

**UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS AGÊNCIAS DA
PREVIDÊNCIA SOCIAL DE UM ÓRGÃO ADMINISTRATIVO
PÚBLICO: O INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL -
INSS**

Sérgio Luís Costella

**Ijuí
2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Departamento de Economia e Contabilidade
Departamento de Estudos Agrários
Departamento de Estudos da Administração
Departamento de Estudos Jurídicos

CURSO DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO

Sérgio Luís Costella

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS AGÊNCIAS DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE UM ÓRGÃO ADMINISTRATIVO PÚBLICO: O INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL - INSS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento como requisito para obtenção de título de Mestre. UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Orientador: Professor Doutor Jorge Oneide Sausen

**Ijuí
2009**

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento – Mestrado

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS AGÊNCIAS DA PREVIDÊNCIA
SOCIAL DE UM ÓRGÃO ADMINISTRATIVO PÚBLICO: O INSTITUTO
NACIONAL DO SEGURO SOCIAL – INSS**

elaborada por

SÉRGIO LUIS COSTELLA

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Desenvolvimento

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen (UNIJUÍ): _____

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto (UNIVALI): _____

Prof. Dr. Martinho Luis Kelm (UNIJUÍ): _____

Ijuí (RS), 08 de julho de 2009.

Dedico o trabalho a meus pais, minha família
e minha esposa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Dr. Jorge Oneide Sausen, orientador dessa dissertação, pela competência, motivação, compreensão e sabedoria. Também, pela confiança em mim depositada e por suas valiosas sugestões.

Aos Professores Dr. Martinho Luis Kelm e Dr. Carlos Ricardo Rossetto pela participação na Banca Examinadora.

Aos colegas da Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo, pelo apoio e tempo despendido. Em especial, à minha chefe pela compreensão e apoio.

Aos chefes das Agências da Previdência Social pertencentes à Gerência Executiva de Passo Fundo, pela atenção, recepção e pelas contribuições valiosas.

À Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, pela capacidade na condução do Mestrado em Desenvolvimento.

A todos os professores do curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento, pelos preciosos conhecimentos compartilhados.

Aos colegas do Mestrado em Desenvolvimento, pelos inesquecíveis momentos de convivência e aprendizado.

Aos meus irmãos e familiares pelo apoio e atenção. Em especial, aos meus pais, pela educação, apoio e incentivo.

À minha esposa, pela paciência, carinho, apoio, incentivo e sugestões.

Aos meus amigos, pelo apoio e incentivo.

A todos, que de uma forma ou outra, contribuíram para que esta pesquisa se tornasse realidade.

RESUMO

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 foi realizado em uma organização pública e apresenta algumas limitações pois foi utilizado referencial teórico baseado em empresas privadas, sendo necessário a adaptação desse referencial tendo em vista que a organização estudada não possui concorrentes. 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). Como resultado identificou-se seis competências essenciais: 1) investimentos em educação continuada e capacitação; 2) excelência no atendimento; 3) relacionamento interpessoal; 4) gestão da tecnologia da informação; 5) gestão estratégica de pessoas; 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. Ainda, foi identificada a pertinência da adoção de um modelo de análise de vantagens competitivas em uma instituição pública (compatibilidade e incongruências). Nesse caso, verificou-se que foi válido e extremamente importante a utilização e adequação dos modelos teóricos de empresas privadas para a organização estudada. Dentre os quatro modelos de vantagem competitiva, verificou-se que a abordagem das capacidades dinâmicas mostrou-se mais adequada porque trabalha a efetividade organizacional em função dos recursos e processos internos. 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. O estudo permitiu a inferência do autor da pesquisa de modo a indicar uma agenda de incorporação de competências, que servem como sugestões. 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.

Palavras-chave: Vantagem competitiva; Estratégia; Competências essenciais; Capacidades dinâmicas; Previdência Social.

ABSTRACT

The main objective is identify and describe which are the organizational competences in the Social Welfare's Agency pertaining to Executive Administration from Social Welfare Nacional Institute at Passo Fundo/RS, according to the high direction perception, that are resoluteness to guarantee high performance. This research had some limits because were used theoretical referencial based on private organizations to determine the core competences of a public organization. So, this referencial was adapted because this public organization don't have competitors. Methodologically, the research was qualitative, descriptive and exploratory nature, that was began through bibliographic research, documental research and was realized interviews with open questions with thirteen servants (ten Agency's manager and three servants that works in the Executive Administration). From the research information it was identified sixteen strategic assets, after, it was congregate by similarity, resulting in seven essential strategic assets. This assets were submitted to three interviewed people (one Agency's manager and two servants that works in the Executive Administration) to fulfillment the three different tests (value perceived by the customer, distinction among the concurrent and capacity of expansion), to confirm them or not as core competences. After this test, as a result, it was identified six core competences: 1) investments in continual education and instruction courses; 2) excellence for serve; 3) interpersonal relationship; 4) technology information management; 5) strategic people management; and 6) Social Welfare Educational Program. These competences were described single for the best comprehension. Also, were identified the processes (assets), routines and firmspecific competences from Agencies and; the main difficulties about competence that damage a high performance. Likewise, were identified the aptness to adopt a model of competitive advantage analisys of a public organization (compatibility and incongruency). Among the four models of competitive advantage, the dynamic capabilities approach proved more appropriate because it works the organizational effectiveness based on internal process an assets. Finally, the research results could have many common points between all Executive Administration, and combine with the actual organizational orientations. This study could have extremely important for the strategic planning 2009-2015 revision, justifying the dissemination of the core competences for all organization. This research allows the interference from this author with the purpose to indicate an agenda for the competences incorporation, that will help as suggestions. Also, allow that others researches could have corroborate the thesis that the studies developing for the private organizations could be used to public organizations that also have a market and could need be available by results, if not economic, from the social point of view.

Key-words: Competitive advantage; Strategy; Core competences; Dynamic capabilities; Social Welfare.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva.....	27
Figura 2 – Comparação das Teorias sobre Vantagem Competitiva	39
Figura 3 – Organograma da Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo.....	67
Figura 4 – Competências Essências da Organização Pesquisada.....	78
Figura 5 – Mapa Estratégico da Previdência Social	94
Figura 6 – Agenda de Institucionalização das Competências	97

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.1 Tema.....	14
1.2 Problema.....	14
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo geral.....	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.5 Justificativa.....	16
1.6 Limitações do Estudo.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Da Gestão Pública.....	20
2.2 Dos Modelos de Vantagem Competitiva.....	25
2.2.1 Da análise estrutural da indústria.....	27
2.2.2 Dos recursos e competências.....	29
2.2.3 Dos processos de mercado.....	33
2.2.4 Das capacidades dinâmicas.....	34
2.3 Das Competências e da Estratégia.....	39
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	49
3.1 Classificação da Pesquisa.....	49
3.2 Definição da Organização.....	52
3.3 Definição de <i>Performance</i>	53
3.4 Definição dos Sujeitos Organizacionais.....	54
3.5 Roteiro e Aplicação das Entrevistas.....	55
3.6 Validação das Informações Obtidas.....	58
3.7 Procedimento de Análise e Interpretação.....	58

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	62
4.1 Caracterização da Organização Objeto de Estudo.....	62
4.2 A Identificação das Competências Essenciais das Agências da Previdência Social Pertencentes à Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo/RS.....	73
4.2.1 Os recursos estratégicos das Agências da Previdência Social pertencentes à Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo/RS	74
4.2.2 Os recursos estratégicos essenciais das Agências da Previdência Social pertencentes à Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo/RS.....	76
4.2.3 As competências essenciais das Agências da Previdência Social pertencentes à Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo/RS	76
4.2.3.1 Da descrição das competências essenciais da organização pesquisada.....	78
4.2.3.2 Da análise das competências essenciais da organização pesquisada em relação aos três testes de Prahalad e Hamel (2005)	84
4.3 Principais Entraves/dificuldades em Termos de Competência que Prejudicam a <i>Performance Superior</i> da Organização.....	87
4.4 Pertinência da adoção de um modelo de análise de vantagens competitivas em uma instituição pública (compatibilidade e incongruências)	88
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	92
5.1 Agenda institucional de incorporação das competências na organização pesquisada.....	96
5.2 Sugestões	100
6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	101

INTRODUÇÃO

É de conhecimento comum que as instituições são fundamentais na promoção do desenvolvimento econômico (BRESSER-PEREIRA, 2007). O autor ainda acrescenta que o Estado é a instituição central das sociedades modernas. Dessa maneira, a partir do Estado ou Administração Pública são criadas diversas organizações administrativas públicas, sendo uma delas o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS. Portanto, é importante verificarmos a evolução no decorrer dos últimos anos de uma organização administrativa pública a fim de compreender quais são as estratégias utilizadas.

As organizações administrativas públicas, nos últimos anos, sofreram diversas transformações a fim de aumentar a eficiência na prestação de serviços, aproximando-se da maneira como uma empresa privada presta seus serviços. Dessa maneira, a referida aproximação é importante, pois melhora a eficiência organizacional, proporcionando melhoria nos resultados. Nesse sentido Panceri afirma que:

“Hoje as organizações, independentemente do tipo de negócio que possuem, precisam aprender a gerenciar o conhecimento a fim de poderem afirmar que as pessoas são seu ativo mais importante. A gerência de ativos intelectuais tem se tornado a tarefa mais significativa dos negócios, porque o conhecimento tornou-se o fator de maior importância” (2006, p. 18).

Da mesma maneira como muitas empresas privadas, o INSS tem procurado melhorar, ano após ano, a gerência de seus ativos intelectuais. Entretanto, as estratégias utilizadas numa organização do porte do INSS distinguem-se um pouco das demais empresas.

Einstein afirmou que “nenhum problema pode ser resolvido a partir da mesma consciência que o criou” (WHEATLEY, 2006, p. 31). Dessa maneira, a mudança de mentalidade através do crescimento intelectual individual e o aperfeiçoamento das competências organizacionais conduzem as pessoas e as organizações à mudança de paradigmas. Nesse sentido, a capacitação e a valorização dos servidores públicos também deve ser permanente.

O gigantismo do Brasil, com suas dimensões continentais, também se reflete no gigantismo estatal, ou seja, o funcionalismo público também cresceu nos últimos anos. “A proporção de funcionários públicos entre os trabalhadores com carteira assinada no Brasil passou de 17%, na década de 80, para 22%, hoje. É uma proporção maior do que a do Chile, da Argentina, dos Estados Unidos, da Inglaterra” (CARELLI, 2007). Organizações de

abrangência nacional, a exemplo do INSS, possuem grandes desafios e dificuldades em razão da extensa área territorial brasileira e portanto, das características do seu público alvo, em âmbito nacional, estadual, regional e micro-regional. Durante esse estudo também será possível verificar como uma organização administrativa pública, no caso o INSS, o qual possui abrangência nacional, pode adaptar-se e modificar-se estrategicamente.

O INSS é uma organização pública muito dinâmica, principalmente devido à mudança constante da legislação, a qual influencia decisivamente nos mecanismos e rotinas diárias. Dessa maneira, as mudanças precisam ser rápidas. Por outro lado, o gigantismo brasileiro, muitas vezes, faz com que as reformas estruturais em uma organização pública caminhem a passos lentos e se arrastem por muitos anos. O grande desafio de uma organização como o INSS é ser eficaz e eficiente na prestação dos serviços à população. Nesse sentido, Carelli (2007) informa que “as novas levas de funcionários públicos estão ajudando a criar burocracias mais eficientes e menos delinqüentes do que aquelas que tornaram a palavra guichê sinônimo de inferno no Brasil”.

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS completou 86 anos de existência no dia 24/01/2009. De acordo com o Ministério da Previdência Social (2007) o INSS caracteriza-se como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. Também, o Instituto (INSS) vem buscando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a maximização e otimização de resultados e de ferramentas que fundamentem o processo de atendimento ideal aos anseios da sociedade em geral.

O conhecimento e o domínio de determinados recursos ou competências é fundamental para a sobrevivência das organizações, ainda mais pelo fato da organização estudada possuir um grande porte e, também, ser de relevante interesse público. Sendo assim, a prestação de serviços aos usuários precisa ser constantemente aprimorada. Orientam de Brandão e Bahry (2005, p. 179) que é necessário “reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização”. Ainda, os autores ensinam que:

“A complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências. Aquelas já disponíveis na organização podem tornar-se obsoletas. É fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competência” (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 185).

Verifica-se que as competências da organização evoluem de acordo com os processos de mudança interna e externa. Na organização estudada, em relação ao ambiente externo, existem pressões exercidas pelo próprio Governo, pela exigência dos usuários, mudança constante da legislação, entre outras. Também, são inúmeras as pressões e os processos de mudança interna.

Tem-se como pressuposto de que as competências organizacionais são determinantes para garantir o desempenho superior dessas organizações tendo como base o modelo de capacidades dinâmicas (TEECE et al., 1997). Objetiva-se com este estudo verificar 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) a partir da percepção do grupo gestor.

A presente pesquisa está estruturada em cinco partes. Na primeira parte apresenta-se a introdução que aborda o tema central do estudo e a contextualização do estudo: tema, problema e objetivos. Na segunda parte são discutidos os conceitos teóricos utilizados na pesquisa, ou seja, o referencial teórico. A metodologia de pesquisa que descreve como a pesquisa será desenvolvida é abrangida na terceira parte. Na quarta parte são descritos os resultados da pesquisa e por fim, são relatadas as conclusões e sugestões.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.1 Tema

Este estudo aborda as práticas de gestão organizacional relacionadas ao processo decisório estratégico de uma organização administrativa pública indireta. Essa investigação se dá por meio de atributos organizacionais relacionados às competências da organização.

1.2 Problema

Ensina Minayo (2007, p. 39) que “a definição do problema ou objeto de pesquisa às vezes é tarefa difícil, mas também é a razão da existência de um projeto”.

As mudanças demográficas ocorridas no Brasil referente ao aumento da perspectiva de vida e ao aumento do número de idosos, ocasionaram um acréscimo significativo da prestação de serviços à população. Os serviços públicos, nos últimos anos, melhoraram consideravelmente. A perspectiva, em alguns setores, do aumento crescente da prestação de serviços, faz com que as organizações administrativas públicas se utilizem de inúmeros instrumentos administrativos na busca da melhoria da qualidade da prestação de serviços.

As organizações administrativas públicas, nos últimos anos, sofreram diversas transformações a fim de aumentar a eficiência na prestação de serviços, aproximando-se da maneira como uma empresa privada presta seus serviços.

Nesse sentido é o posicionamento de Panceri:

“Hoje as organizações, independentemente do tipo de negócio que possuem, precisam aprender a gerenciar o conhecimento a fim de poderem afirmar que as pessoas são seu ativo mais importante. A gerência de ativos intelectuais tem se tornado a tarefa mais significativa dos negócios, porque o conhecimento tornou-se o fator de maior importância” (2006, p. 18).

A Administração Pública pode ser dividida em: direta e indireta. Conforme Rocha (2003), “a Administração Indireta é integrada por pessoas jurídicas de direito público ou

privado, criadas ou instituídas a partir de lei específica: autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista”.

Portanto, o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS tem existência jurídica na forma de uma Autarquia Federal e está vinculada ao Ministério da Previdência Social. Por sua vez, o INSS faz parte da Seguridade Social, pois esta abrange a saúde, a previdência e a assistência social. Afirma Leite:

“A Previdência Social configura-se como um direito fundamental de cada cidadão, sua importância na conjuntura do Estado é inquestionável devido a função social que desempenha na vida de todos os trabalhadores brasileiros. Dotada de uma estrutura gigantesca, a Previdência Social sempre está crescendo em proporções geométricas, pois tende a abranger o maior número de pessoas, oferecendo um sistema de previdência” (2005, p. 12).

O INSS também é o responsável pelo atendimento à população e pela distribuição de renda através de benefícios previdenciários e assistenciais.

Os problemas da vida prática tornam-se a inspiração para o estudo, investigação e busca de aperfeiçoamento das empresas públicas e privadas. Na mesma linha de pensamento Minayo (2007, p. 16) ensina que “nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”.

As mudanças que ocorrem nas empresas privadas não podem ser ignoradas pelas organizações administrativas públicas. Portanto, o papel dos gestores é fundamental para o crescimento da organização, para o aumento da produtividade, da eficiência na prestação de serviços e da qualidade de vida dos funcionários.

Considerando os autores Teece et al. (1997), os quais afirmam que as competências organizacionais são determinantes para garantir a *performance* superior das organizações e em razão da necessidade de profissionalização das pessoas que atuam na gestão das organizações administrativas públicas indiretas, este estudo estabelece o seguinte problema de pesquisa:

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, que são determinantes para garantir a *performance* superior dessas organizações, segundo a percepção do grupo gestor.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Identificar e descrever as competências organizacionais das Agências da Previdência Social (APS) pertencentes à Gerência Executiva do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS de Passo Fundo/RS, que são determinantes para garantir a *performance* superior dessas organizações, segundo a percepção do grupo gestor.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar processos (recursos), rotinas e as competências específicas do conjunto das Agências da Previdência Social;
- b) Identificar os principais entraves/dificuldades em termos de competência que prejudicam a *performance* superior da organização;
- c) Identificar a pertinência da adoção de um modelo de análise de vantagens competitivas em uma instituição pública, que possui especificidades diferentes da dinâmica de empresas privadas, com foco no mercado.

1.5 Justificativa

Este estudo justifica-se pela possibilidade de melhoria da gestão das organizações administrativas públicas, em especial, do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS. Nesse processo de melhoria a sociedade também é beneficiada. A respeito da definição de Previdência Social, o autor esclarece que:

“A Previdência Social consiste num grande sistema de seguro social gerido pelo Poder Público. Sendo formada pelos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) destinados aos servidores públicos e militares, e pelo Regime Geral de Previdência Social (RGPS) destinado a todos os brasileiros não filiados a regimes próprios de previdência social, sendo este de forma concreta representado pela Autarquia Federal denominada Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), vinculado ao Ministério da Previdência Social” (MARTINEZ apud LEITE, 2005, p. 12).

Verifica-se que a Previdência Social possui inquestionável relevância para a sociedade, uma vez que consiste numa forma de seguro obrigatório, pois “garante uma forma de substituição de salário para quem adota, com antecedência, a medida de contribuir para o sistema. Isso mantém o cidadão com capacidade de consumo ao longo da vida, mesmo que ocorram problemas que o impeçam de trabalhar” (BRASIL, 2005, p. 9).

Toda organização, seja ela pública ou privada, realiza a prestação de serviços através de seus funcionários e colaboradores. Nessas organizações também existem algumas pessoas denominadas de gestores ou chefes, os quais exercem um papel fundamental na condução dos funcionários com a finalidade de atingir os objetivos da organização. A identificação das competências organizacionais de uma Agência da Previdência Social facilitará a identificação das competências essenciais dos líderes (chefes ou gestores) e dos demais servidores, maximizando os objetivos da organização. Sobre a atuação dos gestores, Perin et al. (2007, p. 2), afirmam que “as contínuas e intensas transformações no ambiente interno e externo às organizações se traduzem numa diversidade de demandas que tornam mais complexa a atividade gerencial”.

Também, esse estudo irá servir de referência para demais estudos relacionados e possibilitará o aumento da eficiência e eficácia das organizações administrativas públicas. No entendimento de Harb (2005, p. 17) “apesar de se encontrar em fase inicial o estudo das competências essenciais tem se mostrado eficaz, agregando valor econômico e social às organizações”.

O INSS, em abrangência nacional, é dividido em Gerências Executivas, num total de 100 (cem). As Gerências Executivas (cada Gerência Executiva atua somente em um Estado) são divididas em Agências da Previdência Social, as quais, por sua vez, podem abranger um ou mais municípios.

A Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo/RS abrange 119 municípios e está dividida em 10 (dez) Agências da Previdência Social. Conforme o Ministério da Previdência Social (2006), no Brasil existem 1.164 Agências da Previdência Social.

No estudo realizado por Serra et al. (2008, p. 49) nos trabalhos apresentados no EnANPAD durante dez anos, os autores concluíram que “existe espaço para artigos teóricos, tanto nas abordagens ligadas à RBV, como competência central, capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento, quanto em trabalhos que envolvam a RBV e sua ligação com outras abordagens teóricas”.

Portanto, é importante a identificação das competências organizacionais das Agências da Previdência Social da Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo/RS, pois os resultados desse estudo pretendem nortear a atuação dos demais *stakeholders* envolvidos com as Agências, ainda, proporcionará a manutenção e disseminação desses conceitos na organização, contribuindo para a aprendizagem contínua da mesma. Também, servirá de base para a melhoria do atendimento e melhoria no ambiente de trabalho dos servidores, aumentando a eficiência da gestão pública, fato que repercutirá na melhoria da prestação de serviço à sociedade em geral. Qualificar a prestação do serviço público é objetivo e dever do Estado.

Outro ponto que justifica o presente estudo se refere à pertinência ou não da utilização de uma abordagem teórica e metodológica concebida para a análise de organizações privadas, na análise de organizações públicas. Esse reducionismo teórico constituir-se-á num esforço acadêmico da constatação da validade de tal adaptação, com vistas à ampliar as referências de estudos e intervenção em organizações públicas, visando a qualificação de seus processos internos e os níveis de *performance* organizacional.

1.6 Limitações do Estudo

Este estudo possui algumas limitações, quais sejam:

- a) a utilização de referencial teórico baseado em empresas privadas, sendo que a organização estudada é uma organização pública;
- b) a adaptação do referencial teórico e de termos utilizados, tendo em vista que a organização estudada não possui um mercado específico e um conjunto de concorrentes que atuam de forma competitiva.

Porém, os conceitos e metodologia utilizados foram devidamente adaptados a partir das especificidades da organização, com base nas percepções dos seus dirigentes, tendo em vista a dinâmica funcional e processualista da organização. Como também as exigências em termos de desempenho superior na instituição.

O estudo apresenta estas limitações, uma vez que foi feita uma adaptação de modelos e referenciais concebidos para as organizações privadas, que tem um mercado específico e concorrentes conhecidos, contudo estes referenciais indicam bons caminhos para a busca de

uma melhor performance organizacional, não obstante a especificidade de organização pública.

Ademais, apesar da organização estudada não possuir um conjunto de concorrentes, ela também está exposta às adversidades inerentes de uma organização que atua num mercado exigente e com mudanças constantes. A pressão exercida pelos usuários também estimula a organização estudada a aumentar sua eficiência e eficácia na prestação de serviços, de maneira semelhante ao que ocorre nas organizações privadas que possuem concorrentes.

Outra limitação se refere ao caráter subjetivo de determinadas questões, por exemplo, a própria percepção de *performance* organizacional e competências consideradas essenciais para a organização, na medida em que essas conclusões partiram das percepções individuais dos gestores das Agências do INSS. Sempre que se trabalha com percepções incorre-se nas limitações de caráter subjetivo, principalmente em se tratando de pesquisas com enfoque qualitativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura de sustentação de todo o processo de pesquisa está na fundamentação teórica. Portanto, essa parte do trabalho apresenta uma revisão de literatura estruturada em três partes. A primeira parte aborda os aspectos relacionados à gestão pública. Na segunda parte são apresentados os quatro modelos ou correntes teóricas da vantagem competitiva, quais sejam: análise estrutural da indústria; recursos e competências; processos de mercado; capacidades dinâmicas. A abordagem final mostra as relações entre as competências e a estratégica, bem como a teoria das competências essenciais de Prahalad e Hamel (2005).

2.1 Da Gestão Pública

No entendimento de Bresser-Pereira (2007, p. 1) “o desenvolvimento econômico é possível somente quando um estado-nação pode contar com um Estado eficaz”. Nas últimas décadas o Estado têm sofrido diversas transformações, principalmente, no que diz respeito a sua forma de atuação. Cruz Filho aborda de maneira objetiva esses aspectos quando afirma:

“[...] a idéia que aponta para a construção de arranjos institucionais entre Estado, mercado e sociedade civil visando atender o interesse geral vem sendo largamente difundida. Desde a década de oitenta, algumas cidades americanas e européias experimentaram, em níveis diferenciados, a substituição parcial da administração direta do governo por uma cooperação e ao mesmo tempo competição regulada entre Estado, sociedade civil e organizações privadas com ou sem fins lucrativos. O Estado passou a ser apenas mais um ator, embora importante, e sua função principal passou a ser de regular a interação entre as três esferas. Assim, no âmbito da gestão urbana, essas formas de gestão compartilhada de poder entre os atores governamentais, da sociedade civil e das organizações privadas, foram chamadas em geral de governança” (2006, p. 4).

Discute-se sobre a governança corporativa em todo o mundo. Nessa perspectiva, existe uma tendência, de acordo com Lebessis e Paterson (1997), em se discutir mudanças que propiciam que o Estado atue mais próximo aos cidadãos e com maior atenção aos problemas e anseios das comunidades pelas quais é responsável. Essa proximidade favorece a transparência e a legitimidade das ações públicas, por meio de descentralização, delegação de responsabilidades e parcerias.

Através da representatividade democrática os atores, públicos ou privados, estão interagindo cada vez mais. Destaca Cruz Filho (2006) que cada relação de governança possui características próprias, as quais podem ser denominadas de configurações locais. Essas configurações moldam determinadas estruturas nas quais a governança se desenvolve. A partir dessa base, Bernier et al. (2003) ensinam que tais estruturas podem ser agregadas a fim de descrever a governança em quatro tipos ideais: governança pública, corporativa, comunitária e em parceria.

De acordo com Cruz Filho (2006), o conceito de governança trouxe inúmeras reflexões sobre a gestão das organizações e também corresponde a uma transformação importante do poder como consequência de mutações do Estado e da soberania. O autor também afirma que “a principal idéia da governança é que ela assume que o Estado não é mais o foco central de análise, mas apenas mais um ator dentre outros, que deve justificar a sua existência” (2006, p. 9).

Nesse contexto, as organizações administrativas públicas são fundamentais na promoção do desenvolvimento econômico, por isso, elas utilizam mecanismos de gestão cada vez mais similares aos das organizações privadas. No entanto, é necessário equacionar a gestão pública com as modernas ferramentas e técnicas de gestão das organizações, objetivando a melhoria da *performance*. Nesse sentido, a revisão do papel do estado através do movimento iniciado na Inglaterra durante o governo de Margaret Thatcher, o qual se estendeu para diversos países, inclusive para o Brasil, trouxe uma preocupação com a eficiência governamental, ou seja, do Estado. Na visão de Fontes Filho:

“As pressões pela redução do déficit fiscal promoveram um revisão da máquina estatal, induzindo processos de desestatização, focalização em atividades típicas de estado, priorizando esforços para o aumento da eficiência. As organizações estatais passaram a adotar modelos de iniciativa privada orientados à melhoria da gestão” (2008, p. 3).

A respeito da grande discussão existente do papel intervencionista do Estado, Sachs (2004, p. 41) explica que “os defensores do paradigma neoliberal propõem, em seu lugar, soluções de mercado, no que são auxiliados pelo fato de que, em muitos países, a atuação do setor público tem sido um tanto falha”. Dessa maneira, faz-se necessário debater e aprofundar os estudos em relação à governança pública.

Noutro aspecto, Rezende (2002, p. 125) ensina que “as reformas administrativas são políticas que se voltam para a melhoria da *performance* do aparato burocrático do Estado”.

Entretanto, para que ocorra a melhoria dessa *performance* muitos fatores devem ser analisados. Nesse sentido, o autor explica que essas reformas, devido ao grau de complexidade, necessitam de um alto grau de cooperação por parte dos atores estratégicos, pois essas políticas demandam uma alta dose de coordenação das organizações que estão implementando tais reformas. Rezende ainda afirma que “as reformas administrativas geram normalmente um alto nível de expectativa nos atores estratégicos” (2002, p. 125).

O nível de expectativa gerado nos atores estratégicos, a partir do enfoque proposto por Rezende (2002), é difícil de ser atendido, o que incentiva a falta de cooperação e, em decorrência, a falha. Portanto, destaca o autor que “a cooperação passa a ser um ‘recurso crítico’ da organização que pretende implementar uma reforma orientada pela performance” (2002, p. 129).

De acordo com Fontes Filho (2008) as questões relacionadas à governança da administração pública estão associadas principalmente à esfera macro. Isso inclui a gestão das políticas governamentais, o exercício de poder e o controle na sua aplicação. Contudo, o significado de governança não tem abrangido somente a dimensão operacional, mas também está incorporando aspectos da articulação de diversos atores sociais e arranjos institucionais.

Em continuidade Fontes Filho explica que:

“Duas abordagens teóricas devem ser analisadas com maior profundidade, as teorias da agência e institucional, no contexto da governança organizacional. A teoria da agência foca os contratos entre proprietários ou *stakeholders* (principal) e os gestores (agente), e considera sistemas de controle externo e interno à organização como balizadores da ação gerencial. Mecanismos de reforço como monitoramento, fiscalização e incentivos são exercitados pelo principal para assegurar sua vontade. Aplicações dessa teoria são encontradas no âmbito público em inspetorias e empresas estatais do setor produtivo, ou de forma ampliada nos contratos de gestão.

A teoria institucional tem como base analítica a forma como regras e procedimentos são incorporados pelas organizações, em busca de legitimidade. Mecanismos coercitivos, normativos e miméticos conformam a ação organizacional, de forma que hospitais, escolas, corpos de polícia e bombeiros, assumem estruturas similares” (2008, p. 1).

Nesse contexto, verifica-se que o próprio Estado, através de suas organizações também se preocupa com a questão da governança. Isso, porque a teoria da agência no âmbito estatal também é um problema bastante comum tendo em vista que “os governantes, incapazes de administrarem diretamente todos os órgãos do aparelho de estado, delegam essa

tarefa a dirigentes que, como previsto pela teoria da agência, tem interesses próprios” (FONTES FILHO, 2008, p. 6). Dessa maneira, segundo o autor, para os governantes a organização possui existência para atender aos objetivos definidos politicamente, entretanto, para os gestores os projetos particulares, bem como a expansão do poder, são os objetivos para o controle da organização. Nessa perspectiva, Rezende afirma que “o setor público continua a exibir problemas de *performance*” (2002, p. 131).

A partir do modelo econômico liberal, nas duas últimas décadas, verificou-se que “os movimentos pelo estado mínimo e pelo fortalecimento da iniciativa privada alimentaram a visão da empresa como propulsora do desenvolvimento” (FONTES FILHO, 2008, p. 2). Por sua vez, Bresser-Pereira (2007) apresenta um modelo específico de reforma da gestão pública, denominado de “modelo estrutural de governança pública”. O autor explica que esse modelo “inclui a reforma estrutural da organização do Estado, além de grandes mudanças no processo de administração de pessoal e de atingimento de objetivos” (2007, p. 3).

De acordo com Bresser-Pereira (2007) o modelo estrutural de governança pública trata-se de um modelo histórico pois foi construído a partir da experiência de países que realizaram a reforma administrativa, entretanto, também é um modelo normativo. O autor ensina que o modelo também é estrutural pois:

“Não se limita a estratégias de gestão mas envolve mais do que mudanças organizacionais: implica mudanças na estrutura do Estado, porque envolve todo tipo de parcerias público-privadas, porque os serviços sociais e científicos que a sociedade exige que o Estado forneça são terceirizados para organizações não estatais. É um modelo de governança porque envolve outros atores, além do próprio governo, no processo de governar” (2007, p. 4).

Em relação às classificações das organizações, Bresser-Pereira (2007) ensina que os objetivos é que determinam o tipo de organização, ou seja, se o objetivo for o lucro (organização privada), se o objetivo for o interesse público (organização pública). Em uma segunda classificação, o autor ensina que é necessário utilizar um critério jurídico para determinar se uma organização é estatal ou não. Dessa maneira, quando os empregados de uma organização pública estiverem sujeitos ao direito civil ou privado, a organização será pública não estatal. Por sua vez, quando os empregados (servidores) estiverem sujeitos ao direito público ou administrativo, a organização será estatal.

Posteriormente, Bresser-Pereira (2007) afirma que o modelo estrutural de governança pública envolve organizações estatais, públicas, não estatais, corporativas e privadas. Ainda, que essas organizações de diversas maneiras estão ligadas entre si que “os modelos de gestão pública são muitas vezes identificados com parcerias público-privadas-terceiro setor” (2007, p. 7).

De acordo com Bresser-Pereira (2007, p. 10-11) “a gestão pública envolve planejamento estratégico. [...] A reforma da gestão pública não implica menos trabalho gerencial mas geralmente mais, apesar de envolver descentralização”. Complementando a idéia, no estudo realizado por Rezende (2002), percebeu-se que o propósito central da reforma (administrativa) era aumentar a *performance* na administração pública. Para isso, seria necessário a realização de mudanças institucionais com substanciais transformações no papel do Estado brasileiro. Nesse sentido, o presente estudo possui semelhanças com o estudo realizado pelo autor.

Nessa perspectiva, em relação ao estudo realizado por Rezende, o autor explica que:

“A proposta reformista era a de criar as novas instituições no setor público introduzindo tanto um novo padrão de governança – por meio de uma progressiva implementação de organizações sociais e agências executivas, introduzindo uma nova matriz institucional –, quanto a transformação do padrão burocrático em um padrão gerencial de administração pública orientado por resultados. Independente da exequibilidade deste modelo e de seus possíveis resultados, o argumento dos proponentes da reforma gerencial era o de que a mudança institucional elevaria a *performance* do aparato burocrático na medida em que novos arranjos institucionais ‘corrigiriam’ as históricas distorções de formulação e a implementação de políticas públicas no Estado brasileiro [...]” (2002, p. 133).

A reforma da gestão pública se utiliza de diversos instrumentos na busca pela melhoria da *performance*. Bresser-Pereira (2007) destaca que a gestão pública utiliza exaustivamente a informática, a qual pode proporcionar economia de mão-de-obra e economias nas compras do Estado. Entretanto, a reforma da gestão pública não pode ser identificada somente a partir disso.

Os estudos de Rezende (2002) concluíram que “por mais sedutora que possa ser, a mudança institucional que visa à melhoria da *performance* nem sempre consegue gerar incentivos à cooperação quando atores passam a considerá-los um risco ao controle”.

Portanto, no caso das organizações públicas, percebe-se que o “controle” que possuem os atores estratégicos é um importante fator a ser considerado.

São similares os conceitos de Bresser-Pereira (2007, p. 11) quando afirma que “somente dentro de uma estrutura democrática é possível aceitar o alto grau de autonomia atribuído aos administradores nas reformas da gestão pública”. O autor ainda explica que a reforma da gestão pública somente pode ocorrer em um Estado democrático.

Por fim, Bresser-Pereira (2007) questiona se os países em desenvolvimento não deveriam seguir o processo lógico para primeiro realizar a reforma do serviço público para somente depois se envolver na reforma da gestão pública. O autor entende que as duas reformas podem ser realizadas simultaneamente e que também é necessário realizar adaptações à realidade brasileira, ao invés da simples reprodução dos exemplos dos países desenvolvidos, os quais além de copiar tecnologias possuem capacidade de “importar” instituições. Ainda, Bresser-Pereira (2007, p. 17) ensina que “o modelo estrutural de governança pública, bem adaptado a suas realidades, será uma boa instituição a ser importada”.

2.2 Dos Modelos de Vantagem Competitiva

Um dos principais referenciais teóricos a respeito dos modelos de vantagem competitiva, em especial, do modelo de capacidades dinâmicas, foi escrito por Teece et al. (1997) e publicado na *Strategic Management Journal*, num artigo intitulado “Dynamic capabilities and strategic management”, traduzindo, “capacidades dinâmicas e administração estratégica”.

Teece et al. (1997) através da estrutura das capacidades dinâmicas analisam as fontes e os métodos de captura e criação de riqueza por empresas privadas que operam em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas.

Por sua vez, um dos principais referenciais teóricos escritos em língua portuguesa trata-se de um artigo escrito por Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 20) que “faz uma análise das quatro principais correntes teóricas que tratam do fenômeno da vantagem competitiva, isto é, a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas”. Ainda a respeito do referido artigo:

“são examinadas, em termos de seus pressupostos e de suas conseqüências, as teorias de posicionamento estratégico, a teoria dos recursos, as teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias de competências dinâmicas. Finalmente, este artigo defende a tese de uma convergência entre estratégia empresarial e teoria organizacional como uma via de pesquisa fundamental para a evolução de ambas as disciplinas” (2000, p. 20).

O enfoque proposto por Vasconcelos e Cyrino (2000) diz respeito a uma tendência de convergência, em razão da velocidade das mudanças nas últimas décadas, entre a vantagem competitiva e a mudança organizacional e estratégica. Os autores ensinam que esses dois temas são fundamentais e estruturaram o recente pensamento sobre estratégia empresarial.

Essa convergência, conforme explicam esses autores, faz com que as pesquisas realizadas abordem temas a respeito de estratégias, também, o objetivo principal desses estudos “costuma ser identificar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das empresas em diferentes contextos” (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 21).

De acordo com Teece et al. (1997) a questão fundamental no campo da administração estratégica é como as empresas conquistam e sustentam uma vantagem competitiva. A respeito das teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva, de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) elas podem ser divididas em dois eixos principais. Os autores explicam que o primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Em sequência ensinam que:

“Dois casos são, assim, identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio” (2000, p. 22-23).

Dessa maneira, as teorias de Estratégia Empresarial podem ser representadas seguindo essas duas dimensões, como mostra a Figura 1.

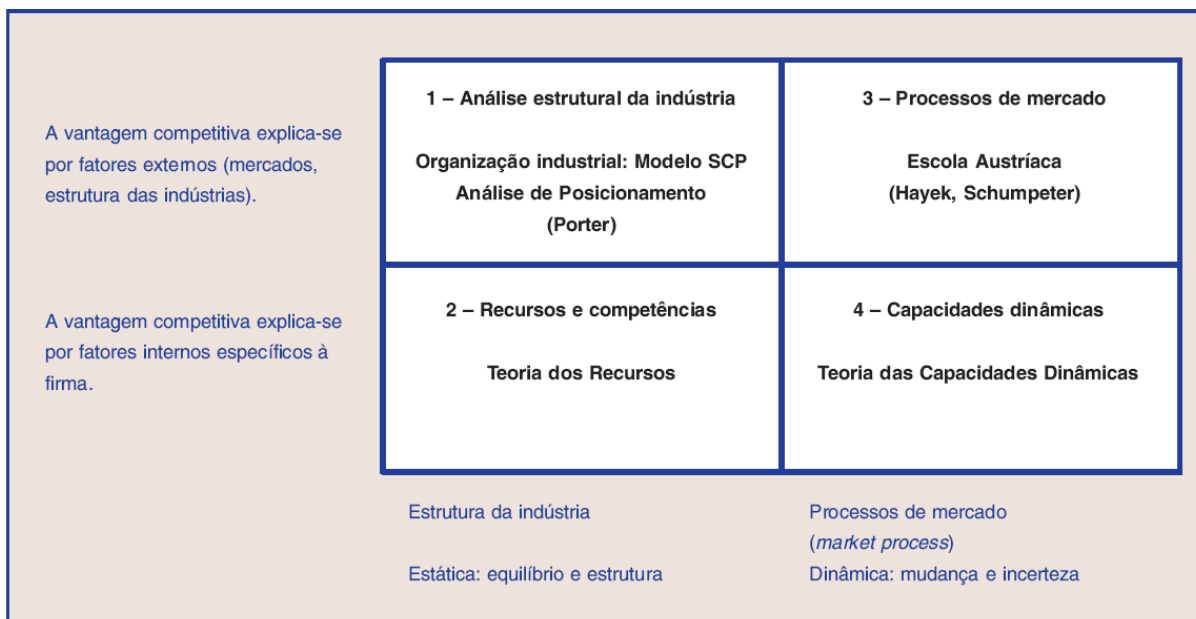


Figura 1 – As Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 23).

2.2.1 Da análise estrutural da indústria

Analisar-se-á o modelo nº 1 denominado de “análise estrutural da indústria” ou “a estrutura da indústria”. Esse modelo foi preconizado pelos trabalhos pioneiros de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria. De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) ficou conhecido também como análise SCP (Structure–Conduct–Performance) ou Estrutura–Comportamento–Performance. Em resumo “o modelo SCP supõe que a performance econômica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas” (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 23). A respeito do modelo SCP, Cordeiro e Pereira (2005, p. 2), explicam que:

“Esta corrente de pensamento defende que o desempenho de uma empresa é resultante da forma com que lida com a estrutura de sua indústria. A estrutura da indústria traz consigo atributos que definem o desempenho das empresas, entre os quais se destacam: (1) o nível de concentração; (2) o nível de diferenciação dos produtos; e (3) as barreiras de entrada. Assim, quanto mais diferenciada, concentrada e de difícil entrada for a indústria, maior o desempenho de suas empresas”.

Verifica-se também, que o papel determinante da estrutura industrial é um tema recorrente entre os pesquisadores dessa corrente. Ainda, de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 23) “os pesquisadores da economia industrial tendem a ignorar os aspectos organizacionais da estratégia empresarial”. Os autores também destacam que Porter defende que o posicionamento da firma dentro da estrutura industrial é o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo.

Nessa perspectiva, os autores citados orientam que a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da firma de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores. Os autores explicam que Porter ensina que apenas dois fatores determinam a vantagem competitiva: as condições iniciais (ativos acumulados pela empresa) e a escolha dos dirigentes.

No modelo “da estrutura da indústria” a estratégia consiste em posicionar a empresa dentro do seu ambiente, ou seja, da sua indústria. Nesse sentido, a estratégia protege a firma da ação das forças competitivas. Ainda, os autores destacam que:

“Porter articulou o primeiro e provavelmente o mais influente ‘paradigma’ no campo da Estratégia Empresarial, o que explica a importante difusão de suas idéias nos últimos 25 anos. Porter oferece a promessa de uma explicação fundada sobre uma estrutura teórica consistente e empiricamente verificável, capaz de prever o comportamento das empresas em muitos casos reais” (VASCONCELOS E CYRINO, 2000, p. 25).

Uma das críticas ao modelo refere-se ao fato de que os processos intraorganizacionais têm um papel secundário nos trabalhos da escola de organização industrial, de que a firma é apenas um conjunto de atividades organizadas e de que existem fortes premissas de racionalidade econômica no referido modelo. Também, os autores argumentam que a estratégia “é uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados (liderança de custos, diferenciação e focalização)”.

Ainda, “a vantagem competitiva de uma firma não é apenas função das oportunidades oferecidas pela indústria. É principalmente função dos recursos que detém e de como os molda e renova” (QUEIROZ et al., 2007, p. 1). Portanto, o modelo teórico da vantagem

competitiva através da análise estrutural da indústria possui algumas limitações em relação aos demais modelos teóricos.

2.2.2 Dos recursos e competências

A partir da Figura 1, passa-se a analisar o modelo nº 2 denominado de “recursos e competência”, “teoria dos recursos”, RBV (resource based review) ou VBR (visão baseada em recursos). Destacam Vasconcelos e Cyrino (2000) que esse modelo surgiu durante os anos 80 como uma alternativa à organização industrial, a qual encontrava-se numa posição dominante. Nesse sentido, os conceitos de Binder (2003, p.1) são complementares, pois:

“A idéia que as diferenças qualitativas das firmas possam ser atribuídas a recursos específicos representa também uma ruptura com as teorias focalizadas na estrutura da indústria que atribuem a diferença entre as firmas à fatores externos como seu posicionamento dentro da indústria. Esta visão gerou um intenso debate durante a década de oitenta e noventa entre os pesquisadores da RBV, os pesquisadores de linha porteriana, e o próprio Michael Porter”.

Chamam a atenção, Vasconcelos e Cyrino (2000), para o fato de que nesse modelo a “fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam” (2000, p. 25). Sobre o assunto, Bitencourt e Tondolo (2008, p. 3) afirmam que:

“Esse estudo se apóia na idéia de a vantagem competitiva ser baseada nos recursos e nas capacidades da empresa. Sob esta lógica, o potencial de vantagem competitiva é determinado pela heterogeneidade de recursos e pelas capacidades dominadas pelas empresas em determinada área de atuação no mercado, conforme o arcabouço teórico conhecido como Visão Baseada em Recursos (VBR)”.

As organizações são como conjuntos de competências e capacidades, de acordo com Prahalad e Hamel (1990). Também, os recursos de uma empresa são de difícil substituição ou imitação e, muitas vezes, são únicos. As empresas através do processo de institucionalização também podem construir alguns recursos. Existem três principais razões, no entendimento de

Barney e Hesterly (1997), para determinados recursos serem de difícil imitação ou substituição, quais sejam: a história única da empresa, a ambigüidade causal e a complexidade social de alguns recursos.

Binder (2007, p. 3) explica que “a literatura acadêmica sobre a RBV também aponta a incapacidade de se alterar rapidamente os recursos e competências da empresa”. Nessa perspectiva “diferentemente do que se supõe na teoria econômica neoclássica, na VBR nem todos os recursos e capacidades têm oferta elástica, até por que, para serem desenvolvidos, alguns deles necessitam de longo período de tempo” (CRUBELLATE et al., 2008, p. 9). No entendimento de Cordeiro e Pereira (2005):

[...] a vantagem competitiva é resultante do domínio de recursos valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição. Um recurso é valioso se capacita à empresa a exploração de oportunidades e/ou a neutralização de ameaças. Um recurso é raro se não for também controlado pelos principais rivais. Por fim, um recurso é considerado de difícil imitação ou substituição se os principais concorrentes não conseguem adquirir ou desenvolver, por custos similares, este recurso ou um outro que o substitua” (CORDEIRO e PEREIRA, 2005, p. 5).

Vasconcelos e Cyrino (2000) explicam que as pesquisas da economista Edith Penrose, na década de 50 e 60, influenciaram significativamente a formação da teoria dos recursos e que a economista já concebia a empresa como um “feixe de recursos”. A respeito da evolução da visão baseada em recursos, Crubellate et al. afirmam que:

“Essa evolução conceitual dos recursos, na VBR evidencia a crescente importância de aspectos vinculados à legitimidade da firma, quando se nota a inclusão de reputação, além de outros aspectos atrelados ao ambiente social com que lidam as organizações: conhecimento, capacidade inovadora, ciência e tecnologia, política governamental. Deve-se destacar também que tais elementos ainda são entendidos, na literatura especializada, como fatores ambientais objetivos a serem adquiridos ou desenvolvidos pela organização e estrategicamente utilizados para obtenção de vantagem competitiva CRUBELLATE et al., 2008, p. 10).

A partir disso, houve uma maior valorização do processo de aprendizagem interna da organização a fim de aumentar o “feixe de recursos” da organização. Dessa maneira, a plena utilização e otimização dos recursos de cada organização propiciam o crescimento das mesmas. Na mesma linha de raciocínio, afirmam esses autores (p. 26) que “a competitividade

de uma organização se fundamenta essencialmente em sua capacidade de selecionar e combinar recursos adequados e mutuamente complementares”. Por sua vez, Froehlich e Bitencourt (2007, p.3) afirmam que “algumas vezes, certos recursos são desenvolvidos devido ao caminho que uma empresa trilhou durante sua história”.

Ainda, existe um outro grupo de precursores muito importante da teoria dos recursos, os quais também faziam parte da escola de *design* estratégico. Para eles:

“O modelo de análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) supõe alguns dos conceitos básicos da teoria dos recursos na medida em que a análise de forças e fraquezas se baseia em uma análise interna (focada em recursos e competências distintivas) e a análise de oportunidades e ameaças se baseia em uma análise externa (focada nas condições de concorrência e demanda). Em geral, as forças e fraquezas de uma organização são resultado: a) das forças e fraquezas dos indivíduos que compõem a organização; b) da forma como essas capacidades individuais são integradas no trabalho coletivo e c) da qualidade da coordenação dos esforços de equipe (Andrews, 1980). Essa análise aproxima-se bastante da visão proposta pela teoria dos recursos, isto é, que a competitividade de uma organização se fundamenta essencialmente em sua capacidade de selecionar e combinar recursos adequados e mutuamente complementares” (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 26).

Na classificação proposta por Foss (1997) a teoria dos recursos fundamenta-se em duas generalizações empíricas e dois postulados. As generalizações empíricas são:

- a) Existem diferenças sistemáticas entre as empresas no tocante à forma com que elas controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias;
- b) Essas diferenças são relativamente estáveis.

Os postulados são:

- a) As diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de *performance*;
- b) As empresas procuram constantemente melhorar sua *performance* econômica.

A partir desta base, verifica-se que os recursos são importantes para a melhoria da *performance* organizacional. Também, os recursos das organizações precisam gerar valor para os clientes e contribuir para a implantação de estratégias a fim de que a melhoria na *performance* seja alcançada. Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 27) orientam no sentido de que “a vantagem competitiva pressupõe que as dotações de recursos das firmas sejam

heterogêneas. Por causa dessa heterogeneidade de recursos, as firmas apresentam diferenças de performance econômica”.

Serra et al. (2008) realizaram uma pesquisa bibliográfica onde foram analisados apenas os trabalhos em RBV apresentados no EnANPAD (Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) durante dez anos (1997-2006). Sobre a análise da pesquisa os autores afirmam que:

“É interessante notar que a RBV só passa a ter a atenção dos pesquisadores que freqüentaram o EnANPAD em 1999. Isto é, só cerca de quinze anos depois do trabalho seminal de Wernerfelt (1984) e oito anos depois do trabalho fundamental de Barney (1991). No entanto, é, sobretudo a partir de 2001, que os trabalhos de pesquisadores brasileiros passaram a apresentar uma quantidade razoável e significativa de trabalhos em relação ao total de trabalhos na área de estratégia do EnANPAD” (SERRA ET AL., 2008, p. 42).

Dentre os recursos das empresas existem alguns fatores que dificultam a imitação dos concorrentes, tais como: fatores naturais (geografia, raridade de materiais), os mecanismos legais e institucionais (marcas, patentes, reservas de mercado, direitos de propriedade), além de fatores econômicos e organizacionais. Também, de acordo com estes mesmos autores, os mercados de recursos são incompletos e imperfeitos, pois muitos recursos não são negociáveis no mercado, propiciando a existência de vantagens competitivas. Ainda, eles complementam explicando que uma das evidências da teoria dos recursos são as diferenças entre as empresas em razão das diversidades entre suas bases de recursos e competências.

Sendo assim, o suporte para uma empresa sustentar suas vantagens competitivas ocorrerá através dos recursos e capacidades da empresa, os quais irão facilitar o desenvolvimento e implementação das estratégias. Por isso, a empresa precisa desenvolver novas estratégias caso os recursos disponíveis sejam pouco duráveis ou facilmente transferíveis/copiados.

A partir dos estudos realizados por Serra et al. (2008) verifica-se que o importante não é criar uma lista de recursos fundamentais, mas compreender as características e fatores fundamentais para a avaliação, desdobramento e desenvolvimento de recursos.

A teoria dos recursos inverte assim, no entendimento de Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 29) “o sentido da análise estratégica clássica, fundada em primeiro lugar na primazia do mercado (oportunidades e ameaças na análise SWOT), para adotar recursos e competências

(forças e fraquezas) como sendo a origem das estratégias bem-sucedidas”. Serra et al. (2008, p. 47) verificaram que “os estudos de competências, em geral, procuraram relacionar-se com a RBV, sendo o recurso antecessor à competência. Os trabalhos ligados a competências, de forma análoga aos diretamente ligados à RBV, procuraram identificar ou justificar a vantagem competitiva a partir das competências”.

Tendo em vista que a RBV é um assunto pouco explorado, Coelho et al. (2009) explicam que não é uma tarefa fácil tecer comentários a seu respeito. Nesse sentido os autores verificaram que “pelo estudo bibliométrico o ano que se destaca com mais publicações sobre a RBV é o de 2008, com frequência absoluta de 17,27%, seguido dos anos de 2005 e 2003, com respectivamente 13,67% e 12,95% (COELHO et al., 2009, p. 192).

Apesar do exposto, existem críticas a respeito do modelo da teoria dos recursos e competências. Foss (1997) identifica três limites maiores à teoria dos recursos: a) a ênfase na noção de equilíbrio; b) a ênfase em recursos discretos e; c) o papel secundário atribuído ao ambiente.

A respeito da RBV, na opinião de Ruas et al. (2005, p. 7) esse modelo teórico “avançou bastante em termos de princípios e perspectivas gerais, mas não tanto em termos de modelos e sistemáticas que tratem do como ocorre a articulação entre estratégia, competências organizacionais e a gestão das demais competências mobilizáveis na organização”.

2.2.3 Dos processos de mercado

Analisar-se-á o modelo nº 3 das correntes explicativas da vantagem competitiva denominado de “processos de mercado”. Esse modelo prima pela focalização da mudança, inovação e dinâmica da concorrência. A respeito desse modelo, Vasconcelos e Cyrino (2000) destacam que as origens desse movimento remontam da escola austríaca de economia, cujas contribuições podem ser organizadas em quatro temas principais: a) os processos de mercado; b) o papel do empreendedor; c) a heterogeneidade das firmas e, finalmente; d) um conjunto de fatores não observáveis.

Nesse modelo o mercado tem uma força niveladora que coordena as ações dos agentes econômicos individuais permitindo o atingimento do equilíbrio econômico por meio do mecanismo de preços como alocador universal de recursos. Para a escola austríaca, o

mercado, longe de ser caracterizado pelo equilíbrio, é um processo de descoberta interativa que mobiliza informações divergentes e conhecimentos dispersos. Vasconcelos e Cyrino explicam que:

“As firmas obtêm lucros por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos operada pelos empreendedores. Estes últimos, motivados pela perspectiva de lucros excepcionais, procuram sempre inovar, gerando novos arranjos econômicos e, conseqüentemente, causando o desequilíbrio do mercado. Tendo em vista que os concorrentes procuram imitar e suplantam os inovadores introduzindo outras inovações, o desequilíbrio do mercado passa a ser um estado permanente, e não um fenômeno transitório” (2000, p. 30).

O empreendedor é o foco nos estudos de Schumpeter. Nesse sentido, Vasconcelos e Cyrino (2000) explicam que o empreendedor, para Schumpeter, é o responsável pela introdução de inovações capazes de melhor satisfazer as demandas do mercado. Ainda, que o desenvolvimento econômico ocorre quando as empresas desenvolvem inovações perturbando o equilíbrio de forças competitivas anteriormente prevalentes. Portanto, esse é o processo de “destruição criadora” de Schumpeter. As empresas objetivam manter uma rentabilidade elevada, por isso, elas devem basear-se em estratégias de inovação permanente. Dessa maneira, apesar dos esforços de imitação da concorrência, quando as empresas conseguem sustentar uma *performance* superior, entende-se que isso ocorre em razão de fatores inobserváveis, invisíveis.

Estabelecendo uma distinção entre as escolas (modelos), Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 32) argumentam que “as premissas dos pesquisadores da escola austríaca em relação à vantagem competitiva são fundamentalmente distintas das adotadas pelos teóricos da organização industrial”.

2.2.4 Das capacidades dinâmicas

Analisar-se-á o modelo nº 4 (a partir da Figura 1), denominado modelo de “capacidades dinâmicas” (*dynamic capabilities*). A teoria das capacidades dinâmicas surgiu a partir de um conjunto de colaborações na busca de unificar idéias das teorias dos processos de mercado e recursos e competências, a fim de formular “uma teoria da formação das

competências organizacionais em ambientes de alta complexidade e mudança constante” (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 32).

Nesse processo, procura-se unificar os conceitos dos ambientes complexos da concorrência, das capacidades e recursos, mecanismos e processos organizacionais de acumulação de recursos. Dessa forma, Teece et al. (1997) defendem o posicionamento de que as competências organizacionais são determinantes para garantir a *performance* superior dessas organizações tendo como base o modelo de capacidades dinâmicas.

Complementando a idéia, Vasconcelos e Cyrino (2000) orientam que a partir da concepção de que as empresas são um conjunto de recursos, o modelo de capacidades dinâmicas busca estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas consequências gerenciais, em termos da formação, conservação e destruição de recursos. Hogarth e Michaud (1991) identificam quatro fontes diferentes da vantagem competitiva das firmas, cada uma fundada sobre tipos específicos de recursos:

a) O acesso privilegiado a recursos únicos. Concessões, patentes ou localizações geográficas privilegiadas são exemplos de recursos desse tipo.

b) A capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado. Nesse caso, a vantagem competitiva deriva de capacidades ou processos distintivos acumulados no decorrer do tempo e na empregabilidade de métodos operacionais mais eficientes que os empregados pelas empresas concorrentes. No entanto, esses recursos e essas capacidades são fixos, e a firma não é capaz de modificá-los.

c) A alavancagem de recursos e capacidades, sendo que a empresa é capaz de agir deliberadamente objetivando renovar seu estoque de recursos e competências, aperfeiçoando e recombinaando os recursos existentes com o objetivo de criar novos produtos e mercados.

d) A regeneração de recursos e capacidades, quando as empresas devem possuir a capacidade de criar um fluxo contínuo de inovações a partir do desenvolvimento de competências de ordem superior, ligadas à própria capacidade de gerar novas competências e recursos.

O conceito de Teece et al. (1997) a respeito das “capacidades dinâmicas” é esclarecedor, pois enfatiza dois aspectos chaves que não eram o foco de atenção principal nas perspectivas de estratégias anteriores. Para os autores, o termo “dinâmico” se refere à capacidade para renovar competências e obter harmonia com o ambiente de mudança nos negócios. Determinadas respostas inovativas são requeridas quando o tempo do mercado e o

sincronismo são críticos, a taxa de mudança tecnológica é rápida, e a natureza da competição futura e dos mercados é difícil de determinar. Por sua vez, o termo “capacidades” enfatiza o papel chave da gerência estratégica para apropriadamente adaptar-se, integrar-se, e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos, e competências funcionais a fim de competir com as exigências das mudanças do ambiente. Ainda, as “capacidades dinâmicas” buscam explicar como as combinações das competências e dos recursos podem ser desenvolvidas, preparadas e protegidas. Sobre o assunto, Queiroz et al. (2007, p. 1) explicam que:

“De maneira ampla, as capacidades dinâmicas são os processos organizacionais e estratégicos por meio dos quais membros da cúpula organizacional manipulam recursos para gerar novos ativos produtivos, no contexto de mercados dinâmicos, ou moderadamente dinâmicos (Eisenhardt e Martin, 2000; Galunic e Eisenhardt, 2001). Desta forma, a vantagem competitiva de uma firma não é apenas função das oportunidades oferecidas pela indústria. É principalmente função dos recursos que detém e de como os molda e renova. A discussão sobre capacidades dinâmicas tem sua origem na abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR). Desde a década de 90 diversos estudos têm examinado as capacidades dinâmicas (Leonard- Barton, 1992; Brown e Eisenhardt, 1997; Teece, Pisano e Shuen, 1997). Estes estudos trouxeram inúmeras contribuições para aumentar a compreensão de gerentes e pesquisadores sobre a relação entre estratégia, recursos, capacidades/competências e processos organizacionais”.

Nos trabalhos da teoria dos recursos, Vasconcelos e Cyrino (2000) explicam que os recursos e as capacidades são tratados essencialmente como variáveis de estoque, por sua vez, na abordagem das capacidades dinâmicas o mais importante não é o estoque atual de recursos mas sim, a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas. Nesse sentido, Teece et al. (1997) consideram as capacidades dinâmicas da empresa como a capacidade que ela tem de construir e reconfigurar suas competências para enfrentar as mudanças rápidas do meio ambiente. Sobre o assunto, relatam Froehlich e Bitencourt (2007, p.3) que:

“Na discussão sobre competências organizacionais, merecem ser destacadas as competências dinâmicas. Teece e Pisano (1994) constatam que os “vencedores”, nos mercados globais, têm sido organizações que apresentam inovações, juntamente com a capacidade para realizar o gerenciamento, coordenação e transferência das competências internas e externas. O conceito de competências dinâmicas, como parte do processo de gerenciamento coordenado, possibilita o aprendizado intra-organizacional.

Essas competências podem ser criadas ou aperfeiçoadas no processo de interação da organização com o mercado, por meio da implementação de estratégias específicas e de rotinas de alto nível de aprendizado (Teece e Pisano, 1994)”.

No entendimento de Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 33) “a posição atual dos recursos é, dessa forma, o resultado das ações e decisões (deliberadas ou acidentais) tomadas pelos integrantes da firma no exercício de suas tarefas e rotinas cotidianas”. Em decorrência disso, é necessário entender as rotinas e os processos organizacionais. Ainda, os autores enfatizam que “o ponto central dessa análise é justamente o conjunto de processos administrativos (rotinas, atividades, culturas, prioridades) que influenciam a produção de ativos tangíveis e intangíveis nas firmas” (2000, p. 33). Nesse sentido, Teece et al. (1997) definem esses processos como a maneira como as coisas são feitas nas empresas, ou seja, o que pode ser atribuído às rotinas, modelos, configurações, que orientam a prática e a aprendizagem.

Ainda, explicam Teece et al. (1997) que a abordagem das capacidades dinâmicas enfatiza o desenvolvimento das capacidades gerenciais e dificulta a imitabilidade dos segredos da empresa, habilidades funcionais e tecnológicas, que integram e atraem pesquisas tanto na área de gerenciamento de P&D (pesquisa e desenvolvimento), desenvolvimento de produtos e processos, transferência de tecnologia, propriedade intelectual, fabricação, recursos humanos e aprendizagem organizacional.

Em suma, o enfoque nos processos organizacionais propicia a flexibilidade da teoria estratégica. Vasconcelos e Cyrino (2000) argumentam que o embasamento teórico das capacidades dinâmicas retoma a análise dos fatores ambientais. Sendo assim, a concorrência entre as empresas concentrada tradicionalmente na análise de mercados e produtos, passa a ser analisada em termos de recursos únicos ou raros que derivam de processos organizacionais específicos às empresas.

Analisando o problema de construção de vantagens competitivas perenes, Teece et al. (1997) propõem uma hierarquização dentre as capacidades das empresas. Para eles, o conjunto de processos que permite à empresa criar novos produtos, processos e rotinas, e responder a mudanças ambientais, tem especial importância. O que os autores denominam de “capacidades dinâmicas” (*dynamic capabilities*) são definidas como capacidades críticas para sobrevivência no longo prazo da empresa. Por isso, as capacidades dinâmicas são as capacidades estratégicas das empresas, as quais também são as responsáveis pela inovação.

A teoria das capacidades dinâmicas aceita as premissas de que: a) nem todas as competências são igualmente importantes para a vantagem competitiva e; b) uma dada firma só pode se destacar em um número relativamente restrito de competências.

A aprendizagem organizacional através dos processos de internalização do conhecimento em nível organizacional possuem um importante papel no desenvolvimento e identificação das competências essenciais (centrais). Por sua vez, Vasconcelos e Cyrino (2000) são unânimes quando reconhecem a importância do conhecimento da informação e da tecnologia para a *performance* das empresas.

As capacidades dinâmicas também podem ser definidas como a capacidade de renovar competências para atingir harmonia com o ambiente organizacional, o qual está em constante mutação. O termo capacidades significa que a função da gestão estratégica está na adaptação, integração e reorganização das habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências, a fim de satisfazer as exigências de um ambiente mutável. Em sequência, verifica-se que as competências essenciais e as capacidades dinâmicas objetivam uma vantagem competitiva sustentada. De outra maneira, elas possuem caráter estratégico para a empresa.

Algo que falta nas demais abordagens, no entendimento de Teece et al. (1997), mas está presente na abordagem das capacidades dinâmicas, é a construção de uma visão dinâmica dos negócios. Ainda, os autores mostram que Learned et al. propuseram que a real chave do sucesso de uma companhia ou igualmente o seu futuro desenvolvimento se encontra na habilidade de descobrir ou criar “uma competência que seja verdadeiramente única” (LEARNED et al. apud TEECE et al., 1997).

Argumentam Teece et al. (1997) que as capacidades dinâmicas e as competências precisam ser orientadas para o mercado, atendendo às necessidades específicas dos clientes, de forma que o preço não dependa da concorrência. Ainda, que devem ser competências difíceis de reproduzir para que os lucros não sejam afetados pela concorrência.

A orientação desses autores é de que a abordagem das capacidades enfatiza os processos internos que uma empresa utiliza, como também de que forma eles são desenvolvidos e como se desenvolverão. A abordagem tem o benefício de indicar que a vantagem competitiva não é apenas uma função de como se joga o jogo; é também uma função dos “recursos” que alguém tem para jogar, e como esses recursos podem ser desenvolvidos e redesenvolvidos num mercado em mudança.

Por fim, foram destacados quatro modelos de vantagem competitiva, dessa maneira, para uma melhor compreensão, apresenta-se um quadro comparativo desses modelos sob a análise de diversos aspectos, conforme Figura 2.

DIMENSÕES	ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	RECURSOS	PROCESSOS DE MERCADO	CAPACIDADES DINÂMICAS
Unidade de análise	Indústria	Estoques de recursos e competências específicas	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação imitação e seleção	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da firma	Função técnica de produção Conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Empreendedora: produção de inovações, criação de conhecimento	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis Rendas ricardianas	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução Rendas ricardianas e de empreendedor
Fonte de vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e “destruição criadora”	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Orientada para o conteúdo Abordagem racional “de fora para dentro” (<i>outside-in</i>) Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência	Orientada para o conteúdo Abordagem racional “de dentro para fora” (<i>inside-out</i>) Desenvolvimento e exploração de competências existentes	Orientada para o processo Procura contínua de oportunidades de inovação Esforços de imitação das inovações bem-sucedidas	Orientada para o processo e o conteúdo Interação entre competências e oportunidades do mercado Reconfiguração de competências e <i>know-how</i> Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito

Figura 2 – Comparação das Teorias sobre Vantagem Competitiva

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 35).

2.3 Das Competências e da Estratégia

A prestação de serviços, seja ela realizada por uma organização pública ou privada, deve ser pautada na adequação de seus processos, procedimentos e instrumentos de trabalho, às mudanças tecnológicas, sociais, profissionais, etc. Mudar, portanto, torna-se imprescindível. Nesse sentido “mudança é o processo pelo qual o futuro invade as nossas vidas” (TOFFLER apud RESENDE, 2003, p. 3).

Num ambiente organizacional onde a mudança é constante, quanto maior for a disseminação de informações e conhecimentos mais fácil será o aprendizado, com isso, mais eficiente será a prestação de serviços. Nessa perspectiva “o fluxo de informação e de capital é incrivelmente veloz” (PORTER, 2001, p. 2). Nesse sentido, ensinam Prahalad e Hamel (2005, p. 24) que:

“nenhuma empresa pode escapar à necessidade de reabilitar seu pessoal, reformular seu portfólio de produtos, redesenhar seus processos e redirecionar recursos. A transformação organizacional é imperativa em todos os empreendimentos. A verdadeira questão é se a transformação acontece tardiamente (em um clima de crise) ou antecipadamente (em um clima de tranqüilidade e reflexão); se a agenda da transformação é determinada por concorrentes de maior visão do futuro ou resulta de uma visão do futuro; se a transformação é espasmódica e brutal ou contínua e tranqüila”.

As organizações estão inseridas em um ambiente propenso às constantes mudanças, sejam elas no cenário político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico. Tal quadro requer das empresas, transformações nas suas estratégias empresariais, com o objetivo de buscar formas de adaptação. Também, a organização “é uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre os diferentes usos ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas” (PENROSE, 1962, p. 27).

Nesse contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional. Para Motta (2001, p. 91), “a estratégia permeia toda a organização, embora existam níveis diversos de formulação de estratégia”. O autor destaca a importância em compreender a estratégia como um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, em constante interação com o ambiente e que exige “visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade em conviver com ambigüidades e mudanças rápidas” (p. 102). Por sua vez, Grant (1991, p. 114) define a estratégia como: “a combinação entre os recursos e as habilidades internas da organização, [...] e as oportunidades e os riscos criados pelo ambiente externo”.

Para Prahalad e Hamel (1990) as competências essenciais são recursos intangíveis que em relação aos concorrentes são difíceis de serem imitados. Também, são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados. Ainda,

constituem-se no fator fundamental de maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

Pettigrew et al. (1992), em relação à mudança, entende que a mesma deve ser vista não apenas como consequência de um processo de solução de problemas, ou como resultado da busca gerencial por eficiência e efetividade, mas também como um produto de processos que reconhecem lutas históricas e contínuas por poder e status como forças motoras. Por isso, de acordo com Prahalad e Hamel (2005, p. 224) “um desafio fundamental na competição pelo futuro é o desenvolvimento de competências que abram as portas para as oportunidades do amanhã, bem com a descoberta de novas aplicações para as competências atuais”.

No entendimento de Sausen (2003), gerenciar uma organização nesses tempos, é gerenciar mudanças, enfrentando alterações rápidas e complexas, confrontando ambiguidades, compreendendo necessidades do mercado e buscando uma direção em meio a tudo isso. Na mesma visão Porter explica que “a essência da estratégia consiste em fixar limites para aquilo que se está tentando fazer. A empresa sem estratégia tenta de tudo” (2001, p. 2).

Ainda, ensinam Prahalad e Hamel (2005), que as empresas devem ter o compromisso do desenvolvimento de novas competências essenciais, entretanto, esse compromisso não deve ser com uma oportunidade específica de produto-mercado, mas sim, com a criação ou aperfeiçoamento de uma classe de benefícios ao cliente.

Conforme Houaiss e Villar (2004) a competência pode ser definida como o “conjunto de conhecimentos ou habilidades; aptidão. Autoridade atribuída a um indivíduo por seu cargo ou sua função; atribuição, alçada”. A competência também pode ser definida como “saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (DUTRA apud FLEURY et al., 2001, p. 27). Resende, por sua vez, relata que:

“O conceito de competência começou a adquirir novos significados e a importância que tem hoje, a partir, principalmente, de estudos feitos por David C. McClelland, no início da década de 70, quando participava de processo de seleção de pessoal do Departamento de Estado americano. Foi o próprio McClelland, pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competências, que disse, nessa oportunidade, que se estava iniciando a aplicação do conceito de competência em psicologia. Nos tempos atuais, o conceito de competência está mais forte e ampliado, sendo aplicado a requisitos e atributos pessoais, assim como a diversos aspectos empresariais e organizacionais: estratégia, operação, tecnologia, gestão, negócios e outros” (2003, p. 13).

Portanto, há muitos anos a doutrina vem desenvolvendo e ampliando o conceito de competência, ou seja, os conceitos são aprimorados e adequados à realidade com o passar do tempo. Conforme Gramigna “competências essenciais são as que ajudam no sucesso da empresa, tornando possível um diferencial de mercado” (2002, p. 53). Na busca de um melhor entendimento a respeito da definição de competência Resende explica que:

“Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido aqui destacado. Competência é, portanto, resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos. Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento. Comportamento que engloba habilidade, interesse, vontade” (2003, p. 13).

As competências essenciais na visão de Prahalad e Hamel (1990) representam o aprendizado coletivo na organização, principalmente, no tocante a coordenação das diversas habilidades de produção e integração das múltiplas correntes da tecnologia. Acesso a uma ampla variedade de mercados é o que as competências essenciais oferecem. Ainda, para que os clientes percebam os benefícios dos produtos, os quais muitas vezes, são difíceis de imitar. Os autores também explicam que a competência essencial necessita de um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais.

Compreende-se que a competência é a transformação da teoria em prática. Entretanto, tal transformação deve ocorrer na busca por objetivos, com interesse, vontade. Portanto, os funcionários de uma organização podem ser dotados de conhecimentos, aptidões e habilidades, no entanto, a competência somente se manifestará quando ocorrer a reunião de algum desses elementos ou de todos os elementos com o interesse e vontade e ainda, na busca de objetivos. Ensinam Prahalad e Hamel (2005, p. 226) que “uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefícios aos clientes”. Didaticamente, Fleury & Fleury explicam que o conceito de competência:

“é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa” (2004, p. 28).

Também, podemos designar competências como “repertórios de comportamentos e capacidades que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação” (LEVY-LEBOYER apud GRAMIGNA, 2002, p. 15). Dessa maneira “as competências essenciais são as portas para as oportunidades futuras” (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 225).

Dentre as diversas classificações de competências existentes, importante destacar a competência pessoal (individual) e a competência organizacional. Em relação ao conceito de competência no nível organizacional, Fernandes destaca que:

“É a partir de 1990 que os princípios da VBR alcançam considerável destaque, quando Prahalad e Hamel publicam *The core competence of the corporation*. Os autores ponderam que organizações de sucesso apóiam-se em alguns recursos especiais, que qualificam como competências essenciais. Essas competências essenciais conferem a uma organização vantagem competitiva sustentável, constituindo as “raízes da competitividade” (2006, p. 31).

Ainda, sobre as competências organizacionais, Dal-Soto et al. ensinam que:

“As competências organizacionais são definidas como aprendizagens coletivas na organização, especialmente relacionadas com a coordenação das diversas habilidades de produção e como integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Ao contrário dos ativos físicos, as competências organizacionais não se deterioram com o tempo e/ou uso, mas aumentam de acordo com a aplicação e o compartilhamento. No entanto, essas competências necessitam ser criadas e protegidas como elos que relacionam os negócios da empresa e como alternativas para o desenvolvimento de novos negócios” (DAL-SOTO et al., 2007, p. 43).

Em relação à competência pessoal (individual) Gramigna (2002) explica que o desenvolvimento das competências do ser humano pode ser dividido em: atitudes, conhecimento e habilidades. Esses três elementos são comparados ao processo de crescimento de uma árvore, ou seja, seus três componentes (raízes, tronco e copa), combinados, formam um todo. Quando cada parte recebe tratamento adequado, a árvore segue seu curso natural, cresce sadia e gera bons frutos ou flores. A raiz corresponde às atitudes: conjunto de valores, crenças e princípios, formados, ao longo da vida, e determinam nossas atitudes. O tronco corresponde ao conhecimento: conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. Quanto maior este conhecimento, mais a competência se fortalece e permite

que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios diariamente. Por fim, a copa corresponde às habilidades: agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos.

Por sua vez, em relação à competência individual Fleury & Fleury, a partir dos ensinamentos de Le Boterf explicam que:

“A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou know-how específico. Le Boterf (1994) coloca a competência como resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e jusante pelo sistema de avaliações. Segundo Le Boterf, a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (2004, p. 29).

Dessa maneira, por analogia, pode-se concluir que a competência organizacional possui sua base ou formação nas competências individuais. Com isso, se pode dizer que as competências organizacionais também implicam em saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, dentro da organização e para suas demais unidades de negócio.

Destacou Gramigna (2002, p. 54) que “a busca pela competência essencial deve ser acompanhada pelo investimento naquelas que constituem a base interna dos processos empresariais”. Essa autora, a partir dos estudos de Prahalad e Hamel (2005), definiu um número ótimo de competências (15 competências) para a realização de estudos nas empresas-clientes da MRG Consultoria e Treinamento Empresarial (empresa na qual é diretora e responsável técnica e que atua no mapeamento de competências, entre outros). O estabelecimento dessas 15 competências “permitiu a unificação de linguagem e facilitou a identificação de perfis nas empresas-cliente”. Dessa maneira, as competências elencadas foram: 1) capacidade empreendedora; 2) capacidade de trabalhar sob pressão; 3) comunicação; 4) criatividade; 5) cultura da qualidade; 6) dinamismo, iniciativa; 7) flexibilidade; 8) liderança; 9) motivação – energia para o trabalho; 10) negociação; 11) organização; 12) planejamento; 13) relacionamento interpessoal; 14) tomada de decisão; 15) visão sistêmica.

Após a verificação de mais de 4.500 perfis, Gramigna (2002) destacou o resultado do estudo realizado pela MRG no mapeamento de competências e os perfis apontados pelas empresas-cliente da MRG. Tendo como base as 15 competências citadas, a MRG realizou a identificação das competências, no período de 1997 a 2000, nos seguintes setores: empresa pública; prestação de serviços; indústria; comércio varejista; comércio atacadista; empresa de telefonia; instituição financeira e autarquia. Por sua vez, no setor Autarquia foram identificadas as seguintes competências: 1) capacidade empreendedora; 2) capacidade de trabalhar sob pressão; 3) comunicação; 4) criatividade; 5) cultura de qualidade; 6) flexibilidade; 7) liderança; 8) negociação; 9) planejamento; 10) relacionamento interpessoal; 11) tomada de decisão; 12) visão sistêmica.

A orientação de Prahalad e Hamel (2005, p. 231) é de que “uma competência específica de organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional”. Por outro lado, Dutra acrescenta que:

“há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

A competência é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. [...] As pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente” (2001, p. 27-28).

Portanto, é necessário compatibilizar e harmonizar as competências individuais e organizacionais com o objetivo de atingir os objetivos da organização e a fim de obter uma *performance* superior. É difícil definir “a linha divisória entre uma habilidade específica e a competência essencial para a qual essa habilidade contribui” (PRAHALAD e HAMEL, 2005, p. 231).

A competitividade tanto para as empresas quanto para os profissionais cresceu exponencialmente nos últimos anos. Portanto, o aumento das competências pode ser o fator decisivo no acesso ou manutenção ao mercado de trabalho. Nessa perspectiva, Prahalad e Hamel (2005, p. 299) explicam que “a competição pela competência não é uma competição

produto *versus* produto, ou mesmo negócio *versus* negócio. É empresa *versus* empresa”. Em continuidade, a respeito da competitividade moderna, Resende afirma que:

“Empresas estão indo à falência mesmo quando mostram uma história de êxito, são eficientes e organizadas, possuem tecnologia sofisticada, instalações bonitas e limpas, e ainda contam com muitas pessoas bem formadas, bem intencionadas e dedicadas. É que tudo isso não basta para sobreviver num mundo de alta competição, como o de hoje. Agora elas precisam ser fundamentalmente competentes” (2003, p. 51).

Portanto, não basta que uma organização administrativa pública realize concursos públicos difíceis para a seleção de seus funcionários (servidores), nem que os mesmos tenham titulação ou diplomação. Além disso, será necessário que os mesmos desenvolvam essas habilidades e competências através de práticas úteis e que contribuam para alcançar os objetivos da organização. Por isso, argumentam Prahalad e Hamel (2005, p. 229) que “as competências essenciais transcendem um produto ou serviço específico e, na verdade, podem transcender as unidades de negócios da corporação”. Na mesma linha de pensamento Dutra acrescenta que:

“Organizações e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios” (2001, p. 27).

Conforme ensina Quinn “o caminho para o domínio de determinada atividade é, basicamente, um processo de aprendizado para toda a vida, que se dá com o passar do tempo” (2003, p. 373). Nesta perspectiva, são complementares os ensinamentos de Froehlich e Bitencourt (2007, p.3):

“Para alcançar a vantagem competitiva, a empresa necessita identificar o que sabe fazer melhor, aquilo que não é facilmente imitado, algo que pertença ao conhecimento implícito da organização, que aumente com a aplicação e compartilhamento. As competências devem ser desenvolvidas ao longo dos anos, isto é, ao longo da trajetória, de forma orientada, por meio de um arranjo que permita ampliar e integrar os recursos internos, a fim de acumular um amplo conjunto de competências que formem a competência distintiva”.

Portanto, verifica-se que muitas teorias organizacionais desenvolvidas ao longo dos anos obtiveram êxito, outras, foram esquecidas. É necessário que ocorram mudanças nas organizações e, principalmente, na administração pública. Essas mudanças devem estar bem alicerçadas a fim de que permaneçam na organização, tornando-se um aprendizado perene.

A percepção dos gestores para o desenvolvimento de suas competências é muito importante na concretização dos objetivos individuais e organizacionais. Bitencourt cita alguns exemplos dessa percepção:

“Eu sempre gostei de desafios, então eu sempre os aceitei. E acho que isso te faz conhecer mais, te desenvolver mais, te exigir mais, te exigir diversas competências direcionadas para diversas áreas” (2005, p. 149).

“Eu acredito muito no autodidatismo (autodesenvolvimento). Eu acho que, no fundo, as pessoas são aquilo que elas constroem, o que elas fazem” (2005, 150).

“As tuas competências têm a ver com a tua índole. Se a tua índole é boa, tu buscas essas coisas dentro de ti, mas, na grande maioria dos casos, tem que ter alguém para puxar [líder]” (2005, p. 150).

Hodiernamente, o foco está na capacitação das pessoas. As organizações, sejam elas privadas ou públicas, somente terão sucesso e alcançarão seus objetivos se estiverem preocupadas com seu público interno, ou seja, seus funcionários (servidores).

A orientação de Fleury et al. (2001 p. 179-180) é de que as organizações que construírem competências fortes estão preparadas para levar vantagem das oportunidades estratégicas positivas decorrentes do poder de mercado. Em outras palavras, provavelmente, ganharão vantagens competitivas importantes que produzirão poder de mercado significativo. Essas organizações podem estar em condições de maior controle sobre seus ambientes e assim, de melhorar a redução das incertezas. As organizações mais fracas serão forçadas a adaptarem-se para fortalecerem suas habilidades de aprender e transformar essa aprendizagem em competências.

Na visão de Fleury & Fleury (2004, p. 34) as competências essenciais são “competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia”.

Portanto, as organizações devem estar munidas de instrumentos e metodologia compatíveis para o mapeamento das competências essenciais, pois King et al. (2002) argumenta que “muitas empresas, no entanto, não estão suficientemente equipadas para lidar

com o desafio de identificar e avaliar as potencialidades de suas competências”. Prahalad e Hamel (2005, p. 228) explicam que “como o desenvolvimento de competências requer mais aprendizado cumulativo do que grandes saltos de inventividade, é difícil reduzir o tempo de desenvolvimento de competências”.

Conforme Fernandes (2006, p. 83) um modelo para mapear e alinhar competências e desempenho organizacionais segue os seguintes passos:

1) Para identificação e desenvolvimento de competências:

- análise do negócio, intenção estratégica e fatores-chaves de sucesso;
- identificação de competências organizacionais;
- identificação de recursos constitutivos das competências organizacionais;
- identificação de competências humanas e implementação de ações para seu desenvolvimento.

2) Para mensuração e aperfeiçoamento do desempenho:

- definição do modelo de mensuração corporativo;
- definição do modelo de mensuração para áreas/processos;
- alinhamento dos modelos de competências e desempenho.

Por fim, o ser humano possui capacidades ilimitadas e pode desenvolver em sua plenitude as suas competências. Dessa maneira, ele se desenvolverá como indivíduo, como profissional e como membro ativo da sociedade onde habita.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Antropologicamente pode-se dizer que sempre existiu preocupação do *homo sapiens* com o conhecimento da realidade (MINAYO, 2007). Mesmo assim, verifica-se que “a ciência não corresponde a um mundo a descrever. Ela corresponde a um mundo a construir” (BACHELARD apud GOLDENBERG, 2003, p. 13). Ainda, Minayo (2007) ensina que no ocidente a construção da realidade através da ciência é a forma hegemônica.

A metodologia pode ser definida como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade (MINAYO, 2007). No entendimento de Lakatos e Marconi (2000), método é o caminho pelo qual se chega a um determinado resultado. Aprofundando-se sobre o tema, Minayo (2007, p. 15) afirma que “na verdade a metodologia é muito mais que técnicas. Ele inclui as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade”. Neste capítulo, serão explicitados os aspectos metodológicos que orientam o presente estudo.

Na elaboração de um projeto de pesquisa Minayo (2007) explica que existem três dimensões importantes: a dimensão técnica, a dimensão ideológica e a dimensão científica (a qual abrange as duas dimensões anteriores). A autora (2007, p. 34) argumenta que “a dimensão técnica, que trata das regras conhecidas como científicas para a construção de um projeto, isto é, como definir um objeto, como abordá-lo e como escolher os instrumentos mais adequados para a investigação”. Ainda, explica que a dimensão ideológica se relaciona com as escolhas do pesquisador e quando se define o que pesquisar, os pesquisadores estão fazendo escolhas que são ideológicas.

Na sequência, desenvolveram-se como estas dimensões foram incorporadas no trabalho. Ainda, os métodos utilizados para a realização da pesquisa, os quais foram determinantes para a obtenção dos resultados. Neste sentido, apresentou-se a classificação da pesquisa e a delimitação da área de estudo através da definição da organização pesquisada.

3.1 Classificação da Pesquisa

Minayo (2007, p. 10) orienta no sentido de que “o campo científico, apesar de sua normatividade, é permeado por conflitos e contradições”. Dessa maneira, é necessário demonstrar quais abordagens metodológicas são utilizadas nesse estudo. O investigador deve

possuir algumas características indispensáveis. Nessa perspectiva, Minayo (2007, p. 12) orienta que os investigadores “revestem-se da humildade de quem sabe que qualquer conhecimento é aproximado, é construído”. Complementando a idéia Goldenberg (2003, p. 13) acredita que “a pesquisa científica exige criatividade, disciplina, organização e modéstia”. Por sua vez, Minayo (2007, p. 34) traz a concepção de que “a pesquisa científica busca ultrapassar o senso comum através do método científico”. Portanto, a pesquisa científica exige do investigador muitos desafios, capacidades e humildade.

Para a construção do conhecimento é imprescindível estabelecer limites, métodos. Goldenberg (2003, p. 51), na mesma linha de pensamento, ensina que “é irreal supor que se pode ver, descrever e descobrir a relevância teórica de tudo. Na verdade, o pesquisador acaba se concentrando em alguns problemas específicos que lhe parecem de maior importância”.

Quanto à abordagem metodológica, a presente pesquisa apresenta-se como qualitativa, que de acordo com Minayo (1994, p. 22) “representa uma tendência filosófica que vem despertando interesse dos pesquisadores, principalmente no campo das ciências sociais, por aprofundar-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”. Ainda, Minayo (2007) destaca que a pesquisa qualitativa se ocupa com o universo dos significados, das atitudes, dos valores, ou seja, de uma realidade que não deveria ou não pode ser quantificada. Sendo assim, os números ou indicadores dificilmente poderão representar o conteúdo objeto de uma pesquisa qualitativa. Os dados da pesquisa qualitativa, argumenta Goldenberg (2003, p. 49), “objetivam uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social”.

Apesar da importância da pesquisa qualitativa, a mesma também recebe críticas. Goldenberg (2003, p. 44) destaca que “muitos cientistas sociais acusam a pesquisa qualitativa de não apresentar padrões de objetividade, rigor e controle científico”. É claro que os valores dos pesquisadores estão envolvidos na escolha dos problemas pesquisados. No entendimento de Vergara (2006, p. 87) “com relação não só à interpretação dos dados em particular, como também ao processo de investigação como um todo, há de se admitir a presença da subjetividade do pesquisador”. Sendo assim, é fundamental a descrição da metodologia utilizada em uma pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois existem diversos atores envolvidos: chefes ou gestores de APS, servidores que trabalham numa APS e servidores que trabalham na

Gerência Executiva. Também, porque foram realizadas entrevistas pessoais com perguntas abertas. As entrevistas são consideradas um dos melhores instrumentos de coleta de dados de uma pesquisa qualitativa. Ainda, a pesquisa é qualitativa, pois possibilitou a investigação de diversos aspectos relacionados à organização estudada.

A presente pesquisa também pode ser classificada, quanto à abordagem metodológica, como fenomenológica. Ensina Vergara (2006, p. 87) que “nas pesquisas norteadas pelo método fenomenológico, a fonte essencial de dados refere-se ao relato dos próprios sujeitos. A técnica mais utilizada para a obtenção dos dados é a entrevista aberta ou semi-estruturada”.

No caso do INSS utilizou-se no método de investigação a premissa da teoria da agência, abordada no item 2.1, que de acordo com Fontes Filho (2008, p. 1):

“foca os contratos entre proprietários ou *stakeholders* (principal) e os gestores (agente), e considera sistemas de controle externo e interno à organização como balizadores da ação gerencial. Mecanismos de reforço como monitoramento, fiscalização e incentivos são exercitados pelo principal para assegurar sua vontade. Aplicações dessa teoria são encontradas no âmbito público em inspetorias e empresas estatais do setor produtivo, ou de forma ampliada nos contratos de gestão”.

Ou seja, para a coleta de dados através das entrevistas foi preciso ter o conhecimento de que existe um conflito de interesses entre as partes envolvidas (os gestores, no caso do INSS) e a administração pública. Nesse sentido, Borges e Serrão (2005, p. 113) ensinam que “embora o agente deva agir em benefício do outro, muitas vezes ocorrem situações em que os interesses são conflitantes, dando margem a um comportamento oportunista”.

Uma pesquisa possui diversas fases. Nesse sentido, com base nos objetivos, este estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema, buscando o aprofundamento com relação ao assunto em estudo e a definição de objetivos. E um estudo descritivo caracteriza-se por descrever com exatidão os fatos e fenômenos que cercam determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987), ou quando o pesquisador pretende descrever uma realidade (HÜBNER, 2004). Ensina Minayo (2007) que a fase exploratória consiste na produção do projeto de pesquisa, no tempo dedicado a definir e delimitar o objeto, no desenvolvimento teórico e metodológico. Também, a fase exploratória pode ser o momento em que se tenta descobrir algo sobre o objeto de desejo, quem mais se interessou ou escreveu

sobre ele e quais seriam as melhores abordagens para conquistar este objeto (GOLDENBERG, 2003).

Em relação à sua finalidade, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Considera-se exploratória, porque não há registros de conhecimentos sobre as competências essenciais das Agências da Previdência Social e também porque objetiva tornar o assunto abordado mais explícito. Considera-se descritiva, porque descreve as características de uma determinada organização, ainda, porque foram utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, tal como a entrevista e a observação sistemática.

3.2 Definição da Organização

A orientação de Goldenberg (2003, p. 58) é no sentido de que “o pesquisador deve, então, apresentar claramente as características do indivíduo, organização ou grupo, que foram determinantes para sua escolha”. Portanto, sobre a organização a ser pesquisada será feita uma breve descrição.

A organização objeto de estudo trata-se de uma organização administrativa pública de âmbito nacional. O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS completou 86 anos de existência no dia 24/01/2009. De acordo com o Ministério da Previdência Social (2007) o INSS caracteriza-se como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. Também, o Instituto (INSS) vem buscando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a maximização e otimização de resultados e de ferramentas que fundamentem o processo de atendimento ideal aos anseios da sociedade em geral.

O INSS, da mesma maneira como outras organizações públicas ou privadas, possui inúmeras divisões administrativas. Dentre toda a estrutura existente é importante ressaltar que o INSS está subdividido em Gerências Executivas, totalizando 100 (cem) em todo o Brasil. Cada Estado da Federação possui diversas Gerências Executivas. No Estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, existem 9 (nove) Gerências Executivas. Dentre uma delas, a de Passo Fundo abrange 119 (cento e dezenove) municípios através de suas 10 (dez) Agências da Previdência Social. Por sua vez, cada Agência da Previdência Social (APS) é responsável por vários municípios. Portanto, uma parte dos servidores desempenha suas funções nas Agências

da Previdência Social, e outros na sede da Gerência Executiva. Por fim, existem no Brasil 1.164 Agências da Previdência Social (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2006).

Na sede da Gerência Executiva, os servidores trabalham em determinados setores ou seções, tais como: serviço de benefícios (responsável pelo gerenciamento dos benefícios); recursos humanos; logística (responsável pela aquisição de todos os suprimentos, licitações, etc.); orçamento, finanças e controle; gabinete do Gerente Executivo; etc. Por sua vez, os servidores que trabalham nas Agências da Previdência Social, atualmente, ou possuem alguma função de chefia ou estão desempenhando suas funções na área de benefícios.

Portanto, para a consecução dos objetivos propostos a pesquisa foi realizada nas 10 (dez) Agências da Previdência Social pertencente à Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo/RS. Por sua vez, a Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo/RS tem sua sede na Rua General Osório n. 1244, 2º andar, Centro, Município de Passo Fundo/RS, CEP 99010-140, telefone: (54) 3601-6100.

A organização foi escolhida intencionalmente em razão de se tratar de uma organização pública – Autarquia, dado às características da organização e em especial, pelas mudanças ocorridas nos últimos anos. Uma melhor da caracterização da organização será descrita no item 4.1.

3.3 Definição de *Performance*

Tendo em vista que o termo *performance* encontra-se como fundamento dessa pesquisa, faz-se necessário a sua compreensão e definição. Conforme Houaiss e Villar (2004) a *performance* pode ser definida como atuação, desempenho. Portanto, a *performance* pode ser entendida como o desempenho de uma organização. Nesse sentido, Fernandes (2006, p. 5) ensina que “por desempenho organizacional entende-se os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços”.

Por sua vez, Rezende (2002) também utiliza a palavra *performance* como sinônimo de desempenho de uma organização, mas aborda especificamente as organizações administrativas. O autor cita alguns aspectos que influenciam positiva ou negativamente no desempenho ou *performance* de uma organização administrativa pública, tais como: reforma administrativa, mudança institucional, racionalidade ou ajuste fiscal, interesse dos atores estratégicos, cooperação.

Para a “teoria dos recursos” (VASCONCELOS E CYRINO, 2000) existem alguns pressupostos em relação à *performance* da organização, quais sejam: a) as diferenças nos recursos das organizações causam diferença na *performance*; b) as organizações estão em constante busca pela *performance* econômica. Dessa maneira, a *performance* superior pode ser obtida pela organização através da aquisição de um conjunto de recursos que lhe proporcione vantagem competitiva.

Importante enfatizar que *performance* não possui o mesmo significado que “competências organizacionais”. Essas podem ser entendidas como o conjunto de recursos, habilidades, características que uma organização possui, necessárias para a realização de seus objetivos e para o desempenho de uma organização. Portanto, as características das competências serão determinantes para um baixo ou alto desempenho ou *performance* de uma organização.

No INSS a *performance* pode ser mensurada de diversas maneiras. A *performance* individual pode ser mensurada através da quantidade de pessoas atendidas por um servidor num determinado período de tempo (1h, por exemplo); a quantidade de processos de concessão de benefício analisados por um servidor; a quantidade de revisões de benefícios realizadas por um servidor, etc. Por sua vez, a *performance* de uma APS também pode ser mensurada quantitativamente de várias maneiras, em especial através dos índices/indicadores, tal como o número de benefícios repesados, que será explicado no item 4.1.

Na organização objeto da pesquisa, esse conceito de *performance* superior está relacionado com o desempenho das Agências da Previdência Social, a partir da percepção do grupo gestor, da eficiência e eficácia com que a organização desempenha suas atividades, em relação aos processos internos e os recursos utilizados. Portanto, assume um caráter subjetivo, uma vez que são os próprios gestores que dão a dimensão do nível de *performance* organizacional.

3.4 Definição dos Sujeitos Organizacionais

A escolha dos sujeitos organizacionais seguiu o critério da maior contribuição aos objetivos da pesquisa, ou seja, os principais gestores da organização.

Em razão do objeto de estudo os atores sociais ou “sujeitos incluídos no estudo” (MINAYO, 2007, p. 48) foram os chefes das Agências da Previdência Social (APS) e alguns servidores que trabalham na sede da Gerência Executiva, os quais estão em permanente contato com os chefes de APS. Primeiramente, a escolha recaiu sobre os chefes das APS pois são as pessoas que estão diretamente ligadas à organização, ou seja, são os gestores da própria APS. Esses chefes, em alguns casos são o reflexo da própria organização ou a organização é um reflexo de suas atitudes e tomadas de decisão. Por sua vez, os servidores que trabalham na sede da Gerência Executiva possuem uma visão mais abrangente; ainda, porque muitas vezes esses já trabalharam em alguma APS. Portanto, como possuem cargos gerenciais, contribuem bastante para a referida pesquisa.

Para a delimitação da amostra e aplicação das entrevistas os servidores foram classificados em duas categorias:

1) todos os servidores que detêm a função de chefia de APS, ou seja, os 10 (dez) chefes das Agências da Previdência Social;

2) servidores que trabalham na sede da Gerência Executiva e que exercem influência sobre os chefes das Agências, ou seja, 3 (três) servidores, os quais exercem as seguintes funções: chefe do serviço de benefícios, chefe substituta do serviço de benefícios, chefe da seção de atendimento.

3.5 Roteiro e Aplicação das Entrevistas

No entendimento de Goldenberg (2003) o pesquisador deve possuir algumas qualidades essenciais, tais como: respeito e interesse real pelos pesquisados, flexibilidade, criatividade, capacidade de demonstrar simpatia pelos pesquisados e sensibilidade.

A coleta dos dados, primeiramente, foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (1999), foi realizada com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Também foi utilizada a pesquisa documental, através de documentos oficiais, registros e arquivos, documentos e publicações impressas e digitais de uso interno da organização, neste caso, da Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo.

Para a efetivação da pesquisa de campo e coleta dos dados, foi aplicada entrevista focalizada que, conforme Gil (1999) permite que o entrevistado fale livremente sobre um tema específico, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas. Nessa perspectiva, Goldenberg (2003) destaca que a quantidade de dados coletados é substituída pela análise em profundidade de diferentes fontes e também, ensina que o número de pessoas entrevistadas é menos importante do que a teimosia em enxergar a questão sob diversos ângulos.

O conceito de Haquette (2003, p. 86) é complementar quando afirma que a entrevista é “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro”. Por sua vez, Brandão e Bahry (2005) ao realizarem estudos com o objetivo apresentar métodos, técnicas e instrumentos que podem ser utilizados para mapeamento de competências em organizações públicas e privadas apregoaram que “o questionário é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências. A formatação desse instrumento geralmente requer a aplicação prévia de uma ou mais técnicas – análise documental, observação e entrevista –, com o objetivo de identificar elementos para compor os seus itens” (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 189).

A orientação de Hübner (2004) é no sentido de que existem algumas decisões a serem tomadas para a realização de entrevistas, tais como: o número de perguntas e o tipo de interação entre indivíduo e pesquisador. Por sua vez, Cooper & Schindler (2003) sugerem a realização de entrevistas pré-teste a fim de aprimorar os resultados da pesquisa. Também, a partir dos conceitos de Hübner (2004) o tipo de interação entre o indivíduo e o pesquisador foi pessoal, ou seja, quando as questões são feitas diretamente, face a face.

Sendo assim, primeiramente foi estabelecido um número de perguntas que variavam entre 15 e 25, as quais foram utilizadas para a realização da entrevista piloto (pré-teste). Entretanto, na entrevista piloto verificou-se que muitas respostas foram redundantes, pois abordavam assuntos semelhantes. Por fim, após diversas e criteriosas análises, estabeleceu-se o número de 6 (seis) perguntas para o questionário, as quais foram elaboradas a partir dos conceitos de competências essenciais.

Dessa maneira, as questões foram as seguintes:

1. Em relação ao trabalho desenvolvido por uma Agência da Previdência Social, o que você entende por desempenho superior de uma APS? Ou seja, quando existe um bom desempenho?

2. Quais são as habilidades e competências necessárias para garantir o sucesso de uma Agência da Previdência Social de maneira que elas obtenham o desempenho superior que você acabou de descrever na questão anterior?

3. Na sua percepção, quais são as dificuldades/entraves para que exista um desempenho superior em uma Agência da Previdência Social? E o que é necessário para superar essas dificuldades?

4. Quais produtos/serviços poderiam ser oferecidos aos usuários (segurados) nos próximos anos que determinariam um avanço significativo na prestação de serviços aos usuários?

5. Que novas competências/habilidades uma Agência da Previdência Social precisaria desenvolver hoje (ou a partir de agora) para garantir a prestação desses novos produtos/serviços (citados na questão anterior)?

6. Que mudanças deveriam ocorrer fora de uma APS (na Gerência, no Ministério, etc.) que poderiam propiciar uma melhoria no desempenho de uma Agência da Previdência Social?

A realização das entrevistas, segundo os conceitos de Vergara (2006, p. 86), “exige do pesquisador habilidade para interagir com o pesquisado, conduzindo a entrevista sob a forma de um diálogo”. Ainda, ensina a autora que é necessário muita atenção e concentração a fim de evitar desvios relacionados à autenticidade do relato. Por sua vez, em relação às vantagens e limitações da entrevista pessoal, Cooper & Schindler ensinam que “o que dizemos ou fazemos como entrevistadores pode construir ou destruir um estudo” (2003, p. 253).

Portanto, as entrevistas foram realizadas com servidores das categorias descritas no item 3.4, totalizando 13 (treze) entrevistados. Com o consentimento dos entrevistados e após serem explicadas as razões, foi utilizado um gravador digital para o registro das entrevistas, visando facilitar o armazenamento dos dados, organização e processamento das informações. Os acessos a estas informações ficaram restritos ao pesquisador, garantindo o sigilo das mesmas e a preservação da identidade dos entrevistados.

Dessa maneira, durante o período de dezembro de 2008 a janeiro de 2009 foram realizadas 13 (treze) entrevistas. Ou seja, 10 (dez) entrevistas com os chefes de APS, nos seguintes Municípios: Carazinho, Erechim, Guaporé, Lagoa Vermelha, Passo Fundo, Soledade, Casca, Getúlio Vargas, Marau e Serafina Corrêa. No referido período também

foram realizadas 3 (três) entrevistas com os servidores que trabalham na sede da Gerência Executiva. Ainda, ressalta-se que foram percorridos mais de 900 (novecentos) quilômetros para a realização das entrevistas.

Análises realizadas durante o período de realização das entrevistas e ao término das mesmas demonstraram que, apesar do pesquisador também ser um servidor (funcionário) do INSS, não houve qualquer interferência nas respostas. Ao contrário, percebeu-se que tal fato facilitou a realização das entrevistas e objetividade das mesmas, pois devido à abrangência da instituição, alguns fatos ou situações relatadas pelos entrevistados somente poderiam ser facilmente compreendidos por alguém que conheça o histórico da instituição e o vocabulário de inúmeros termos e siglas, característico de instituições governamentais. Dessa maneira, caso o entrevistador não fosse um servidor do INSS, provavelmente seria necessário a interrupção da entrevista para a compreensão de alguns fatos, termos, siglas, o que prejudicaria o objetivo das entrevistas, dificultando a metodologia de aplicação das entrevistas, como também o foco do pesquisador.

3.6 Validação das Informações Obtidas

Os resultados obtidos a partir das entrevistas com os gestores foram submetidos à apreciação dos mesmos, com o objetivo de confirmação da fidelidade das informações que deram origem à sistematização das entrevistas. Todas as informações sistematizadas foram validadas pelos respondentes.

3.7 Procedimento de Análise e Interpretação

A análise dos dados é o momento para agrupar todos os dados coletados com a teoria previamente referenciada. No entendimento de Goldenberg (2003, p. 94) “deve-se analisar comparativamente as diferentes respostas, as idéias novas que aparecem, o que confirma e o que rejeita as hipóteses iniciais, o que estes dados levam a pensar de maneira mais ampla”. Por isso, a análise e interpretação dos dados é um momento reflexivo onde o pesquisador precisa esforçar-se, dedicar-se plenamente. Conforme sugerido por Cooper & Schindler (2003) com o objetivo de aumentar a receptividade dos entrevistados serão fornecidas informações sobre a pesquisa e a respeito da importância da mesma.

Dessa maneira, o desenvolvimento dessa fase ocorreu com base no referencial teórico, numa perspectiva qualitativa. Para análise e interpretação dos dados, primeiramente realizou-se a transcrição fiel das falas das pessoas entrevistadas, ou seja, a gravação das entrevistas. Goldenberg (2003, p. 95) chama a atenção para o fato de que “é importante analisar tanto o que foi dito como o ‘não-dito’ pelos pesquisados. É preciso interpretar este ‘não-dito’, buscar uma lógica da ‘não-resposta’”. Posteriormente, realizou-se o agrupamento de eventos considerados relevantes para o estudo, com base nas informações coletadas nas entrevistas e na análise documental. De posse das informações, posteriormente os dados foram tratados de forma qualitativa realizando-se uma análise a partir do comparativo com o referencial teórico.

“O pesquisador corre o risco de usar mais suas intuições do que um quadro de referência teórico apropriado para analisar seus dados” (GOLDENBERG, 2003, p. 59). Por isso, faz-se necessário a utilização de diversas ferramentas metodológicas disponíveis e previamente explicitadas para a realização de um estudo. Goldenberg (2003, p. 60) acrescenta que “a experiência e a maturidade do pesquisador são fatores determinantes para que a pesquisa seja bem-sucedida”.

Para Cooper & Schindler (2003, p. 33), pesquisa “é uma investigação sistemática que visa a fornecer informações para resolver problemas gerenciais”, por isso, é importante a utilização do pensamento científico na resolução dos problemas. Em razão da natureza qualitativa da pesquisa e da utilização da técnica de entrevista narrativa, com perguntas abertas, as informações obtidas foram sistematizadas a partir de palavras, expressões, frases. Ainda, esses autores sugerem que uma mensagem ou resposta pode transparecer uma infinidade de conteúdos, mesmo para um único receptor.

A sistematização dos dados possibilitou a análise detalhada das informações, objetivando a obtenção dos recursos estratégicos essenciais e posteriormente, as competências essenciais das Agências da Previdência Social pertencente à Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo.

A partir da análise dos dados coletados, das entrevistas realizadas e da interpretação dessas informações, tornou-se possível elencar o rol de recursos estratégicos das Agências da Previdência Social (APS), pertencentes à Gerência Executiva do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS de Passo Fundo/RS, ou seja, o rol de informações identificadas como recursos, habilidades, tecnologias e capacidades. Dessa maneira, foram identificados dezesseis recursos estratégicos.

O passo seguinte à identificação do rol de recursos estratégicos é definir quais são os recursos estratégicos essenciais. Tais procedimentos foram realizados por este pesquisador em

conformidade com a base de dados coletados e em observância aos preceitos da abordagem das competências essenciais (Prahalad e Hamel, 2005). Para isso, foi efetuada uma depuração dos recursos estratégicos através do agrupamento por semelhança de assunto e utilizando-se do nível de agregação mais útil. Dessa maneira, os dezesseis recursos estratégicos resultaram em sete recursos estratégicos essenciais.

Apesar de constituírem recursos estratégicos essenciais, ainda não podem ser considerados como competências essenciais, visto que, nesta etapa metodológica ainda não foram submetidos aos testes que irão ratificá-los ou não como competências essenciais.

Posteriormente, a fim de definir quais competências organizacionais são essenciais, utilizou-se do modelo teórico dos referidos autores, ou seja, dos três testes de ratificação das competências essenciais. Para definir se uma competência organizacional é essencial para a organização, a competência deverá possuir determinadas características, ou seja, de acordo com Prahalad e Hamel (2005, p. 232-236), para que uma competência seja considerada “específica ou essencial” ela precisa passar em três testes. Esses testes, no entanto, foram adaptados à condição de empresa do setor público, uma vez que os testes originais propostos pelos autores estão embasados na dimensão de empresa privada. As questões relacionadas aos testes ficam assim estruturadas:

- 1) **valor percebido pelo usuário:** são as habilidades que permitem à organização oferecer um benefício fundamental ao usuário. São os elementos de valor mais importantes para os usuários, os que realmente fazem diferença para os clientes. O valor percebido pelo usuário não implica que será visível aos seus olhos ou facilmente compreendido por ele. O que é visível aos olhos do usuário é o benefício, e não as nuances técnicas, proporcionadas pela competência subjacente a esse benefício;
- 2) **diferenciação entre as Agências (APS) de diferentes Gerências Executivas:** uma capacidade precisa ser competitivamente única, difícil de ser copiada pelas Agências do INSS. Isso não significa que uma competência precise estar nas mãos de uma única Agência. Também, essa diferenciação pode ocorrer em relação a outras organizações públicas ou privadas;
- 3) **capacidade de expansão:** proporcione a expansão das Agências (APS). A competência deve possibilitar que novos produtos ou serviços sejam gerados a partir dela. Também, quando constitui a base para entrada em novos serviços.

Portanto, somente as competências organizacionais que preencherem os três requisitos acima serão consideradas como essenciais. Assim sendo, a partir da ótica das competências essenciais de Prahalad e Hamel (2005), os sete recursos estratégicos essenciais foram submetidos à três entrevistados para a realização dos testes de ratificação de uma competência essencial. Dentre os três entrevistados estavam presentes um chefe de APS (chefe da APS de Passo Fundo) e dois servidores da Gerência Executiva (chefe do serviço de benefícios e chefe da seção de atendimento).

Os dez chefes de APS residem em cidades diferentes, portanto, em razão da distância, tempo e disponibilidade dos mesmos, não foi possível realizar os referidos testes com todos. Sendo assim, somente um chefe de APS participou dessa etapa, representando os demais chefes. Também, dentre os três servidores entrevistados que trabalham na sede da Gerência Executiva, em razão da disponibilidade dos mesmos, somente dois deles participaram dessa etapa, os quais representam toda a Gerência Executiva. Ainda, foram selecionados apenas três dentre os treze entrevistados, com o objetivo de facilitar a discussão e a aplicação dos testes. Também, porque esses três servidores trabalham no mesmo Município (Passo Fundo/RS), o que facilitou a reunião com os mesmos.

Após a análise dos três entrevistados, dentre os sete recursos estratégicos essenciais somente seis passaram nos três testes Prahalad e Hamel (2005) configurando-se como competências essenciais. Neste sentido, após a definição das seis competências essenciais da organização pesquisada, com o objetivo de melhor compreender tais competências, foi realizada a descrição individual de cada uma das competências. Posteriormente, foi realizada uma análise global das razões que levaram as competências a passar nos três testes de Prahalad e Hamel (2005), bem como as razões que levaram um dos recursos estratégicos essenciais a não passar nesses testes.

Também, foram identificados e analisados os principais entraves/dificuldades em termos de competência que prejudicam a *performance* superior da organização.

Por fim, como sugestão, foi proposta uma agenda institucional de incorporação das competências organizacionais para a organização pesquisada, utilizando-se como base a matriz de Prahalad e Hamel (2005) para a definição da agenda de competências essenciais. Orientam os autores (2005, p. 260) que essa matriz “distingue as competências existentes das novas competências e os produtos-mercados existentes dos novos produtos-mercados” e é dividida em quatro quadrantes. Ainda, os tópicos integrantes dos quatro quadrantes da matriz foram individualmente explicados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

No entendimento de Costella (1999) o mundo globalizado em que vivemos transforma-se numa velocidade cada vez maior. Por isso, muitas organizações não são capazes de compreender o que está acontecendo. Para muitas empresas as mudanças ocorrem tão rapidamente que as mesmas não possuem sequer condições para entendê-las. Tais empresas continuam sobrevivendo impulsionadas pelos acontecimentos. Se elas sequer entendem os acontecimentos a sua volta, menores condições terão ainda para tentar controlar tais mudanças. Neste sentido, Prahalad e Hamel (2005, p. 07) destacam que a “discrepância entre a velocidade de mudança do ambiente do setor e a velocidade de mudança do ambiente interno da empresa impõe a assustadora tarefa da transformação organizacional”.

Dessa maneira, imprescindível que a organização conheça as suas competências essenciais a fim de que possa promover uma transformação organizacional sustentável e permanente. A seguir é apresentada uma caracterização da organização, objeto deste estudo.

4.1 Caracterização da Organização Objeto de Estudo

O INSS trata-se de uma Autarquia. Na definição de Gasparini (2005, p. 305) “as autarquias são detentoras, em nome próprio, de direitos e obrigações, poderes e deveres, prerrogativas e responsabilidades”.

Atualmente o setor público, em especial o INSS, enfrenta alguns desafios. Um deles é a necessidade de investimentos em tecnologia de informação: equipamentos e sistemas, em virtude da demora para entrar na “era da informatização”. Ainda, porque os investimentos em sistemas são diferenciados em razão do sigilo das informações e da grande quantidade de dados. A adequação dos sistemas proporciona ganhos de qualidade e velocidade na prestação de serviços, ainda mais pelo fato de existirem poucos servidores.

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) completou 86 anos de existência no dia 24/01/2009. De acordo com o Ministério da Previdência Social (2007) o INSS caracteriza-se como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. Também, o Instituto (INSS) vem buscando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a maximização e

otimização de resultados e de ferramentas que fundamentem o processo de atendimento ideal aos anseios da sociedade em geral.

A Missão da Previdência Social é: “garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social” (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2009). Por sua vez, a Visão da Previdência Social é: “ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento”. A missão e visão da organização pesquisada fazem parte do Planejamento Estratégico da Previdência Social para os anos 2009-2015.

De acordo com o Panorama da Previdência Social Brasileira (2008) “em nosso País existem hoje três grandes regimes previdenciários: o Regime Geral, administrado pelo Instituto Nacional do Seguro Social, os Regimes Próprios dos Servidores Públicos e Militares, bem como a Previdência Complementar”. Portanto, o regime administrado pelo INSS é denominado Regime Geral de Previdência Social (RGPS). O Panorama da Previdência Social Brasileira (2008) enfatiza que, dentre os regimes, o RGPS é aquele que protege a maior parte dos trabalhadores do País, pois cobre os trabalhadores assalariados urbanos, autônomos, domésticos e rurais, ou seja, é a previdência dos trabalhadores da iniciativa privada e dos funcionários públicos celetistas.

A respeito das estratégias da organização, da mesma maneira como muitas empresas privadas, o INSS tem procurado melhorar, ano após ano, a gerência de seus ativos intelectuais. Entretanto, as estratégias utilizadas numa organização do porte do INSS distinguem-se um pouco das demais empresas. O INSS é uma organização pública muito dinâmica, principalmente devido à mudança constante da legislação, a qual influencia decisivamente nos mecanismos e rotinas diárias. Dessa maneira, as mudanças precisam ser rápidas.

As organizações estão inseridas em um ambiente propenso às constantes mudanças, sejam elas no cenário político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico. Tal quadro requer das empresas, transformações nas suas estratégias empresariais, com o objetivo de buscar formas de adaptação.

Historicamente, a Constituição Federal de 1988, art. 6º, estabeleceu a Previdência Social como um dos direitos sociais. Ainda, em seu art. 194, foi criado o conceito de Seguridade Social composto pelas áreas da Saúde, Assistência e Previdência Social. A Constituição Federal trouxe grandes conquistas aos trabalhadores, ampliou o número de

pessoas abrangidas pela Previdência Social, criou novos princípios, trouxe novas bases, as quais possibilitaram, em poucos anos, as fusões de alguns institutos visando à melhoria na prestação de serviços e também no foco de atuação.

No período posterior a Constituição de 1988 ocorreu uma reestruturação em diversas organizações públicas, ou seja, existiam nessa época três institutos: IAPAS, INPS, INAMPS. Então, em 1990 foi extinto o INAMPS (transformou-se no Sistema Único de Saúde – SUS). De acordo com o Ministério da Previdência Social (2007) o INSS foi criado em 27 de junho de 1990, por meio do Decreto nº 99.350, que autorizou a fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS, com o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS.

A unificação desses institutos trouxe mudanças significativas; primeiro, porque o INSS não era mais responsável pela área tocante à saúde, a qual ficou sob a responsabilidade do SUS; segundo, porque a arrecadação das receitas previdenciárias (que pertencia ao instituto IAPAS) passou a ser de responsabilidade do INSS. Posteriormente, a partir do ano 2007 a receita previdenciária foi incorporada pela Receita Federal.

Ocorrida a partir da emenda constitucional nº 20, de 15/12/1998 a denominada “reforma da Previdência Social” modificou profundamente o sistema previdenciário brasileiro. A respeito do assunto, destaca-se que:

“Em 1998, a Previdência Social brasileira passou por uma ampla reforma, com objetivo de gerar o indispensável equilíbrio financeiro e atuarial do sistema, atingindo, principalmente, a aposentadoria baseada exclusivamente no tempo de contribuição. No que se refere ao RGPS, a principal alteração foi a desconstitucionalização da fórmula de cálculo da aposentadoria” (PANORAMA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL BRASILEIRA, 2008, p. 32).

Portanto, as modificações ocorridas fizeram com que o número de requerimentos (pedidos, solicitações) de benefícios de aposentadoria diminuíssem consideravelmente ao longo dos anos. Em 1998, 80% dos requerimentos de benefícios eram de pensões por morte e aposentadorias. Em 2007, esse percentual diminuiu para 20%.

Em 1999 foram criadas as Gerências Executivas. Atualmente, cada Estado possui diversas Gerências Executivas. No Estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, existem nove Gerências Executivas, as quais possuem sua sede nos seguintes Municípios: Canoas, Caxias do Sul, Ijuí, Novo Hamburgo, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Santa Maria e Uruguaiana.

A Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo abrange 119 municípios através de suas 10 (dez) Agências da Previdência Social. Cada APS, por sua vez, é responsável por vários municípios. Portanto, uma parcela dos servidores desempenha suas funções nas Agências, e outros na sede da Gerência Executiva. Para melhor compreensão poder-se-ia dizer que as Gerências Executivas do INSS são equivalentes às Superintendências do Banco do Brasil, por exemplo. Ou seja, ambas são responsáveis por diversas Agências.

As competências de uma Gerência Executiva estão descritas no art. 178 do Regimento Interno do INSS (BRASIL, 2007). Uma das principais competências é supervisionar as Agências da Previdência Social sob sua jurisdição. Na sede de uma Gerência Executiva do INSS, conforme a Figura 3, os servidores trabalham em determinados setores ou seções, tais como:

a) **gabinete do Gerente Executivo**: local onde trabalha o Gerente Executivo (gestor que está no topo da pirâmide do organograma de uma Gerência Executiva). O Gerente Executivo coordena todas as atividades na sede da Gerência Executiva e supervisiona as Agências da Previdência Social sob sua jurisdição. Também é o superior hierárquico dos chefes das Agências da Previdência Social;

b) **serviço de benefícios**: setor responsável pelo gerenciamento de todas as atividades ligadas a área de benefícios. De acordo com o art. 185 do Regimento Interno do INSS (BRASIL, 2007), esse setor possui vinte e três competências, sendo que uma das principais competência é coordenar, orientar, supervisionar e avaliar as atividades de: a) reconhecimento inicial de direitos; b) manutenção ao reconhecimento de direitos; c) revisão de direitos; d) convênios e acordos internacionais; e) análise de defesas e recursos em processos administrativos de benefícios. Estão subordinados à esse setor as seguintes seções: seção de reconhecimento inicial de direitos; seção de revisão de direitos; seção de manutenção de direitos;

c) **seção de recursos humanos**: responsável pela alimentação da folha de pagamento; concessão de aposentadorias para os servidores; apoio e elaboração dos treinamentos aos servidores de sua área de abrangência; verificação do ponto; analisar pedidos de dispensa de ponto; analisar requerimentos relativos à movimentação de pessoal, licenças e afastamentos; expedir atos e efetuar registros relativos à administração de recursos humanos; administrar a frequência, a lotação e o exercício de servidores e estagiários; executar atividades relativas à progressão funcional; prestar informações relativas ao quadro de funções; entre outros. A lista completa das competências dessa seção está no art. 183 do Regimento Interno do INSS (BRASIL, 2007);

d) **seção de logística, licitações e contratos e engenharia:** as competências dessa seção estão elencadas no art. 181 do Regimento Interno do INSS (BRASIL, 2007);

e) **seção de orçamento, finanças e contabilidade:** as competências dessa seção estão elencadas no art. 182 do Regimento Interno do INSS (BRASIL, 2007);

f) **seção de atendimento:** as competências dessa seção estão elencadas no art. 179 do Regimento Interno do INSS (BRASIL, 2007);

g) **seção de gerenciamento de benefícios por incapacidade:** as competências dessa seção estão elencadas no art. 184 do Regimento Interno do INSS (BRASIL, 2007). Em especial, essa seção é responsável pelo gerenciamento das atividades da área médico-pericial, de reabilitação profissional e serviço social;

h) **equipe de atendimento de demandas judiciais:** são responsáveis por executar os serviços de cumprimento de decisões judiciais para o reconhecimento inicial, restabelecimento, conversão e revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários. Também, por prestar informações e esclarecimentos à Procuradoria Federal Especializada e ao Poder Judiciário.

Portanto, antes da criação das Gerências Executivas (1999) esses setores/seções (alguns não existiam naquela época) eram centralizados num único órgão denominado Superintendência (cada Estado possuía somente uma Superintendência). Sendo assim, quando os servidores e as respectivas unidades onde trabalhavam (APS) possuíam dúvidas sobre legislação e sobre benefícios, precisam de suprimentos (papel para impressão, canetas, etc.), precisavam solicitar férias, tudo deveria ser encaminhado às Superintendências, as quais se localizam nas capitais dos Estados. Portanto, a criação das Gerências Executivas melhorou o trabalho de todos os servidores.

A Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo é classificada como uma gerência “tipo B”. As gerências “tipo A” são as gerências que se encontram nas capitais dos estados, como por exemplo a Gerência Executiva de Porto Alegre. Entretanto, existem diferenças mínimas entre os dois tipos de gerências. Em relação à Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo, as seções ou setores que compõem a mesma podem ser compreendidos com maior clareza no organograma, conforme Figura 3.

A Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo possui um total de 222 (duzentos e vinte e dois) servidores ativos (referência de dez./2008). Desses, 170 trabalham nas Agências da Previdência Social e os demais 52 servidores estão lotados na sede da Gerência Executiva.

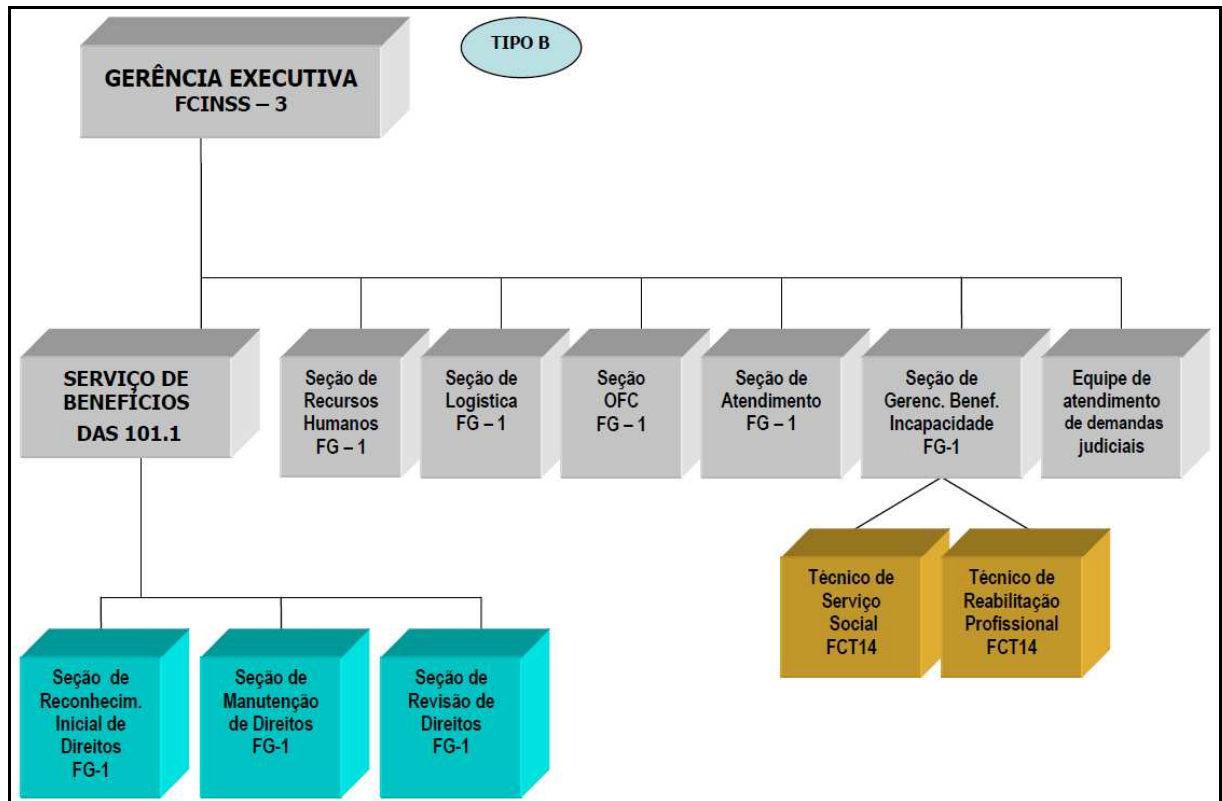


Figura 3 – Organograma da Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo

Fonte: INSS, adaptado pelo autor.

A partir dessa etapa, foi realizada uma análise histórica do processo de mudança e adaptação estratégica da Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo, nos últimos anos. Em relação à tecnologia de informação (TI) a Previdência Social durante muitos anos esteve muito atrasada em comparação com as empresas privadas e até mesmo com algumas empresas públicas. Somente a partir do final da década de 90 o INSS acelerou seu processo de modernização, iniciando a transformação dos antigos postos em modernas Agências. Investiu na informatização e na criação, aperfeiçoamento e implementação de sistemas. Isso trouxe mais agilidade e eficiência na prestação de serviços.

A modernização de muitas Agências no Brasil aconteceu com o Programa de Melhoria do Atendimento – PMA (2000-2001), o qual exigiu um grande investimento governamental. O programa tinha como objetivo uma reforma/adequação da estrutura física das Agências, realizando uma padronização do *layout*. Entretanto, o PMA não alcançou plenamente os seus objetivos pois, a princípio, o Governo iria disponibilizar orçamento/verba para realizar o PMA em todas as Agências, mas não foi o que aconteceu. Na Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo o PMA só foi realizado em duas Agências. Apesar de ter acontecido em menor escala do

que o previsto, o PMA trouxe profundas modificações nas Agências onde foi efetivado. Verifica-se atualmente, que as demais Agências precisam de reformas com urgência.

O avanço na estrutura física e na tecnologia de informação foi muito importante, pois forneceu a base para as mudanças estratégicas que seguiram. Somente com o avanço da tecnologia de informação foi possível estabelecer metas concretas a serem alcançadas. Ainda, com a mensuração real das situações foi possível estabelecer as diversas estratégias. Nesse sentido, verificou-se grande influência da escola do poder (MINTZBERG et al., 2000, p. 177), na qual recursos escassos dão ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e tornam o poder o recurso mais importante.

Ao longo dos anos, os equipamentos de informática foram adquiridos e substituídos. Entretanto, somente a partir do ano 2000 houve uma significativa aquisição de computadores. Outra mudança significativa proporcionada pela TI, há alguns anos, ocorreu em relação à forma de pagamento. Somente a partir do ano 2000 todo o pagamento dos benefícios começou a ser feito através de sistema, ou seja, o próprio sistema calculava o valor dos benefícios e encaminha os respectivos valores para os bancos automaticamente. Antes disso, quando ocorriam problemas nos pagamentos, os mesmos eram feitos através de cheque, o que exigia um enorme esforço. Ainda, a fragilidade desse sistema era maior.

A criação do e-mail institucional (2000-2001) foi mais uma mudança importante, proporcionando uma comunicação ágil, rápida, entre todos os servidores. Dessa maneira, a mudança da legislação passou a ser transmitida a todos instantaneamente. Dentre os inúmeros investimentos em TI, a partir do ano 2002, surgiu o Sistema de Benefícios por Incapacidade (SABI) que veio para aprimorar, para qualificar a perícia médica. Antes do sistema SABI cada perícia médica era realizada manualmente no papel; após o SABI, as perícias médicas passaram a ser realizadas somente no computador (redução muito grande da utilização de papel, além da confiabilidade e clareza dos dados). O sistema SABI tem a função de gerenciar as atividades médico-periciais (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2007).

Depois de quase vinte anos sem concurso específico, o INSS realizou concurso público no ano de 2003. O ingresso desses servidores foi muito importante para as mudanças referente à melhoria do atendimento e prestação de serviços. No concurso de 2003 foram criados dois cargos distintos: técnicos (2º grau) e analistas (3º grau), ou seja, pela primeira vez foram admitidos servidores com, no mínimo, 3º grau completo, o que qualificou a prestação de serviços. Antes desse concurso, a maioria das Agências estava com muito serviço

acumulado em decorrência da falta de servidores. Após o concurso, em muitas Agências pertencentes à Gerência Executiva de Passo Fundo, o número de servidores aumentou em 100%. Em 2005 ocorreu outro concurso público do INSS, no qual, além dos técnicos e analistas, também foram admitidos médicos peritos (o último concurso para médicos havia ocorrido há quase vinte anos atrás). Portanto, antes do concurso em 2005, existiam muitos médicos credenciados, ou seja, médicos que não prestaram concurso e que recebiam remuneração a partir do quantitativo de perícias realizadas. Por fim, em 2008 foi realizado mais um concurso para técnicos e analistas administrativos.

A tecnologia de informação também propiciou que o trabalho começasse a ser mensurado, foi outro marco importante. As diversas ferramentas de gestão existentes possibilitam aos gestores verificar quais são as deficiências, onde é necessário trabalhar e qual é o foco a seguir. Essas ferramentas começaram a existir somente a partir dos anos 1998-1999, mas foram aperfeiçoadas com o passar dos anos. A Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo passou a utilizar essas ferramentas com maior ênfase a partir dos anos 2003-2004.

Levando-se em conta que no mundo turbulento das organizações o excesso de informação e a dificuldade de seu gerenciamento contribuem para a ineficiência organizacional, Wheatley (2006, p. 126) adverte que muitas organizações se vêm às voltas com a maneira de usar as informações para se tornarem mais inteligentes. A autora também destaca que a informação capacita as pessoas a fazer o seu trabalho com responsabilidade e eficiência. A grande importância da informação nos dias atuais contribui para a utilização da mesma como estratégia organizacional. Portanto, a utilização de ferramentas que mensuram o trabalho foi uma mudança determinante na condução das estratégias no INSS.

Um índice/indicador de grande importância é o número de benefícios represados. Diz-se que um benefício/requerimento (requerimento: solicitação de um benefício) está “represado” quando ainda não foi despachado (concedido ou indeferido), ou seja, ainda não foi concluído. Tecnicamente, o termo mais apropriado é “resolutividade” de um processo/benefício. Outro sistema utilizado na mensuração dos serviços prestados aos usuários e Sistema de Gerenciamento de Atendimento - SGA presente em todas as Agências da Previdência Social, o qual monitora em tempo real o atendimento aos usuários.

Em 2003 o número de benefícios represados eram aproximadamente 3.300. Em 2007, para efeitos comparativos, esse número oscilou entre 173 e 392. A partir de março de 2004 o novo Gerente Executivo do INSS de Passo Fundo (assumiu a função a partir de 2003) e sua

equipe passaram a executar um trabalho de desrepresamento. Foram realizadas reuniões com os chefes e servidores das Agências mais problemáticas e foi estabelecido um plano de trabalho. No final do ano de 2004 os números de benefícios represados diminuíram consideravelmente. Entretanto, além na nova equipe de trabalho (a partir da nova gestão – 2003) o trabalho realizado foi facilitado pelo ingresso dos servidores do concurso de 2003.

No tocante à melhoria dos índices/indicadores (por exemplo, benefícios represados) a Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo, através de uma visão da trajetória desejada, “possibilitou que a organização criasse uma agenda proativa para a transformação da organização” (PRAHALAD e HAMEL, 2005). Essa primeira fase, pode-se dizer que foi a aquisição dos resultados. A partir dela, a organização adquiriu a experiência e utiliza-se de diversos mecanismos para administrar os indicadores, ou seja, experiência na execução das tarefas a fim de manter o status quo: a manutenção dos excelentes indicadores. Os conceitos de Prahalad e Hamel (2005, p. 25) são complementares quando afirmam que “a meta é um processo de transformação revolucionário no que se refere ao resultado, mas evolucionário no que tange à execução”.

Da mesma maneira como nas empresas privadas, principalmente empresas de grande porte como o setor bancário, por exemplo, o INSS também busca utilizar-se de todas as ferramentas tecnológicas disponíveis para facilitar a vida do cidadão e melhorar a prestação de serviços. No INSS, os canais remotos possibilitaram uma melhoria no atendimento e a diminuição das filas e do tempo de atendimento nas Agências. Os canais remotos representam o início de uma mudança cultural e o futuro da Previdência Social. Entende-se por canais remotos quaisquer tipos de atendimento realizado aos usuários (clientes) do INSS de forma não-presencial, ou seja, através de telefone, internet, etc.

Há alguns anos, inúmeros serviços que antes somente eram prestados nas Agências estão disponíveis através da internet. A cada dia, mais serviços são disponibilizados via internet. Inúmeros serviços também podem ser realizados através da central telefônica 135, ou seja, a população não precisa mais sair de casa para realizar inúmeros procedimentos. O INSS também possui unidades móveis de atendimento (automóvel e barco) que chegam aos trabalhadores das localidades distantes. Os canais remotos possibilitam o atendimento com rapidez e eficiência. Ainda, a Previdência Social, há muitos anos, está desburocratizando procedimentos e reduzindo os prazos de prestação dos serviços.

Em relação aos canais remotos, verifica-se a influência da Escola Cultural, tendo em vista “a formação de estratégia é um processo de interação social” (MINTZBERG et al., 2000, p. 196).

O INSS percebeu que existe mais de um caminho para melhorar a produtividade, conforme destacam Prahalad e Hamel (2005). Dessa maneira, buscou aliar tecnologia de informação com atendimento personalizado. Ainda, terceirizou esse serviço, diminuindo o problema da falta de servidores e aumentando a produtividade da organização. Também, a criação do atendimento através de canais remotos trouxe a oportunidade para àqueles que desejam um atendimento diferenciado. Entende-se como uma oportunidade de valorização dos usuários dos serviços.

Sobre a gestão de tecnologia e informação para a Previdência Social, a empresa responsável é a Dataprev. “A Dataprev – Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social originou-se dos centros de processamento de dados dos institutos de previdência existentes em 1974” (DATAPREV, 2009). É uma empresa pública instituída pela Lei nº. 6.125/1974 que também presta serviços para outros órgãos públicos. Tendo em vista que o INSS paga benefícios a mais de 25 milhões de brasileiros, a Dataprev é a empresa que hoje é responsável pelo processamento da maior folha de pagamento do país. Ainda, “conhecer melhor a Dataprev significa saber a importância do trabalho que ela desenvolve para a Previdência Social brasileira, informatizando os diversos órgãos previdenciários e contribuindo para que o segurado receba um atendimento de qualidade” (DATAPREV, 2009).

As funções gratificadas dos chefes de Agências tiveram no ano de 2006 um aumento muito significativo, mais de 400%. Os valores antigos eram irrisórios em relação à responsabilidade dos chefes. As Agências são classificadas em razão do tamanho das mesmas, sendo que o valor das funções varia da mesma forma. A valorização da função fez com que muitos servidores almejem ser chefes de Agência, o que não acontecia antes. O chefe de Agência deve saber observar e utilizar os indicadores de desempenho. Importante salientar que todos que trabalham em uma Gerência Executiva (na sede e nas Agências) são servidores concursados, ou seja, desde 2002 não existem cargos políticos, nem mesmo contratados.

Em 2007 foi criada a gratificação de desempenho de atividade do seguro social – GDASS, a qual se constitui numa parcela variável da remuneração dos servidores. A GDASS entrou em vigor desde 2007, mas a primeira avaliação ocorrerá no período de maio a outubro de 2009. A chefia imediata ficará responsável por 20% da avaliação (avaliação individual). Os demais 80% da avaliação (avaliação institucional) serão determinados pelo trabalho em conjunto (em equipe), através de inúmeros indicadores. O Ministério da Previdência Social (2009) afirmou que “a avaliação de desempenho individual visa a aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição individual

para o alcance dos objetivos e metas institucionais”. Por sua vez, “a avaliação de desempenho institucional visa a aferir a qualidade dos serviços relacionados à atividade finalística do INSS”.

Da mesma maneira como nas empresas privadas, o trabalho em equipe e a capacitação são importantes nas organizações públicas. Por isso, outro aspecto importante foi a realização de uma quantidade maior de capacitações para os servidores. A valorização dos servidores do INSS melhorou muito nos últimos anos, entretanto ainda há muita coisa a ser feita. Em 2008, foram realizadas inúmeras capacitações aos servidores, principalmente, através do ensino a distância. Em 2009, pretende-se ampliar ainda mais o número de capacitações.

Em 2008, pela primeira vez foi realizado um Encontro de Gestores, ou seja, um evento que reuniu todos os chefes de APS de todo o Brasil. Em razão do quantitativo de chefes de APS, foram realizados diversos encontros. Entre os tópicos abordados, um dos principais foi o desafio dos gestores na busca de meios para melhorar a gestão e o atendimento, ou seja, a melhoria contínua da gestão. Sendo assim, esse foi o primeiro evento em que os chefes de Agências foram tratados como gestores.

Na ansiedade para encontrarmos generalizações, os estudiosos da organização talvez tenham ignorado o elemento mais importante – a identidade da companhia (SALAMA, 1994). Nesse sentido, o INSS também possui uma identidade própria, única. Por isso, os gestores precisam direcionar suas ações e estabelecer as estratégias em alinhamento com os objetivos da organização.

De acordo com notícia divulgada pelo Ministério da Previdência Social (2009) a iniciativa de “Atendimento Programado do INSS” foi uma das dez premiadas no 13º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (concurso realizado em 2008). O Concurso é promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) há 12 anos e representa um estímulo à disseminação de soluções inovadoras em organizações do Governo Federal. Sobre o assunto, o Ministério da Previdência Social (2009) afirmou que:

“O Atendimento Programado do INSS conferiu maior agilidade na prestação dos serviços à população e foi possível devido aos Sistemas de Agendamento Eletrônico – SAE e do Gerenciamento do Atendimento – SGA, programas que servem não só para o agendamento em si, mas também como ferramentas de gestão”.

Um destaque importante foi o fato da Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo ter sido considerada a melhor gerência do Brasil em 2005, a partir da análise realizada pela Ouvidoria do INSS. Neste sentido, o jornal Zero Hora, na edição do dia 09/01/2008, destacou

que “no panorama nacional, hoje, é a gerência de Passo Fundo, na região norte do Estado, que ocupa a primeira colocação estadual e nacional no quesito idade média do acervo (processos pendentes)”. Ainda, na referida edição do jornal Zero Hora, a autora e jornalista Roberta Pschichholz, ao escrever sobre a Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo, afirmou que:

“Em 2005, a regional do norte gaúcho recebeu o reconhecimento da ouvidoria do Ministério da Previdência como a melhor do Brasil. Hoje, o ranking não é mais divulgado, e os prêmios foram suspensos. A direção do serviço acredita que a excelência deva ser uma busca constante, que não seja motivada por premiações” (2008, p. 14).

Em razão do exposto, destaca-se ainda mais a importância de realizar o estudo nas Agências da Previdência Social pertencentes à Gerência Executiva do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS de Passo Fundo/RS. As competências das Agências estão descritas no art. 190 do Regimento Interno do INSS (BRASIL, 2007).

4.2 A Identificação das Competências Essenciais das Agências da Previdência Social Pertencentes à Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo/RS

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, a partir das entrevistas realizadas na organização objeto desse estudo, primeiramente, foi realizada a identificação das competências essenciais da organização a partir do ponto de vista dos treze sujeitos da pesquisa (entrevistados) descritos no item nº 3.4, ou seja, segundo a percepção do grupo gestor. Para a realização desse objetivo foram utilizados os procedimentos propostos por Prahalad e Hamel (2005).

Orientam os autores que na tarefa ou tentativa de fazer um levantamento das competências essenciais de uma organização, gera-se um extenso rol de habilidades, tecnologias e capacidades, sendo que a maioria delas não são essenciais. Sendo assim, a partir da análise do produto das entrevistas (execução da primeira tarefa), também se obteve um rol de habilidades, tecnologias e capacidades, ou seja, os recursos estratégicos da organização pesquisada.

Para Finkler (2008), tão importante quanto identificar as competências essenciais da empresa é identificar os recursos e elementos que contribuem para cada uma dessas competências. Nessa perspectiva ensinam Fleury & Fleury:

“Uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em tecnologia *stricto sensu*: ela pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como, por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Não obstante, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/ inovação e capacitação de recursos humanos” (2004, p. 34).

Na sequência desse capítulo serão apresentados os recursos estratégicos da organização pesquisada, os recursos estratégicos essenciais e, por fim, as competências essenciais.

4.2.1 Os recursos estratégicos das Agências da Previdência Social pertencentes à Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo/RS

A partir dos estudos de Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 26) os autores verificaram que a economista Edith Penrose foi uma das primeiras a descrever uma organização como um “feixe de recursos”, ou seja, uma organização poderia ser definida como um conjunto de recursos e não como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos. Por sua vez, Prahalad e Hamel (2005, p. 231) orientam que “uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”.

Nessa mesma perspectiva, Teece et al. (1997) advogam que o posicionamento das competências organizacionais são determinantes para garantir a *performance* superior das organizações, tendo como base o modelo de capacidades dinâmicas.

No estudo realizado com o objetivo de apresentar métodos, técnicas e instrumentos que podem ser utilizados para mapeamento de competências em organizações públicas e privadas, Brandão e Bahry ensinam que “é importante, ainda, verificar a frequência com que cada competência é mencionada nas entrevistas, visto que o número de menções realizadas a respeito de determinado item é um indicativo da sua relevância” (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 186). Por sua vez, Balestro et al. (2004, p. 183) destacam que “pode ser considerado um recurso estratégico a capacidade de coordenar recursos dentro e fora da organização”.

Portanto, a partir da análise dos dados coletados, das entrevistas realizadas e da interpretação dessas informações, através das técnicas de Brandão e Bahry (2005) e conforme orientação de Prahalad e Hamel (2005), tornou-se possível elencar o **rol de recursos**

estratégicos das Agências da Previdência Social, pertencentes à Gerência Executiva do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS de Passo Fundo/RS, ou seja, o rol de informações identificadas como recursos, habilidades, tecnologias e capacidades, quais sejam:

- Investimentos em educação continuada e capacitação;
- Conhecimento técnico dos servidores;
- Cultura da qualidade no atendimento. Eficiência no atendimento;
- Resolutividade no atendimento: fornecer informações precisas, solucionar e finalizar os processos/atendimento;
- Acompanhamento/suporte/apoio da Gerência Executiva em relação às Agências da Previdência Social (APS);
- Relacionamento interpessoal. Trabalho em equipe;
- Ética. Competência. Responsabilidade;
- Comprometimento com a organização;
- Conhecimento dos objetivos da organização;
- Visão sistêmica dos gestores;
- Flexibilidade (gerenciamento da demanda/serviço);
- Programa de Educação Previdenciária – PEP;
- Participação dos servidores na tomada de decisões (recebimento de sugestões);
- Planejamento;
- Gestão da tecnologia da informação;
- Aperfeiçoamento e expansão dos canais remotos.

Em se tratando da importância de se realizar um levantamento das competências, Prahalad e Hamel (2005, p. 257) advertem que “uma empresa não pode administrar ativamente as competências essenciais se os gerentes não compartilharem de uma visão de quais são essas competências”. É muito importante a participação da “cúpula” da organização na administração das competências essenciais. Portanto, é preciso criar condições para que os gestores e demais servidores investidos de poder decisório possam participar ativamente da

administração das competências, caso contrário, será mais difícil obter o apoio e participação dos mesmos, principalmente tratando-se de uma organização pública.

4.2.2 Os recursos estratégicos essenciais das Agências da Previdência Social pertencentes à Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo/RS

Identificado o rol de recursos estratégicos, segundo a percepção dos gestores, foi dada continuidade ao estudo conforme a metodologia. Para isso, realizou-se o agrupamento dos recursos estratégicos por semelhança de assunto. Tais procedimentos foram realizados por este pesquisador em conformidade com a base de dados coletados e em observância aos preceitos da abordagem das competências essenciais (Prahalad e Hamel, 2005).

Portanto, os recursos anteriormente citados como estratégicos, após terem sido metodologicamente agrupados, tornaram-se *recursos estratégicos essenciais*: **1) investimentos em educação continuada e capacitação; 2) excelência no atendimento; 3) relacionamento interpessoal; 4) gestão da tecnologia da informação; 5) gestão estratégica de pessoas; 6) Programa de Educação Previdenciária – PEP; 7) projeto de modernização da infraestrutura.**

4.2.3 As competências essenciais das Agências da Previdência Social pertencentes à Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo/RS

A respeito da identificação das competências essenciais de uma organização Prahalad e Hamel apregoam que:

“Talvez seja difícil definir a linha divisória entre uma habilidade específica e a competência essencial para a qual essa habilidade contribui. Em termos práticos, se, durante o processo de definição das competências específicas de uma empresa ou unidade de negócios de médio porte, uma equipe de gerentes identifica quarenta, cinquenta ou mais ‘competências’, provavelmente está descrevendo habilidades e tecnologias, e não as competências essenciais. Por outro lado, se listar apenas uma ou duas competências, provavelmente está usando um nível de agregação demasiadamente amplo para gera *insights* significativos. Normalmente, o nível de agregação mais útil resulta em cinco a quinze competências essenciais” (2005, p. 231).

Para definir se uma competência organizacional é essencial para a organização, a competência deverá possuir determinadas características, ou seja, de acordo com Prahalad e Hamel (2005, p. 232-236), para que uma competência seja considerada “específica ou essencial” ela precisa passar em três testes, referidos na metodologia do presente trabalho.

Portanto, somente as competências organizacionais que preencherem os três requisitos mencionados serão consideradas como essenciais. Nessa perspectiva, Prahalad e Hamel (2005, p. 258) orientam que “as competências essenciais são a alma da empresa e, como tal, precisam ser parte integrante do processo administrativo como um todo”. Ainda, os autores afirmam que “uma competência essencial é exatamente o que está implícito no termo: uma aptidão, uma habilidade” (p. 238).

Após serem enumerados os recursos estratégicos essenciais das Agências da Previdência Social pertencentes à Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo, a partir da ótica das competências essenciais de Prahalad e Hamel (2005), os mesmos foram submetidos à três entrevistados para a realização dos testes de ratificação de uma competência essencial. Dentre os três entrevistados estavam presentes um chefe de APS (chefe da APS de Passo Fundo) e dois servidores da Gerência Executiva (chefe do serviço de benefícios e chefe da seção de atendimento). Esses três servidores já haviam sido entrevistados conforme etapa descrita no item 4.2.

Nessa etapa dos testes de ratificação, também foram selecionados apenas três dentre os treze entrevistados, com o objetivo de facilitar a discussão e a aplicação dos testes. Ainda, porque esses três servidores trabalham no mesmo Município (Passo Fundo/RS), o que facilitou a reunião com os mesmos.

Por fim, após a análise dos três entrevistados, verificou-se que somente seis recursos estratégicos essenciais também se configuram como competências essenciais, conforme Figura 4.

A orientação de Prahalad e Hamel (2005, p. 258) é no sentido de que “é importante não só identificar e chegar a um acordo com relação às competências essenciais, mas também identificar os elementos que contribuem para cada uma dessas competências”.

Neste sentido, após a definição das seis competências essenciais da organização pesquisada, com o objetivo de melhor compreender tais competências, foi realizada a descrição individual de cada uma das competências. Posteriormente, foi realizada uma análise global das razões que levaram as competências a passar nos três testes de Prahalad e Hamel

(2005), bem como as razões que levaram um dos recursos estratégicos essenciais a não passar nesses testes.

1. Investimentos em educação continuada e capacitação.	2. Excelência no atendimento.
3. Relacionamento interpessoal.	4. Gestão da tecnologia da informação.
5. Gestão estratégica de pessoas.	6. Programa de Educação Previdenciária – PEP.

Figura 4 – Competências Essências da Organização Pesquisada

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.3.1 Da descrição das competências essenciais da organização pesquisada

Competência essencial n° 1 – investimentos em educação continuada e capacitação.

Descrição: constitui-se nos investimentos que o Governo tem realizado através do pagamento de bolsas de estudos no valor máximo de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) por servidor, para aqueles que estão realizando cursos universitários e pós-graduações *lato sensu*. Desde 2006, quando foi instituído esse programa, mais de três mil servidores foram contemplados com a referida bolsa de estudos. Futuramente, também serão oferecidas bolsas de estudos para pós-graduações *stricto sensu*. O evento mais citado pelos entrevistados foram os investimentos em educação continuada e capacitação.

A respeito da capacitação dos servidores verificou-se que houve um incremento no orçamento nos últimos anos para a realização dos mesmos. Também, destacam-se os investimentos permanentes em capacitações presenciais e virtuais (*on-line*). As capacitações virtuais são realizadas através da Escola da Previdência Social (<http://escola.previdencia.gov.br/>), onde centenas de servidores podem receber treinamento concomitantemente e com baixo custo.

A educação continuada trata da capacitação gerencial e profissional continuada. Ela propicia a melhoria do atendimento, portanto, agrega valor para os usuários (clientes). Também, é um fator de diferenciação do INSS perante outras organizações públicas e privadas, em especial, a respeito das bolsas de estudos. Por fim, contribui para a expansão e diversificação dos produtos e serviços.

Competência essencial nº 2 – excelência no atendimento.

Descrição: constitui-se nos fatores acerca da excelência no atendimento, os quais englobam: agilidade, cultura da qualidade, eficiência, resolutividade. Propiciam a melhoria e manutenção da qualidade no atendimento, ao mesmo tempo em que propiciam um atendimento mais ágil e eficiente. Trata-se da busca constante pela maximização do equilíbrio entre a qualidade e velocidade no atendimento.

Na prática, ocorre a melhoria da redução de tempo entre o requerimento dos benefícios e a concessão dos mesmos, entre outros. Atualmente, existem diversos indicadores que podem mensurar a excelência no atendimento, conforme descrito no item nº 4.1.

A excelência no atendimento é um dos principais valores percebidos pelos usuários (clientes). Também, trata-se de um fator de diferenciação entre as Gerências Executivas. Por fim, contribui para a expansão e diversificação dos produtos e serviços, em razão da maximização do atendimento.

Competência essencial nº 3 – relacionamento interpessoal.

Descrição: constitui-se nos fatores que propiciam a melhoria no relacionamento interpessoal, no trabalho em equipe e na troca de experiências (internamente e entre Agências). Cada APS realiza reuniões semanais entre os servidores, no próprio local de trabalho. Dessa maneira, previamente estabelecido um dia da semana, o horário de atendimento ao público é reduzido em duas horas para a realização da reunião semanal. O dia da semana é escolhido discricionariamente pelo chefe da APS atendendo à peculiaridade de cada APS. Nas Agências da Previdência Social da Gerência Executiva de Passo Fundo as reuniões ocorrem há aproximadamente cinco anos.

Tais reuniões não são institucionalizadas, ou seja, não são impostas pelo Ministério da Previdência Social. Portanto, elas são realizadas por iniciativa de cada APS. As primeiras

iniciativas dessas reuniões ocorreram, há alguns anos, em Agências no Estado do Rio Grande do Sul não pertencentes à Gerência Executiva de Passo Fundo. Atualmente, estão presentes em todas as Gerências Executivas do Estado do Rio Grande do Sul.

Em razão da não institucionalização das reuniões não existem informações sobre o assunto. Mesmo assim, os entrevistados têm conhecimento, através do contato com outros servidores, de que poucas Agências da Previdência Social existentes no Brasil realizam tais reuniões.

As reuniões semanais constituem um fator de aproximação entre os servidores, o que melhora o trabalho em equipe e aprimora o relacionamento interpessoal, trazendo reflexos positivos na melhoria do atendimento. Ainda, a salutar troca de idéias e de informações, possibilita que se obtenha o mesmo entendimento a respeito da legislação, repassando para o público a mesma informação. Portanto, a multiplicação de conhecimentos é uma competência muito importante para a organização.

Para outras Gerências Executivas do Brasil que não conseguem realizar tais reuniões, a realização das mesmas é considerada um “luxo”. Isso ocorre porque apesar das Agências que realizam as reuniões encerrarem o expediente mais cedo durante um dia da semana, ainda assim, tais Agências possuem bons indicadores. Portanto, trata-se de um fator de diferenciação entre as Gerências Executivas e também, em relação a outras organizações públicas.

A gratificação de desempenho (GDASS) também contribuiu para a melhoria do relacionamento interpessoal e das equipes de trabalho, pois através dessa gratificação o trabalho em conjunto (em equipe) passou a ser recompensado financeiramente. Ou seja, trata-se da premiação pelo desempenho em equipe.

A troca de experiências com servidores de diferentes Estados, os quais possuem outras realidades, também é muito importante para o trabalho em equipe, bem como para a solução dos problemas. Por fim, a melhoria no relacionamento interpessoal contribui para a expansão e diversificação dos produtos e serviços.

Competência essencial n° 4 – gestão da tecnologia da informação.

Descrição: constitui-se no aperfeiçoamento e expansão dos sistemas e dos canais remotos. A empresa pública Dataprev é a responsável pela gestão de tecnologia e informação para a Previdência Social, conforme descrito no item n° 4.1.

Dessa maneira, em razão da enorme quantidade de dados que o INSS possui, os quais são gerenciados pela Dataprev, existe um importante e relevante fator relacionado à segurança dessas informações. Ou seja, o sigilo das informações é um fator estratégico para o INSS e conseqüentemente para a Dataprev. Por essas razões, a gestão da tecnologia da informação no INSS é um fator de diferenciação em relação a outras organizações públicas e privadas.

Muitas mudanças ocorrem na história recente do INSS. Nos últimos 5 ou 6 anos foram criados e aperfeiçoados inúmeros sistemas, proporcionando a melhoria no atendimento e o aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão. Muitas vezes ocorrem pequenas mudanças nos sistemas existentes e até mesmo a criação de sistemas simples. Entretanto, em razão do gigantismo da organização, tais mudanças possibilitam enormes ganhos de produtividade, refletindo na melhoria do atendimento. É claro que também existem sistemas complexos e imensos bancos de dados, os quais também são muito importantes.

Em relação aos canais remotos, eles atualmente representam o atendimento e serão ainda mais importantes no futuro. O atendimento tornou-se ainda mais eficiente através dos canais remotos, entretanto, a “revolução” está apenas começando. Todas essas mudanças contribuem e facilitam a expansão e diversificação dos produtos e serviços.

Competência essencial nº 5 – gestão estratégica de pessoas.

Descrição: a gestão estratégica de pessoas aborda diversos fatores. A ética, a competência e a responsabilidade são imprescindíveis, principalmente em uma organização pública. Portanto a gestão estratégica de pessoas resulta em inúmeros benefícios para os usuários, pois resulta numa melhoria da prestação de serviço. Também, é necessário conhecer os objetivos da organização e estar comprometido com a mesma, a fim de que as metas possam ser alcançadas com maior facilidade e melhorarem continuamente.

A visão sistêmica, principalmente em relação ao gestor (chefe da APS), diz respeito a uma visão global do funcionamento de uma APS, diferente da visão antiga em que o gestor era apenas um executor de tarefas e também detinha o poder de decisão. Verificou-se a mudança desse enfoque e a sua importância a partir do Encontro de Gestores realizado em 2008.

Em relação ao gestor, a flexibilidade diz respeito à alocação eficaz dos recursos humanos disponíveis para a realização das tarefas, ou seja, a adequação ou gerenciamento dos servidores no atendimento dos serviços que estão sendo demandados diariamente. É muito importante a capacidade do gestor de comunicar e mobilizar o grupo de trabalho. No serviço

público os servidores precisam estar motivados e em busca dos objetivos comuns da organização, caso contrário, será muito difícil alcançar os objetivos e metas propostas.

A flexibilidade do servidor diz respeito à capacitação do mesmo para atuar em diferentes “frentes de trabalho”, de acordo com a demanda dos usuários (clientes), ou seja, são servidores especializados não apenas em uma atividade, mas em diversas atividades. Isso facilita a gestão e a alocação dos recursos humanos disponíveis (servidores) frente à demanda de atendimento, ou seja, os servidores são capacitados para a realização de múltiplas tarefas. Dessa forma, isso também contribui para a melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação do servidor, evitando a realização de atividades excessivamente repetitivas ou monótonas.

A participação do servidor nas decisões depende da “cúpula” da organização através das oportunidades que o servidor possui para manifestar sua opinião, contribuindo para possíveis melhorias na organização. A participação ocorre através de pesquisas realizadas junto aos servidores, das reuniões semanais e também por meio de reuniões com servidores e gestores de diversos Estados, onde são discutidas melhorias para a organização. No âmbito de uma APS, uma maior participação também depende do gestor (chefe da APS) na condução dos trabalhos, na busca da equalização dos interesses individuais e organizacionais. Nos últimos dois anos os servidores tiveram várias oportunidades de participar de pesquisas realizadas *on-line*.

O planejamento de atividades engloba todas essas atividades, possibilitando o equilíbrio entre a eficácia no atendimento, valorização do servidor e um bom ambiente de trabalho. A flexibilização, o planejamento de atividades e os demais fatores relacionados à gestão estratégica de pessoas contribuem para a expansão e diversificação dos produtos e serviços.

Por fim, esses fatores relacionados à gestão estratégica de pessoas não são utilizados por todas as Gerências Executivas ou mesmo por muitas empresas públicas e privadas. Dessa maneira, são fatores de diferenciação entre as Gerências Executivas e demais organizações. Também, contribuem para a expansão da prestação de serviços.

Competência essencial n° 6 – Programa de Educação Previdenciária – PEP.

Descrição: “o Programa de Educação Previdenciária (PEP) tem o objetivo de informar e conscientizar a sociedade sobre seus direitos e deveres em relação à Previdência Social, com a finalidade de assegurar a proteção social aos cidadãos” (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2009). Ou seja, levar a Previdência Social ao encontro dos cidadãos, ser proativo, ao invés de esperar que o cidadão procure a Previdência.

“O Programa promove ações para inscrição na Previdência Social e atividades direcionadas para a agilidade na prestação de serviços e comodidade dos usuários. Também produz informações institucionais sobre a importância do seguro social para os trabalhadores e realiza, regularmente, programas de orientação sobre os benefícios e serviços da Previdência, além de celebrar parcerias com segmentos da sociedade civil organizada” (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2009).

O PEP é muito importante, pois é um programa de conscientização e divulgação dos produtos e serviços da Previdência Social, além de ser muito eficiente e econômico. O programa, na prática, ocorre da seguinte maneira: alguns servidores ministram palestras em universidades, empresas, escolas, sindicatos rurais; também, são realizadas palestras e atendimento ao público para esclarecimentos e orientações em diversos tipos de eventos (feiras, seminários, semanas acadêmicas, etc.). Nessas palestras e eventos muitas vezes são distribuídos materiais impressos que abordam os produtos/serviços que o INSS oferece. Esse material também está disponível aos usuários em todas as APS. Sendo assim, o PEP contribui para a expansão dos produtos e serviços da Previdência Social.

Esse serviço é realizado durante o horário de trabalho, mas também fora desse horário, entretanto, os servidores não recebem horaextra. Ou seja, são servidores que se dedicam e disponibilizam parte de seu tempo para disseminar seus conhecimentos. Inclusive, muitos eventos em que o PEP se faz presente são realizados durante o período noturno e nos finais de semana.

Portanto, o PEP realiza a disseminação dos serviços da Previdência Social possibilitando que o público e a população em geral conheçam ainda mais sobre ela. Possibilita, ainda, o aumento da arrecadação, pois instiga as pessoas a contribuir para o Regime Geral de Previdência Social, além da possibilidade de inclusão social de muitos usuários (segurados). Com isso, o PEP possui o objetivo de buscar novos clientes e também agrega valor aos usuários. Sendo assim, trata-se de um fator de diferenciação em relação a outras organizações públicas e privadas.

A respeito da divulgação dos produtos/serviços, a Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo, bem como suas Agências da Previdência Social, procuram utilizar as oportunidades existentes nos meios de comunicação (jornais, rádios, televisão) para disseminar a Previdência Social. Objetiva-se estreitar os laços com os diversos meios de comunicação, utilizando-os da melhor maneira possível, procurando além de informar e sanar dúvidas, mostrar o bom trabalho desempenhado. Algumas Agências da Previdência Social da Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo participam regularmente de programas de rádio.

4.2.3.2 Da análise das competências essenciais da organização pesquisada em relação aos três testes de Prahalad e Hamel (2005)

a) Teste n° 1: valor percebido pelo usuário.

Os entrevistados afirmaram que todas as seis competências essenciais elencadas agregam valor aos produtos/serviços da organização pesquisada, a partir da ótica do usuário. Em relação à competência essencial n° 1 (*investimentos em educação continuada e capacitação*), não restam dúvidas de que servidores mais capacitados e com maior conhecimento técnico irão prestar um serviço melhor, trazendo benefícios e valor para o usuário.

Nas demais competências essenciais, ao serem analisadas pelos entrevistados, os mesmos facilmente identificaram que os usuários perceberão valor em relação as mesmas, ou seja, tais competências essenciais oferecem benefícios reais para os usuários.

b) Teste n° 2: diferenciação entre as Agências (APS) de diferentes Gerências Executivas.

Face as características peculiares do INSS, torna-se difícil caracterizar outras organizações como concorrentes. De acordo com o Panorama da Previdência Social Brasileira (2008) o Regime Geral de Previdência Social - RGPS, gerenciado pelo INSS, é compulsório e atende ao setor privado. Dessa maneira, empregadores, empregados assalariados, domésticos, autônomos e trabalhadores rurais, são contribuintes obrigatórios do sistema (com exceção dos contribuintes facultativos).

Assim, o INSS possui o monopólio da prestação de serviços enquanto Autarquia que presta um serviço único. Portanto, ao realizar o reducionismo teórico e a consequente adaptação de alguns termos utilizados, o 2° teste de Prahalad e Hamel (originalmente: diferenciação entre concorrentes) foi adaptado à realidade da organização estudada.

No caso das competências essenciais n° 2 (*excelência no atendimento*), n° 3 (*relacionamento interpessoal*) e n° 5 (*gestão estratégica de pessoas*), os entrevistados entendem que tais competências essenciais são fatores de diferenciação entre Agências da Previdência Social de diferentes Gerências Executivas.

Em relação as competências essenciais n° 1 (*investimentos em educação continuada e capacitação*), n° 4 (*gestão da tecnologia da informação*) e n° 6 (*Programa de Educação Previdenciária – PEP*), os entrevistados entendem que são fatores de diferenciação em

relação a outras organizações públicas e privadas. Ou seja, apesar da peculiaridade do INSS referente a não existência de concorrentes, tais competências essenciais são fatores de diferenciação do INSS em relação as demais organizações, quer sejam elas públicas ou privadas. Por essa razão, tais competências também passaram no referido teste.

Teece et al. (1997) trazem a concepção de que os recursos específicos das empresas são difíceis ou impossíveis de serem imitados. Segredos comerciais, determinadas facilidades de produção especializadas e experiência de engenharia são exemplos desses recursos. Ainda, tais recursos são de difícil transferência entre as empresas por causa dos custos de transferência, e porque os recursos podem conter conhecimento tácito.

c) Teste n° 3: capacidade de expansão.

Verifica-se que nesse teste, os entrevistados tiveram relativa dificuldade em adequar a abordagem de Prahalad e Hamel referente às empresas privadas, para uma organização pública como o INSS.

As competências que dizem respeito à melhoria técnica do servidor, seus valores e aspectos pessoais e a troca de experiência existente em diversas esferas são as competências essenciais n° 1 (*investimentos em educação continuada e capacitação*), n° 2 (*excelência no atendimento*), n° 3 (*relacionamento interpessoal*) e n° 5 (*gestão estratégica de pessoas*). A respeito dessas, os entrevistados foram unânimes em afirmar que elas irão melhorar a qualidade do atendimento e do ambiente organizacional. Face o exposto, a melhoria no atendimento facilita o acesso do público aos produtos e serviços do INSS e, conseqüentemente, possibilita a expansão dos mesmos, em termos de novos serviços a serem oferecidos aos usuários.

Em relação à competência essencial n° 4 (*gestão da tecnologia da informação*), o aperfeiçoamento e a maior confiabilidade dos sistemas também melhoram o atendimento ao público. Nesse sentido, os canais remotos também facilitam o acesso e o atendimento ao público. Portanto, contribuem para a expansão do INSS, pois com sistemas mais eficientes e com a utilização de diversos canais de atendimento também é possível atender um maior número de pessoas.

Referente à competência essencial n° 6 (*Programa de Educação Previdenciária – PEP*), provavelmente, seja a competência que mais proporciona a expansão do INSS e o

acesso a diferentes mercados, pois contribui para a educação previdenciária, para o aumento do número de contribuintes e da arrecadação.

Dentre os sete recursos estratégicos essenciais elencados no item nº 4.2.2, somente um deles não passou pelos três testes, ou seja, o recurso nº 7 (*projeto de modernização da infraestrutura*). Sobre o assunto, de acordo com o Ministério da Previdência Social (2009), em 2007 foram realizadas 59 obras em Agências da Previdência Social; em 2008 o INSS realizou 185 obras, sendo que 163 são obras de ampliação, adequação de espaço e construção de novas unidades para a melhoria do atendimento. Ainda, a partir de 2009 serão construídas 720 Agências, além da melhoria de dezenas de Agências já existentes.

Dessa maneira, o referido recurso estratégico essencial não passou por um dos testes, o de nº 2 (*diferenciação entre as Agências de diferentes Gerências Executivas*). Conforme análise dos entrevistados, as estruturas de atendimento da Previdência Social, principalmente as Agências da Previdência Social, estão muito depreciadas em comparação com outras organizações públicas e privadas. A opinião dos entrevistados, ratificada pela opinião deste pesquisador, é de que a modernização da infraestrutura do INSS já deveria ter ocorrido, ou seja, deveria ser uma realidade e não algo a ser obtido, alcançado. Sendo assim, o referido recurso estratégico essencial não é um fator de diferenciação. Na mesma linha de pensamento, Prahalad e Hamel (2005, p. 234) afirmam que:

“Em todos os setores, haverá inúmeras habilidades e capacidades que constituem um pré-requisito para a participação das empresas em um determinado setor, mas não fornecem um diferencial em relação aos concorrentes. Chamamos essas habilidades de apostas mínimas”.

Em decorrência disso, a modernização da infraestrutura do INSS, é uma “aposta mínima”. Além disso, Prahalad e Hamel (2005) ensinam que não são todas as vantagens competitivas que são competências essenciais. Por fim, os autores explicam que “coisas” não podem ser uma competência essencial, pois as competências não sofrem “desgastes”, ao contrário dos ativos físicos. Portanto, o referido recurso estratégico essencial não foi caracterizado como uma competência essencial.

4.3 Principais Entraves/dificuldades em Termos de Competência que Prejudicam a Performance Superior da Organização

Muitos dados e informações foram obtidos a partir da coleta de dados, das entrevistas realizadas com treze servidores e da etapa realizada com três servidores para a seleção das competências essenciais através dos três testes de Prahalad e Hamel (2005). Durante a trajetória da pesquisa também foram observadas algumas dificuldades referente às competências, as quais prejudicam o desempenho superior da organização pesquisada. Dessa maneira, passaremos a descrever tais dificuldades.

a) Carência de equipamentos e de estrutura adequada

De acordo com o Ministério da Previdência Social (2009) será realizada a expansão da rede de atendimento, com a construção de centenas de Agências. Entretanto, faz-se necessário a reforma e adequação das Agências da Previdência Social existentes. É visível a diferença entre uma APS que foi reformada, a qual possui o *layout* adequado às normas da Previdência Social, e outra APS que não foi reformada. Portanto, apesar do projeto de modernização da infraestrutura ter sido considerado um recurso estratégico essencial, a falta de modernização da infraestrutura pode ser considerada como uma dificuldade que prejudica o desempenho da organização pesquisada, tendo em vista que centraliza o atendimento, dificultando o acesso das populações mais distantes.

Na Gerência Executiva do INSS de Passo Fundo, dentre as dez APS existentes, somente três APS estão adequadas ao *layout* da Previdência Social, sendo que duas APS foram reformadas e uma APS foi construída recentemente.

Com relação à carência de equipamentos e de estrutura adequada, apesar de terem sido adquiridos muitos equipamentos nos últimos anos, verifica-se que os equipamentos utilizados são antigos e que a estrutura é inadequada, principalmente em comparação com outras organizações públicas ou privadas.

b) Falta de divulgação dos produtos/serviços – marketing

Em âmbito nacional, a divulgação dos produtos/serviços da Previdência Social poderia ser muito melhor, de acordo com os entrevistados.

Existem poucas campanhas publicitárias ou divulgação em larga escala nos meios de comunicação. Poderiam ser utilizadas diversas estratégias visando capacitar os servidores e em especial, os gestores para estarem aptos à participar e utilizar intensivamente os meios de comunicação, ou seja, rádio, televisão ou mídia impressa. Também, é necessário que os usuários estejam informados e atualizados a respeito dos produtos/serviços disponíveis.

c) Falta de programas de melhoria da saúde do servidor

Não existem ou ainda não foram colocadas em prática políticas permanentes a respeito da melhoria das condições de saúde do servidor. Ou seja, não são realizados exames ou consultas para acompanhamento da saúde. Os entrevistados relataram que não existe uma preocupação com a saúde do servidor, pois não existem políticas preventivas.

É muito importante o acompanhamento e a supervisão da saúde dos trabalhadores (servidores) de qualquer organização. A prevenção é a melhor forma de cuidar da saúde e de diminuir futuros afastamentos de trabalho.

d) Falta de unificação da legislação

Faz-se necessário a unificação ou melhoria das normas existentes a fim de que exista menos controvérsia e maior clareza sobre os assuntos abordados. A respeito da unificação da legislação (normas) existem alguns projetos em andamento, os quais irão propiciar uma melhoria no atendimento e uma maior segurança do servidor na utilização da legislação.

Outro projeto em andamento sobre o assunto é o programa de redução de demandas judiciais que tem como objetivo a adequação da legislação em relação à interpretação do poder judiciário.

4.4 Pertinência da adoção de um modelo de análise de vantagens competitivas em uma instituição pública (compatibilidade e incongruências)

Um dos objetivos desse estudo é a verificação da pertinência da adoção de um modelo de análise de vantagens competitivas, ou seja, a utilização de referencial teórico de empresas privadas em uma instituição pública.

Ao investigar uma organização pública de caráter social relevante à população brasileira, o pesquisador acredita ter contribuído para dar mais consistência ao estudo. Em relação à generalização dos resultados obtidos, por outro lado, constitui-se em um limite, tendo em vista que não podem ser utilizados para todas as organizações públicas. Entretanto, servem de referência para outras abordagens.

Ainda, este estudo contribuiu para o avanço nas discussões a respeito da competitividade das organizações públicas com o objetivo de promover o desenvolvimento das competências organizacionais em organizações públicas. Dessa maneira, no estudo realizado verificou-se que a utilização de modelos de vantagem competitiva de empresas privadas para aplicação em organizações públicas trouxe algumas incompatibilidades e congruências.

Para a adoção de um modelo de análise de vantagens competitivas em uma instituição pública realizou-se um esforço de reducionismo da teoria, em razão da organização estudada não possuir concorrentes. Ao realizar esse reducionismo foram encontradas algumas dificuldades para a adaptação do modelo.

A organização estudada não tem mercado/clientes, que estabeleçam níveis de competitividade entre concorrentes. Trata-se de um monopólio da prestação de serviços enquanto Autarquia que presta um serviço único. Porém, a organização precisa ser competente no que faz, uma vez que também é avaliada pela sua performance em termos de eficiência dos serviços prestados e efetividade no cumprimento da sua missão institucional. Dessa maneira, o termo “vantagem competitiva” poderia ser adaptado para “efetividade organizacional”, quando se tratar da organização estudada.

Assim como nas organizações privadas, os usuários da organização pública estudada também podem exigir qualidade na prestação de serviços, ou seja, podem reclamar dos serviços prestados. No INSS as reclamações obrigatoriamente devem ser respondidas/solucionadas dentro de um determinado prazo, conforme previsto na legislação. Portanto, existem normas e sistemas específicos para o recebimento, tratamento e resposta das reclamações, denúncias, elogios ou sugestões. Sendo assim, o tratamento/resolutividade das reclamações dos usuários na organização estudada é, muitas vezes, melhor do que em algumas organizações privadas.

Portanto, a organização estudada também é avaliada pelos usuários, tal como na empresa privada que tem um cliente, que lhes dão padrão de desempenho e eficácia de serviços prestados. Nesse sentido, visando o fortalecimento da capacidade institucional a

organização estudada realiza medidas para a orientação do resultados e para o alinhamento das propostas apresentadas com as competências da organização e os resultados que se pretende alcançar. Dessa forma, verificou-se vantagens na utilização desse modelos de efetividade organizacional, os quais facilitam a busca dos objetivos da organização estudada, e de sua missão institucional.

Na organização estudada são realizadas ações para a eliminação de superposições e fragmentações de ações visando o aumento da eficiência, eficácia e efetividade do gasto e da ação administrativa. Sendo assim, verificou-se a importância da utilização das teorias sobre efetividade organizacional a fim de auxiliar a organização estudada a alcançar seus objetivos.

O modelo das capacidades dinâmicas apregoa que a empresa precisa ter um conjunto de recursos renováveis para desenvolver índices de competitividade no mercado. Em uma organização pública os recursos também devem ser renováveis em função das dinâmicas legais e organizacionais que se estabelecem. Embora isso não estabeleça diferenciais competitivos no mercado, exige velocidade e dinamismo da adaptação e reconvenção de recursos estratégicos para o cumprimento da missão institucional.

O terceiro elemento do teste (Prahalad e Hamel, 2005) fala em capacidade de expansão. A instituição pública não tem um negócio, mas precisa ter capacidade de expansão dos serviços prestados que agregam valor aos usuários e qualificam a prestação de serviços.

Também, existe uma “concorrência” entre as Agências da Previdência Social, o que é extremamente salutar na medida que estabelece padrões de performance entre todas as Agências. Esses padrões de desempenho acabam por se constituir em competências de determinadas Agências e que podem ser incorporadas pelas demais.

Se de um lado as abordagens tornam-se mais complexas, por outro lado, resgatar o conceito de concorrência interna entre as Agências da Previdência Social, mas que apresentam desempenho diferente, haja vista o “ranking” de produtividade existente.

Na discussão da modernização dos serviços públicos, vem se fazendo a incorporação ou adaptação de modelos gerenciais que procuram melhorar o desempenho das instituições públicas e governamentais. O chamado “modelo gerencial” já mostra essa tentativa de fazer um reducionismo. Esse estudo adentrou num campo mais complexo de análise adaptativa, na medida em que enveredou para as vantagens competitivas ou efetividade organizacional.

O desafio em termos de gestão é buscar alternativas por meio de ferramentas gerenciais que sejam úteis à qualificação da atuação deste tipo de organização (pública).

Portanto, este trabalho também teve a pretensão de encontrar mecanismos e caminhos que possam indicar alternativas da qualificação do INSS.

Outro aspecto positivo é que a interação e utilização de referencial teórico baseado em empresas privadas possibilita uma melhor compreensão das necessidades da utilização de publicações de reconhecimento nacional e internacional, possibilitando a realização de mais estudos sobre casos semelhantes.

A adoção de um modelo de análise de vantagens competitivas em uma instituição pública torna-se válida pois proporciona um incremento das estratégias organizacionais públicas resultando na qualificação do serviço público prestado aos usuários, o que é um dever do Estado. Ou seja, contribui para o aumento da eficiência da gestão pública. Ainda, a disseminação na organização estudada dos conceitos referente às empresas privadas, contribuem para a aprendizagem contínua da mesma.

Em que pese as peculiaridades da organização estudada (organização pública), verifica-se cada vez mais o profissionalismo dos gestores e funcionários em todas as espécies de organização, sejam públicas ou privadas. Ademais, os servidores públicos são profissionalmente exigidos de forma semelhante aos profissionais das empresas privadas. O INSS é uma organização prestadora de serviços de abrangência nacional, por isso, possui porte empresarial semelhante ao de muitas organizações privadas nacionais e até mesmo internacionais. Sendo assim, razão existe para a utilização e adaptação de teorias organizacionais de empresas privadas, para as organizações públicas.

Também, para que a organização estudada possa melhorar os índices de seus indicadores de desempenho é importante conhecer as técnicas de administração mais utilizadas pelas empresas, através da utilização de referencial teórico de empresas privadas.

Por essas razões, a pesquisa é válida, pertinente e justifica-se pela importância da organização estudada. Ainda, revelou-se extremamente importante a utilização e adaptação da base teórica das abordagens sobre vantagem competitiva a fim de auxiliar a organização estudada na melhoria de sua efetividade organizacional.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O presente trabalho de pesquisa teve como objetivo geral identificar e descrever as competências organizacionais das Agências da Previdência Social (APS) pertencentes à Gerência Executiva do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS de Passo Fundo/RS, que são determinantes para garantir a *performance* superior dessas organizações, segundo a percepção do grupo gestor.

Pretende-se com as considerações finais tecer uma síntese das principais idéias abordadas na pesquisa e apresentar sugestões.

As empresas privadas são o objeto de estudo do referencial teórico utilizado, o que trouxe alguns desafios durante a realização dessa pesquisa, em razão da organização pesquisada ser pública. A adaptação desse referencial teórico para a realidade da organização pesquisada foi difícil em alguns momentos.

Entretanto, mostrou-se muito importante a utilização desse tipo de referencial teórico, pois possibilita que as organizações públicas tenham acesso a importantes estudos sobre estratégias e competências organizacionais. Este trabalho pretendeu trazer uma contribuição para a discussão sobre capacidades dinâmicas em organizações públicas. “É importante lembrar ainda que, por possuir caráter eminentemente dinâmico, uma competência pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo” (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 190).

A escolha metodológica pelas entrevistas com perguntas abertas mostrou-se válida e extremamente útil para o propósito pretendido, ou seja, para a obtenção das informações necessárias ao estudo e, em especial, para a determinação das competências essenciais.

Apesar da RBV destacar que os recursos são importantes para a melhoria da *performance* organizacional e de que tais recursos precisam gerar valor para os usuários, verifica-se que a abordagem das capacidades dinâmicas é uma mescla das quatro teorias ou modelos de vantagem competitiva. Portanto, a abordagem das capacidades dinâmicas mostrou-se mais adequada porque trabalha a efetividade organizacional em função dos recursos e processos internos.

As competências essenciais da organização pesquisada estão em conformidade com o que preconizam Teece et al. (1997), pois são competências orientadas para o mercado e que atendem às necessidades dos usuários. Essas competências essenciais possuem mais aderência com a abordagem das capacidades dinâmicas do que com as demais abordagens ou modelos

de efetividade organizacional. Isso, porque nessa abordagem a tônica está nos processos, ou seja, o mais importante é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar melhoria na prestação dos serviços.

Dessa forma, entender o conjunto de rotinas e dos processos administrativos e organizacionais é importante, pois a efetividade organizacional acontece a partir deles. As competências essenciais da organização estudada possuem a capacidade dinâmica para se construir e reconfigurar, a fim de enfrentar as rápidas mudanças. Na visão de Teece et al. (1997) a abordagem das capacidades dinâmicas enfatiza os processos internos, de que forma eles são desenvolvidos e como se desenvolverão, por isso, mostrou-se mais adequada à organização pesquisada.

Ao contrário do que muitos pensam, em determinados aspectos a dinâmica organizacional do INSS é maior do que em muitas empresas privadas. Apesar do gigantismo da organização estudada e da sua imensa estrutura física de atendimento com abrangência nacional, a empresa está cercada de ambientes dinâmicos.

Para os usuários e para o público externo, a organização estudada pode aparentemente parecer “engessada” do ponto de vista da sua dinâmica organizacional. Entretanto, pequenas mudanças internas ou externas desencadeiam uma série de movimentos que produzem reflexos em toda a organização.

Portanto, em relação às abordagens utilizadas, o modelo de efetividade organizacional das capacidades dinâmicas mostrou-se mais adequado porque, na visão de Teece et al. (1997), o termo dinâmico também pode se referir às situações onde há uma rápida mudança nos procedimentos e nas exigências do mercado/usuário de serviços.

Na organização estudada, conforme descrito, a concorrência não é considerada uma força de mercado. Entretanto, existem outras forças externas que podem ser superiores à força da concorrência, tais como: a pressão exercida pelo Governo Federal, pela opinião pública, pelos meios de comunicação e pelos usuários. Ou seja, em razão das pressões sofridas, o INSS precisa constantemente adequar-se e promover mudanças.

Também, constatou-se que o gestor de uma APS possui relevante importância. Nas organizações públicas, em especial no INSS, o exemplo dado pelos gestores tem importante reflexo no ambiente organizacional e na qualidade da prestação dos serviços.

Verifica-se em alguns casos, que as Agências da Previdência Social e as Gerências Executivas dependem do governo para determinar suas estratégias e competências. Entretanto,

existem várias ações que são realizadas por iniciativa dos gestores (chefes de APS) e através das idéias dos servidores. Por isso, semelhante a uma empresa privada, dependendo da capacitação dos gestores, uma mesma equipe de trabalho pode desempenhar um trabalho muito melhor. Obviamente, servidores mais capacitados também desempenharão melhor suas atividades.

Neste sentido, os servidores que há poucos anos estão no INSS trazem suas experiências de trabalho para dentro da organização, normalmente oriundas da iniciativa privada (isomorfismo normativo). Esse “caldo” de experiências propicia o desenvolvimento de inúmeros projetos, alguns desses, sem depender do orçamento do governo.

O mapa estratégico da Previdência Social (Figura 5), elaborado a partir do Planejamento Estratégico da Previdência para os anos de 2009-2015, somente foi divulgado após a coleta de dados desta pesquisa. Dessa maneira, o mesmo não será abordado detalhadamente.



Figura 5 – Mapa Estratégico da Previdência Social

Fonte: Ministério da Previdência Social (2009).

Em resposta ao objetivo geral deste trabalho, conforme descrito minuciosamente no item nº 4.2, foram identificadas seis competências essenciais da organização estudada que são

determinantes para garantir a *performance* superior dessas organizações, segundo a percepção do grupo gestor, quais sejam: 1) investimentos em educação continuada e capacitação; 2) excelência no atendimento; 3) relacionamento interpessoal; 4) gestão da tecnologia da informação; 5) gestão estratégica de pessoas; 6) Programa de Educação Previdenciária – PEP.

Dessa forma, de acordo com os objetivos específicos, foram identificados no decorrer deste trabalho, os processos (recursos), rotinas e as competências específicas do conjunto das Agências da Previdência Social. Também, foram identificados e descritos os principais entraves/dificuldades em termos de competência que prejudicam a *performance* superior da organização.

Ainda, foi identificada a pertinência da adoção de um modelo de análise de vantagens competitivas em uma instituição pública (compatibilidade e incongruências). Nesse caso, verificou-se que foi válido e extremamente importante a utilização e adequação dos modelos teóricos de empresas privadas para a organização estudada.

Verifica-se que os resultados desta pesquisa estão em conformidade com os aspectos abordados no mapa estratégico da Previdência Social (Figura 5), porque todas as seis competências essenciais identificadas nesse estudo estão contempladas, explicitamente ou implicitamente, no referido mapa. Por exemplo, no que se refere à gestão estratégica de pessoas, verificou-se que a competência essencial nº 5 está elencada no mapa estratégico da Previdência Social (no canto inferior esquerdo da Figura 5). Na mesma linha de pensamento, o Ministério da Previdência Social (2009) afirmou que:

“Em 2009 o nosso foco prioritário será a implementação do Programa de Educação Continuada e a adoção de um Programa de Gestão por Competência que promova o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e de liderança e que valorize a pró-atividade e o comprometimento dos servidores com os objetivos institucionais. Também vamos empreender ações voltadas ao desenvolvimento da cultura por resultados, à disseminação e internalização dos valores organizacionais e à promoção da responsabilidade socioambiental”.

Portanto, verifica-se que o estudo realizado e, em especial, as competências essenciais identificadas coadunam com as atuais diretrizes da organização estudada. Por fim, verifica-se que o INSS vem buscando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a maximização e a otimização de resultados.

5.1 Agenda institucional de incorporação das competências na organização pesquisada

A partir dos dados coletados e em especial, das entrevistas realizadas, foi elaborada uma agenda institucional de incorporação das competências. Portanto, o estudo sobre as competências essenciais permitiu a inferência do autor da pesquisa de modo a indicar uma agenda de incorporação de competências, a seguir explicitadas. Ressalta-se que a referida agenda serve apenas como sugestão à instituição objeto de pesquisa, no seu processo de gestão organizacional.

Com o objetivo de propor uma agenda institucional de incorporação das competências organizacionais para a organização pesquisada, utilizou-se a matriz de Prahalad e Hamel (2005) para a definição da agenda de competências essenciais. Orientam os autores (2005, p. 260) que essa matriz “distingue as competências existentes das novas competências e os produtos-mercados existentes dos novos produtos-mercados” e é dividida em quatro quadrantes, quais sejam: *liderança em 10*, *megaoportunities*, *preenchimento dos espaços e*, *espaços em branco*.

A elaboração da agenda de incorporação de competências foi fruto da análise do autor da pesquisa a partir dos dados coletados. Na aplicação do questionário aos entrevistados algumas perguntas abordavam as questões referentes à essa agenda.

No modelo das competências essenciais de Prahalad e Hamel (2005) os autores trazem a sugestão de uma matriz competência-produto, útil para definir a aquisição de competências essenciais e metas de distribuição. Cada um dos quatro quadrantes dessa matriz, de acordo com o enfoque proposto por Prahalad e Hamel (2005, p. 260) traz uma pergunta chave, as quais estão listadas abaixo:

a) *liderança em 10*: que novas competências essenciais precisaremos para criar, proteger e ampliar nossos serviços nos mercados atuais?

b) *megaoportunities*: que novas competências essenciais precisaríamos criar para participar de mercados mais interessantes no futuro?

c) *preenchimento dos espaços*: qual é a nossa oportunidade para melhorar nossa posição nos mercados existentes, alavancando melhor as atuais competências essenciais?

d) *espaços em branco*: que novos produtos ou serviços poderíamos criar, redistribuindo de forma criativa ou recombinação as atuais competências essenciais?

Em relação à proposição de uma agenda institucional de incorporação das competências, Fleury & Fleury (2004, p. 14) ensinam que “desenvolver as competências necessárias para sobreviver e participar do jogo requer educação e investimento em aprendizagem permanente”. Portanto, tais ensinamentos corroboram com uma das principais competências essenciais (competência essencial nº 1: *investimentos em educação continuada e capacitação*). Por fim, verifica-se que a capacitação e aprendizagem permanente são imprescindíveis no desenvolvimento das competências organizacionais e na compreensão de todo processo de incorporação das competências.

A definição de uma agenda pode ser útil tendo em vista a abrangência nacional do INSS e, portanto, as dificuldades de disseminação e implementação das mesmas em toda a organização. Sendo assim, a agenda ficou constituída de seguinte maneira, conforme Figura 6.

Competência essencial	Nova	<p style="text-align: center;">Liderança em 10</p> <p><i>Nova competência essencial:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão documental física e virtual. <p><i>Novos recursos estratégicos essenciais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Unificação da legislação (normas); - Autoatendimento dos usuários; - Expansão da rede de atendimento; - Unificação dos sistemas. 	<p style="text-align: center;">Megaoportunities</p> <p><i>Nova competência essencial:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Domínio no gerenciamento documental digital e/ou virtual.
	Existente	<p style="text-align: center;">Preenchimento dos espaços</p> <p><i>Atuais competências essenciais:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em educação continuada e capacitação; - Excelência no atendimento; - Relacionamento interpessoal; - Gestão da tecnologia da informação; - Gestão estratégica de pessoas; - Programa de Educação Previdenciária. 	<p style="text-align: center;">Espaços em branco</p> <p><i>Novo produto/mercado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Processos virtuais (sem utilização de papel). Desburocratização.
		Existente	Novo
		Mercado	

Figura 6 – Agenda de Institucionalização das Competências

Fonte: adaptado de Prahalad e Hamel (2005), a partir dos dados da pesquisa.

No quadrante superior esquerdo (Figura 6) referente à “liderança em 10”, destaca-se primeiro a **nova competência essencial**: *gestão documental física e virtual*. Trata-se de uma nova competência que o INSS precisa criar e desenvolver. Diz respeito ao gerenciamento de todos os arquivos físicos existentes em todas as Agências da Previdência Social, os quais precisam ser devidamente organizados a fim de que possam cumprir com sua finalidade, ou seja, serem facilmente localizados e disponibilizados.

Também, a gestão virtual refere-se à aquisição da competência necessária ao gerenciamento e armazenagem dos documentos, arquivos e processos virtuais. A aquisição dessa competência terá um papel importante para a expansão dos produtos oferecidos e dos mercados abrangidos pelo INSS, conforme destacado no quadrante inferior direito da Figura 6.

Ainda no quadrante superior esquerdo encontram-se os **novos recursos estratégicos**, quais sejam:

a) *Unificação da legislação (normas)*: facilitará a compreensão da legislação por parte dos servidores e da população em geral; facilitará a aplicação da legislação, propiciando melhoria no atendimento. Também, irá propiciar a redução dos litígios judiciais (ações judiciais);

b) *Autoatendimento dos usuários*: o autoatendimento dos usuários diz respeito à disponibilização de sistemas em que os mesmos possam realizar consultas sobre os seus dados perante o INSS. Por exemplo, o próprio contribuinte possuir um acesso (com usuário e senha) para verificar os recolhimentos que foram efetuados para o RGPS. Existem algumas iniciativas a esse respeito, entretanto, ainda não são muito utilizadas, pois são pouco divulgadas e a sua operacionalização não é de fácil manuseio pelos usuários;

c) *Expansão da rede de atendimento*: trata-se da criação de 720 novas unidades de atendimento, ou seja, de novas Agências da Previdência Social. Também, da melhoria da infraestrutura de dezenas de unidades já existentes;

d) *Unificação dos sistemas*: os servidores precisam utilizar inúmeros sistemas ou aplicativos para a realização de suas atividades. Isso dificulta a execução das mesmas, aumenta o tempo despendido, prejudicando o desempenho e diminuindo a eficiência na prestação dos serviços. Por isso, faz-se necessário a unificação de alguns sistemas e a melhoria de acesso aos mesmos, tendo em vista que para acessar cada um dos sistemas é necessário a utilização de usuário e senha diferentes.

Por sua vez, no quadrante superior direito (Figura 6) destaca-se, em relação às “megaopportunities”, a **nova competência essencial: domínio no gerenciamento documental digital e/ou virtual**. Essa competência trata-se da ampliação da nova competência essencial descrita no quadrante superior esquerdo (Figura 6). Portanto, para que o INSS possa participar de mercados mais interessantes no futuro, será necessário possuir um amplo domínio no gerenciamento documental digital e/ou virtual.

Essa competência poderá ser adquirida com maior facilidade através de transferência, tendo em vista que outras organizações públicas já possuem competências semelhantes, como por exemplo, a Receita Federal do Brasil (referente às declarações do imposto de renda, entre outros) e a Justiça Federal, através da utilização de processos eletrônicos (virtuais).

Dessa maneira, é necessário a criação de metas, o estabelecimento de objetivos e a efetivação da agenda para a institucionalização das competências. Nessa perspectiva, os conceitos de Prahalad e Hamel (2005, p. 25) são complementares quando afirmam que “a meta é um processo de transformação revolucionário no que se refere ao resultado, mas evolucionário no que tange à execução”.

No quadrante inferior esquerdo (Figura 6) referente ao “preenchimento dos espaços”, destacam-se as **atuais competências essenciais: investimentos em educação continuada e capacitação; excelência no atendimento; relacionamento interpessoal; gestão da tecnologia da informação; gestão estratégica de pessoas; Programa de Educação Previdenciária**. Tratam-se das seis competências essenciais, abordadas no item nº 4.2.3.

Por último, no quadrante inferior direito (Figura 6) referente aos “espaços em branco”, destaca-se o **novo produto/mercado: processos virtuais (sem utilização de papel). Desburocratização**. Portanto, os processos virtuais são um novo produto que poderá ser criado a partir das atuais competências essenciais e que tem como pressuposto a **nova competência essencial: domínio no gerenciamento documental digital e/ou virtual** (quadrante superior direito da Figura 6). A desburocratização, por sua vez, além de ser uma consequência dos processos virtuais, também pode ocorrer através da confiabilidade e validação dos dados existentes nos sistemas informatizados, objetivando eliminar a comprovação dos mesmos através de documentos físicos. Por exemplo, pode-se diminuir ou eliminar a exigência da apresentação física de alguns documentos, em razão dos mesmos dados estarem disponíveis e validados (serem confiáveis) nos sistemas informatizados da Previdência Social.

5.2 Sugestões

Em razão da abrangência nacional do INSS, os resultados da presente pesquisa podem possuir pontos em comum com diversas Gerências Executivas no Brasil. Ainda, porque algumas informações dizem respeito a conjunturas ocorridas em âmbito nacional.

Também, a análise desses dados poderá servir de embasamento para outros trabalhos científicos propiciando às organizações públicas, referencial teórico para o contínuo aperfeiçoamento das práticas administrativas no serviço público. Ou seja, este estudo também visa orientar a realização de pesquisas futuras e em especial, a realização de pesquisas em organizações públicas.

Os autores Prahalad e Hamel (2005, p. 253) sugerem que “uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências”. Portanto, a utilização e ampliação da agenda institucional de incorporação das competências organizacionais é muito importante.

O estudo das competências essenciais da organização pesquisada pode ser extremamente útil na revisão do Planejamento Estratégico do INSS 2009-2015, bem como para a adoção de outras práticas referidas durante a pesquisa.

Por fim, sugerimos que o INSS realize seminários e conferências para a disseminação das competências essenciais. Também, sugerimos ampliar esse estudo para:

1. O INSS como um todo, ou seja, para toda a instituição/organização;
2. Outros estudos que 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.

6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BALESTRO, Moisés Villamil; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; LOPES, Marcelo Carvalho; PELLEGRIN, Ivan de. *A experiência da rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas*. RAC – Revista de Administração Contemporânea, 2004, vol.8, p.181-202.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. *Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economics analysis*. London: Sage Publications, 1997.

BERNIER, L.; BOUCHARD, M.; LÉVESQUE, B. *Attending to the general interest: new mechanisms for mediating between the individual collective and interest in Québec*. Annals of Public and Cooperative Economics, 74:3, 2003.

BINDER, Marcelo. *Rede de Recursos – Um Modelo Desenvolvido a partir do Caso GOL Linhas Aéreas*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003.

_____. *Recursos, Alterações Ambientais e a Formação das Janelas de Oportunidade: Uma Discussão no Setor Aéreo*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007.

BITENCOURT, Claudia Cristina. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BITENCOURT, Claudia Cristina; TONDOLO, Vilmar Antônio Gonçalves. *Uma Perspectiva Baseada em Recursos no Agronegócio Cooperativo*. RAE-eletrônica, v. 7 n. 1, Art. 3, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4517&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=1&Ano=2008>>. Acesso em: 12/2008.

BORGES, Luiz Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. *Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil*. Revista do BNDES, v. 12, n. 24, p. 111-148. Rio de Janeiro: BNDES, dez. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. RSP - Revista do Serviço Público. Brasília, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. *Previdência e Estabilidade Social: Curso de Formadores em Previdência Social*. 5. ed. Brasília: MPS, 2005.

BRASIL. Portaria n. 26, de 19 de janeiro de 2007 do Ministério da Previdência Social – Gabinete do Ministro. *Regimento Interno do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS*. Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/66/MPS/2007/26.htm>>. Acesso em 02 mar. 2007.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *O modelo estrutural de governança pública*. Revista eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE, Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n° 10, junho/julho/agosto de 2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/redae.asp>>. Acesso em: 12/2007.

CARELLI, Gabriela. *Cinco milhões querem o governo como patrão*. Revista Veja, edição 2013, jun. 2007. São Paulo: Editora Abril, 2007.

COELHO, Ana Lúcia de Araújo Lima; PAVÃO, Yeda Maria Pereira; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. *A produção científica direcionada a visão baseada em recursos (Resource-based view – RBV) no Brasil e no exterior*. Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração – Edição Especial, vol. 1, n. 2, p.177-207, jul./2009. Disponível em: <<http://www.facec.edu.br/seer/index.php/docenciaepesquisaemadministracao/article/view/62/101>>. Acesso em jul. 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, Marcelo Antonio Lisboa; PEREIRA, Leonardo Lisboa. A nova visão baseada em competência: análise da sua capacidade explicativa diante das visões tradicionais da administração estratégica. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005.

COSTELLA, Sérgio Luís. *Planejamento Estratégico no setor da construção civil: Construtora e Incorporadora Nostra Casa Ltda*. Curso de Administração. Passo Fundo, 1999. 71p.- Universidade de Passo Fundo - UPF, Rio Grande do Sul.

CRUZ FILHO, Paulo Roberto Araújo. *Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: o caso da Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente em Situação de Risco para a Violência em Curitiba*. Cadernos de Pesquisa CIRIEC Brasil. Ano 01, Número 01, Out.-Dez. 2006.

CRUBELLATE, João Marcelo; PASCUCCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo Sérgio. *Contribuições para uma visão em recursos legítimos*. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 48, nº 4, out./dez. 2008.

DAL-SOTO, Fábio; PAIVA, Ely Laureano; SOUZA, Yeda Swirski de. *Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista*. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 47, nº 3, jul./set. 2007.

DATAPREV. Disponível em: <<http://www.dataprev.gov.br>>. Acesso em fev. 2009.

DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

FINKLER, Elivelto Nagel da Rosa. *Competências essenciais do SENAC/RS para a formação de estratégia competitiva no mercado de educação profissional*. UNIÚÍ, Programa de mestrado em Desenvolvimento, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR; MIRANDA, Moacir de. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. *Governança organizacional aplicada ao setor público*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047108.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

FOSS, N. J. *Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions*. In: FOSS, N. J. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press, 1997. p. 3-18.

FROEHLICH, Cristiane; BITENCOURT, Claudia Cristina. *A dinâmica das competências organizacionais – a trajetória do Grupo Paquetá*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, RJ: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007.

GASPARINI, Diógenes. *Direito administrativo*. 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio C. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRANT, Robert M. *The resource-based theory of competitive advantage*. California Management Review - CMR. v.33, n.3, p. 114-135, 1991.

HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 2003.

HARB, Antônio Geraldo. *As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil*. UFSC, Programa de doutorado em Engenharia de Produção, 2005.

HOGARTH, R., MICHAUD, C. *Longevity of business firms: a four-stage framework*. Fontainebleau: INSEAD, 1991.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Minidicionário Houaiss de língua portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

HÜBNER, Maria Martha. *Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de mestrado e doutorado*. 5. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Mackenzie, 2004.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. *Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária*. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2000.

LEBESSIS, N.; PATERSON, J. *Evolution in Governance: What lessons for the Comission? A first assessment*. European Comission: Forward Studies Unit, 1997.

LEITE, Juliana Cecon. *Princípio da uniformidade de benefícios e serviços às populações urbanas e rurais e a sistemática do cálculo do salário de benefícios do segurado especial*. 2005. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2005.

MINAYO, Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

_____. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 25 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/pg_secundarias/atendimento_01.asp>. Acesso em 03 out. 2006.

_____. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br>>. Acesso em 02 mar. 2007.

_____. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br>>. Acesso em 19 fev. 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 12 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PANCERI, Regina. *Terceiro Setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de um organização sem fins lucrativos*. Dissertação (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?2887>>. Acesso em 10 out. 2006.

Panorama da Previdência Social brasileira. 3 ed. Brasília: Ministério da Previdência Social, 2008.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E. e McKEE, L. *Shaping Strategic Change*. London: Sage Publications, 1992. Capítulo 2: Understanding the Process of Organizational Change, p. 5-30.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; BECKER, Grace Vieira. *O Impacto da Formação Gerencial no Desempenho Organizacional à Luz da Abordagem de Competências*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, RJ: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007.

PORTER, Michael. *Entrevista à expomanagement*. Revista HSM Management, ano 5, n. 29, nov./dez. 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, may/june, 1990.

_____. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 22ª reimpressão.

PENROSE, E. T. *Teoria del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar, 1962.

PSCHICHHOLZ, Roberta. INSS no Vale do Sinos. *Zero Hora*, Porto Alegre, 09 jan. 2008. p. 14.

QUEIROZ, Ana Carolina Spolidoro; MALIK, Ana Maria; STAL, Eva. *Capacidades Dinâmicas, Inovação e Modelos Organizacionais: a trajetória de uma organização hospitalar*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007.

QUINN, Robert E. et al. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RESENDE, Enio. *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

REZENDE, Flávio da Cunha. *Por que reformas administrativas falham?* RBSC – Revista Brasileira de Ciências Sociais, out. 2002, São Paulo. Edusc: vol. 17, nº 50, p. 123-142.

ROCHA, Márcio Fernando Elias. *Direito Administrativo*. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana; DUTRA, Joel Souza; BECKER, Grace Vieira; DIAS, Gisele Becker. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005.

SALAMA, Alzira. *O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 28(1): 34-42, jan./mar. 1994.

SACHS, Ignacy. *Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SAUSEN, Jorge Oneide. *Adaptação Estratégica Organizacional: O caso da Kepler Weber S/A*. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2003.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manoel Portugal; PEREIRA, Maurício Fernandes; LISSONI, Juliano. *Evolução da Pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's*. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia. Curitiba, v. 1, n. 1, p. 39-56, jan./abr. 2008.

TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, Ago. 1997.

TEECE, David J.; PISANO, Gary. *The dynamic capabilities of firms*. Corporate Change. v. 3, n. 3, 1994.

TRIVIÑOS, A. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. RAE - Revista de Administração de Empresas, out./dez. 2000, São Paulo: v. 40, n. 4, p. 20-37.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WHEATLEY, Margaret J. *Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico*. São Paulo: Cultrix, 2006.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)