

A COMPETÊNCIA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Clandia Maffini **GOMES**

Professora Assistente da Universidade Federal de Santa Maria

Mestre em Administração – UFSC

Doutoranda em Administração no PPGA da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da

Universidade de São Paulo

maffini@usp.br

Maria Aparecida **GOUVÊA**

Professora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da

Universidade de São Paulo

Doutora em Administração – USP

magouvea@usp.br

Wilson Aparecido Costa de **AMORIM**

Professor da Universidade São Judas Tadeu – SP

Doutorando em Administração no PPGA da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da

Universidade de São Paulo

agaraujo@alternex.com

Resumo

O estudo buscou avaliar a competência estratégica de uma Organização Sindical da Região Metropolitana de São Paulo, identificando os aspectos subjacentes à percepção dos associados, a partir da aplicação do modelo conceitual de gestão de competências elaborado por Fleury e Fleury (2001). Com a adoção de um modelo multivariado de análise, buscou-se identificar os principais aspectos que explicam a percepção dos associados quanto à competência estratégica do Sindicato e que influenciam a sua satisfação. As conclusões do estudo evidenciaram que as principais variáveis que explicam a percepção dos associados em relação à atuação do Sindicato são a comunicação do plano, a capacitação dos funcionários, a capacitação dos diretores e a preocupação com a melhoria contínua. As variáveis que causam maior impacto no modelo e que portanto mais influenciam a satisfação do associado são a capacitação dos funcionários e a comunicação dos planos aos trabalhadores.

Palavras-chave: Competência – Estratégia – Organização.

Abstract

The study tried to estimate the strategic ability of a Labor Union Organization in the Metropolitan District of São Paulo, identifying the aspects which are subjacent to the understanding of the associates, starting from the application of an intentional model of competence management elaborated by Fleury and Fleury (2001). Using a multidiversified model of analyses, one tried to identify the main aspects that illustrate the perception of the associates concerning the strategic competence of the labor union and those affecting its satisfaction. The study pointed out that the main changes which explain the perception of the associates in relation with the performance of the labor union are the communication of the plan, the capabilities of the employees, the competence of the managers and the attention to continuous improvement. The variations that cause stronger impact in the model and, therefore, exercise stronger influence on the associates satisfaction are the capabilities of the employees and the communication of the plans to the workers.

Key-words: Competence – Strategy – Organization.

1 Introdução

A abordagem das competências organizacionais pode ser efetuada em âmbito coletivo e individual. Em âmbito coletivo, as competências organizacionais podem ser classificadas como competências estratégicas do núcleo (PRAHALAD e HAMEL, 1994) ou podem incluir competências básicas incorporadas que não são vistas como fornecedoras de vantagem competitiva (JAVIDAN, 1998) e portanto independentes dos indivíduos e encaixadas em sistemas, em mecanismos, em processos de uma organização e difundidas em seus públicos, tecnologia e estruturas (TURNER e CRAWFORD, 1994).

As competências constituem-se em um fenômeno de um grupo ou de uma organização quando os públicos podem trabalhar juntos coletivamente para a realização de uma tarefa (HANSSON, 1998, citado por RUUSKA e VARTAINEN, 2003). Um aspecto da capacidade humana constitui-se na habilidade de agir nos grupos. A interação e a comunicação formam a base para a compreensão compartilhada, que é considerada por sua vez, como a base para a criação da competência coletiva de um grupo (SCHEIN, 1995; SANDBERG e TARGAMA, 1998).

As ações organizacionais são baseadas em competências humanas no trabalho e na maneira como permitem a viabilização da organização (SANDBERG, 2000). Quando as competências incorporadas são assimiladas pela organização, as mesmas tendem a resistir apesar das mudanças nos indivíduos. As competências pessoais são formadas por indivíduos e são perdidas pela organização quando os mesmos saem da organização (TURNER e CRAWFORD, 1994).

Para Fleury e Fleury (2001, p. 19), o conceito de competências deve ser discutido no “contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades”. A gestão de competências de uma

organização envolve aspectos estratégicos e individuais. A complexidade conceitual e prática do tema leva ao entendimento de que algumas definições ainda se encontram em processo de formação.

Nesse contexto, o estudo foi desenvolvido com a perspectiva de relacionar a teoria existente com a prática efetuada pelas organizações, testando de maneira quantitativa o modelo de gestão de competências elaborado por Fleury e Fleury (2001), a partir do seguinte questionamento: Qual é a avaliação da Competência Estratégica do Sindicato e quais as principais características que explicam e discriminam a percepção dos associados?

O desenvolvimento deste estudo se coloca em torno dessa indagação e para respondê-la definem-se os seguintes objetivos:

- avaliar a competência estratégica do Sindicato;
- identificar as principais características que explicam a percepção dos associados;
- identificar os principais aspectos que influenciam a sua satisfação.

Uma característica marcante deste estudo é o emprego de técnicas estatísticas multivariadas, as quais viabilizam o enfoque simultâneo de várias variáveis e contribuem para uma análise mais refinada dos dados pesquisados.

2 A dimensão estratégica da gestão de competências

As mudanças no ambiente globalizado trazem a necessidade de revisão nos pressupostos que permeiam a gestão das organizações. Um dos principais impactos dessas mudanças segundo Albuquerque (2002, p. 35) traduz-se no “aumento do nível de qualificação e de conhecimento exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em

sua administração”. Cada vez mais as organizações precisam definir estratégias que garantam o alcance de seus objetivos, a partir da definição de suas competências organizacionais essenciais alinhadas às competências individuais de seus colaboradores.

Nesse sentido, pode-se observar que a relação entre os conceitos de estratégia e de competência encontra-se muito próxima na medida em que se evolui de uma dimensão individual de competência para uma visão sistêmica da organização. Torna-se necessário entender a gestão de competências como uma questão estratégica e sistêmica não apenas específica e individual. Seguindo esta linha de pensamento Zarifian (citado por FLEURY e FLEURY, 2001) afirma que é preciso pensar a organização em sua totalidade compreendendo as dimensões âmbito de atuação e visão estratégica. Para ele as competências referem-se aos processos, técnicas, organizacionais, de serviço e sociais.

A palavra estratégia é conceituada, de maneira simplificada, como um plano para o futuro, uma direção, um curso de ação. Estratégia “...é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG et al., 2000, p. 17).

A estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades. Essa abordagem “...tende a considerar a administração estratégica como um processo coletivo...”, ressaltam Prahalad e Hamel (citados por MINTZBERG et al., 2000, p. 161). A administração estratégica possui como conceitos fundamentais: competência essencial, intenção estratégica e tensão e alavancagem. No que se refere à competência essencial, verifica-se que uma empresa alcança a adequação estratégica por meio do uso eficaz dos seus ativos intangíveis, tais como o *know-how* tecnológico ou lealdade dos clientes. A vantagem competitiva deriva de

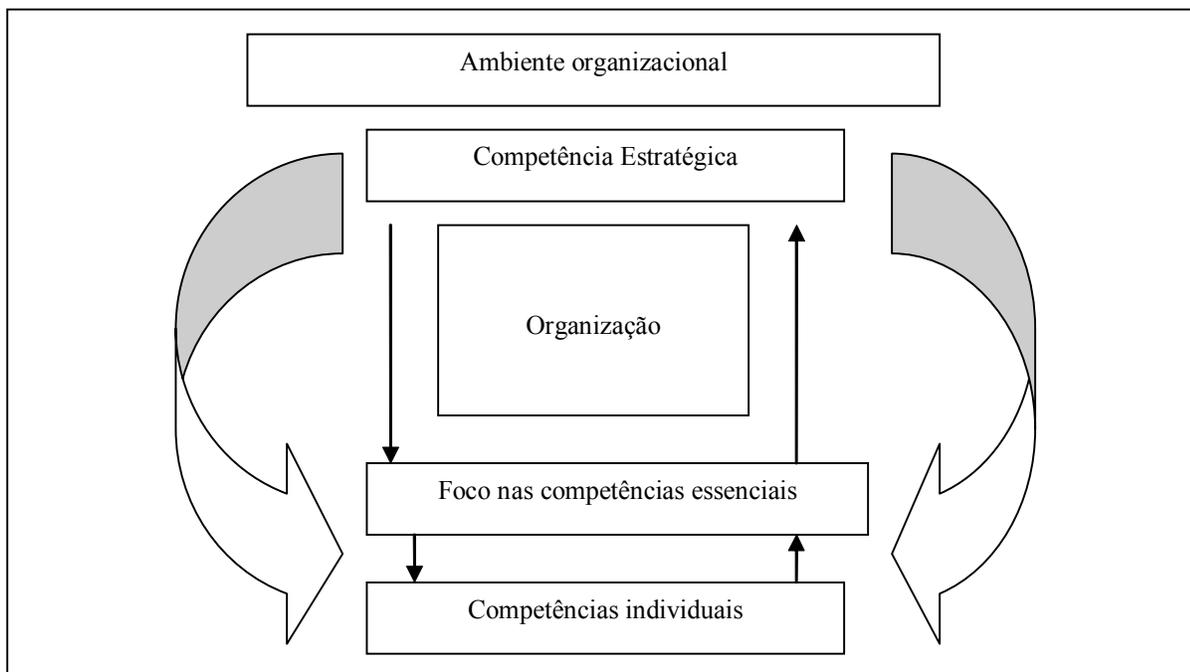
capacidades enraizadas por trás dos produtos das empresas. A intenção estratégica, ou visão estabelece a direção geral, define as oportunidades emergentes de mercado e propicia um grito de união para os funcionários. Ao mesmo tempo, a tensão é definida como um desajuste da empresa e suas aspirações, e as empresas precisam aprender a alavancagem a partir de uma base limitada de recursos.

As competências são contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência. Prahalad e Hamel (citados por FLEURY e FLEURY, 2001), desenvolveram o conceito de *core competence*, a partir do qual a competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Na tentativa de delinear um modelo de gestão de competências, pode-se referenciar o modelo desenvolvido por Fleury e Fleury (2001), o qual objetiva relacionar as concepções estratégicas, organizacionais e individuais que formam a visão sistêmica do conceito de competências. A partir do entendimento global e sistêmico do conceito de competências os autores, sugerem alguns passos para a formulação de um modelo de gestão.

- 1º) Definição da orientação estratégica da organização;
- 2º) Identificação das competências essenciais da organização;
- 3º) Alinhamento das competências individuais com as competências essenciais da organização.

Figura 1 – Modelo Conceitual de Gestão de Competências



Fonte: Adaptado do Modelo de Fleury, A. e Fleury, M. T (2001).

As competências individuais impactam as dimensões estratégica e organizacional da gestão de competências e são fortemente impactadas pelas mesmas, em um processo dialético permanente. Ao mesmo tempo em que as competências essenciais e individuais condicionam as formulações estratégicas, na medida em que dão o suporte necessário para que isto ocorra, a competência estratégia oferece as condições necessárias para o desenvolvimento organizacional e individual.

São três os tipos de estratégias por meio das quais as organizações podem relacionar-se e competir no mercado, conforme Fleury e Fleury (2001):

- *Excelência operacional*: as empresas buscam a competição baseada em custo; é oferecido aos clientes um produto médio ao melhor preço e com bom atendimento;
- *Inovação no produto*: são oferecidos produtos de ponta aos clientes; empresas que estão sempre inovando;

- *Orientada para serviço*: as empresas se voltam para atender o que clientes específicos desejam; são especializadas em satisfazer e antecipar as necessidades dos clientes, tendo em vista a sua proximidade com eles.

As competências do indivíduo são categorizadas em aspectos que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica:

- *Competências de negócio*: visão estratégica e capacidade de planejamento;
- *Competências técnico-profissionais*: deter informações e conhecimentos técnicos relativos a sua área; utilizá-los e atualizá-los constantemente, visando ao cumprimento de atividades, resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos e produtos;
- *Competências sociais*: comunicação, negociação e trabalho em equipe.

Relacionando esses conjuntos de competências desenvolvidas pelos indivíduos em seus espaços de atuação, com as estratégias do negócio, chegue-se às competências essenciais da organização.

Assim, as considerações acima efetuadas permitem concluir que a discussão sobre a gestão de competências nas organizações, cada vez mais deve ser ampliada, saindo de uma visão reducionista e apenas individual, buscando contemplar uma visão sistêmica do todo organizacional e suas implicações decorrentes.

3 Competência estratégica, identidade e imagem da organização

Pode-se afirmar a existência de uma grande influência do ambiente na criação da identidade organizacional. Vários debates já foram realizados sobre a relação entre a identidade, a cultura, a imagem e a reputação. Portal e Schultz (citados por RYLANDER e PEPPARD, 2003) discutem que cada vez mais as ações e as indicações de gerentes superiores afetam simultaneamente a identidade e a imagem da organização, em parte devido aos níveis crescentes da interação entre fornecedores, clientes, reguladores e outros fatores ambientais, assim como os papéis múltiplos dos membros da organização que agem como *insiders* (empregados) e *outsiders* (clientes, membros de comunidade e/ou membros de grupos de interesse especial). A pesquisa realizada por Dutton et al. (1994) mostrou que o comportamento de uma pessoa é afetado por como os membros e *outsiders* vêem a organização.

Quando os membros acreditam que os *outsiders* vêem a organização de maneira positiva isto pode se traduzir em resultados desejáveis trazendo um sentimento de maior cooperação. A visão negativa percebida por *outsiders*, na outra mão, pode conduzir os membros a experimentar resultados pessoais negativos, tais como a depressão e o *stress*, que por sua vez poderiam conduzir à competição aumentada entre membros e ao esforço reduzido.

Goia et al. (2000) discutem que há um relacionamento muito próximo entre a identidade da organização e a sua imagem. Esta relação torna-se cada vez mais importante na medida em que as organizações competem em ambientes complexos e turbulentos, nos quais o papel dos processos organizacionais torna-se mais pronunciado. Além disso, a inter-relação entre a identidade e a imagem organizacional conduz a um determinado grau de instabilidade da identidade que facilita a mudança organizacional.

A identidade deve ser vista como um mecanismo da ligação que abranja os valores e a opinião dos *outsiders* e dos membros da organização. Os valores e as opiniões dos membros da organização impactam a visão bem-sucedida, assim como os valores e as opiniões sobre a organização das partes interessadas relevantes fora da organização. O conceito da identidade (o que a companhia é) consiste em um sistema flexível que reflete e integra os valores e a opinião apreendidos pelas partes interessadas internas e externas. A identidade age como um *tradutor* da visão e da finalidade dentro do contexto das mudanças no ambiente externo (e interno), e fornece assim meios de fazer o sentido da visão e fornece os *códigos de conduta* para os trabalhadores de conhecimento. Para Marrom e Starkey (citados por RYLANDER e PEPPARD, 2003), a identidade organizacional age como uma tela perceptual que afeta o processamento de informação dos indivíduos e a sua interpretação.

De acordo com Dowling (citado por RYLANDER e PEPPARD, 2003), para melhorar a imagem de uma organização torna-se necessário identificar os fatores principais que influenciam como os públicos percebem uma organização, influenciando a forma como uma organização típica se comunica com suas partes interessadas internas e externas.

A identidade organizacional tem diversas dimensões, segundo Caldas (1999), dentre as quais destaca-se a forma pela qual a organização é percebida pelo meio em sua imagem para

clientes e fornecedores e a forma pela qual a organização, representada por seus executivos, percebe a si mesma – autopercepção. A interação entre as dimensões compõe um ciclo de mudanças que alteram o *como sou* e o *como sou visto*.

Os teóricos destacam a importância da comunicação e das interações para a emergência da identidade organizacional. Isto implica que para influenciar a identidade as organizações necessitam controlar não somente suas comunicações formais, mas também símbolos e as interações sociais. O desafio portanto, está em aumentar a capacidade da organização de repensar e recriar, levando as pessoas a se articular e refinar suas aspirações e estratégias.

4 Procedimentos metodológicos

4.1 Tipo de pesquisa

Tendo em vista os objetivos desse estudo, revelou-se mais apropriada uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório. Com essa abordagem buscou-se apreender junto aos associados do Sindicato a sua percepção quanto à Competência Estratégica do Sindicato, identificando as principais características que explicam a percepção dos associados, bem como os aspectos que influenciam a sua satisfação.

4.2 População e amostra

A população focalizada neste trabalho corresponde aos associados de uma Organização Sindical da Região Metropolitana de São Paulo. Visando a obtenção de uma amostra representativa da população, empregou-se o método de amostragem casual simples com a dimensão de 43 casos.

4.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi efetuada a partir de um levantamento amostral por meio de entrevistas pessoais com aplicação de um questionário estruturado, baseado no modelo de análise de Fleury e Fleury (2001). A composição do questionário apresenta dois blocos de questões. O primeiro bloco, com cinco questões, corresponde ao perfil do associado, e o segundo, com quatorze questões, aborda aspectos da gestão de competências.

4.3.1 Perfil dos associados

Para uma caracterização dos associados foram coletadas informações sobre variáveis do seu perfil, as quais são relacionadas no quadro 1, com as respectivas escalas de mensuração.

Quadro 1 – Variáveis que constituem o perfil dos associados

Sexo	1 - Feminino
	2 - Masculino
Idade	1 - Menor de 25 anos
	2 - Entre 25 e 34 anos
	3 - Entre 35 e 44 anos
	4 - Acima de 44 anos
Estado civil	1 - Solteiro
	2 - Casado
Escolaridade	1 - 1º Grau
	2 - 2º Grau
	3 - Superior
Tempo de categoria	1 - Menor do que 5 anos
	2 - 5 a 14 anos
	3 - Acima de 14 anos
Tempo de filiação	1 - Menor do que 5 anos
	2 - 5 a 14 anos
	3 - Acima de 14 anos

4.3.2 Competência estratégica

O modelo conceitual de Fleury e Fleury (2001) define três tipos fundamentais de competência estratégica por meio das quais as empresas se relacionam e competem com o mercado: excelência operacional, inovação

no produto e orientação para o serviço. À luz do modelo de Fleury e Fleury (2001), foram levantadas variáveis associadas às competências estratégicas do Sindicato, segundo a percepção dos associados, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis que compõem o perfil de competências

Variáveis independentes	Escala
Comunicação dos planos aos trabalhadores	Razão (1 a 10)
Conhecimento do planejamento pelos trabalhadores	
Participação dos trabalhadores no planejamento	
Preparo da diretoria para o processo de negociação	
Preparo dos funcionários para o atendimento	
Execução do planejamento pela diretoria	
Trabalho em equipe pelos membros do Sindicato	
Capacitação dos diretores	
Capacitação dos funcionários	
Atuação do Sindicato na negociação com as empresas	
Atuação do Sindicato na prestação de serviços	
Atuação do Sindicato em debates da sociedade	
Preocupação com a melhoria contínua	
Variável dependente	
Competência estratégica do Sindicato	Categórica

Tendo em vista o alcance dos objetivos do estudo, as variáveis foram divididas em treze variáveis independentes em escala razão e uma variável dependente categórica.

4.3.3 Satisfação dos associados

A fim de verificar o nível de satisfação dos associados foram criados, a partir da variável competência estratégica, dois grupos de associados: satisfeitos e insatisfeitos. A escala de mensuração é apresentada no quadro 3.

Quadro 3 – Escala de mensuração do nível de satisfação dos associados

Grupos	Valor atribuído
Associados insatisfeitos	1 a 8
Associados satisfeitos	Acima de 8

A variável dependente competência estratégica do Sindicato corresponde ao nível de satisfação dos associados em relação à competência do Sindicato. Os dados da variável competência estratégica do Sindicato foram categorizados em dois grupos: associados insatisfeitos (valores

entre 1 e 8) e associados satisfeitos (valores acima de 8). O critério de corte utilizado na criação das duas categorias da variável dependente baseou-se na distribuição das notas atribuídas pelos respondentes, permitindo uma alocação equilibrada em cada um dos dois níveis.

5 Análise dos resultados

Os resultados foram analisados em dois contextos: univariado e multivariado. No primeiro tipo de enfoque, foram analisadas medidas descritivas para cada variável separadamente. Na abordagem multivariada, aplicou-se a técnica de regressão logística com a análise de várias variáveis conjuntamente.

A análise dos dados foi efetuada por meio do uso do software SPSS, a partir do qual foi efetuada a técnica de regressão logística. A regressão logística é a técnica estatística apropriada quando a variável dependente é categórica (nominal ou não-métrica) e as variáveis independentes são métricas.

Os resultados são apresentados de forma descritiva e categorizados de acordo com as fases da análise: perfil dos associados ao Sindicato, análise das medidas descritivas, análise multivariada dos dados e interpretação dos resultados.

5.1 Perfil dos associados ao sindicato

Para compor o perfil dos respondentes foram analisadas as variáveis sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de filiação no Sindicato e tempo de trabalho na categoria. A partir dos dados coletados é possível afirmar que a maioria dos respondentes possui as seguintes características:

- Sexo: masculino (87,5%);
- Estado civil: casados (65%);
- Escolaridade: 1º grau (48,7%) e 2º grau (41%);
- Idade: entre 25 e 44 anos (40,5%) e idade superior a 44 anos (35,1%);
- Tempo de filiação ao Sindicato: até 5 anos (50%);
- Tempo de trabalho na categoria: mais de 14 anos (43,2%).

A análise das medidas de tendência central permite verificar que em média, os respondentes possuem 35,5 anos de idade; 12,7 anos de tempo de trabalho na categoria e 7,3 anos de filiação ao Sindicato. Os valores do coeficiente de variação das variáveis idade (33%); tempo de trabalho na categoria (82%) e tempo de filiação ao Sindicato (45%) são bastante altos, o que indica a existência de uma grande variabilidade nos dados apresentados. Logo, a mediana passa a ser a medida de tendência central mais adequada para analisar a base de dados, a qual permite dizer que a metade dos inquiridos tem até 33 anos de idade, até 12 anos de tempo de trabalho na categoria e até 4,5 anos de tempo de filiação ao Sindicato.

5.2 Análise das medidas descritivas

A partir da análise das medidas descritivas de tendência central e de dispersão das variáveis que compõem o modelo, é possível verificar o grau de homogeneidade dos dados.

Na tabela 1 são apresentadas as variáveis que explicam a competência estratégica do Sindicato.

Tabela 1 – Dados comparativos das variáveis que compõem o modelo

Variáveis	N	Média	Desvio-Padrão	Coef. Var %
Comunicação dos planos aos trabalhadores	43	7,81	1,53	19,60
Conhecimento do planejamento pelos trabalhadores	43	7,88	1,98	25,10
Participação dos trabalhadores no planejamento	43	7,16	2,16	30,15
Preparo da diretoria para o processo de negociação	43	7,86	2,18	27,70
Preparo dos funcionários para o atendimento	43	7,40	1,70	21,15
Execução do planejamento pela diretoria	43	8,02	1,97	26,58
Trabalho em equipe pelos membros do Sindicato	43	7,77	1,86	23,98
Capacitação dos diretores	43	7,70	1,74	22,60
Capacitação dos funcionários	43	7,67	2,06	26,78
Atuação do Sindicato na negociação com as empresas	43	7,84	2,18	27,83
Atuação do Sindicato na prestação de serviços	43	7,81	2,47	31,63
Atuação do Sindicato em debates da sociedade	43	7,88	1,94	24,63
Preocupação com a melhoria contínua	43	8,09	2,07	25,55
Competência estratégica do Sindicato	43	8,14	2,04	25,09

A análise exploratória dos dados permite observar que as maiores médias verificadas são as relativas às variáveis competência estratégica do Sindicato (8,14), preocupação com a melhoria contínua (8,09) e execução do planejamento (8,02) e a menor média refere-se à variável participação no planejamento (7,16).

Os maiores valores de desvio-padrão encontram-se nas variáveis: atuação em serviços (2,47), atuação na negociação (2,18) e preparo para a negociação (2,18). O menor valor de desvio-padrão encontra-se na variável comunicação do planejamento (1,53).

Os valores dos coeficientes de variação indicam que a maior variabilidade nos dados encontra-se nas variáveis: atuação em serviços (31,63%), participação no planejamento (30,15%) e atuação na negociação (27,83%). A menor variabilidade nos dados da distribuição encontra-se na variável comunicação do planejamento aos trabalhadores (19,60%), o que indica uma percepção mais homogênea dos entrevistados quanto a esse aspecto. De modo geral, observa-se que a média, o desvio-padrão e a variabilidade dos dados analisados são semelhantes.

A tabela 2, a seguir, apresenta a distribuição dos associados quanto à satisfação em relação à competência estratégica do Sindicato.

Tabela 2 – Satisfação dos associados em relação à competência estratégica do Sindicato

	Frequência	Percentual (%)
Insatisfeitos	20	46,5
Satisfeitos	23	53,5
Total	43	100

Os dados apresentados na tabela 2 permitem concluir que 53% avaliam como satisfatória e

47% avaliam como insatisfatória a competência estratégica do Sindicato.

5.3 Análise multivariada dos dados

Tendo em vista determinar as principais variáveis relacionadas à percepção dos associados quanto à avaliação da competência estratégica do Sindicato, bem como identificar se as diferenças de percepção em relação à atuação do Sindicato distinguem os associados satisfeitos e insatisfeitos, foi aplicada a técnica multivariada de regressão logística.

5.3.1 Regressão logística: principais vantagens e características

A técnica de regressão logística é formulada para prever e explicar uma variável categórica binária (dois grupos). De acordo com Hair et al. (1998), existem muitas similaridades entre os métodos de análise discriminante e de análise logística, pois ambas comparam resultados preditivos e classificatórios e empregam medidas de diagnóstico similares. A regressão logística, entretanto, tem a vantagem de ser menos afetada do que a análise discriminante quando as suposições básicas, particularmente a normalidade, não são encontradas. Os resultados da análise discriminante e da regressão logística podem levar ao entendimento de características inter-grupais dos sujeitos e sua apropriação nos respectivos grupos. Possíveis aplicações de ambas as técnicas em problemas relativos a negócios são numerosas.

5.3.2 Estatísticas relacionadas à técnica

A análise das estatísticas relacionadas à técnica de regressão logística indicou a adequação do seu uso no estudo. O método *forward stepwise* convergiu em um modelo formado por quatro variáveis, excluindo nove variáveis da análise. Em conjunto as quatro variáveis explicam 93,02% da competência estratégica do Sindicato na percepção dos associados. As principais variáveis que explicam o modelo são as variáveis capacitação dos funcionários (81,40%),

comunicação dos planos aos associados (88,37%), capacitação dos diretores (88,37%) e preocupação com a melhoria contínua (93,02%).

Considerando-se o valor de p a probabilidade de um indivíduo estar satisfeito com a competência estratégica do Sindicato, torna-se interessante analisar o impacto no valor de p de cada variável aceita no modelo logístico. Para cada uma das quatro variáveis foram feitas duas simulações, com a alteração de uma unidade para a variável focalizada, e sem alteração para as demais, visando-se aferir o respectivo impacto causado pela mudança de valor de cada uma sobre a probabilidade de satisfação em relação à competência estratégica do Sindicato. Por meio dessas simulações, obteve-se que as variáveis que causam maior impacto no modelo e que portanto mais influenciam a satisfação do associado, são a capacitação dos funcionários e a comunicação dos planos.

A estatística L corresponde à probabilidade de se obterem os resultados da amostra, dadas as estimativas dos parâmetros do modelo logístico. Como é esperado alto valor de L , a expectativa é que Log Likelihood ($-2LL$) seja mínimo. Neste caso, o modelo de ajuste final apresentou uma significativa redução no valor $-2LL$ passando de 59,401 para 17,393 (71% de variação), indicando assim a adequação do modelo final, o qual resultou em apenas quatro variáveis dentre as 13 variáveis independentes inicialmente consideradas. A significância estatística do modelo final pode ser avaliada a partir do teste *chi-square* da hipótese nula correspondente à redução no valor de $-2LL$. A hipótese enuncia que não houve redução expressiva e a expectativa é a sua rejeição. Neste caso, a mudança e redução no valor inicial de $-2LL$ foi estatisticamente significativa ($0,000 < 0,05$), rejeitando-se H_0 .

Alguns coeficientes semelhantes ao R^2 da regressão múltipla são fornecidos e correspondem ao ajuste do modelo conforme os resíduos entre o verdadeiro parâmetro p e a sua estimativa. A medida Cox & Snell – R^2 atingiu o

valor de 62,4%, relativamente alto e a medida Nagelkerke, - R^2 69,8% de elevada magnitude, indicando a adequação do modelo. As melhorias do modelo ajustado com as quatro variáveis independentes indicam a qualidade do ajuste e realçam o acerto da escolha de tais variáveis.

A medida de Hosmer e Lemeshow testa a hipótese nula de igualdade entre as previsões da probabilidade de satisfação versus insatisfação e as reais probabilidades. Neste caso, espera-se não rejeitar H_0 , o que se confirmou nesse teste, pois a mesma apresentou um valor de chi-square não significativo ($0,5202 > 0,05$).

A significância estatística dos coeficientes estimados para as variáveis independentes e a constante também pode ser avaliada. A estatística Wald indica que as variáveis comunicação dos planos aos funcionários (0,0341), capacitação dos diretores (0,03410), capacitação dos funcionários (0,0132) e preocupação com a melhoria contínua (0,0784) são significantes estatisticamente para um nível de até 0,10. Logo, as variáveis são significantes individualmente, justificando-se a sua inclusão no modelo.

A matriz de classificação permite comparar a verdadeira classificação dos associados nas duas categorias da variável dependente com as previstas pelo modelo de regressão logística. O modelo forneceu 95% de previsões corretas para o grupo de associados insatisfeitos e 91,30% para os associados satisfeitos. No geral, o percentual médio de acerto na classificação dos grupos foi de 93,02%, apresentando apenas três casos de classificação incorreta (ver quadro 5). O modelo logístico revela excelente ajuste e significância estatística para os níveis, assim como para todas as variáveis incluídas no modelo.

5.3.3 Diagnóstico dos casos individuais

Com a aplicação da técnica de análise de regressão logística é possível analisar a existência de inadequada classificação de observações

individuais, cuja identificação, análise das causas e influência podem prover idéias para possíveis melhorias no modelo.

O diagnóstico dos casos permite dizer que o caso 33 tem significativa influência no ajuste do modelo de acordo com todas as medidas avaliadas (*Cook's distance, Leverage points e DFBeta*). Ressalta-se, ainda, que devido ao pequeno número de casos com classificação inadequada (93% de acerto), o impacto dos mesmos no conjunto da amostra é pequeno. Caso houvesse um pequeno percentual de acerto, poder-se-ia verificar a possibilidade de exclusão de casos com inadequada classificação, a partir da identificação das causas da má classificação (*outliers*, por exemplo) e o provável impacto da retirada destes casos da amostra.

5.3.4 Significância da precisão de classificação

Para se comprovar a percentagem de acertos obtida (93,02%), recomenda-se compará-la com os métodos do acaso. A partir da aplicação dos métodos do acaso, observou-se que, classificando-se os indivíduos ao acaso, a probabilidade máxima de acerto é de 53% (a maior probabilidade na comparação entre os grupos). Entretanto, procedendo-se à comparação entre a maior probabilidade dos grupos (53%) com a probabilidade proporcional (57%), tem-se que a maior probabilidade, segundo o critério do acaso, é de 57%. Observa-se assim, que o percentual de acerto da matriz de classificação é bastante superior (93%) à probabilidade de 57% do critério do acaso. Pode-se verificar a partir da análise do teste Press's Q (Hair et al., 1998), que o valor do χ^2 calculado (32,6) é superior ao valor do χ^2 crítico (6,63 sig 0,01 e 1 g.l.). Logo, a hipótese H_0 é aceita, isto é, o percentual de acerto da matriz de classificação é significativamente maior do que a probabilidade pelo critério do acaso.

Considerando-se todas as medidas de adequação de ajuste do modelo de regressão

logística analisadas, torna-se evidente o acerto no uso dessa ferramenta de análise estatística na identificação das variáveis que mais contribuem para classificar os indivíduos nas duas categorias de satisfação em relação à competência estratégica.

5.4 Interpretação dos resultados

A análise das medidas descritivas evidenciou que as variáveis com melhor avaliação na percepção dos associados foram a avaliação da competência estratégica do Sindicato, a preocupação com a melhoria contínua e a execução do planejamento. Destaca-se neste sentido, que 53% dos associados avaliam como satisfatória e 47% avaliam como insatisfatória a competência estratégica do Sindicato.

Visando identificar as principais variáveis que influenciam a percepção do associado quanto à atuação do Sindicato e que discriminam os grupos, foi aplicada a técnica multivariada de análise de regressão logística. A regressão logística convergiu em um modelo ajustado formado pela variável dependente avaliação da competência estratégica do Sindicato e pelas variáveis independentes capacitação dos funcionários, comunicação do plano, capacidade dos diretores e melhoria contínua.

As variáveis comunicação do plano, capacitação dos funcionários e melhoria contínua tiveram uma associação positiva e a capacitação dos diretores teve uma negativa associação com a avaliação da competência estratégica do Sindicato (variável dependente). Os associados demonstram uma alta percepção em relação à capacitação dos funcionários, comunicação dos planos e à melhoria contínua e uma menor percepção em relação à capacitação dos diretores. Cumpre destacar a variável capacitação dos funcionários como o principal aspecto que influencia a mudança no modelo e, portanto, a mudança no nível de satisfação do associado.

6 Conclusão

O estudo teve como principal objetivo avaliar a atuação de uma Organização Sindical da Região Metropolitana de São Paulo, na percepção dos associados.

Com a adoção de um modelo multivariado de análise, buscou-se identificar os principais aspectos que explicam a percepção dos associados quanto à competência estratégica do Sindicato e que influenciam a satisfação dos associados. A técnica utilizada foi o modelo de regressão logística e as estatísticas analisadas sinalizaram a adequação do modelo elaborado.

As conclusões do estudo levaram ao entendimento de que as principais variáveis que explicam a percepção dos associados em relação à competência estratégica do Sindicato são a comunicação do plano, a capacitação dos funcionários, a capacitação dos diretores e a preocupação com a melhoria contínua. Os associados possuem uma alta percepção em relação à comunicação dos planos, à capacitação dos funcionários e à melhoria contínua e uma menor percepção em relação à capacitação dos diretores. A pertinência da identificação destes aspectos é ressaltada por Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001) ao afirmarem que quando uma empresa define sua estratégia competitiva, identifica aquelas que são as competências essenciais do negócio e também as competências que são necessárias a cada função. Essas competências possibilitam as escolhas estratégicas feitas por uma organização, podendo-se assim ser gerado um círculo virtuoso.

As simulações efetuadas permitiram observar que as variáveis que causam maior impacto no modelo e que portanto mais influenciam a satisfação do associado, são a capacitação dos funcionários e a comunicação dos planos, o que permite recomendar uma atenção especial por parte do Sindicato no tratamento destas variáveis, devido à influência na percepção dos associados em relação à sua competência estratégica. Tais

informações corroboram com o pensamento de Dowling (2002, apud RYLANDER e PEPPARD, 2003) quanto à necessidade de identificar os fatores principais que influenciam como os públicos percebem uma organização visando à melhoria da imagem da organização. A identificação destes fatores modifica a forma como a organização se comunica com os seus públicos.

Caracteriza-se assim, a importância de se obterem informações sobre a imagem da organização no sentido de nortear as ações estratégicas, reforçando os aspectos ligados à comunicação e desenvolvimento de pessoas, principais elementos que influenciam as percepções dos associados quanto à atuação do Sindicato.

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- CALDAS, M. P. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CRAWFORD, L. Profiling the competent project manager. **PMI Research Conference 2000**, Project Management Institute, Sylva, NC, p. 3-15, 2000.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification, **Administrative Science Quarterly**, v. 39, p. 239-63, 1994.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. J. Organizational identity, image, and adaptive instability, **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.
- HAIR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 4. ed. Nova Jersey, 1995.
- JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo para o futuro, Escola de negócio de Harvard**, Boston, 1994.
- RYLANDER, A.; PEPPARD, J. From implementing strategy to embodying strategy: Linking strategy, identity and intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**. Bradford, v. 4, n. 3, p. 316, 2003.
- RUUSKA, I.; VARTAINEN, M. Critical project competences - a case study. **Journal of Workplace Learning**, Bradford, v. 15, n. 7/8, p. 307, 2003.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work. An interpretative approach, **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, 2000 p. 9-25.
- SANDBERG, J.; TARGAMA, A. **Ledning och flrstaelse**, Studentlitteratur, Lund, 1998.
- SCHEIN, E. H. Dialogue and teaming, **Executive Excellence**, p. 3-4, abril 1995.
- TURNER, D.; CRAWFORD, M. **Managing current and future competitive performance: the role of competence**. In: HAMEL, G. e HEENE, A. (eds.), **Competence-based Competition**. Chichester: John Wiley & Sons, 1994. p. 241-63.