



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE HUMANIDADES  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA FETRAF-PB: UMA ANÁLISE DA  
MISSÃO, VALORES, AÇÕES E ATITUDES NA PERCEPÇÃO DOS  
SINDICATOS ASSOCIADOS.**

**DIEGO MARENILSON OLIVEIRA BATISTA DA SILVA**

CAMPINA GRANDE - PB  
MAIO DE 2016

**DIEGO MARENILSON OLIVEIRA BATISTA DA SILVA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA FETRAF-PB: UMA ANÁLISE DA  
MISSÃO, VALORES, AÇÕES E ATITUDES NA PERCEPÇÃO DOS  
SINDICATOS ASSOCIADOS.**

CAMPINA GRANDE - PB  
MAIO DE 2016

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Diego Marenilson Oliveira Batista da Silva  
**Aluno**

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre  
**Professora Orientadora**

---

Kettrin Farias Bem Maracajá  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

CAMPINA GRANDE - PB  
MAIO DE 2016

**DIEGO MARENILSON OLIVEIRA BATISTA DA SILVA**

**Avaliação de Desempenho da FETRAF-PB: Uma análise da missão, valores, ações e atitudes na percepção dos sindicatos associados.**

Relatório aprovado em: 24 de Maio de 2016

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre (Orientadora)

---

Luciene Alencar Firmino, Mestre (Examinador)

---

Maria de Fátima Martins, Doutora (Examinador)

CAMPINA GRANDE - PB  
MAIO DE 2016

A minha família,  
que sempre me apoiou e se orgulhou de mim  
e pelos quais cultivarei amor por toda vida

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus pela minha vida e por sempre me conceder o discernimento necessário para enfrentar os desafios do cotidiano.

Agradeço ao meu pai Marenilson Batista por ter me apoiado e confiado em mim por todos os anos de minha vida, sempre acreditando nas minhas ideias e sonhos.

Agradeço a minha Seracilda por ter me presenteado com a vida e nunca medir esforço pra proporcionar sempre o melhor ambiente possível durante todos esses anos.

Ao meu irmão Diago por ser sempre um provocador de discussões inteligentes, propiciando sempre a nós um aprofundamento em diversos temas aleatórios.

Quero agradecer a Maria Izabella por ter me incentivado bastante durante todo o meu curso e sempre me acompanhado e acreditado nos meus sonhos.

Agradeço ainda aos meus colegas, amigos e amigas de universidade em especial aos ADM's do pagode, Vinícius Lima, João Farias, Thales de Millete, Jezrel Paulo e Paulo Barros. Que me proporcionaram as maiores e melhores resenhas e histórias que levarei por toda vida.

Sem esquecer de agradecer a todos os meus professores, desde o ensino básico até o superior, representados brilhantemente pela minha orientadora Marielza Barbosa, na qual sem a sua contribuição este trabalho não seria possível, com toda sua paciência e incentivo.

Agradeço a seu Ednaldo Leite, Presidente em exercício da FETRAF-PB e aos presidentes de sindicatos que não mediram esforços para a realização da pesquisa.

Agradeço também aos movimentos e equipes que estou a frente, que me proporcionam um prazer e um aprendizado constante. As três equipes da ACER, running, futsal e futebol, ao bloco das vandex e a quadrilha junina Só Pra Você.

Por fim, e não menos importante, agradeço aos meus amigos de Remígio, em especial a Felipe Rangel, Adriano Marcos e Juliano Basílio que me acompanharam nas viagens de aplicação de questionário e a Darlan Willer que me ajudou bastante na formatação e acabamento do trabalho.

SILVA, Diego Marenilson Oliveira Batista da. **AValiação DE DESEMPENHO DA FETRAF-PB: UMA ANÁLISE DA MISSÃO, VALORES, AÇÕES E ATITUDES NA PERCEPÇÃO DOS SINDICATOS ASSOCIADOS.** 60 f. Monografia. Universidade Federal de Campina Grande: Paraíba, 2016.

### RESUMO

Com a necessidade de representação os trabalhadores se organizam em instituições legais, como por exemplo, os sindicatos. O sistema sindical tem uma hierarquia que organiza os trabalhadores em todos os níveis. Essas instituições convivem e se cobram por resultados a todo o momento. Cobranças essas que levam cada parte a tentar estar sempre buscando o juízo de valor de cada ação feita. Nesta realidade existente, essa pesquisa tem como objetivo realizar uma avaliação institucional quadridimensional da missão, valores, atitudes e ações da Federação dos trabalhadores e trabalhadoras na agricultura familiar do estado da Paraíba (FETRAF – PB) na percepção dos representantes dos Sindicatos dos trabalhadores e trabalhadoras na agricultura familiar (SINTRAF'S). Foi realizado um estudo de caso, com os dados coletados através de um questionário feito com os representantes legais de sindicatos e analisados com fundamentos da estatística básica, mensurando-os por meio dos parâmetros denominados, moda e mediana. Os mais recomendados nos caso de análise de escalas ordinais. Observamos assim através disso que os sindicatos estão de uma forma geral satisfeitos com o desempenho da federação no que diz respeito as quatro dimensões, apesar da recente criação dos sindicatos e federação e que a sustentabilidade é um valor muito importante no contexto agrícola familiar, e que necessita ser melhor desenvolvido em questões de ações e valores.

**Palavras-chave:** Avaliação, Desempenho, Federação.

## ABSTRACT

With the need for representation of workers organized themselves in legal institutions, such as trade unions. The union system has a hierarchy, which organizes workers at all levels. These institutions coexist and charge for results at all times. These charges that lead each party to try to be always looking for the value judgment of each action taken. Under this reality, this research aims to conduct a four-dimensional institutional assessment from the mission, values, attitudes and actions of the Federation of workers in family farming in the state of Paraíba (FETRAF - PB) in the perception of representatives of trade unions of workers in family farming (SINTRAF'S). It was conducted a case study, with data collected through a questionnaire made with the legal representatives of trade unions, and analyzed under the basic statistical fundamentals, measuring them by the so-called parameters, median and mode. The most recommended in case of analysis in ordinal scales. We have observed as well through this, that the unions are in general satisfied with the performance of the Federation. Regarding the four dimensions, despite the recent creation of trade unions and federations and that sustainability is a very important value in the familiar context of agriculture, and which it needs to be better developed in matters of actions and values.

**Keywords:** Evaluation, Performance, Federation.



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Tempo de gestão.....	36
<b>Gráfico 2</b> – Tempo de sindicato.....	37
<b>Gráfico 3</b> – Escolaridade.....	38
<b>Gráfico 4</b> – Quantidade de filiados por sindicatos.....	39

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Dimensão missão.....	40
<b>Tabela 2</b> – Dimensão valores.....	41
<b>Tabela 3</b> – Dimensões ações.....	42
<b>Tabela 4</b> – Dimensões atitudes.....	46
<b>Tabela 5</b> – Avaliação geral.....	48

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Fluxo de análise de sinergias e discrepâncias intraclientes e direção com as interações das quatro dimensões.....	24
<b>Figura 2</b> – Dimensões e Questionamentos .....	32

## **LISTA DE SIGLAS**

**SINTRAF'S** – Sindicatos dos trabalhadores e trabalhadoras na agricultura familiar.

**FETRAF-PB** - Federação dos trabalhadores e trabalhadoras da agricultura familiar da Paraíba.

**STR'S** – Sindicatos dos trabalhadores rurais.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Métodos de Avaliação de Desempenho.....	21
<b>Quadro 2</b> - Sindicatos pesquisados.....	30
<b>Quadro 3</b> – Escala de Likert da satisfação utilizada na realização da pesquisa.....	33
<b>Quadro 4</b> – Escala de Likert da importância utilizada na realização da pesquisa.....	33

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	16
1.1 Objetivos.....	17
1.2 Justificativa.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	18
2.1 Avaliação .....	18
2.1.1 Conceito.....	18
2.1.2 Tipos de Avaliação .....	19
2.1.3 Métodos de Avaliação .....	21
2.2 Abordagem de Avaliação Institucional Quadridimensional - TODESCHINI (2014) .....	23
2.2.1 Dimensão: Missão .....	25
2.2.2 Dimensão: Valores .....	27
2.2.4 Dimesão: Ações.....	28
2.3 Federações Sindicais e Sindicatos .....	29
3. METODOLOGIA.....	30
3.1 Classificação.....	31
3.2 Universo e amostra .....	31
3.3 Instrumentos de pesquisa.....	32
3.4 Análise dos dados .....	35
4.ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	36
4.1.1 Missão.....	36
4.1.4 Ações .....	37
4.2 Parte I – Perfil.....	38

4.2.1 Tempo de gestão.....	38
4.2.2 Tempo no sindicato .....	39
4.2.3 Escolaridade.....	40
4.2.4 Quantidade de filiados no sindicato.....	41
4.3 PARTE II – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO MISSÃO, VALORES, ATITUDES E AÇÕES.....	42
4.3.1 Missão.....	42
4.3.2 Valores.....	43
4.3.3 - Ações.....	45
4.3.4 Atitudes.....	48
4.3.5 Avaliação geral.....	50
4.3.6 Sugestões para melhoria .....	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	54
REFERÊNCIAS .....	55
APÊNDICE .....	58

## 1. INTRODUÇÃO

A valorização das coisas é um processo antigo, os homens buscam constantemente dimensionar o quanto vale seus bens, sua mão-de-obra e seus resultados. Com as organizações não é diferente, esse processo ocorre com bem mais frequência. No cenário atual, as organizações precisam a todo o momento de um feedback, pois são cobradas por parceiros, clientes externos e internos e pelo comando, seja ele qual for.

Esse feedback se dar pelas avaliações institucionais de desempenho, que municiam os gestores de informações, e assim possibilitando a tomada de decisões na busca de soluções para as problemáticas encontradas.

Todeschini (2014) diz que “Os modelos atuais enfatizam a preocupação de que os programas das instituições tenham metas e indicadores quantitativos, burocratizados e impositivos, sem levar em conta a necessidade de aprofundamento de que missão, valores, atitudes e ações estão objetivamente em jogo.”

Nesse trabalho utilizaremos o modelo de avaliação proposto por Todeschini que confronta as quatro principais dimensões existentes, que são: Missão, Valores, Ações e Atitudes. Na busca de uma medição de desempenho da Federação dos trabalhadores e trabalhadoras da agricultura familiar da Paraíba FETRAF - PB, na percepção dos filiados, que são os Sindicatos dos trabalhadores e trabalhadoras da agricultura familiar da Paraíba SINTRAF's.

As federações constituem um dos principais operadores do sistema sindical do nosso país. Estas organizações localizam-se acima dos sindicatos na hierarquia do movimento associativo e se caracterizam por manter um relacionamento intenso com seus filiados e com os movimentos e lutas sociais, principalmente as que são convenientes a classe que elas representam.

Os sindicatos precisam se sentir representados pelas federações e precisam também de um respaldo jurídico, administrativo e político. Sendo assim queremos saber **qual a avaliação de desempenho da federação na perspectiva dos sindicatos?**



## **1.1 Objetivos**

### **Objetivo Geral:**

Realizar uma avaliação institucional quadridimensional da missão, valores, atitudes e ações da Federação dos trabalhadores e trabalhadoras na agricultura familiar do Estado da Paraíba (FETRAF – PB) na percepção dos representantes dos Sindicatos dos trabalhadores e trabalhadoras na agricultura familiar (SINTRAF'S).

### **Objetivos Específicos**

1. Caracterizar a Federação dos trabalhadores e trabalhadoras na agricultura familiar do Estado da Paraíba (FETRAF – PB)
2. Analisar a percepção quanto a missão e os valores.
3. Analisar a percepção quanto as ações e atitudes.
4. Identificar que fatores são prioridade na visão dos sindicatos.

## **1.2 Justificativa**

Aqui será exposto o tema escolhido e o que tem de relevante para a pesquisa que estamos realizando, isso passa a ser um fator de extrema importância pois dará base ao estudo apresentado, onde desenvolveremos parâmetros de avaliação que analisarão algumas dimensões que afetam diretamente na avaliação de desempenho da federação. O tema desenvolvido na atual pesquisa faz menção aos estudos de avaliação organizacional de Todeschini 2014. Os sindicatos estão na base da hierarquia organizacional associativa, e estão em ligação direta com os protagonistas do processo, que são os trabalhadores e trabalhadoras rurais familiares e filiados. Por isso a opinião dos sindicatos sobre a federação é muito importante.

Este trabalho pretende contribuir pra que haja melhora no desempenho organizacional da Federação dos trabalhadores e trabalhadoras rurais da agricultura familiar e também para mostrar uma nova ferramenta recente de avaliação e assim as organizações possam medir seu desempenho por esse outra perspectiva.

Para os sindicatos será muito importante pois suas opiniões serão levadas em consideração e para a federação o feedback ajudará nas decisões futuras.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Avaliação

#### 2.1.1 Conceito

Desde os primórdios se procura valorizar as pessoas ou objetos a fim de ter uma noção de valor de tudo, e esse processo se dá através do que denominamos avaliação. Avaliar é determinar a valia ou o valor de; Apreciar ou estimar o merecimento de: *avaliar* um caráter, *avaliar* um esforço; Calcular, computar, estimar. (BUARQUE, 1989, pag. 205)

Comumente, quando se fala de avaliação logo se pensa nos resultados obtidos. A avaliação abrange tanto avaliar pessoas quanto avaliar organizações no que se refere a desempenho e resultados.

Organizacionalmente falando, a ação de medir resultados alcançados é de fundamental importância para verificar a qualidade e o nível de desempenho alcançado. Corrêa (2005) afirma que a avaliação deve ter a característica de integrar-se com as atividades da organização como orientação principal, procurando conhecer e medir o desempenho da organização. A avaliação engloba todas as dimensões que direta ou indiretamente interferem na realização dos objetivos e o desempenho organizacional.

Machado, Machado e Holanda (2007) afirmam que a mensuração do desempenho tem como objetivo principal ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização, e este é dependente de uma série de variáveis, como bases informativas, variáveis consideradas, critérios, conceitos e princípios adotados.

Em uma base teórica, as metodologias de avaliação de desempenho organizacional encontradas atualmente atendem, enquanto ferramentas, a propósitos específicos, que de forma geral, apresentam duas finalidades. Enquanto algumas se preocupam em avaliar o desempenho sob uma perspectiva macro, isto é, considerando a organização como um todo, e outras se preocupam em avaliar o desempenho sob uma perspectiva micro, isto é, considerando somente uma área ou contexto específicos numa organização. (DUTRA, 2005)

Dentro desta perspectiva, Rummler e Barche (1994 apud Spers, 2009) definem três níveis possíveis de medição do desempenho organizacional: - Nível 1 da Organização:

prioriza o relacionamento da organização com o mercado além de enfatizar as principais funções da empresa - Nível 2 do Processo: todos os processos definidos pela organização - Nível 3 do Trabalho/executor: este nível identifica a o recurso executor das atividades correlacionadas ao nível de processos, incluindo a contratação, promoção, responsabilidades, treinamento e as recompensas.

Com outra perspectiva, mas dentro do contexto Hronec (1994 apud Spers, 2009) classifica as medidas de desempenho através de três dimensões: - Dimensão 1 - Qualidade: quantifica a excelência do produto ou serviço. - Dimensão 2 – Tempo: quantifica a excelência do processo; - Dimensão 3 - Custo: é o lado econômico da excelência.

Avaliar trata-se do processo de (i) identificação dos aspectos considerados importantes num contexto organizacional; (ii) avaliação desses aspectos; (iii) visualização do desempenho organizacional, e (iv) promoção simultânea de ações de aperfeiçoamento. (DUTRA, 2005)

Reforça-se o conceito de avaliação de desempenho (AD) apresentado por Ensslin et al. (2010, p.125) “É o processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações”.

Desta forma, avaliação de desempenho é um sistema que serve de apoio à gestão e, por outro lado serve como norte na mobilização em torno da missão dos serviços, passando assim a ser visto como fator estimulante ao desenvolvimento das organizações e a melhoria da qualidade dos serviços. O propósito de toda a avaliação é assegurar a continuidade das atividades da Instituição, verificando o que não está correto, os acertos e os resultados positivos e, a partir dessas informações, tomar posições que proporcionem mudanças, estabeleçam alternativas, elaborem melhorias e ampliações.

### 2.1.2 Tipos de Avaliação

As missões, metas e resultados que as organizações buscam constantemente são muito heterogêneos, ou seja, cada organização é única e bem diferente na busca de seus objetivos.

Sendo assim quanto ao planejamento e condução do processo avaliativo Worthen Sanders e Fitzpatrick (2004 apud Todeschini, 2014) sistematizaram um guia bem prático onde eles apresentam seis grandes tipos de avaliação:

[1] Centrado em objeto - A característica principal desses tipos de avaliações está centrada na determinação do propósito da atividade, e a avaliação concentra-se justamente nas medidas em que esses propósitos foram atingidos. Assim, as avaliações centradas em objetivos se concentram na especificação de metas e objetivos e na determinação da medida em que esses foram atingidos.

[2] centrado na administração - A característica principal dessa abordagem é ajudar as pessoas a tomar decisões e, portanto, as informações avaliatórias são parte essencial das decisões inteligentes. Nesse sentido, as avaliações centradas na administração têm interesse especial na identificação e no atendimento das necessidades de informações dos administradores.

[3] centrado no consumidor - avaliações somativas de reação dos usuários, beneficiários, consumidores propriamente ditos. O objetivo principal desses modelos de avaliação é o fornecimento de informações avaliatórias sobre produtos e serviços.

[4] conduzido por especialistas - sua estratégia central é explorar o julgamento subjetivo de especialistas profissionais, individuais ou em grupo, quanto a um objeto. A avaliação centrada em especialistas, a mais antiga e a mais usada, depende exclusivamente dos especialistas e da qualificação profissional dos avaliadores para julgar a qualidade de qualquer atividade que esteja sendo avaliada.

[5] centrado no adversário - sua estratégia central é a contraposição planejada de pontos de vista antagônicos. A avaliação centrada em adversário se presta a possibilitar um estudo mais complexo e participativo das questões que estão sendo avaliadas. A finalidade de modelos de avaliação centrada nos adversários está focada em oferecer um exame equilibrado de todos os lados de questões controversas, enfatizando tanto seus pontos fortes como seus pontos fracos.

[6] centrado nos participantes - baseia-se no envolvimento significativo, na própria avaliação, dos participantes da atividade avaliada. Portanto, caracterizam-se por um método de pesquisa que está crescendo em países em desenvolvimento, pois focam iniciativas que envolvem a comunidade no projeto que está sendo avaliado. Estão

principalmente preocupados em criar um processo mais igualitário onde a perspectiva do avaliador é determinada pelas prioridades dos outros stakeholders, inclusive aqueles que participam diretamente do projeto; propõe que o processo de avaliação e seus resultados sejam pertinentes e úteis a quem se beneficia com o projeto e seus stakeholders, incluindo ambos ativamente no processo de avaliação.

### 2.1.3 Métodos de Avaliação

Na literatura acadêmica, desde o ano de 1900, vários autores se voltaram a delinear de forma prescritiva métodos de avaliação, os quais deveriam abordar os aspectos conceituais que deveriam nortear esse sistema, e a partir daí definir formulação e escopo, as premissas e o enfoque, como também as etapas e características desse sistema, abordando também os fatores críticos de sucesso, conforme pode ser visto no quadro abaixo.

Quadro 1. – Métodos de Avaliação de Desempenho

Métodos/ Data	Autores	Características
<i>Tableau de Board</i> 1900's 1930's	Engenheiros franceses	Conjunto de medidas que incluem tanto indicadores financeiros como não financeiros, que pretendem traduzir a missão e a visão da organização em objetivos. Fatores críticos de sucesso (KSF – Key Success Factors); indicadores de desempenho (KPI – Key Performance Indicators).
Martindell 1950	J. Martindell (EUA)	Variáveis: Função Econômica; Estrutura Organizacional; Saúde da rentabilidade; Justiça para os acionistas; pesquisa e desenvolvimento; análise da direção; políticas fiscais; eficiência na produção; vigor das vendas; avaliação dos executivos
Administração por objetivos 1954	Peter Drucker (EUA)	Variáveis: Posição no mercado; Inovação; Produtividade; Recursos Físicos e financeiros; rentabilidade; Desenvolvimento dos gerentes; desempenho e desenvolvimento dos empregados; responsabilidade pública
Áreas Chaves de Resultados 1955	General Electric Company (EUA)	Variáveis: Lucratividade; Posição de mercado; produtividade; liderança do produto; desenvolvimento do pessoal; atitudes dos empregados; responsabilidade pública; equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos.
Buchele 1967	Buchele (EUA)	Análise da força competitiva: Planos e objetivos; Produtos e serviços; Capacidade de desenvolvimento de produtos ou serviços Análise dos departamentos principais: Extensão do desenvolvimento dos departamentos; Registro do desempenho; Características da Administração. Análise Financeira: Tendência da situação geral; Produção atual; Aproveitamento das informações; Estrutura do capital; Valor da empresa Análise da Administração de Cúpula: identificação e registro da administração de cúpula; tendências da capacidade da administração de cúpula, sucessão administrativa.

Avaliação Global de Desempenho 1986	Hamilton L Correia (BRASIL)	- Descrição da empresa, seus objetivos e missões. - Definição dos módulos: Econômica Financeira; Operacional; Recursos Humanos; Satisfação dos usuários/clientes; inovação tecnológica; Adaptação/ ambiente; Avaliação Técnica; Clima Organizacional; Benefícios Sociais; Potencialidade gerencial.
Métodos de Administração da Qualidade Total 1951/1987/1988/1992	JUSE (Japão) Malcom, Baldrige, Foundation (EUA) EFQM (Europa) FNPQ (Brasil)	Crítérios: Liderança; Estratégia; Políticas; Parcerias e Recursos; Processos; Resultados chave do desempenho; Informação e conhecimento; Pessoas; Clientes; Sociedade; Mercado; Organização e Operação; Educação.
Balanced Scorecard 1990	Kaplan e Norton (EUA)	Meios pelo qual se traduziria a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas, facilitando a comunicação, informação e aprendizado. Indicadores: associados a perspectiva financeira e relacionados a eventos passados e indicadores de tendência ou vetores de desempenho Quatro perspectivas: Financeira; Cliente; Processos de negócios internos; aprendizado e crescimento.
Rummler e Brache 1994	Rummler e Brache (EUA)	Dimensões que combinadas resultarão no desempenho da organização Necessidade de desempenho: objetivos; projetos e gerenciamento; Níveis de desempenho: Nível de organização; Nível de processos; Nível de trabalho/executor
Skandia Navigator 1997	Leif Edvinsson	Perspectivas: foco financeiro; focos nos clientes; foco na capacidade de renovação e de desenvolvimento da organização
SIGMA Sustainability-Scorecard 1999	British Standards Institution Forum for the Future and Account Ability	Enfoque Tripple Bottom Line: Econômico, social e ambiental Perspectivas: Sustentabilidade; Stakeholders; Interna e Conhecimentos e Habilidades

Fonte: Adaptado de Hourneax Jr. (2005)

A maioria das discussões teóricas sobre avaliação de desempenho tem trabalhado priorizando como ferramentas de análise metas e indicadores, resultados e ações, não abordando ou não priorizando em sua grande maioria da missão, valores e atitudes. Essas metodologias, na prática, focam como objeto de análise a avaliação de objetivos e não abordam os valores e atitudes, buscando avaliar o cumprimento de metas estipuladas, sem aprofundar-se na percepção quanto à missão, valores e atitudes.

Quando partimos para avaliações de Organizações não governamentais ou instituições que não visam lucro vemos que a avaliação do desempenho nas organizações sem fins lucrativos uma tanto polêmica, uma vez que enquanto propósito sua existência pode ir muito além do que o alcance de metas, enquadramento outros aspectos subjetivos que são essenciais para sua existência. Em instituições, tal qual objeto de estudo desta pesquisa, o desempenho precisa ser constantemente avaliado em combinação com a missão, valores, atitudes e ações institucionais, entendendo que a identificação com esses aspectos favorece a adesão ou não a estas associações. Como afirma Todeschini (2004), muitas vezes nessas organizações, as metas e indicadores são muitas vezes, estabelecidos à revelia das comunidades, sindicatos, associações patronais e da população.

Mintzberg (2005) já criticava os modelos de planejamento, em consequência os modelos de avaliação que se restringiam a um exercício simples de quantificação de metas como meio de controle.

Na busca por uma sistemática de avaliação que atendesse ao objetivo desta pesquisa, essa proposta de avaliação quadridimensional ajuda a superar e a desnudar a busca frenética de resultados muitas vezes maquiados de metas e indicadores, que não se transformam em soluções e ações permanentes para atender as necessidades humanas. (TODESCHINI, 2014)

## **2.2 Abordagem de Avaliação Institucional Quadridimensional - TODESCHINI (2014)**

A análise e a compreensão do Processo de Institucionalização pressupõe abordar e considerar conceitos que envolvam a razão de ser das instituições e organizações. Os modelos de avaliação não abordam de maneira direta e integrada missão, valores, atitudes e ações que deveriam ser efetivadas nas diversas instituições para atender as necessidades humanas nos diversos campos. (TODESCHINI, 2014).

Para Porto (2008), qualquer organização seja pública ou privada, seja grande ou pequena, necessita compreender sua missão e a partir disso estabelecer sua visão para dentro de seus padrões. É importantíssimo respeitar suas características, pois assim poderá encontrar soluções que ajudam a desenvolver e reforçar a sua qualidade organizacional e de seus serviços.

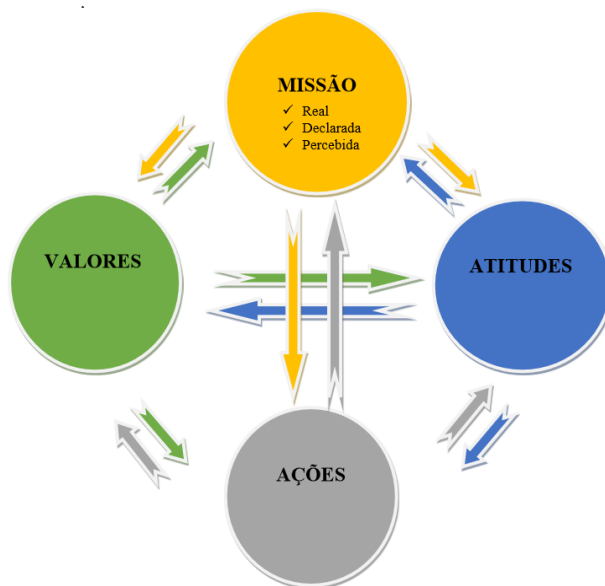
As ações e atitudes são caminhos pelos quais qual a organização leva para a sociedade a sua missão, estimulando o rompimento com a situação atual e o estado futuro desejado. Os modelos de avaliação em sua maioria focados em indicadores e metas apresentam-se dentro de uma estrutura lógica de avaliação como partes finais de um processo, onde se enfatizam indicadores quantitativos sem qualquer análise, ou saber se de fato estão de acordo com a missão, valores, atitudes e ações que devem ser seguidos em diversas instituições. (TODESCHINI, 2014).

Os valores de uma organização norteiam e apoiam o funcionamento da mesma, dando suporte ao seu crescimento e desenvolvimento. São eles que influenciam a eficiência do funcionamento organizacional e pessoal, sendo assim imprescindíveis para o sucesso de qualquer negócio.

Segundo Todeschini (2014) as bases de construção de um novo instrumento de avaliação institucional ou organizacional prevê a análise das quatro dimensões, que são Missão, Valores, Ações e Atitudes, pois até então não existia um modelo que conseguisse confrontar elas entre si e assim podendo extrair uma análise profunda da atual situação.

Figura 1 - Fluxo de análise de sinergias e discrepancias intraclientes e direção com as interações das quatro dimensões





Fonte: (Todeschini, 2014)

Através desta proposta busca-se avaliar, se as instituições e seus respectivos programas e ações, estão voltados para a satisfação das necessidades reais conforme missão, valores, atitudes e ações dessas instituições. Instituições que visem melhorias permanentes e crescentes, em todos os campos de atuação da atividade humana, em vez de metas e indicadores burocratizados. (TODESCHINI, 2014)

### 2.2.1 Dimensão: Missão

A palavra missão deriva etimologicamente da palavra latina “missio, missionis”, que significa “ser enviado para a realização de uma tarefa”. O substantivo missão tem origens militares, religiosas, comerciais e diplomáticas. No Brasil Colônia, existiam as missões religiosas “evangelizadoras-educadoras” jesuíticas para a

evangelização dos indígenas. Na Idade Média, haviam missões comerciais de descobrimentos de novas terras, missões diplomáticas para evitar guerras ou mesmo missões de conquistas ou defesa nas diversas guerras da história da humanidade. (TODESCHINI, 2014)

A missão, organizacionalmente falando, se refere a razão de ser de uma instituição, compondo o mandato fundamental dela. Segundo Certo (2010): “Missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe” (p.76). Na missão podem estar compreendidos produtos, determinado mercado, tecnologias, objetivos e filosofia de uma organização, autoconceito e imagem pública (Certo, 2010)

A missão, em uma visão básica, é um documento responsável por captar a lógica única para a existência da organização, respondendo sobre o porquê da existência e da continuidade da organização. Para Takeshy (2012, p.39) “a missão define a razão de ser da organização, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade, ou seja, qual a função social exercida por ela”.

A missão, diferentemente das metas e indicadores não é quantificável, independe do tempo, pode-se dizer que ela é permanente, duradoura e de longo prazo. Segundo Todeschini (2014) nas instituições e organizações, a missão deve ter três propósitos principais: (a) ajudar a focalizar a tomada de decisão; (b) motivar as pessoas para um propósito comum; (c) criar um equilíbrio entre os diversos interesses concorrentes em jogo.

Para a avaliação de uma instituição e organização, é preciso considerar os conceitos de missão em três perspectivas: real, declarada e percebida. A real é a essência da missão em si, a missão objetiva de uma instituição e organização. A declarada ou provém de uma determinação legal ou procede do que os dirigentes declaram dela. Por fim, a missão

percebida é a percepção direta que os dirigentes, gerentes e clientes têm de uma organização. (TODESCHINI, 2014)

Bartkus e Glassman (2008 apud Teles & Lunkes, 2011). Sugerem que na definição da missão deverá ter participação política dos stakeholders, ou seja, clientes, consumidores e comunidade. Estudo destes autores em 32 empresas mostra que, quando determinados grupos de stakeholders estão envolvidos no processo de definição da missão, há um impacto maior das ações nessas empresas.

Já para Welch (2005, p.12 -14), “a missão anuncia com exatidão para onde se está indo e os valores descrevem os comportamentos que o levarão lá”.

### 2.2.2 Dimensão: Valores

O comportamento humano nas organizações esta centrado habitualmente na sua missão e nos valores que as pessoas perseguem. Conceitualmente os valores podem ser definidos como ideais seguidos por pessoas para alcançar determinados objetivos. Valores organizacionais são "princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos" (TAMAYO & GONDIM, 2001, p. 67)

Comportamentalmente, os valores dão sentido para a vida, na maioria das pessoas, influenciando e motivando atitudes e comportamentos. Para Oliveira & Tamayo, (2004 apud Delfino, Land & Silva, 2010, p. 70), “valores organizacionais podem ser considerados como o reflexo dos valores individuais considerados em conjunto”

Necessário e de fundamental importância é mensurar em um processo sistemático avaliativo que tipos de valores estão presentes nas instituições, mensurar qualitativamente a relação desses valores com a missão, atitudes e ações, efetivamente falando.

### 2.1.3 Dimensão: Atitudes

A atitude refere-se ao posicionamento deste frente às circunstâncias, situações e demandas que surgem. Segundo Neiva & Mauro (2011 apud Fonseca & Porto, 2013), a atitude é uma tendência psicológica do sujeito a favor ou desfavor de uma pessoa, grupo, lugar, organização, conceito, comportamento, produto, evento, política, ideologia, etc... e influencia o comportamento e a maneira de ver o mundo.

As atitudes influenciam o comportamento humano. As atitudes são o maior foco de estudos em ciências sociais e comportamentais. A origem de Atitude é do latim, proveniente de Actus (ação) e Aptitudo (aptidão) (TODESCHINI, 2014). Assim, atitude pode ser compreendido como comportamentos que permitam realizar opções de valor diante de situações e acontecimentos. Conforme afirma Neiva e Mauro (2011, apud Fonseca e Porto, 2012) “ser motivado por essa classe de objetos a agir em relação a tais objetos de maneira característica”.

### 2.2.4 Dimensão: Ações

A missão determina o curso de ação a ser adotado pelas organizações. Assim, tomando como exemplo um estabelecimento comercial, uma panificadora, se a missão desta é fornecimento de pães, leites e derivados, para uma determinada área, contribuindo para alimentação e sobrevivência de uma população, as ações que cumprem com esta missão vai desde o trabalho de preparação do pão, preparação de outras guloseimas, até a distribuição e fornecimento.

Assim, podemos entender com que relação às ações, segundo Todeschini (2014) que estas são necessárias para satisfação de diversas necessidades da vida humana que

atingirão seus objetivos, deve estar integrada e articulada com as dimensões da missão, valores e atitudes. A ação deve estar bem estruturada e articulada com a missão e com os valores para que possa ter efetividade

### **2.3 Federações Sindicais e Sindicatos**

A Federação é um tipo de organização que tem como objetivo reunir diversos sindicatos, ou seja, através da reunião de membros de um determinado segmento social ou de objetivos comuns aos ingressos, constituem estatutos e regimentos ou de objetivo comum ao ingresso, dentro das mesmas em comum, constituem estatutos e regimentos, bem como coordenam o curso principal, com o objetivo comum regulamentado.

Em uma relação hierárquica, as federações estão posicionadas logo acima dos sindicatos, o que denomina de organização sindical de grau superior. “É facultado aos Sindicatos, quando em número não inferior a 5 (cinco), desde que representem a maioria absoluta de um grupo de atividades ou profissões idênticas, similares ou conexas, organizarem-se em federação.” (BRASIL, 2007).

O Sindicato, por sua vez, compõe-se de uma associação de trabalhadores que se reúnem no intuito de somar forças em busca da defesa dos seus interesses e direitos profissionais e de sua cidadania.

Assim, a Federação é uma aliança entre diversos sindicatos buscando um fim comum, mas mantendo-se a autonomia individual de cada parte nos assuntos locais.

Se já existir federação no grupo de atividades ou profissões em que deva ser constituída a nova entidade, o número mínimos para associados é de 5(cinco). Essas federações serão constituídas por Estados, mas havendo a necessidade e sendo autorizado pelo ministério do trabalho, poderão existir federações interestaduais ou nacionais. (BRASIL, 2007).

A legalização de uma federação é feita por um pedido ao ministro do Trabalho, apresentando todas as documentações necessárias para esse pedido como diz o art. 537, da CLT.

Art. 537. O pedido de reconhecimento de uma federação será dirigido ao ministro do Trabalho, Indústria e Comércio, acompanhado de um exemplar dos respectivos estatutos e das cópias autenticadas das atas da assembleia de cada sindicato ou federação que autorizar a filiação.

§ 1º A organização das federações e confederações obedecerá às exigências contidas nas alíneas b e c do art. 515.

§ 2º A carta de reconhecimento das federações será expedida pelo ministro do Trabalho, Indústria e Comércio, na qual será especificada a coordenação econômica ou profissional conferida e mencionada a base territorial outorgada.

§ 3º O reconhecimento das confederações será feito por decreto do Presidente da República.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo serão apresentados os métodos utilizados para realização da pesquisa científica. Inicialmente caracterizaremos o tipo de abordagem podendo ela ser qualitativa ou quantitativa, passaremos pelo tipo de pesquisa, que segundo Vergara (2010) podem ser Exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista e o processo e concluímos essa primeira parte com a apresentação do meio de investigação utilizado que Vergara (2010) diz que podem ser pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Definiremos ainda o universo e amostra a serem trabalhadas, além da técnica de coleta de dados para analisar os resultados.

### **3.1 Classificação**

Quanto a abordagem este estudo caracteriza-se como quantitativo, a pesquisa tem como objetivo realizar uma avaliação de desempenho, onde iremos avaliar o desempenho da Federação dos trabalhadores e trabalhadoras da agricultura familiar da Paraíba, a cerca das dimensões, Missão, Valores, Ações e Atitudes, na percepção dos sindicatos. Para a classificação da pesquisa utilizamos como base nos argumentos apresentados por Vergara (2010).

Quanto aos fins nossa pesquisa será caracterizada como descritiva, pois ela tem como finalidade expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno. Podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Assim, esta pesquisa buscou descrever a percepção dos entrevistados quanto a missão, valores atitudes e ações da Federação. Pois para Todeschini (2014), o fluxo de análise a partir das quatro dimensões (missão, valores, atitudes e ações) aprofunda e diagnostica as interações, sinergias e discrepâncias entre as diversas visões de clientes (trabalhadores e empregadores), além da direção (gestores), no nosso caso específico entre sindicatos e federação.

Quanto aos meios, a pesquisa foi feita utilizando Estudo de caso, onde aplicamos questionário e o objeto de estudo era a federação. Vergara (2010) diz que o Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem carácter de profundidade e detalhamento e utiliza métodos diferenciados de coleta de dados.

### **3.2 Universo e amostra**

No que se diz respeito ao universo, é a população utilizada na pesquisa, Helena (2009) explica que universo é o grupo todo no qual se extrai a amostra. Logo, universo é o conjunto de todos aqueles indivíduos, objetos ou elementos que possuem ao menos uma característica em comum. O universo pesquisado neste trabalho foi os Sindicatos de trabalhadores e trabalhadoras da agricultura familiar da Paraíba, que são filiados a Federação paraibana dos mesmos, que representa um total de 20 sindicatos.

Quadro 2: Sindicatos pesquisados

<b>Locais da aplicação de questionários</b>	<b>Sindicatos pesquisados</b>
Regional de Monteiro	Monteiro, Coxixola, Prata, S.S do Umbuzeiro, São Domingos do Cariri e Congo.
Regional de Taperoá	Taperoá, Boa Vista, Livramento e Teixeira.
Regional de Sapé	Cruz do Espírito Santo e Mari
Regional de Umbuzeiro	Umbuzeiro, Santa Cecília, Natuba e Aroeiras.
Regional de Itaporanga	Itaporanga, Aparecida, Jurú e Diamante.

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Quase que sempre é impossível a realização de um censo, pois o tempo de pesquisa é geralmente muito limitado e assim dificulta a pesquisa com todos do universo. Outro caso que pode descartar a realização de um censo, levava direcionar a pesquisa por amostragem é se a população for muito grande ou de difícil localização geográfica.

Sendo assim, nosso estudo utilizou uma amostra não probabilística por conveniência, onde foram entrevistados 20 presidentes de sindicatos, o que representa 66,67% dos sindicatos filiados a federação, escolhidos por proximidade ou disponibilidade. Essa amostra foi muito satisfatória, pois permitiu um análise bem detalhada a cerca a satisfação dos sindicatos perante a federação no confronto de informações sobre missão, valores, ações e atitudes.

Marconi e Lakatos (2003) fala que “A amostra não-probabilística por conveniência é onde o entrevistador seleciona membros da população mais acessíveis, sem esquecer que sejam adequadamente representativos da população.”

### **3.3 Instrumentos de pesquisa**

Existe uma variável muito grande de técnicas de pesquisas, as técnicas são procedimentos que operacionalizam os métodos. Para todo método de pesquisa, correspondem uma ou mais técnicas. Sendo assim o pesquisador deve escolher a melhor



técnica disponível para sua pesquisa, ou seja, a técnica que proporcionará a melhor coleta de dados, com os dados mais precisos e aproveitáveis.

As técnicas mais utilizadas são as seguintes: Roteiro de estudo de caso, Roteiro de observação sistemática, Roteiro de histórico, Roteiro de entrevista, Questionário e Formulário.

Para Marconi e Lakatos (2003), questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Junto com o questionário deve-se conter uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Esse questionário (ver anexo) foi formulado em duas partes. A I parte buscou traçar um perfil do respondente e do sindicato em questão, contendo questões sobre escolaridade, tempo de gestão, tempo de sindicato e quantidade de filados no sindicato.

A II parte buscou analisar na percepção dos respondentes as dimensões Missão, Valores, Ações e Atitudes. Conforme mostra o quadro abaixo com as dimensões e variáveis.

## **Figura 2 – Dimensões e Questionamentos**

DIMENSÕES	QUESTIONAMENTOS
<b>Ações</b>	A federação defende os direitos históricos e recentes dos trabalhadores?
	A Federação luta contra a exclusão ou discriminação?
	A agricultura familiar é valorizada pela federação na busca de desenvolvimento social?
	A federação luta contra o modelo de agronegócio e pelo fortalecimento da agricultura familiar?
	O dinheiro das contribuições sindicais é bem utilizado/investido pela federação?
	A busca pelo desenvolvimento sustentável é eficaz por parte da federação?
	A relação com outras instituições em busca do fortalecimento da agricultura familiar é eficaz?
	A relação com outras instituições em busca de todas as causas sociais é eficaz?
	O empreendedorismo rural e familiar é incentivado?
	A federação busca junto ao estado como um todo, projetos que beneficiem a agricultura familiar?
	São realizados encontros, eventos, seminários em geral, etc de forma satisfatória?
	<b>Atitudes</b>
A Federação atua de maneira livre e autônoma em relação ao estado?	
A Federação atua de maneira solidária com todos os seus membros?	
A Federação aplica a sustentabilidade em suas ações?	
A causa da reforma agrária é prioridade na federação?	
<b>Missão</b>	A organização dos trabalhadores e trabalhadoras pela federação é eficaz?
	A federação consegue organizar os trabalhadores em todos os níveis?
	De uma forma geral, qual seu grau de satisfação a cerca do desempenho da federação?
	Apresente em poucas palavras, opiniões ou sugestões a cerca da melhoria do desempenho da federação.
<b>Valores</b>	A federação conscientiza os membros dos sindicatos p/ agirem com transparência?
	A federação prega a importância da democracia juntos aos sindicatos?
	A participação de todos é valorizada pela federação?
	A Federação conscientiza para a importância da sustentabilidade?
	O bom relacionamento institucional é pregado pela federação?

Fonte: Elaboração Própria (2016)

A análise das dimensões considerou satisfação e importância, distribuídos em uma Escala de Likert de 1 a 5, onde nos pretendíamos identificar o grau de satisfação e a importância a cerca do desempenho organizacional da federação dos trabalhadores e trabalhadoras da agricultura familiar da Paraíba.

Segundo Marconi e Lakatos (2013) A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição,

para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. É totalmente útil para situações em que precisamos que o entrevistado expresse com detalhes a sua opinião. Pois com essa escala as respostas deixam de ser tão objetivas “sim ou não” e passam a ir de “muito insatisfeito” até “muito satisfeito”, conforme demonstra os quadros abaixo.

**Quadro 3** – Escala de Likert da satisfação utilizada na realização da pesquisa.

<b>Escala de Likert</b>	<b>Significado</b>	<b>Intervalos</b>
(1)	Muito Insatisfeito	1 – 1,49
(2)	Insatisfeito	1,50 – 2,49
(3)	Parcialmente Satisfeito	2,50 – 3,49
(4)	Satisfeito	3,50 – 4,49
(5)	Muito Satisfeito	4,50 – 5

Fonte: Pesquisa de campo (2016)

**Quadro 4** – Escala de Likert da importância utilizada na realização da pesquisa.

<b>Escala de Likert</b>	<b>Significado</b>	<b>Intervalos</b>
(1)	Nenhuma Importância	1 – 1,49
(2)	Pouco Importante	1,50 – 2,49
(3)	Moderadamente Importante	2,50 – 3,49
(4)	Importante	3,50 – 4,49
(5)	Muito Importante	4,50 – 5

Fonte: Pesquisa de campo (2016)

### **3.4 Análise dos dados**

Analisamos uma pesquisa de abordagem quantitativa, que significa quantificar opiniões, dados, etc. No tratamento dos dados utilizamos a estatística básica, através do Microsoft Excel (2010) e como dita anteriormente utilizamos as técnicas de estatística através do cálculo da porcentagem para os perfis e da mediana e da moda, considerando que para variáveis ordinais, é o método mais aconselhável e utilizado.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Federação dos Trabalhadores e Trabalhadoras na Agricultura Familiar no Estado da Paraíba (FETRAF-PB).**

A FETRAF foi fundada no 1º Congresso Sindical da Agricultura Familiar da Paraíba, realizado no dia 22 de agosto de 2009, na cidade de João Pessoa – PB, constituindo-se como uma entidade sem fins lucrativos, com autonomia administrativa, financeira e política.

A FETRAF surge como o propósito de coordenar as ações e estudos na defesa dos interesses individuais e coletivos dos trabalhadores e trabalhadoras na Agricultura Familiar da Paraíba.

Conforme seu Estatuto, a mesma apresenta as seguintes missões e valores:

#### 4.1.1 Missão

A FETRAF-PB é uma entidade de representação sindical e associativa de segundo grau, que se propõe a promover a organização nos diferentes níveis de representação dos trabalhadores e das trabalhadoras na agricultura familiar.

Essa missão identificada é a missão declarada, a que aparece em documentos, dirigidos, entrevistas, etc.

#### 4.1.2 Valores

A FETRAF-PB valoriza oficialmente em seu estatuto o carácter classista na representação, defesa e promoção dos direitos e interesses imediatos e históricos dos trabalhadores e trabalhadoras na agricultura familiar, também como a liberdade quanto a partidos e credos, transparência, democracia e participação de todos. Um grande valor da FETRAF-PB é a valorização, respeito e luta contra qualquer forma de preconceito em relação às diferenças econômicas, sociais, culturais, étnicas de gênero ou de gerações e por fim defesa de um modo de vida mais sustentável e humano.

#### 4.1.3 Atitudes

As atitudes da FETRAF-PB são muitas e expostas em seu estatuto social, nele contem o incentivo às práticas de vários valores como, transparência, democracia participativa, respeito a diferenças e sustentabilidade, mas não deixa de ter ações concretas como organizar administrativamente os associados e promover encontro e discursões em geral.

#### 4.1.4 Ações

Como atitudes da FETRAF-PB o estatuto social mostra que eles se comprometem em, pelo desenvolvimento social dos agricultores e agricultoras familiares, lutar pela valorização contínua da classe e combater o avanço do agronegócio sobre os pequenos produtores, assim tendo sempre sustentabilidade na produção. Como podemos observar através da exposição das suas finalidades.

Nesse capítulo iremos apresentar os resultados obtidos na pesquisa e assim comparar o desempenho de cada uma das quatro dimensões do nosso estudo, que são: Missão, Valores, Ações e Atitudes. Para a melhor compreensão os resultados estão organizados em gráficos e tabelas.

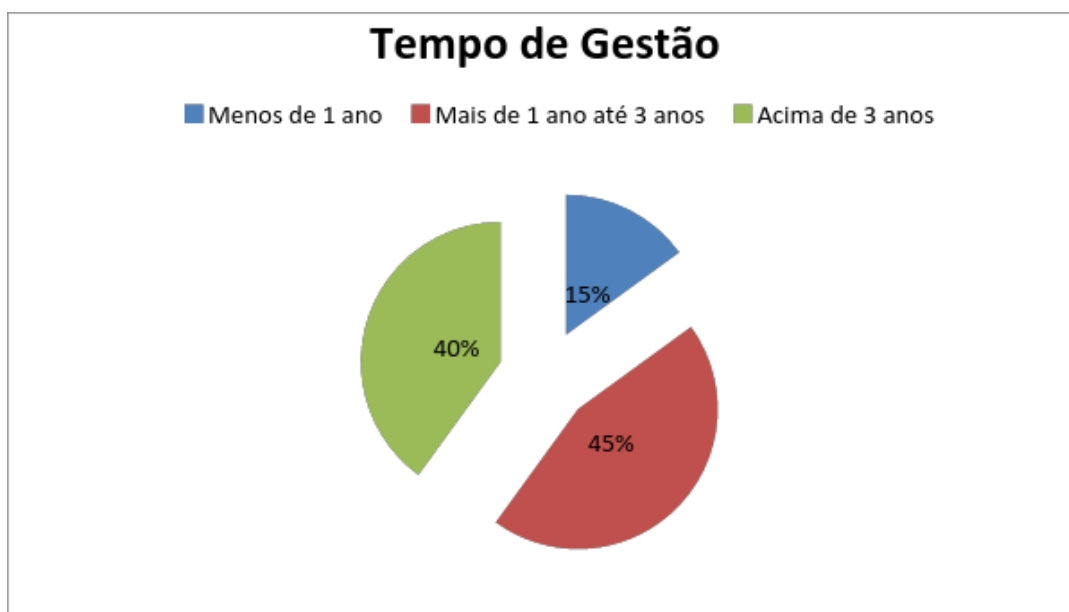
## 4.2 Parte I – Perfil

Nesse tópico será caracterizado o perfil dos pesquisados, as variáveis consultadas foram: tempo de gestão nos sindicatos, pois a pesquisa foi realizada so com os representantes legais de cada sindicato, tempo de sindicato e escolaridade de cada um. Também foi pesquisada uma característica do sindicato em si, que foi a quantidade de filiados.

### 4.2.1 Tempo de gestão

Como a pesquisa foi feita preferencialmente com os presidentes e em ultimo caso com um membro participante e ativo da diretoria essa variável pode nos ajudar em estudos futuros, a saber, se existe relação entre o tempo de gestão e a avaliação de cada sindicato.

Gráfico 1 – Tempo de gestão



Fonte: Elaboração própria (2016)

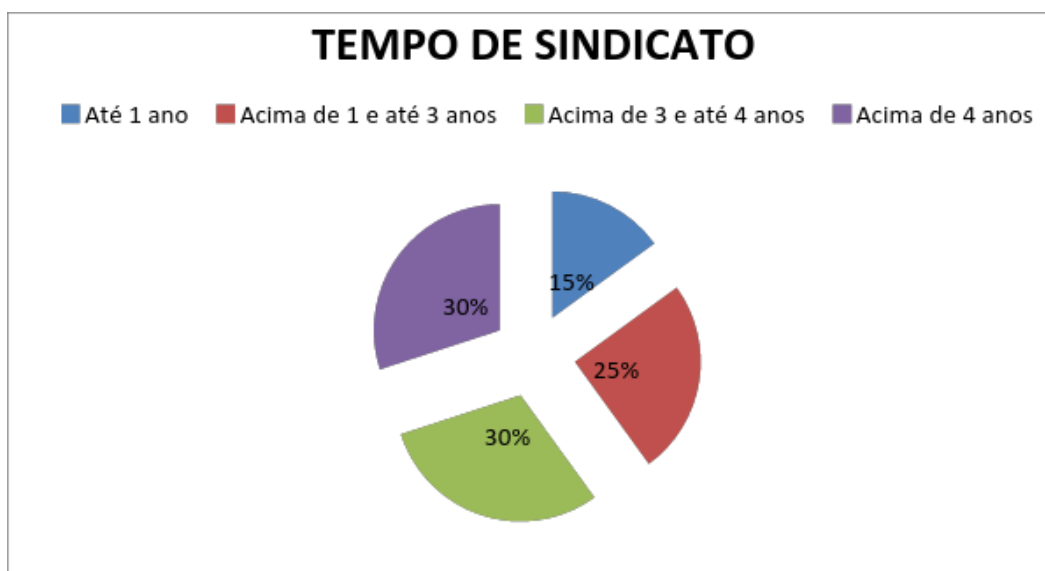
Percebemos no gráfico que a maioria dos gestores está de 1 a 3 anos no cargo, essa parte da amostra representa 45% do total pesquisado. Poucos são os gestores que estão a

menos de um ano no cargo, só aqueles onde o sindicato foi criado recentemente, esse representam 15% do total amostral. Aqueles que estão a mais de 3 anos no cargo representam 40%, muito tempo de um mesmo no poder pode caracterizar, ótimo trabalho ou ausência de candidatos ou ausência de democracia. Considera-se que as pessoas que estão há mais tempo na gestão tenham uma melhor percepção e julgamento sobre o desempenho da Federação. Mesmo sabendo que os sindicatos surgiram a pouco tempo, de 2006.

#### 4.2.2 Tempo no sindicato

Nossa segunda variável de caracterização do perfil é o tempo de sindicato. Apesar do pouco tempo de existência dos SINTRAF'S, nem todo surgiam na mesma época e os seus representantes, nem todos se filiaram ao mesmo tempo. Fazendo com que as quatro variáveis do gráfico estejam bem presentes e em quase igualdade de quantidade.

Gráfico 2: Tempo de sindicato



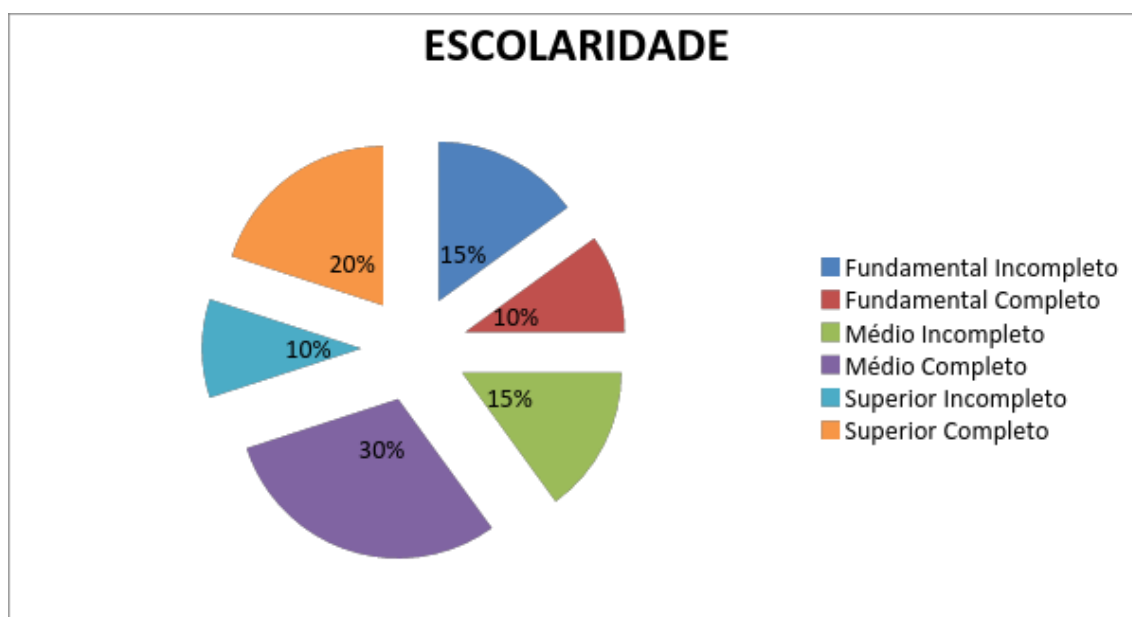
Fonte: Elaboração Própria (2016)

Vemos nesse gráfico um equilíbrio nas respostas pois temos com até um ano de sindicato 15% dos gestores, acima de 1 e até 3 25%, acima de 3 e até 4 30% e acima de 4 30%. Isso pode caracterizar a variação de idades de fundação dos sindicatos, pois a maioria está desde a sua fundação na instituição.

#### 4.2.3 Escolaridade

Apresentamos o nível de escolaridade e assim finalizamos o perfil proposto do gestor entrevistado, dividimos a escolaridade em 6 categorias, sendo elas: Fundamental incompleto, Fundamental completo, Médio incompleto, Médio completo, Superior incompleto e Superior completo.

Gráfico 3: Escolaridade



Fonte: Elaboração própria (2016)

Não há um padrão quando a questão é escolaridade, não dá para destacarmos um nível em relação a outro, quer dizer que não dá pra afirmar que a maioria dos presidentes são de determinada escolaridade, tornando aquela escolaridade um padrão. Aqueles que possuem o ensino médio completo representam 30% e mesmo que com mínima diferença são os

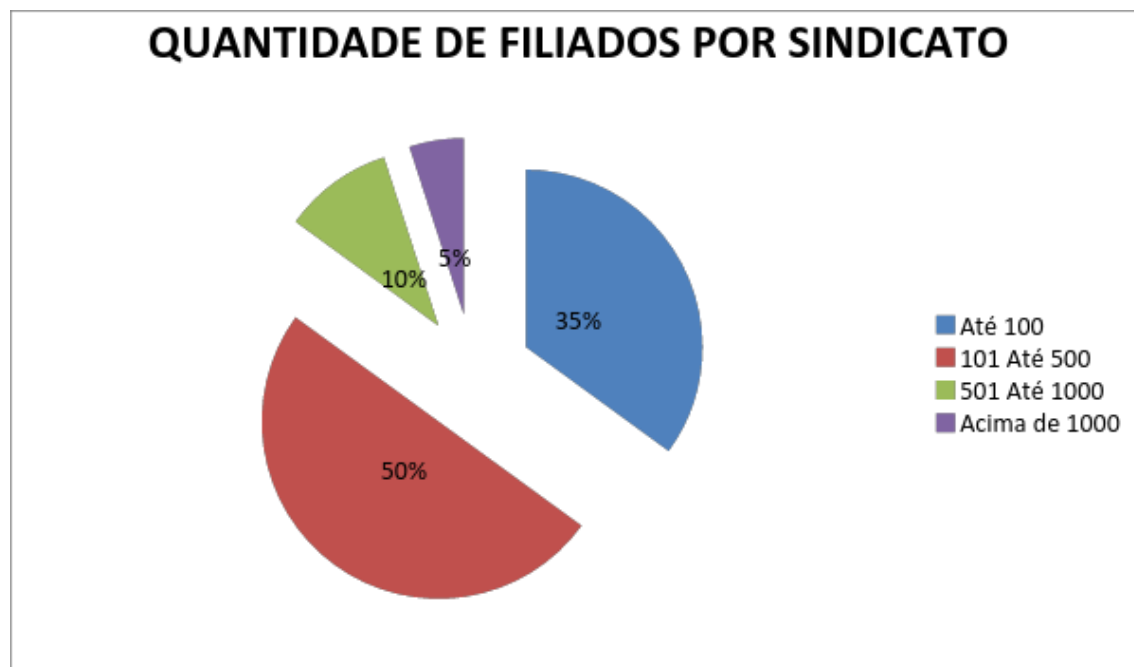


com maior percentagem dentre a amostra, seguido por superior completo 20%, Médio incompleto 15%, Fundamental incompleto 15%, Superior incompleto 10% e por fim Fundamental completo também com 10%. Podemos afirmar que um nível maior de escolaridade dar ao presidente uma bagagem intelectual que o ajudará a ter maior discernimento a cerca do papel da federação.

A ausência de pré-requisito escolar nas eleições faz com que esse não seja uma variável decisiva nas eleições e assim não mostre um perfil de gestor.

#### 4.2.4 Quantidade de filiados no sindicato

Gráfico 4: Quantidade de filiados por sindicatos



Fonte: Elaboração própria (2016)

Com o gráfico fica nítido que a maioria dos sindicatos tem até 500 filiados, representando 85% dos sindicatos pesquisados, isso se dar por ser muito recente a criação dos SINTRAF'S e pela existência dos STR's tradicionais e quase centenários. Esses STR'S são os Sindicatos dos trabalhadores rurais que antes englobavam todos os trabalhadores, inclusive os da agricultura familiar, que hoje tem sua representação própria. São pouco sindicatos com mais de 500 filiados, até porque para conseguir um número muito grande de filiados dentro do contexto que estão inseridos as cidades de localizações dos SINTRAF'S precisam ser bastante populosas, principalmente a zona rural e o sindicato tem que está bastante consolidado em questão da representação. 15% dos sindicatos alcançam esse número acima de 500 filiados, geralmente nas cidades mais populosas.

### 4.3 PARTE II – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO MISSÃO, VALORES, ATITUDES E AÇÕES.

#### 4.3.1 Missão

Tabela 1 – Dimensão missão.

	Mediana satisfação	Moda Satisfação	Mediana importância	Moda Importância
<b>1 - A organização dos trabalhadores e trabalhadoras pela federação é eficaz</b>	5	5	5	5
<b>2 - A federação consegue organizar os trabalhadores em todos os níveis</b>	4	5	5	5
<b>TOTAL</b>	4,5	5	5	5

Fonte: Elaboração própria (2016)

A dimensão Missão foi avaliada na escala de Likert através de dois questionamentos, a questão 1 que indaga sobre o quão é eficaz a organização dos trabalhadores e trabalhadoras por parte da federação teve mediana 5 e moda 5, o que nos

leva a crer que em sua maioria os sindicatos julgam satisfatório o desempenho da Federação nesse quesito, considerando que a mediana significa que pelo menos 50% das respostas foram de “Muito Satisfeito”, constatado também pela moda que foi 5.

Pra essa mesma questão com relação à importância, ser eficaz na organização dos trabalhadores e trabalhadoras é questão que deve ser tratada com extrema seriedade, considerando que a mediana e moda também foi 5.

Na questão 2 que diz, “A federação consegue organizar os trabalhadores em todos os níveis” teve mediana 4 e moda 5, mas a federação precisa trabalhar mais essa questão pois é um quesito julgado quanto a importância com mediana 5.

De uma forma geral a dimensão “MISSÃO” representada por essas 2 questões é satisfatória na avaliação dos sindicatos, pois obteve 4,5 de mediana e moda 5. Devendo focar suas melhorias dessa dimensão em organizar os trabalhadores em todos os níveis Segundo Certo (2010, p.76): “Missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe”.

#### 4.3.2 Valores

Tabela 2 – Dimensão valores

	Mediana Satisfação	Moda Satisfação	Mediana Importância	Moda Importância
<b>3 - A federação conscientiza os membros dos sindicatos p/agirem com transparência</b>	5	5	5	5
<b>4 - A federação prega a importância da democracia juntos aos sindicatos</b>	4	4	5	5

<b>5 - A participação de todos é valorizada pela federação</b>	4	4	5	5
<b>6 - A Federação conscientiza para a importância da sustentabilidade</b>	5	5	5	5
<b>7 - O bom relacionamento institucional é pregado pela federação</b>	4	4	5	5
<b>TOTAL</b>	4	4	5	5

Fonte: Elaboração própria (2016)

A questão 3 referente a conscientizar os membros a agirem com transparência e sobre a importância da sustentabilidade obtiveram as maiores medianas e moda – 5. Isso representa um alto nível de satisfação quanto a essa conscientização. O que ocorre com a moda, também 5 para esta questão. Os agricultores e agricultoras familiares buscam a todo o momento a sustentabilidade, seja nas plantações, nas criações ou em outro aspecto. Muito pela consciência e mais ainda pela escassez de recursos existentes no ambiente onde vivem o que leva uma grande adaptação das práticas sustentáveis para a própria sobrevivência.

Com um nível menor de satisfação encontra-se se ela prega a importância da democracia, valoriza a participação de todos e o bom relacionamento institucional, mesmo tendo obtido moda 5, obtiveram mediana 4. Assim, acredita-se que com esses dados podemos dizer que os sindicatos estão satisfeitos quanto a esse quesito, quesito muito importante para um órgão desse tipo, pois a democracia e participação é de extrema importância na tomada de decisões. Não chegando a ser ruim a avaliação, mas sendo o destaque negativo nessa dimensão. Indicando assim um déficit nas relações institucionais, dificultando as parcerias e a soma de forças em alguma peleia futura.

A dimensão “VALORES” tem um resultado geral de mediana de 4 e moda de 4. Vendo a moda vemos que a resposta que mais apareceu foi 4 e a mediana diz 4 num ordem crescente de respostas foi o que se encontra exatamente no centro. Apesar de um bom resultado a federação precisa investir mais na conscientização dos valores, pois para

Oliveira & Tamayo, (2004 apud Delfino, Land & Silva, 2010, p. 70), “valores organizacionais podem ser considerados como o reflexo dos valores individuais considerados em conjunto”

#### 4.3.3 - Ações

Tabela 3 – Dimensões ações

	Mediana Satisfação	Moda Satisfação	Mediana Importância	Moda Importância
<b>8 - A federação defende os direitos históricos e recentes dos trabalhadores</b>	5	5	5	5
<b>9 - A Federação Luta contra a exclusão ou discriminação</b>	5	5	5	5
<b>10 - A agricultura familiar é valorizada pela federação na busca de desenvolvimento social</b>	5	5	5	5
<b>11 - A federação luta contra o modelo de agronegócio e pelo fortalecimento da agricultura familiar</b>	5	5	5	5
<b>12 - O dinheiro das contribuições sindicais é bem utilizado/investido pela federação</b>	5	5	5	5
<b>13 - A busca pelo desenvolvimento sustentável é eficaz por parte da federação</b>	4	4	5	5
<b>14 - A relação com outras instituições em busca do fortalecimento da agricultura familiar é eficaz</b>	4	5	5	5
<b>15 - A relação com outras instituições em busca de todas as causas sociais é eficaz</b>	4	5	5	5
<b>16 - O empreendedorismo rural e familiar é incentivado</b>	4	5	5	5

<b>17 - A federação busca junto ao estado como um todo, projetos que beneficiem a agricultura familiar</b>	5	5	5	5
<b>18 - São realizados encontros, eventos, seminários em geral, etc de forma satisfatória</b>	4,5	5	5	5
<b>TOTAL</b>	5	5	5	5

Fonte: Questionários aplicados (2016)

Assim como a maioria das questões em relação a importância na dimensão “AÇÕES” tanto a mediana como a moda foi de 5 o que significa o quão esses questionamentos como a realização dessas ações são muito importantes na percepção dos sindicatos e quanto eles estão satisfeitos.

Já com relação a satisfação a questão 8 que mensura se a federação defende os direitos históricos e recentes dos trabalhadores, como moda e mediana 5 vemos que esse quesito é otimamente avaliado por quase sua totalidade de pesquisados. Sabemos assim que apesar da existência recente dos SINTRAF's eles e a federação estão em sintonia com a história e com as lutas sindicais. Valorizando e defendendo sempre os ganhos em todas as esferas conseguidos pelos trabalhadores e trabalhadoras.

A questão 9 que mede uma função indireta da federação, pois seu foco principal são os agricultores, que não deixa de existir exclusão e discriminação para com eles, mas esse quesito indaga sobre uma questão ampla, em todas as classes. Mesmo assim a média e mediana 5 representam a grande satisfação para com o quesito, o que leva a crer o engajamento da federação para como os demais movimentos sociais e sindicais. “A agricultura familiar é valorizada pela federação na busca do desenvolvimento social?” essa foi a décima indagação do questionário. e 5 de moda e mediana. Constatamos que na questão de busca de desenvolvimento social para com os filiados a federação é muito satisfatória.

Temos a questão 11 que fala da luta da federação contra o agronegócio. Luta essa no mesmo setor que é o agrícola, mas com extrema diferença de *modus operandes*. A agricultura familiar é um micro empreendimento e o agronegócio é algo comparável a uma

multinacional. A competição só ocorre se os agricultores familiares estiverem juntos e fortalecidos com o respaldo de políticas públicas e de organizações com cooperativas e a própria federação. Nesse quesito a moda e mediana 5, com 50%, pelo menos, das respostas 5 e com a certeza de ter sido 5 a resposta mais dada, confirmado pela moda.

Na 12 temos que “O dinheiro das contribuições sindicais é bem investido pela federação”. Moda e mediana 5. Muito satisfeito em todos os aspectos dessa questão. Sendo assim os sindicatos se sentem tanto no dever como na certeza de um bom uso da contribuição. Os atrasos que ocorrem não são por conta de mau uso e sim por algum problema no sindicato ou falta de organização.

Vemos por sua vez na questão 13 que a busca pelo desenvolvimento sustentável é satisfatória com moda e mediana 4. Está entre as questões de pior desempenho dessa dimensão o que confronta a mesma questão de sustentabilidade da dimensão valores, que essa obteve ótimo desempenho. Isso nos leva crer que o discurso é bem feito, mas a prática não está tão alinhada com o discurso e fica um pouco atrás.

No quesito 14 vemos uma questão sobre relações institucionais na busca do fortalecimento da agricultura familiar, questão essa com mediana 4 e moda 5, podemos dizer que num lista ordinal o número que divide essa ordem no meio é 4 e que o número que mais foi usado foi 5. Expressando assim uma satisfação.

As questões 15 e 16 foram as de piores avaliadas não só nessa dimensão como em todo o questionário. Nessas questões foram indagadas as relações com outras instituições em busca de todas as causas sociais e se o empreendedorismo rural e familiar era incentivado. Ambas as questões tiveram mediana de 4 e moda de 5. Esses resultados isolados nos dariam uma sensação de satisfação geral como na maioria das outras perguntas. Uns estão muito satisfeitos com esses quesitos enquanto outros estão muito insatisfeitos, devendo assim a federação prestar atenção redobrada, primeiramente no incentivo a empreendedorismo rural e familiar que foi o quesito pior avaliado comparado aos outros, e depois nas causas sociais que não são ligadas diretamente a federação da agricultura familiar, se engajando em movimentos e lutas.

O Micro - empreendedorismo é a solução para a convivência com a seca na nossa região, tendo vários exemplos de um modo de viver rural que dá certo. A partir do momento que a reforma agrária deu uma pequena acelerada e as famílias passaram a ter oportunidade o conceito de agricultura familiar criou força. Onde aqueles que moravam, plantavam e criavam sempre numa forma sustentável. O empreendedorismo rural e familiar surge para tirar os atravessadores da jogada. O agricultor que hoje planta, ele tem como vender também, seja na sua propriedade, seja nas feiras agroecológicas.

Hoje os agricultores também beneficiam os seus produtos, por exemplo, a fabricação de polpa de frutas, a fabricação de alimentos prontos para o consumo, bolos, doces, etc. Outra modalidade que ganha muita força hoje é o turismo rural em conjunto com o artesanato. Muitas famílias estão vendendo a experiência daquele seu modo de viver, aquelas peças que confeccionam e assim fazendo uma renda extra.

Essa média baixa pode ter sido uma constatação da necessidade de ser incentivado esse empreendedorismo, talvez por aqueles sindicatos tiverem conhecidos experiências que deram certo e assim querem essa prática também em sua região.

Na questão 17 “A federação busca junto ao Estado como um todo, projetos que beneficiam a agricultura familiar” obteve mediana 5 e moda 5. Minha opinião é que essa busca seja focada agora no empreendedorismo.

Por fim dessa dimensão temos a questão 18 que diz, “São realizados encontros, eventos, seminários em geral, etc de forma satisfatória” mediana 4,5 e moda 5. A maioria dos sindicatos estão satisfeitos, apesar de nas questões abertas muitos pedirem mais encontros.

De uma forma geral a dimensão Ações foi avaliada com moda e mediana 5, o que significa que os sindicatos estão muito satisfeitos com o desempenho.

#### 4.3.4 Atitudes

Tabela 4 – Dimensões atitudes



	Mediana Satisfação	Moda Satisfação	Mediana Importância	Moda Importância
<b>19 - A federação valoriza e respeita as diferença étnicas, de gênero e de classe</b>	4,5	5	5	5
<b>20 - A Federação atua de maneira livre e autônoma em relação ao estado</b>	5	5	5	5
<b>21 - A Federação atua de maneira solidaria com todos os seus membros</b>	5	5	5	5
<b>22 - A Federação aplica a sustentabilidade em suas ações</b>	4,5	5	5	5
<b>23 - A causa da reforma agrária é prioridade na federação</b>	5	5	5	5
<b>TOTAL</b>	5	5	5	5

Fonte: Elaboração própria (2016)

Terminemos as dimensões analisando os resultados da dimensão “Atitudes”. Assim como nas demais questões a as medições de importância são todas com mediana e moda 5.

A questão 19 que diz a respeito a valorização e respeito as diferenças étnicas, de gênero e de classe teve mediana de 4,5 e a moda de 5. Isso diz que 50% das respostas foram 5. Quesito muito importante pois o respeito é fundamental na convivência humana.

Na questão 20 em que mede a liberdade da federação em relação ao Estado, se quer constatar se a federação tem autonomia nas ações, se não tem agentes externos influenciando nas ações, a fim de manipular os rumos da federação. Tendo moda e mediana 5. Vemos que nesse quesito a federação está agindo muito bem.

“A federação atua de maneira solidaria com todos os seus membros” é a indagação da questão 21, na busca da solidariedade para com os sindicatos, com mediana 5 estando na categoria satisfeito, os sindicatos afirma que a federação sempre ajuda no que for preciso, na medida do possível.

A questão 22 que tem a média mais baixa dessa dimensão com 4,10, mediana 4,5, apesar da moda 5, diz respeito a sustentabilidade nas ações. Pois a agricultura familiar tem

como característica principal disso, logicamente os sindicatos vão cobrar essa atitude da federação no seu dia a dia. Por exemplo, na substituição do papel pelo e-mail, na economia de água, no cuidado com o uso de combustíveis fósseis, em oficinas e ações práticas voltadas a essas questões.

A reforma agrária é a principal bandeira do povo humilde do campo, ela teve mediana e 5 e moda 5 um bom sinal pra federação, pois muitos dos sindicatos estão muito satisfeitos com essa luta. O resultado final da dimensão atitudes foi mediana e moda 5. Sabemos assim que num contexto mais amplo as atitudes da federação são aprovadas.

#### 4.3.5 Avaliação geral

Tabela 5 – Avaliação geral

	Mediana	Moda
<b>De uma forma geral, qual seu grau de satisfação a cerca do desempenho da federação</b>	5	5

Fonte: Elaboração própria (2016)

No fim do questionário tenha um questão referente a missão que pedia de uma forma geral o grau de satisfação a cerca do conjunto da obra da federação. Dentre as 20 resposta a moda foi 5, que quer dizer que a resposta mais dada na escala likert foi de 5, a mediana também foi 5 que quer dizer que o item do meio num lista ordinal é 5, então mais de 50% pelo menos respondeu 5 e por fim a média 4,5 se encontra na classe “Muito Satisfeito” dizendo assim que a nota geral seria muito boa.

A federação assim num contexto geral teve um ótimo desempenho. Apesar de pouco tempo de fundação e poucos sindicatos em relação ao tamanho da Paraíba, o que

pode facilitar a organização, a nota 5 reflete que as quatro dimensões estão sendo bem executadas.

Com o crescimento da federação ao passar dos anos, e com o surgimento de novos sindicatos, essa avaliação pode mudar.

#### 4.3.6 Sugestões para melhoria

A última questão da pesquisa era aberta, na busca de ideias e soluções para problemas percebidos por cada representante de sindicato. Na categorização das respostas percebemos que a quantidade de plenárias e\ou a localização das plenárias, são problemas recorrentes, como vemos abaixo.

“Mais regionais com os sindicatos, para discutir políticas públicas e incentivar os jovens a participar do movimento sindical”

(questionário 1)

“Realização de plenárias estaduais alternando por regiões”

(questionário 2)

“fazer plenárias estaduais em regime de alternância e promover plenárias regionais” (questionário 3)

“Eu acho importante ter mais reuniões e buscar parceria para o desenvolvimento da federação e cada sintraf contribuir mais com a federação” (questionário 12)

“as plenárias são sempre muito longe aqui do sertão, dificultando muito a minha participação.” (questionário 20)

Outro problema identificado por algumas das entrevistas foi a falta de um advogado ou assessoria jurídica mais presente. É imprescindível essa colaboração jurídica pois os sindicatos ainda estão muito amadores e carentes de ajudas.

“Contratar um advogado exclusivo da federação.” (questionário 5)

“Federação precisa de m advogado mais presente nos sintraf's. Obs: contribuição sindical deve ser proporcional ao número de filiados.” (questionário 6)

“O advogado da federação é muito longe dos sintraf’s.” (questionário 7)

Além do suporte jurídico os sindicatos sentem a falta do suporte administrativo, como vemos nas respostas a seguir.

“Na minha opinião a federação precisa de um contador pra auxiliar todos sindicatos.” (questionário 14)

“A federação necessita de um escritório de contabilidade presente.” (questionário 15)

“Precisa de uma pessoa para cuidar da parte administrativa da fetraf e dos sindicatos.” (questionário 8)

“Alguém pra auxiliar os sindicatos na parte burocrática.” (questionário 17)

Como vimos nas questões fechadas, a busca de parcerias é importantíssimo em todas as instituições.

“Mais reconhecimento pelos órgãos que atua com órgão conab, agroamigo, banco de nordeste, etc. Pois eles ainda não atuam com os agricultores do sintraf.” (questionário 10)

“Acho que a federação precisa mais de incentivo dos órgãos públicos, só assim daria mais condições de funcionamento aos sindicatos.” (questionário 11)

“A federação precisa incentivar mais os sindicatos a irem em busca de projetos.” (questionário 16)

“Fazer um projeto grande de infraestrutura dos sindicatos.” (questionário 18)

Dois sindicatos dos entrevistados se privaram a elogiar o desempenho da federação.

“A federação faz um excelente trabalho apesar das dificuldades financeiras.” (questionário 13)

“Continue sendo parceiro assim do sindicato que só temos a crescer.” (questionário 19)

Outros pontos abordados como maior expansão tanto no que se refere ao aumento do número de sindicatos como também na regionalização das plenárias, como também maior socialização das informações.

“Em sugestão gostaria que as reuniões e encontros devam ser mais próximos devido a distancia entre nossa região e joao pessoa. (questionário 4)

“Propagar as informações necessárias aos sindicatos, fundar sindicatos em todos os municípios onde existir agricultura familiar.”

(questionário 9)

No fim de tudo temos um desempenho a cerca das quatro dimensões muito satisfatório, de acordo com a escala Likert. A federação consegue corresponder muito bem a todos os questionamentos e indagações. Assim desempenhando o seu papel enquanto escala maior de representatividade sindical.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a necessidade de se organizar sempre presente nas classes trabalhadoras, os sindicatos tem um papel muito importante nessa situação, pois são eles os representantes legítimos de qualquer que seja a classe. Acima deles existem as federações e nessa hierarquia sempre há uma relação de cobranças por desempenho

Neste contexto, o trabalho presente teve como objetivo Realizar uma avaliação institucional quadridimensional da missão, valores, atitudes e ações, baseada na pesquisa de Todeschini (2014) da Federação dos trabalhadores e trabalhadoras na agricultura familiar da Paraíba (FETRAF-PB) na percepção dos representantes dos Sindicatos dos trabalhadores e trabalhadoras na agricultura familiar (SINTRAF'S)

De acordo com os objetivos propostos e levando em consideração a teoria aplicada na pesquisa, consideremos que o trabalho foi desempenhado de maneira satisfatória. Observando nas análise que as quatro dimensões existentes foram bem avaliadas e no conjunto final a federação teve um desempenho muito satisfatório.

No entanto a recente criação da federação e os ainda poucos sindicatos, proporcionalmente falando em relação a Paraíba, podem dar margem a um resultado tão bom. Pois tudo ainda é muito novo e não se consegue diferenciar nitidamente o certo do errado. E com poucos sindicatos a demanda de problemas é menor e assim de mais fácil resolução.

O que chama atenção no tema agricultura familiar é a presente difusão do conceito de sustentabilidade, seja nas tarefas comuns do homem do campo, seja nas partes burocráticas dos sindicatos. Esse conceito é recorrente no âmbito estudado, pois a agricultura familiar se baseia nisto, utilizar os recursos naturais de forma inteligente, podendo todos usufruir sem que comprometa o futuro das próximas gerações.

Considero importante também que se incentive ainda mais o empreendedorismo rural. Os agricultores familiares precisam cada vez mais se organizarem na busca de geração de riqueza e assim consigam conviver mais facilmente com as adversidades do clima de nossa região.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). 34 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CERTO, Samuel C. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 2010.
- CORRÊA, H. L. Avaliação do Desempenho Global. São Paulo, 2005.
- CORRÊA, H. L., HOURNEAUX JR. F. e RUIZ, F.M. e A evolução dos métodos de mensuração e avaliação de desempenho das organizações. Anais do Encontro na ANPAD. ANPAD, v. CDRom, 2005.
- DELFINO, Islania Andrade de Lira [et. al]. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. Revista interinstitucional de psicologia. 2010. Disponível em: [www.fafich.ufmg.br/](http://www.fafich.ufmg.br/). Acesso em 08 de mai. 2011.
- DUTRA. A. Metodologias para Avaliar o Desempenho Organizacional: Revisão e Proposta de uma Abordagem Multicritério. Revista Contemporânea de Contabilidade ano 02 z v. 01 z jan./jun. z 2005
- ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S.R.; PETRI, S.M.; VIANNA, W.B. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista. Revista Pesquisa Operacional, Rio de Janeiro, v.30, n.1, p.125-152, abr. 2010
- FONSECA, A. M.O; PORTO, J.B. Validade Fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. Rev. Avaliação Psicológica, vol. 12, n.2. Itatiba, ago 2013
- HOURNEAUX JUNIOR, F. (2005), «Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico». *Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA/USP*, São Paulo. Disponível em [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000113&pid=S1645-4464201200010000500012&lng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000113&pid=S1645-4464201200010000500012&lng=pt), acesso 22/04/16

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

MACHADO, Márcia Machado; MACHADO, Márcio André; HOLANDA, Fernanda Marques da. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. Turismo – Visão e Ação, Balneário Camboriú, v.9, n.3, p.393-406, set./dez. 2007.

MINTZBERG, H. Safari de um roteiro pela selva do planejamento estratégico : estratégia /Editora: Bookman, . Porto Alegre: Bookman, 2005

PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção. Disponível em [www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2008\\_T4105.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2008_T4105.PDF)>. Acesso em: 22/03/16.

SPERS, V.R.E. Tópicos Gerenciais Contemporâneos. Curitiba, IESDE, 2009 (acesso DIGITAL)

TAKESHI, Tachizawa. Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade. São Paulo: Makron Books, 2012.

TAMAYO, A., & GONDIM, M. G. C. . Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72, 2001.

TELES, J. LUNKES, R. J. Efetividade da Missão Institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de Capital Aberto no Brasil. Disponível em [www.  
http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/v/images/294-2.pdf](http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/v/images/294-2.pdf). Acesso 12/03/16

TODESCHINI, R. Desenvolvimento de um modelo de avaliação institucional: missão, valores, atitudes e ações. Tese (Doutorado em Psicologia Social) UNB, Brasília. Disponível em [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16981/1/2014\\_RemigioTodeschini.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16981/1/2014_RemigioTodeschini.pdf), acesso em 28/02/16

VEGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração – 12. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.



WELCH, Jack. Paixão por Vencer: Winning - Rio de Janeiro: Elsevier 2005, 8ª reimpressão.

Alexandre Marinho\* Luís Otávio Façanha. PROGRAMAS SOCIAIS: EFETIVIDADE, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA COMO DIMENSÕES OPERACIONAIS DA AVALIAÇÃO. Disponível em [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2328/1/TD\\_787.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2328/1/TD_787.pdf)

Janete Lara de Oliveira Bertucci. AMBIENTE, ESTRATÉGIA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL NO SETOR INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS. RAE • VOL. 45 • Nº3. JUL./SET. 2005

**APÉNDICE**



Universidade Federal  
de Campina Grande

CENTRO DE HUMANIDADES  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

#### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

Este questionário faz parte de uma pesquisa com finalidade acadêmica para conclusão do Curso de Administração, realizado na Federação dos trabalhadores e trabalhadoras na agricultura familiar no estado da Paraíba FETRAF – PB, o estudo tem como objetivo de avaliar o grau de satisfação dos sindicatos a cerca da efetividade organizacional da federação.

PERFIL	
TEMPO DE GESTÃO: _____	TEMPO DE SINDICATO: _____
QUANTIDADE DE FILIADOS NO SINDICATO: _____	
ESCOLARIDADE: ( ) Fundamental Incompleto ( ) Fundamental Completo ( ) Médio Incompleto ( ) Médio Completo ( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo	

Ao participar desta pesquisa, você estará respondendo a dois questionamentos:

- A) **Sua SATISFAÇÃO em relação aos indicadores de eficácia organizacional.** Utilize a escala de 1 a 5, conforme abaixo:
- (1) Muito Insatisfeito
  - (2) Insatisfeito
  - (3) Parcialmente Satisfeito
  - (4) Satisfeito
  - (5) Muito Satisfeito
- B) **A IMPORTÂNCIA que estes indicadores representam na relação do sindicato para com a federação:** Utilize a escala de 1 a 5, conforme abaixo:
- (1) Nenhuma importância
  - (2) Pouco importante
  - (3) Moderadamente importante
  - (4) Importante
  - (5) Muito Importante

