

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO
CENTRO PAULA SOUZA

Larissa Martioli Macedo
Lorrayne Sandrim de Carvalho
Millena de Souza Barbosa
Natalia Cristiane de Freitas Jesus

CLIMA ORGANIZACIONAL - ESTUDO DE CASO ETEC PROF.
ARMANDO JOSÉ FARINAZZO

Fernandópolis
2019

Larissa Martioli Macedo
Lorrayne Sandrim de Carvalho
Millena de Souza Barbosa
Natalia Cristiane de Freitas Jesus

CLIMA ORGANIZACIONAL - ESTUDO DE CASO ETEC PROF
ARMANDO JOSÉ FARINAZZO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio e Técnico em Recursos Humanos no Eixo Tecnológico de (Gestão & Negócios), à Escola Técnica Estadual Prof. Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor(a) Paloma de Fátima Polizeli.

Fernandópolis
2019

Larissa Martioli Macedo
Lorrayne Sandrim de Carvalho
Millena de Souza Barbosa
Natalia Cristiane de Freitas Jesus

CLIMA ORGANIZACIONAL - ESTUDO DE CASO PROF ARMANDO
JOSÉ FARINAZZO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio e Técnico em Recursos Humanos no Eixo Tecnológico de (Gestão & Negócios), à Escola Técnica Estadual Prof. Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor(a) Paloma de Fátima Polizeli.

Examinadores:

Nome completo do examinador 1

Nome completo do examinador 2

Nome completo do examinador 3

Fernandópolis
2019

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares que estiveram ao nosso lado nos apoiando, aos nossos professores que nos orientaram.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos a Deus por estar ao nosso lado nos abençoando e guiando nossos caminhos. Também as nossas famílias que nos incentivaram a ingressar no curso. E por fim, aos nossos professores, em especial a professora Paloma de Fátima Polizeli nossa orientadora, que nos apoiou ao longo do projeto.

EPÍGRAFE

“Dar o melhor de si é mais importante que ser o melhor.” (MIKE LERMER)

RESUMO

A empresa é constituída por pessoas, hierarquias, liderança, treinamentos, desenvolvimentos, comunicação, qualidade de vida e cultura organizacional, fatores esses que compõem o clima organizacional de forma positiva ou negativa. Diante do cenário competitivo em que as organizações se encontram, realizamos uma pesquisa na instituição de ensino Professor Armando José Farinazzo, na cidade de Fernandópolis entre professores de ensino médio/técnico e funcionários com a finalidade de identificar os aspectos que os motivam e influenciam na desmotivação dos mesmos. O estudo também possibilitou a visão dos questionados sobre mudanças que podem ser implantadas na organização, valorizando o profissional e o pessoal de cada indivíduo. O resultado da pesquisa de modo geral apresentou que a maioria dos questionados estão satisfeitos com o ambiente atual de trabalho, reconhecem as oportunidades (treinamentos, capacitação, remuneração) oferecidas pela organização e alguns pontos a serem melhorados, como desvio de informações interferindo no relacionamento pessoal entre equipes refletindo de maneira negativa no bom desempenho do trabalho e no crescimento corporativo.

Palavras chaves: Comunicação. Treinamentos. Desenvolvimento. Motivação. Qualidade de Vida.

ABSTRACT

The company is controlled by people, hierarchies, leadership, training, developments, communication, quality of life and organizational culture, factors that make up the organizational climate in a positive or negative way. Given the competitive scenario in which organizations separate, we conducted a research at the teaching institution Professor Armando José Farinazzo, at Fernandópolis city between high school/technical teachers and employees with the identification of aspects that motivate and influence their demotivation. The study also allowed a view of the respondents about changes that can be implemented in the organization, valuing the professional and staff of each one individual. The survey result generally shows that most respondents are satisfied with the current work environment, recognized as opportunities (training, training, compensation) offered by the organization and some points to be improved, such as changes in information that interfere with the relationship. between teams reflected in the negative way in the good work performance and corporate growth.

Keywords: Communication. Trainings. Development. Motivation. Quality of life.

RESUMEN

La empresa está controlada por personas, jerarquías, liderazgo, capacitación, desarrollos, comunicación, calidad de vida y cultura organizacional, factores que conforman el clima organizacional de manera positiva o negativa. Dado el escenario competitivo en el que las organizaciones se separan, llevamos a cabo una investigación en la institución de enseñanza Profesor Armando José Farinazzo en la ciudad de Fernandópolis entre maestros de secundaria/ técnicos y demás empleados con la identificación de aspectos que motivan e influyen en su desmotivación. El estudio también permitió una visión de los encuestados sobre los cambios que se pueden implementar en la organización, valorando el profesional y el personal de cada persona. El resultado de la encuesta generalmente muestra que la mayoría de los encuestados están contentos con el entorno laboral actual, reconocido como oportunidades (capacitación, capacitación, compensación) ofrecidas por la organización y algunos puntos para mejorar, como cambios en la información que interfieren con la relación. entre equipos reflejados de manera negativa en el buen desempeño laboral y el crecimiento corporativo.

Palabras clave: comunicación. Entrenamientos Desarrollo. Motivacion Calidad de vida.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Pirâmide de Maslow.....	28
-----------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Como você considera o clima organizacional?	36
Gráfico 2- A organização oferece quais oportunidades?	37
Gráfico 3- No ambiente organizacional as oportunidades são iguais para todos, independente da diferença?	38
Gráfico 4- A liderança está à disposição para ajudar no que é necessário e quando há dúvidas ao desempenhar suas funções?	40
Gráfico 5- Em relação a direção você considera a liderança como?	41
Gráfico 6- Quais dentre esses fatores geram motivação?	42
Gráfico 7- Se sente confortável para expor acontecimentos positivos ou negativos em relação ao ambiente de trabalho com seu líder?	43
Gráfico 8- Há desvios de informações no processo de comunicação entre a coordenação, colaboradores e professores?	44
Gráfico 9- Você professor ou funcionário, acredita que a competitividade influencia no desenvolvimento das atividades?	43

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLA

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

LISTA DE SÍMBOLOS

- : - Anuncia uma citação ou uma numeração.
- () - Melhora a compreensão do texto escrito.
- , - Marca pequenas pausas.
- . - Pausa máxima da voz.
- ; - Separar orações coordenadas.
- “- Realçar parte do texto.
- ... - Reticências.
- + - Soma.
- / - Separação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
CAPÍTULO I	17
1. Ambiente Organizacional.....	17
1.1. Desenvolvimento Humano.....	17
1.2. Pessoas.....	19
1.2.1. Treinamento e Desenvolvimento	19
CAPÍTULO II.....	21
2. Liderança Organizacional	21
2.1. Liderança Autocrática	22
2.2. Liderança Democrática.....	22
2.3. Liderança Liberal	23
2.4. Liderança Liberal	24
2.5. Liderança Coach	25
CAPÍTULO III.....	26
3. Motivação	26
3.1. Teoria de Maslow	27
Figura 1- Pirâmide de Maslow	28
3.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg	29
CAPÍTULO IV	30
4. Clima Organizacional	30
4.1. Psicologia Organizacional	30
4.2. Comunicação.....	32
4.2.1. Comunicação Interpessoal	33
4.3 Qualidade de Vida no Trabalho	34
CAPÍTULO V	36

5. Gráfico de Pesquisas	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	48
APÊNDICE	52

INTRODUÇÃO

“As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” Chiavenato (2010 p.115).

O clima organizacional é definido por um conjunto de ações, que podem ser as percepções do colaborador diante a empresa, sendo estrutura, cultura, divisão de tarefas e funções, comunicação, feedback, trabalho em equipe, plano de carreira, resultando em motivação ou desmotivação.

Para obter um clima organizacional engajado é necessário que haja comunicação e interação entre todos os colaboradores da empresa. E quais as falhas que a falta de diálogo pode causar? Pode interferir na vida pessoal e profissional do empregado?

Assim, este trabalho tem o intuito de encontrar formas para a melhoria da comunicação interna dentro das organizações, refletindo no clima organizacional. Será feito um estudo de caso na Etec Professor Armando José Farinazzo com a finalidade de entender as complicações dentro da instituição, buscando formas de satisfazer e desenvolver as relações interpessoais dos funcionários, resultando na qualidade e produtividade, diminuindo o turnover. Pesquisas quantitativas envolvendo todos os colaboradores do objeto de estudo serão o meio principal para encontrar os resultados.

CAPÍTULO I

1. Ambiente Organizacional

Chiavenato (1994, p.43) afirma que “a organização não busca unicamente um só objetivo, pois precisa satisfazer uma enorme quantidade de requisitos e exigências que são impostos a ela não somente pelo ambiente externo, mas também pelos seus participantes”. O ambiente organizacional concentra-se em um conjunto de ações, descrição de cargo, responsabilidade e hierarquia, com a finalidade de prestar serviços envolvendo clientes internos e externos, no intuito de atingir os objetivos organizacionais missão (a razão da existência da corporação), visão (perspectiva futura) e valores (fundamentos em que a estrutura consiste).

Os colaboradores estão em busca de plano de carreira, desenvolvendo competitividade pela procura de poder, intervindo na vida pessoal e profissional. Para suceder um ambiente satisfatório é necessário acompanhar as atualizações dos fatores externos como os aspectos sociais, tecnológicos, políticos, econômicos, dos clientes e fornecedores, assim, adquirindo recursos para o crescimento diante a sociedade, gerando vínculo com os clientes externos, mantendo a matéria-prima, os colaboradores, resultando em retorno financeiro.

1.1. Desenvolvimento Humano

Qualquer pessoa que esteja trabalhando em uma organização busca algo maior, mudar de posição e conseqüentemente obter crescimento significativo que cause impacto em sua vida profissional quanto pessoal, ou seja, a busca pelo desenvolvimento.

Desenvolver significa passar por um processo de crescimento, fazer progredir, fazer aumentar a capacidade, isto é, enxergar a constante busca pela evolução. No ambiente organizacional o processo pelo desenvolvimento se faz necessário usando recursos financeiros e físicos que podem ser aplicados no progresso dos colaboradores.

O desenvolvimento pessoal abrange conhecimentos e habilidades que visa no aperfeiçoamento individual, estimula o crescimento e a busca por novos desafios, o que colabora tanto no trabalho quanto na vida particular.

O desenvolvimento profissional está relacionado a evolução da carreira, o quanto ela pode ser aprimorada através de cursos técnicos, gerenciais, comportamentais e até orientação focando na necessidade de cada indivíduo. “Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização” (CHIAVENATO, 2006, p. 17).

Investir na educação dos colaboradores é investir nas competências, é provocar melhoria nas capacidades individuais. Quando falamos em competências o acrônimo CHA mostra conceitos que são utilizados na busca pelo colaborador ideal que é formado pelos critérios: Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Conhecimento é adquirido através de treinamento, cursos, livros entre outros, entretanto saber não é suficiente para demonstrar competência, junto vem a habilidade que é o saber executar o que aprendeu, já a atitude se refere a ação, fazer o que deve ser feito.

Vale lembrar que cada pessoa tem o seu tempo de aprendizado, conhecê-la e saber implementar de maneira correta todo processo para evolução profissional faz muita diferença no desempenho a ser mostrado.

Segundo Chiavenato (1999) todo e qualquer modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, inatas ou adquiridas. Apostar nesses quesitos desenvolve um time com alta performance. Qualquer investimento que vise a evolução da equipe irá trazer benefícios não somente nos lucros empresa, mas para as pessoas que ali empenham seu esforço e tempo. Como consequência os funcionários se sentem mais engajados e motivados a trabalhar num ambiente que se direciona ao crescimento mútuo.

O desenvolvimento na organização conduz a pessoa a uma conexão com a missão, visão e valores da empresa, o que faz o trabalhador entender o que

ela pretende alcançar e aonde quer chegar com todo aquele processo de investimento. Pensar no futuro, é ter visão de longo alcance, o que estimula o colaborador a permanecer na empresa, refletindo nos resultados.

1.2. Pessoas

Segundo Chiavenato (1994) o ambiente organizacional é composto por pessoas, gestores de Recursos Humanos que podem observar as pessoas de duas maneiras distintas, pessoas com características e individualidades próprias incluindo valores, motivação, atitudes, objetivos e cultura; ou analisar as pessoas como recursos da empresa, ou seja, que possuem habilidades, capacidades, conhecimentos necessários para desempenhar sua função com excelência gerando retorno para organização. Ressaltando que dentro das empresas não selecionamos e contratamos apenas uma parte das pessoas, mas sim o todo da mesma, é preciso administrar as mesmas, respeitando os aspectos pessoais de sua personalidade e seus valores organizacionais.

Os seres humanos estão tendenciados a viver uma vida social, participando de inúmeros grupos, as organizações não são diferentes, é formada por grupos de pessoas divergentes na qual estão expostos a influências de diferentes variáveis. A maior falha nas empresas é a questão da má gestão de pessoas, não compreendendo seus membros mediante a individualidade de cada um.

1.2.1. Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento garante melhorias nos processos da empresa, com o intuito de minimizar às necessidades e aumentar os benefícios para os funcionários. Porém esse pensamento é recente, pois as organizações entendiam o treinamento como um custo e não como fatores de prioridades, tudo isso é consequência da evolução dos Recursos Humanos que veio para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Chiavenato (2009) define o treinamento como o processo educacional de curto prazo, que aplicada de maneira sistemática e organizada trará lucro para a organização. Com isso, os colaboradores se sentirão motivados a produzir, alcançando novos resultados abrangendo informações e proporcionando melhoria nos negócios.

Além disso, esse processo proporciona ao colaborador uma fonte de aperfeiçoamento nas habilidades e crescimento nos pontos negativos, resultando no aumento das competências. A partir disso, o mesmo estará pronto para desempenhar suas funções de forma excelente de acordo com às atividades exigidas pela organização. Ocorrendo mudanças na vida pessoal e profissional. Portanto, torna-se uma maneira eficaz de agregar o outro até a organização e proporcionar um retorno ao investimento feito no empregado pela empresa.

CAPÍTULO II

2. Liderança Organizacional

Liderança é a capacidade de uma pessoa em direcionar um indivíduo ou grupo, transformando-os em equipe, garantindo resultados e conquistas da organização.

Segundo CHIAVENATO (2004, p. 446) "A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (...)".

O principal papel do líder será motivar o outro, e assim, contagiar seus liderados, agindo de forma ética e positiva, de modo que contribua totalmente no auxílio do mesmo, motivando-os a alcançar os resultados almejados pela empresa, assegurando o desenvolvimento do agrupamento de forma positiva e aperfeiçoando os negativos.

Portanto, a liderança é complexa, mas o condutor precisa ter equilíbrio emocional para lidar com adversidades do dia a dia, sendo capaz de desenvolver seus liderados, atendendo expectativas pessoais e profissionais sempre alinhados com os da organização.

Sendo assim, o líder é aquele que acompanha a evolução do colaborador de forma geral e é possuidor do poder aparente e apresenta características influenciáveis.

2.1. Liderança Autocrática

Para Chiavenato (2006, p.18-19):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Liderança autocrática é a centralização de poder focado apenas nos resultados, no qual um único indivíduo tem o controle das decisões em suas mãos. Este estilo de liderança não permite que os liderados deem sugestões, pois a centralização do poder está no controle do líder.

Sua principal característica é que os subordinados não conseguem opinar, é dominador e sempre tem uma crítica a sua equipe, muitas vezes seus funcionários o respeitam pelo medo e não pelo respeito.

Esse processo pode gerar suas vantagens e desvantagens. As vantagens são: agilidade nos processos; os funcionários produzem mais pela cobrança do chefe e o mesmo possui maior controle sob os processos. As desvantagens são: os colaboradores verem o chefe como ditador; eles se veem desvalorizados; o líder pode ficar sobrecarregado; a equipe pode se sentir desmotivada e frustrada.

2.2. Liderança Democrática

A liderança democrática é um modelo de gestão no qual está alinhada à cultura organizacional da empresa, onde se adota o coletivismo.

O líder democrático é aquele que tem como principal característica a capacidade de administração participativa, ele incita a participação, orienta, apoia o grupo e recebe feedbacks para reformular processos ou implantar projetos. Ele está em constante participação dos processos a serem definidos.

Os colaboradores são estimulados pelo líder a participarem em quase todos os processos decisórios da empresa, tornando o ambiente mais propenso a exposição de opiniões sobre assuntos que dizem respeito a organização. O bom relacionamento entre a equipe se faz presente e os funcionários têm maior disposição para conversar com seu líder.

A equipe precisa estar preparada, capacitada e treinada para agir com responsabilidade e autonomia suficiente para participar ativamente das questões que envolvem o objetivo da empresa.

Como fator positivo a organização irá ter um time que trabalha em busca de um único propósito. Valorizando as diversas opiniões, o que faz com que os colaboradores se sintam como os próprios donos da empresa, e ainda, a qualidade de vida no trabalho melhora significativamente.

Por outro lado, como desvantagens, os processos decisórios são lentos, por um período pode apresentar queda nos rendimentos e desorganização. Nem toda equipe irá concordar com determinadas decisões, o que pode deixar um clima desfavorável para os que discordam.

2.3. Liderança Liberal

Liderança liberal ou também conhecida Laissez-faire que significa “deixe fazer, deixe passar” é um estilo no qual permite que tenha liberdade dentro da organização, baseada na confiança e na competência.

O líder apoia e delega o que precisa ser feito, oferece os recursos necessários a equipe, mas não participa ativamente, ele apenas da sua opinião quando é solicitado pela equipe.

Entende-se que para ter esse tipo de liderança dentro do ambiente organizacional é preciso um time que já conheça as diretrizes e valores da empresa. Essa equipe precisa ser capacitada, apresentar um bom relacionamento interpessoal, exercer autonomia e responsabilidade nos processos decisórios.

Esse estilo apresenta como vantagem, autonomia e independência do grupo, diminui a dependência no líder, podendo aumentar a motivação, onde o colaborador pode escolher o caminho a ser seguido.

Já como desvantagens podem apresentar um desconforto entre as pessoas, o líder pode perder a autoridade, a produtividade pode ser afetada também por falta de direcionamento e a ausência de feedbacks pode deixar os colaboradores inseguros.

2.4. Liderança Liberal

Desenvolvida em 1969 por Paul Hersey e Ken Blanchard esse estilo de liderança consiste em adaptações comportamentais do líder no ato de gerenciar seus subordinados de diferentes maneiras em situações divergentes. O estilo de liderança situacional faz parte do mundo contemporâneo, ou seja, os líderes possuem características flexíveis, valorizam e reconhecem a maturidade e motivação de seus liderados.

Nesta teoria observamos quatro modelos de liderança:

- E1 – Direção: no qual o dever do líder é orientar as tarefas a serem realizadas pelos seus colaboradores antes de executá-la, proporcionando confiança e segurança no dia a dia do trabalhador.
- E2 – Orientação: como orientador é necessário que o líder elabore estratégias estimulando seus liderados a executarem suas habilidades adquirindo novas experiências.
- E3 – Apoio: nesta fase é indispensável o apoio do líder, pois é através deste que os colaboradores desenvolvem habilidades e confiança.
- E4 – Delegação: momento da liderança em que o líder propõe para seus colaboradores preparados novas responsabilidades, gerando autonomia e liberdade na tomada de decisões.

A principal característica da liderança situacional é a flexibilidade entre líderes e liderados, a forma de liderar depende da situação, é importante lembrar que para obter sucesso neste estilo é necessário líderes bem preparados e aptos a liderar de diferentes maneiras em diversos cenários empresariais.

2.5. Liderança Coach

Liderança Coaching tem como foco desenvolver pessoas, funcionários nas organizações. Os líderes são capazes de identificar competências e habilidades de cada colaborador e trabalhar de maneira específica no desenvolvimento individual de cada um, garantindo maior comprometimento entre os colaboradores e estimulando a autoconfiança.

Este estilo de liderança não funciona quando os subordinados não estão dispostos, não se dedicam para obter o desenvolvimento relacionado à mudança de comportamento. Entretanto para obter sucesso ao implantar essa forma de liderança é necessário que o líder esteja disposto a dedicar-se totalmente ao crescimento da equipe e do mesmo.

CAPÍTULO III

3. Motivação

Pode-se definir a motivação como um processo na mente que impulsiona, estimula e provoca determinadas ações. É responsável por iniciar e manter o direcionamento para o cumprimento dos objetivos.

O que induz o comportamento humano é a motivação, devido ao processo cognitivo como base para as ações, conforme a bagagem que cada pessoa carrega e das necessidades a serem supridas. Para Robbins “indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos”.

A motivação é muito importante, ela conduz as ações, sonhos e desejos tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Entretanto, cada indivíduo é motivado de formas distintas, depende de fenômenos biológicos, emocionais e sociais que alteram a percepção sobre a vida.

Existem duas formas de motivação, a extrínseca e a intrínseca. A primeira diz respeito a força interior, está conectada as crenças, gostos, sentimentos e desejos que podem ser mudados e que se mantem ativos, independente dos impedimentos. Já a motivação extrínseca se relaciona as situações e fatores externos, como o ambiente que cada pessoa está inserida.

Para Chiavenato (2005, p. 273):

Os seres humanos são motivados por uma grande variedade de fatores. O processo motivacional pode ser explicado da seguinte forma: as necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que busca reduzir ou eliminar a tensão. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo

motivacional é bem-sucedido. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa ou punição à pessoa.

No ambiente organizacional a motivação é fator determinante de uma equipe de sucesso. Quando ela é aparente, o colaborador se sente mais comprometido na realização de suas funções, o que produz satisfação e desejo na entrega de bons resultados.

3.1. Teoria de Maslow

O conceito de Maslow é uma teoria desenvolvida baseada na motivação por hierarquia, estabelecendo necessidades que influenciam no comportamento humano.

E assim, à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, surgem outras mais elevadas que precisam ser atendidas.

Para isso, Maslow separou sua teoria em cinco vertentes, que são elas:

- Necessidades fisiológicas - essa é a base da pirâmide, na qual encontram-se as coisas inevitáveis, aquelas que fazemos mecanicamente como: respiração, alimentação, beber água entre outras. Portanto, é uma ação própria do ser humano, pois o nosso corpo carece em realizar essas atividades e é para elas que trabalhamos;
- Necessidade de segurança - essa é a camada que fala sobre família, saúde, emprego, no qual as pessoas sentem o desejo de se sentirem bem e estabilizadas na questão econômica. Assim entende-se que quando estamos em um emprego estável, saudável e moramos em uma residência segura, nos sentimos motivados para realizar nossas funções;
- Necessidades sociais - este andar serve para atender às questões sociais, nós seres humanos dependemos da socialização, pois é por meio das pessoas que estão a nossa volta que nos sentimos confortáveis e seguros, por isso sempre buscamos um relacionamento saudável com nossos familiares e amigos;

- Necessidade de estima - esse nível relata sobre as conquistas individuais, autoestima e confiança. Trata-se a respeito do reconhecimento, tanto profissional quanto pessoal, é onde reconhecemos nossas capacidades e habilidades que nos faz evoluir a cada dia;
- Necessidade de realização pessoal - este é o último nível da pirâmide de Maslow, é demonstrado a criatividade, moralidade e às soluções de problemas. Esse é o momento em que o indivíduo se sente completamente realizado durante todo o processo. A partir do momento em que a pessoa utilizar todo o seu potencial, é nesta hora que é possível ver o crescimento profissional, autonomia, tomada de decisões, independência e liberdade para o controle de sua vida.

Figura 1- Pirâmide de Maslow



Fonte: (Tornelli, 2018)

3.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Desenvolvida por Frederick Herzberg, a teoria dos dois fatores surgiu a partir de entrevistas realizadas por Herzberg entre 200 engenheiros e contadores de uma indústria localizada em Pittsburgh, na qual o objetivo principal era determinar quais são os fatores que proporcionavam motivação ou desmotivação em seus colaboradores e quais consequências podem ser geradas através desses fatores.

Segundo informações coletadas da entrevista Herzberg chegou à conclusão de que a motivação das pessoas depende de dois fatores:

Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes são condições físicas de trabalho voltado para o ambiente organizacional, ou seja, estruturas básicas que compõem a empresa, como por exemplo: salário, benefícios, políticas da empresa, supervisão, clima que englobam líderes e subordinados.

Esse fator pode gerar motivação e satisfação no colaborador em relação ao trabalho desde que esteja em equilíbrio, no momento em que tais fatores se tornem escasso como a questão de remuneração, se está fora do padrão da maioria das empresas e da região pode ser visto perante o colaborador como ameaça, gerando insatisfação e desmotivação.

Fatores Motivacionais ou Satisfacientes refere-se aos deveres no qual estão relacionados ao cargo do colaborador, o que executa diariamente na empresa. Esse fator está ligado com a motivação dos colaboradores, a busca por reconhecimento, crescimento individual e profissional depende do desempenho em seu dia a dia. Alguns exemplos de fatores que compõem o conteúdo do cargo são: responsabilidade, autonomia no trabalho, promoções.

Herzberg chegou à conclusão de que os fatores que geram satisfação em seus colaboradores estão relacionados ao que executam na empresa, ou seja, suas tarefas delegadas de acordo com o cargo, no qual esperam ser reconhecidas pelo seu serviço de modo que os deixam motivados e satisfeitos. Já os fatores que deixam os colaboradores desmotivado e insatisfeito estão relacionando com as condições do ambiente de trabalho, remuneração, clima, estrutura.

CAPÍTULO IV

4. Clima Organizacional

Define-se como clima organizacional todo conjunto de propriedade determinável no ambiente que pode ser percebida de maneira direta ou indiretamente. A partir dessa percepção é possível observar se os colaboradores estão motivados ou insatisfeitos, tendo reflexos negativos ou positivos na comunicação, comportamento e no rendimento dos colaboradores mediante a empresa.

Clima Organizacional serve como indicador para mediar a insatisfação e a satisfação perante a visão dos colaboradores em relação a cultura, liderança, estrutura física do ambiente, relacionamento e valorização do profissional. A partir das informações levantadas sobre clima é possível encontrar problemas a serem solucionados buscando melhorias na qualidade de vida do colaborador.

É uma variável que nos permite visualizar a qualidade do trabalho, o engajamento resultará em um clima confiável, harmônico, e agradável de se trabalhar.

4.1. Psicologia Organizacional

Para Maximiano, a organização nada mais é do que o resultado da equação: pessoas + equipamentos e máquinas + recursos financeiros. Todos somados com um objetivo em comum que é a produção de serviço ou produto. Psicologia organizacional tem como principal variável: o fator humano dentro das empresas. Com isso, busca proporcionar ao funcionário qualidade de vida, pois deve analisar o comportamento do mesmo como indivíduo elevando seu bem-estar,

umentando seu rendimento e encontrando equilíbrio entre os interesses da empresa e dos colaboradores.

Todos os dias nos deparamos com pessoas diferentes psicologicamente e fisicamente. Cada indivíduo possui sua preferência em gostos e manias particulares, podendo ter algo idêntico ou similar, mais o todo é composto pelo divergente certamente. Às pessoas possuem valores por si só, mas quando unidas estabelecem valores coletivos dentro de uma cultura organizacional. É preciso dispor de capital intelectual para desenvolver equipes de alta performance.

Lembrando que o homem ao ingressar na empresa traz consigo costumes e posturas que, muitas vezes, se desviam da missão, valores e cultura desta organização. Por isso, é necessário promover aos colaboradores momentos de autoconhecimento, para que o mesmo consiga analisar o limite das emoções quando postos em situações de pressões e agressões.

O campo dos sentimentos mostra que muitas vezes somos frágeis, deixando o medo e a dúvida tomar conta de nós perante algumas atitudes. Sendo assim, devemos buscar o primor, prezando pela ética sempre e respeitando uns aos outros. O autoconhecimento promove a chance de sabermos nossas qualidades e até onde nosso emocional está preparado. A organização por sua vez deve promover às melhores condições de trabalho, propiciando o aprendizado e bem-estar, gerando comprometimento e satisfação nós funcionários.

O estudo do comportamento no âmbito empresarial começou na escola Behaviorista, na qual tem a finalidade de entender os diversos tipos de comportamentos para tomar medidas como punição ou recompensa.

Através de pesquisas realizadas por Watson, Pavlov chegaram ao condicionamento clássico, sendo o conjunto de comportamentos por meio de estímulos, associação, reflexos naturais, ou seja, algo imprevisível e incontrolável de toda conduta humana, baseado no meio em que o indivíduo vive.

Skinner também desenvolveu um estudo sobre condicionamento operante, envolvendo comportamentos voluntários e controláveis, pois os mesmos são entendidos por meio de ações que promovem recompensas e são fortalecidas e às punições na qual são enfraquecidas.

Foram criadas formas de poder, divididas em 5 vertentes, sendo elas:

- Poder de recompensa é usado na liderança situacional ou coach, é utilizado no reforço positivo para fortalecer às ações boas e pode ser utilizado para promoções, elogios ou aumento de salário;
- Poder coercitivo (punição) é usado no reforço negativo para que os funcionários deixem de fazer ações ruins, e assim, para antecipar a informação sobre a punição;
- Poder legítimo (hierarquia) é aquele que o poder está no cargo e não na pessoa, pois o poder serve para direcionar os comportamentos dos empregados;
- Poder de competência/especialista é aquele que causa influência sobre algum conhecimento especial;
- Poder de referência é sobre a admiração que o liderado tem pelo líder, um exemplo a seguir na vida de acordo com as suas qualidades carisma, educação, simpatia.

4.2. Comunicação

Comunicação significa em sua essência “tornar comum, partilhar”. O ato de comunicar é a capacidade que cada ser humano tem de passar informações uns aos outros, envolve dois ou mais interlocutores.

O processo da comunicação é formado por cinco elementos: Emissor, mensagem, canal, código, contexto e receptor.

- Emissor: É a pessoa que emite a mensagem para os receptores.
- Mensagem: É o conjunto de informações emitidas pelo emissor, podendo ser verbal ou não verbal.
- Canal: Se refere onde ou por onde a mensagem será enviada, pode ser por jornais, televisão, sites.
- Código: É um conjunto de signos usado na mensagem.
- Contexto: Ambiente em que estão inseridos, que o emissor e o receptor se encontram.
- Receptor: Aquele que recebe a mensagem é o ouvinte.

Ao transmitir uma mensagem é importante que se faça de forma clara e concisa, porém podem ocorrer ruídos, que são interferências indesejáveis na comunicação, podem causar mal-entendidos e não absorção do conteúdo.

Dentre os fatores que provocam ruídos está o ambiente conturbado, onde pode haver muito barulho e aglomeração de pessoas, assim ocorrem falhas e mal compreensão da mensagem. O momento em que a mensagem é passada também influencia, as vezes a mensagem é passada em momentos inconvenientes, em que o foco do receptor está em outro assunto. Usar uma linguagem muito técnica, com termos difíceis de compreender atrapalha a comunicação, dificultando o entendimento e a absorção da mensagem.

4.2.1. Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal consiste na troca de informações entre as pessoas, essa troca se baseia no seu contexto cultural, vivências e emoções. A percepção de cada indivíduo influencia na comunicação, assim diante do cenário com tantas divergências culturais foram criados meios para múltiplas utilizações na comunicação interpessoal como a conversação, mímicas, rádio, televisão, computadores, entre outros.

Em uma organização a comunicação interpessoal é indispensável, transmitir todas as informações de forma clara e objetiva mantém a equipe mais conectada e atenta para cada passo a ser seguido.

A troca e abertura a novas ideias propicia um ambiente mais favorável e amigável, diminui conflitos desnecessários e desavenças entre o time, tornando o clima mais receptivo, além de que, promove maior aprendizado, conhecimento de novas culturas, diminuindo a inibição e ainda possibilitando o autoconhecimento.

4.3 Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de vida no trabalho, também conhecida como QVT é o nível de satisfação no qual o colaborador tem mediante seu ambiente de trabalho. O surgimento do termo qualidade de vida no trabalho ocorreu por volta de 1960 quando os empresários, sindicatos e cientistas da época começaram a perceber que a qualidade de vida influenciava diariamente no desenvolvimento, rendimento, saúde e bem-estar dos funcionários.

Desde então começaram a entender que ao proporcionar em uma organização funcionários felizes e motivados em um ambiente agradável a produção é maior e mais qualificada. Os colaboradores passam grande parte de seu tempo nas organizações, tudo que acontece no ambiente corporativo gera resultados positivos ou negativos no âmbito pessoal e comportamental.

É de suma importância que as empresas adotem práticas de QVT, transformando o ambiente organizacional em um lugar harmônico proporcionando em seus colaboradores satisfação, bem-estar e zelando para que todos estejam motivados e qualificados. Alguns fatores que determinam a qualidade de vida no trabalho são:

- Satisfação com o trabalho;
- Plano de carreira;
- Remuneração (aumento salarial);
- Benefícios;
- Relações interpessoais;
- Saúde física e psicológica;
- Autonomia no trabalho;

Esses fatores geram benefícios para a organização, ao implantá-los os funcionários irão desenvolver relações pessoais além de estarem mais motivados e comprometidos. Essa é a oportunidade de reter os talentos e proporcionar melhorias na imagem corporativa da empresa.

Ressaltando que a implantação da qualidade de vida no trabalho não depende apenas dos gestores de Recursos Humanos e da empresa como todo, os

colaboradores também contribuem para que seja implementado, desde que tenham compromisso, foco, espírito de equipe e bons relacionamentos de forma que o ambiente empresarial fique propenso a obter resultados ao implantar a QVT.

Os novos estilos de profissionais, buscam por ambientes onde tenham prazer em desempenhar sua função, que oferecem qualidade de vida e buscam diariamente por oportunidades de crescimento e reconhecimento profissional.

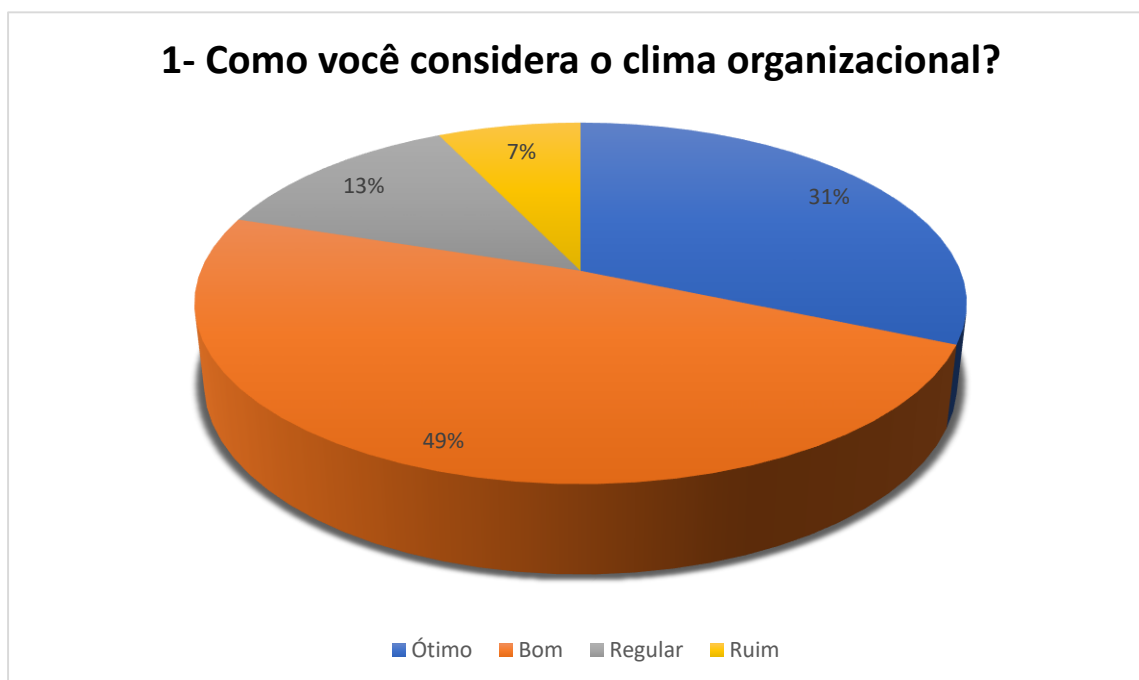
Os gestores de recursos humanos têm o papel de investir em seus colaboradores, oferecendo treinamentos, realizando feedback, implantando dinâmicas, ginástica laboral, confraternizações buscando proporcionar em seus subordinados qualidade de vida, pois no mercado atual a competitividade entre empresas é muito grande e para termos os melhores perfis profissionais é necessário reter e manter esse talento em nosso ambiente corporativo.

CAPÍTULO V

5. Gráfico de Pesquisas

Para o presente trabalho, foi realizada uma pesquisa com 70 profissionais da instituição de ensino Etec Prof. Armando José Farinazzo de Fernandópolis. Foi elaborado um questionário com 9 perguntas quantitativas e 1 pergunta qualitativa, as quais foram tabuladas e expostas a seguir.

Gráfico 1- Como você considera o clima organizacional?



Fonte (do próprio autor, 2019)

Objetivo: Por meio dessa pergunta é possível analisar a satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho.

Conclusão: Conclui-se que 49% do público opinou no clima organizacional como bom.

Gráfico 2- A organização oferece quais oportunidades?

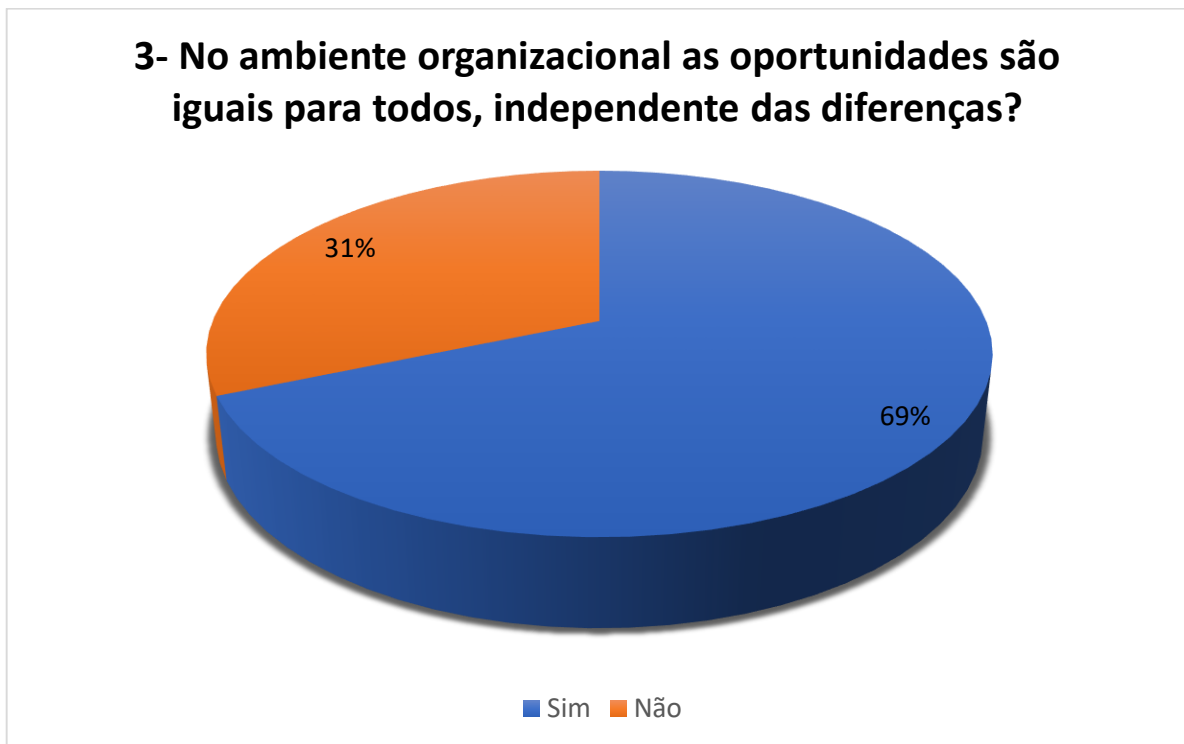


Fonte (do próprio autor, 2019)

Objetivo: Identificar se a organização oferece oportunidades de crescimento profissional e se os colaboradores entendem todas elas.

Conclusão: 32% entende que a organização oferece a maior oportunidade por meio de cursos.

Gráfico 3- No ambiente organizacional as oportunidades são iguais para todos, independente da diferença?



Fonte (do próprio autor, 2019)

Objetivo: Identificar se as oportunidades são iguais para todos os funcionários independente do grau de parentesco ou afinidade.

Conclusões: Conclui-se que as oportunidades são iguais para todos independente das divergências 69%.

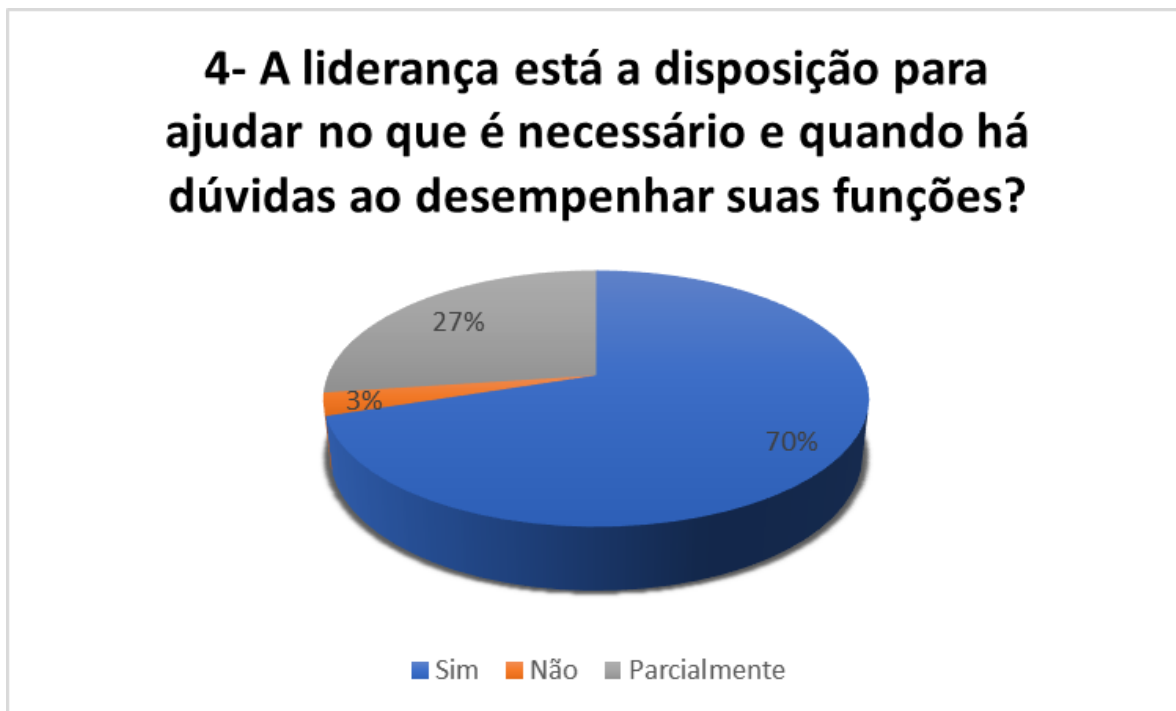


Fonte (do próprio autor, 2019)

Objetivo: Identificar se há diferenças relacionadas ao grau de afinidade e o quanto isso influencia no ambiente organizacional.

Conclusão: Percebe-se que 23% dos entrevistados acredita que há amizade influencia no processo de oportunidades da instituição.

Gráfico 4- A liderança está à disposição para ajudar no que é necessário e quando há dúvidas ao desempenhar suas funções?

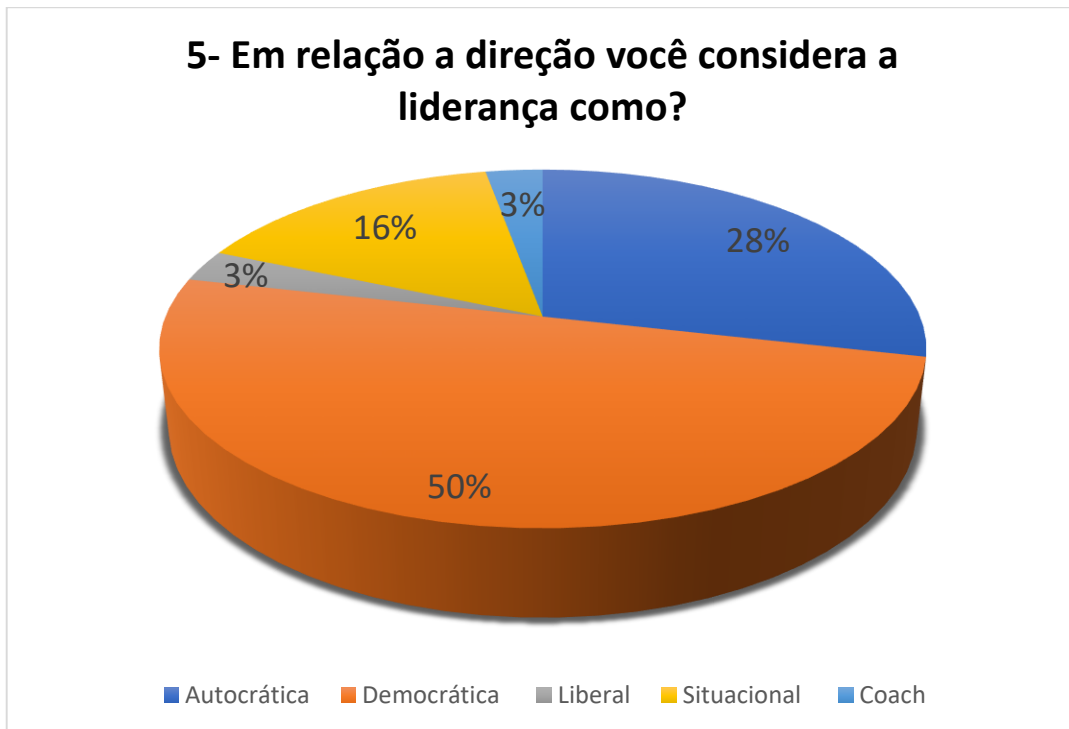


Fonte (do próprio autor, 2019)

Objetivo: Nessa questão buscamos entender se há suporte da liderança sempre que preciso.

Conclusão: 70% das pessoas diz que a liderança está sempre à disposição.

Gráfico 5- Em relação a direção você considera a liderança como?

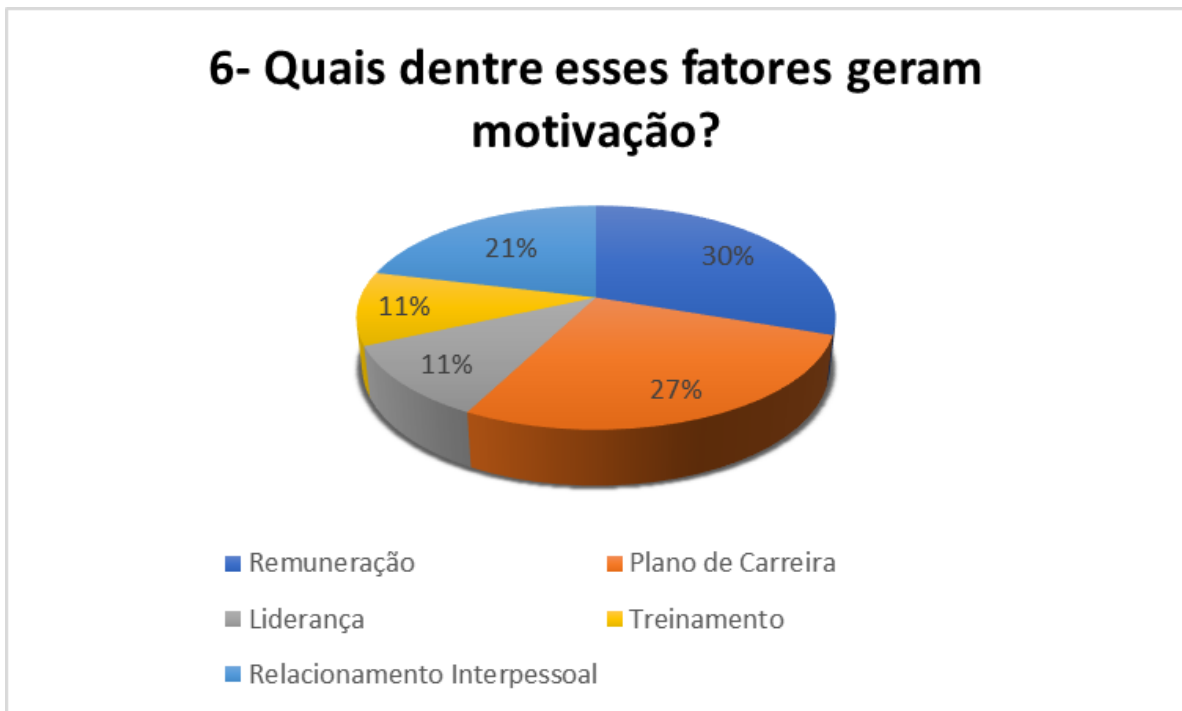


Fonte (do próprio autor, 2019)

Objetivo: Identificar segundo a visão dos colaboradores qual tipo de liderança há na instituição.

Conclusão: A liderança da direção é classificada como democrática pelos colaboradores 50%.

Gráfico 6- Quais dentre esses fatores geram motivação?



Fonte (do próprio autor, 2019)

Objetivo: Entender os principais fatores que geram motivação e satisfação nos funcionários.

Conclusão: percebe-se que o fator de maior influência na organização é a remuneração com 30%.

Gráfico 7- Se sente confortável para expor acontecimentos positivos ou negativos em relação ao ambiente de trabalho com seu líder?



Fonte (do próprio autor, 2019)

Objetivo: Entender se os professores e funcionários se sentem confortáveis para relatar acontecimentos positivos ou negativos.

Conclusões: As pessoas se sentem confortáveis para expor suas ideias positivas ou negativas 50%.

Gráfico 8- Há desvios de informações no processo de comunicação entre a coordenação, colaboradores e professores?

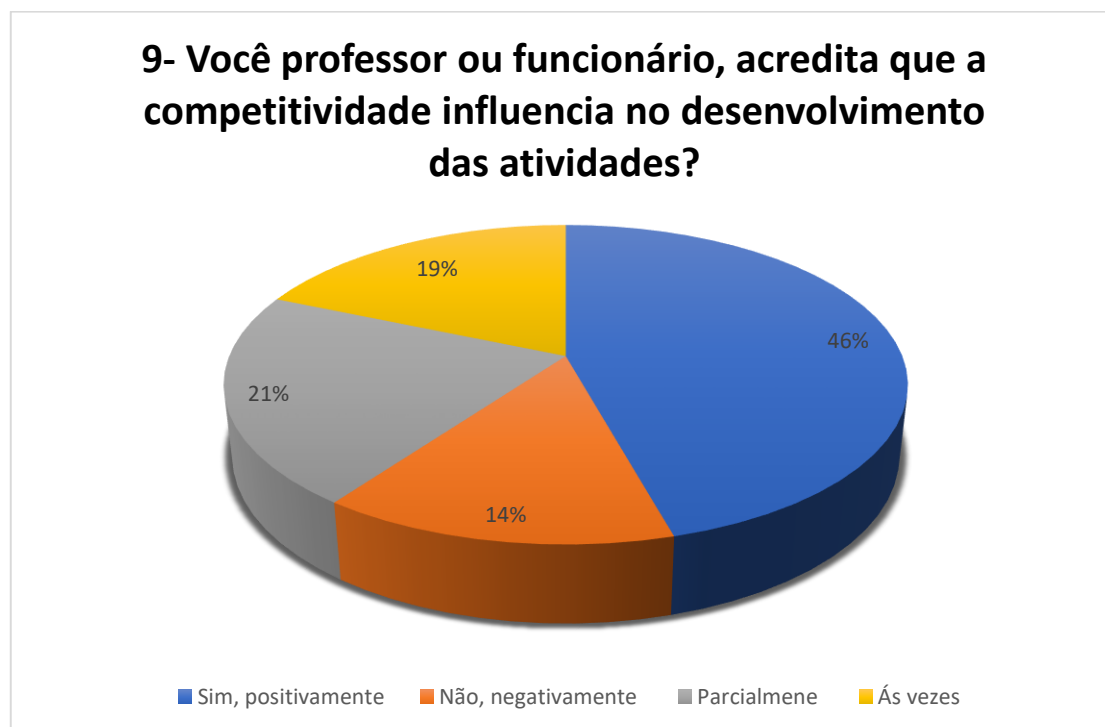


Fonte (do próprio autor, 2019)

Objetivo: Identificar se há desvios de informações entre os colaboradores em geral.

Conclusão: Verifica-se que ocorre desvios no processo de comunicação entre todos da equipe 38%.

Gráfico 9- Você professor ou funcionário, acredita que a competitividade influencia no desenvolvimento das atividades?



Fonte (do próprio autor, 2019)

Objetivo: Identificar se a competitividade influencia no desenvolvimento das atividades.

Conclusão: A competitividade influencia no desenvolvimento de suas funções 46%.

10- Em relação a qualidade de vida, o que pode ser melhorado?

Objetivo: identificar os pontos de vista de cada colaborador, a partir dos seus conhecimentos e do grau de relevância sobre qualidade de vida na organização.

Conclusão: Conclui-se que os pontos a serem melhorados é a maior transparência nas decisões, flexibilidade na rotina, comunicação, relacionamento interpessoal entre os professores e alunos e compreensão em algumas situações que envolva o pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui – se que o clima organizacional é um fator influente dentro das organizações pois é responsável pela motivação e desmotivação de seus colaboradores, refletindo no rendimento e desempenho de seu dia a dia.

O desenvolvimento humano busca o crescimento, a evolução dos colaboradores por meio de treinamentos, aperfeiçoando as habilidades individuais. Ao investir em educação dos profissionais, o empregador vai desenvolver o acrônimo CHA (conhecimento, habilidade e atitude). Todo investimento feito nos colaboradores traz benefícios num todo para a organização, gerando nos funcionários a satisfação.

A partir do estudo de caso realizado na Etec Professor Armando José Farinazzo chegamos à conclusão que a maioria dos questionados avaliam o clima organizacional da empresa agradável, reconhecem as oportunidades como planos de carreira, treinamentos, cursos e especializações promovendo crescimento profissional e pessoal.

Percebe-se que o resultado sobre a liderança do ambiente é democrático, mas há indícios de que tenha características do estilo autocrático, o desvio de informações e a falta de comunicação interfere diretamente na relação entre líderes e liderados, porém a competitividade é uma forma que eles encontram para sobressair em vantagem no meio corporativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª Edição – Barueri – SP: Manole, 2014. Acessado em agosto de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, Edição Compactada. 3ª Edição – São Paulo: Atlas, 1994. Acessado em agosto de 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. 2ª Edição – São Paulo: Saraiva, 2011. Acessado em agosto de 2019.

NEWSTROM, Keith Davis John W. Comportamento Humano no Trabalho. 1ª Edição – São Paulo: Cengage Learnig, 2004. Acessado em agosto de 2019.

ANDRADE, Sali. Liderança Tradicional x Liderança Coaching. Administradores.com. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-tradicional-x-lideranca-coaching>> Acesso em: 3 de setembro de 2019.

Blog Conveniência. A importância da comunicação interpessoal. Disponível em <<https://blog.convenia.com.br/comunicacao-interpessoal/>> Acesso em: 18 de setembro de 2019.

BRASILEIRO, Rodrigo Leão. Liderança Autocrática: Como ocorre e quando utilizar esse estilo de liderança. Leão Brasileiro Coaching e Desenvolvimento. Disponível em <<https://www.leabrasileiro.com.br/lideranca-autocratica/>> Acesso em: 28 de agosto de 2019.

BRITO, Juliana. As características, vantagens e problemas da liderança liberal – e outros tipos. Runrun.it Blog. Disponível em <<https://blog.runrun.it/lideranca-liberal/>> Acesso em: 2 de setembro de 2019.

CAMARGO, Renata Freitas de. Você conhece a Teoria da Liderança Situacional? Conheça esse estilo de liderança que torna você um líder melhor. Treasy. Disponível em <<https://www.treasy.com.br/blog/lideranca-situacional/>> Acesso em 2 de setembro de 2019.

CRUZ, Lucineide. As Pessoas E O Ambiente Organizacional. Administradores.com. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/as-pessoas-e-o-ambiente-organizacional>> Acesso em: 14 de agosto 2019.

FRANÇA, Sulivan. O que é Liderança e Como Exercer de Forma Eficaz. Slac (Sociedade Latino Americano de Coaching). Disponível em <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-lideranca>> Acesso em: 28 de agosto de 2019.

GOIS, George. Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações. Administradores.com. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes>> Acesso em: 11 de setembro de 2019.

MACHADO, Walmor. Desenvolvimento Pessoal E Profissional: Seja Sua Melhor Versão! Voitto. Disponível em <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/desenvolvimento-pessoal-e-profissional>> Acesso em: 19 de agosto de 2019.

MAEQUES, José Roberto. Quais os Impactos da Liderança Democrática. Blog do JRM. Disponível em <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/quais-sao-os-impactos-da-lideranca-democratica/>> Acesso em: 31 de agosto de 2019.

MARQUES, José Roberto. O Que É Liderança Democrática. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/porta/o-que-e-lideranca-democratica/>> Acesso em: 30 de agosto de 2019.

MARQUES, José Roberto. A importância da Qualidade de Vida no Trabalho. Blog do JRM. Disponível em <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho/>> Acesso em: 23 de setembro de 2019.

MARQUES, José Roberto. Comunicação Interpessoal Nas Organizações. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/porta/coaching-carreira/comunicacao-interpessoal-nas-organizacoes/>> Acesso em; 17 de setembro de 2019.

MARQUES, José Roberto. Conheça O Perfil Do Líder De Hoje: Líder Democrático. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/porta/conheca-o-perfil-do-lider-de-hoje-lider-democratico/>> Acesso em: 30 de agosto de 2019.

MARQUES, José Roberto. O Que É Liderança Situacional. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/porta/lideranca-e-motivacao/o-que-e-lideranca-situacional/>> Acesso em: 2 de setembro de 2019.

MARQUES, José Roberto. O que é motivação no trabalho e motivação organizacional. Blog do JRM. Disponível em <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-motivacao-trabalho-e-motivacao-organizacional/>> Acesso em 11 de setembro de 2019.

MARQUES, Marcus. Liderança Autocrática – Características Deste Tipo de Liderança. Marcus Marques. Disponível em <<http://marcusmarques.com.br/lideranca/lideranca-autocratica-caracteristicas-deste-tipo-de-lideranca/>> Acesso em: 28 de agosto de 2019.

METIDIARI, Guilherme. Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. Administradores.com. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal>> Acesso em: 28 de agosto de 2019.

MORAES, Vanderlei. Guia completo do Clima Organizacional. RH Portal. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional/>> Acesso em: 11 de setembro de 2019.

NARCISMO, Vanessa. Estilos de Liderança: O que são, Tipos e Como funcionam. SB COACHING. Disponível em <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/estilos-de-lideranca/>> Acesso em: 30 de agosto de 2019.

NASCIMENTO, Denise. O que é a liderança situacional e como ela pode ajudar as organizações a terem mais sucesso? Administradores.com. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-a-lideranca-situacional-e-como-ela-pode-ajudar-as-organizacoes-a-terem-mais-sucesso>> Acesso em 2 de setembro de 2019.

RETONDO, Lucas. Liderança Liberal: o que é e quais as vantagens e desvantagens? Blog Consultoria COACH. Disponível em <<https://blog.consultoriacoach.com.br/lideranca-liberal/>> Acesso em: 2 setembro de 2019.

SANTANA, Leila. Ruídos de comunicação: o que é e quais são os prejuízos para sua empresa. COMUNICARTE Assessoria de Comunicação Inbound Marketing. Disponível em <<http://www.conteudo inboundmarketing.com.br/ruidos-de-comunicacao/>> Acesso em: 16 de setembro de 2019.

SB Coaching. Liderança situacional: o que é, como funciona e benefícios. Disponível em <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-situacional/>> Acesso em: 2 de setembro de 2019.

SB Coaching. Liderança situacional: o que é, como funciona e benefícios. Disponível em <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-situacional/>> Acesso em 2 de setembro de 2019.

Significados. Significado de Comunicação. Disponível em <<https://www.significados.com.br/comunicacao/>> Acesso em: 11 de setembro de 2019.

Software Avaliação. Liderança Liberal. Entenda as Vantagens e Desvantagens! Disponível em <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/lideranca-liberal/>> Acesso em: 2 de setembro de 2019.

Software Avaliação. Teoria Dos Dois Fatores: Colaborador Satisfeito É Sucesso Garantido. Disponível em <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/teoria-dos-dois-fatores>> Acesso em 10 de setembro de 2019.

TOLENTINO, Carolina. Teoria Dos Dois Fatores. Monografias Brasil Escola. Disponível em <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/teoria-dos-dois-fatores.htm>> Acesso em: 10 de setembro de 2019.

TOMANINI, Cláudio. Ambiente Organizacional. Tomanini. Disponível em <<https://www.tomanini.com.br/ambiente-organizacional/>> Acesso em: 14 de agosto de 2019

VALESKA, Valeska. Gestão De Pessoas E Desenvolvimento Humano: A Relação Com O Capital Humano. Administradores.com. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-e-desenvolvimento-humano-a-relacao-com-o-capital-humano>> Acesso em: 19 de agosto de 2019.

WILSON, Bob. Comunicação. Wikipedia. Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o>> Acesso em: 11 de setembro de 2019.

Xerpa. Comunicação interpessoal: a chave para profissionais de sucesso. Disponível em <<https://www.xerpa.com.br/blog/comunicacao-interpessoal/>> Acesso em: 17 de setembro de 2019.

APÊNDICE

APÊNDICE A- Modelo de Questionário com questões quantitativas e qualitativas com os professores e funcionários da Etec Fernandópolis

1. 1- Como você considera o clima organizacional?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

2. A organização oferece quais oportunidades?

- Plano de Carreira
- Treinamento
- Cursos
- Especialização
- Não Oferece
- Nenhum
- Valorização Profissional

3. No ambiente organizacional as oportunidades são iguais para todos, independente das diferenças?

- Sim
- Não

Se não, por quê?

- Influencia
- Amizade
- Parente
- Afinidade
- Não sei definir

4. A liderança está a disposição para ajudar no que é necessário e quando há dívidas ao desempenhar suas funções?

- Sim
- Não
- Parcialmente

5. Em relação a direção você considera a liderança como?

- Autocrática (pode centralizado, não é aberto a opiniões)
- Democrática (participação dos colaboradores envolvendo decisões perante a instituição)
- Liberal (autonomia, liberdade e confiança nas tomadas de decisões)
- Situacional (liderar de acordo com cada situação)
- Coach (identificar competências e desenvolver novas habilidades de maneira individual)

6. Quais dentre esses fatores geram motivação?

- Remuneração
- Plano de Carreira
- Liderança
- Treinamento
- Relacionamento Interpessoal

7. Se sente confortável para expor acontecimentos positivos ou negativos em relação ao ambiente de trabalho com se líder?

- Sim
- Não
- Às vezes

8. Há desvio de informações no processo de comunicação entre a coordenação, colaboradores e professores?

- Sim
- Não
- Às vezes
- Parcialmente

9. Você professor ou funcionário, acredita que a competitividade influencia no desenvolvimento das atividades?

- Sim, positivamente
- Não, negativamente
- Parcialmente

() Às vezes

10. Em relação a qualidade de vida, o que pode ser melhorado?