



Processos de Seleção, Atuação da Liderança e Influências no Ambiente Organizacional

*Ana Lúcia de Paula Ferreira Nunes¹; Miriam Pinheiro Bueno²;
Josney Freitas Silva³; Jovana Costa Oliveira⁴*

Resumo: Empresas de todos os segmentos e portes, têm se preocupado com a contratação de profissionais qualificados, com habilidades e perfis que identificam com as necessidades organizacionais. O presente estudo teve como objetivo mostrar a necessidade de um processo de Recrutamento e Seleção estruturado, seus conceitos e tipologias, e, como a motivação e a liderança podem influenciar na produtividade e desenvolvimento. A metodologia é caracterizada de forma exploratória, sendo uma revisão bibliográfica, embasada em autores da área, propondo reflexões sobre o tema proposto. Diagnosticou-se que, a associação de competências socioemocionais, colabora para uma melhor aplicação e estruturação das equipes, fluindo o rendimento e resultados. Depois de analisar vários autores, conclui-se que todos os aspectos levantados no estudo, demonstram que para atingir os objetivos organizacionais alguns processos devem ser seguidos e atualizados, alinhando competência e afinidade com a cultura organizacional. A equipe precisa sentir-se engajada e o papel do líder situacional é fundamental para que isto ocorra.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Recrutamento e Processo de Seleção. Organizações.

Selection Processes, Leadership Performance and Influences in the Organizational Environment

Abstract: Companies of all segments and sizes have been concerned with hiring qualified professionals, with skills and profiles that identify with organizational needs. This study aimed to show the need for a structured Recruitment and Selection process, its concepts and typologies, and how motivation and leadership can influence productivity and development. The methodology is characterized in an exploratory way, being a bibliographic review, based on authors of the area, proposing reflections on the proposed theme. It was diagnosed that, the association of socioemotional competences, collaborates for a better application and structuring of the teams, flowing the performance and results. After analyzing several authors, it is concluded that all aspects raised in the study demonstrate that to achieve the organizational objectives, some processes must be followed and updated, aligning competence and affinity with the organizational culture. The team needs to feel engaged and the role of the situational leader is essential for this to happen.

Keywords: Leadership. Motivation. Recruitment and Selection Process. Organizations.

¹ Orientadora: Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba – UNIUBE, Especialista em Pedagogia-Administração Escolar pela FINOM. Graduada em Administração de Empresas pela UNIRP. Professora titular no Curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal.

E-mail: ana.nunes@uemg.br;

² Coorientadora: Doutora em Engenharia Urbana pela Universidade Federal de São Carlos. Professora na Universidade do Estado de Minas Gerais – Unidade de Frutal

E-mail: miriambueno@fatecriopreto.edu.br;

³ Coorientador: Doutor em Ensino de Ciências e Matemática, Mestre em Ensino de Ciências. Especialista em Gestão Empresarial Estratégica e em Gestão de Pequenas e Médias Empresas. Graduado em Matemática e Pedagogia. Professor no Curso de Administração da Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG, Unidade de Frutal. E-mail: josney.silva@uemg.br;

⁴ Orientada: Graduada em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG/Unidade Frutal/MG. E-mail: jovana.1015800@discente.uemg.br.

Introdução

Com as constantes mudanças no mercado, às empresas têm procurado novas estratégias para melhorar a produtividade, buscando por profissionais qualificados que possam executar melhor determinada tarefa.

Levando em consideração que a alta rotatividade de pessoas é fator prejudicial para ambos os lados, uma solução para tal problema, seria uma escolha adequada de funcionários, com perfis desejados, e, para que isto ocorra é essencial um processo de Recrutamento e Seleção bem elaborados e executados, inserindo a variável competência.

Atualmente, em um mundo de negócios com uma forte competição de mercado, as empresas estão recrutando e selecionando profissionais que irão agregar valor e aumentar sua posição no ambiente econômico a um nível de excelência interna e externa no ambiente organizacional (BAYLÃO et al., 2014).

Mediante a essencialidade de um bom processo de Recrutamento e Seleção, este estudo justifica-se, tendo ainda como premissa, como a liderança e motivação, podem impactar diretamente para uma melhoria nos processos Organizacionais.

A objetividade do estudo é identificar e investigar a importância destes processos no âmbito empresarial;

A metodologia utilizada, de forma qualitativa e exploratória, traz uma reflexão sobre a revisão bibliográfica explorada, embasada em autores da área, os quais explanam um conhecimento disponível por meio de discursos, teses, artigos científicos, abordando o tema proposto, propiciando um melhor entendimento às questões levantadas.

O desenvolvimento do estudo aborda a essencialidade do processo de Recrutamento e Seleção, seus conceitos e tipologias. Procura ainda demonstrar como a motivação e a Gestão do líder podem influenciar nas metas da empresa na produtividade e competitividade.

Recrutamento e Seleção

Neste cenário econômico altamente competitivo e em constante mudança, as empresas tiveram que se adequar às novas técnicas de Recrutamento e Seleção, para melhor desenvolvimento e crescimento da empresa. Qualquer falha nesse processo poderá acarretar em perdas financeiras, perda de tempo ou de clientes. É através desse processo que a organização

percebe a importância das pessoas, tratando-os não apenas como funcionários, mais como parceiros (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005).

Uma das ferramentas mais estratégicas para a empresa é colocar a pessoa certa no lugar certo. De acordo com Gil (2006, p. 92) empregar pessoas sem a qualificação gera muitos custos para a organização. Pode causar falhas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais.

Com isso, o processo de recrutamento e seleção deve ser estrategicamente pensado, buscando candidatos qualificados e selecionar pessoas adequadas para atender as especificidades do cargo a ser preenchido, conforme destaca Dutra (2006).

Novos métodos nos processos seletivos tornaram-se essenciais. Por esse motivo, é necessário aplicar algumas técnicas de avaliação para medir a capacidade básica de execução de funções e a adaptabilidade na cultura da empresa (BELMONTE et al., 2015).

Atualmente devido à crise financeira e ao aumento do desemprego, o paradigma da procura de emprego mudou, pois muitos candidatos se desfizeram dos canais tradicionais de seleção (instituições locais, jornais, rádio, televisão) e adaptaram para formas alternativas de encontrar novas oportunidades. (PEDROSO, 2016)

Moura (2014) ressalta que o recrutamento tradicional utiliza múltiplos processos, que atualmente são classificados demorados e ineficientes. Por outro lado, o método online, apoiado na aplicação de tecnologia, melhora o processo seletivo ao nível da interação e automatização, pois utiliza a internet para localizar, atrair, avaliar, entrevistar e contratar novos colaboradores de uma forma mais global e organizado.

Nesse caso, Costa (2012) destacou que o recrutamento e a seleção online representam uma das aplicações mais recentes, úteis e dinâmicas da gestão de pessoas. Os indivíduos usam cada vez mais a internet para encontrar novas oportunidades de emprego, e por outro lado, as organizações usam os mesmos recursos para se concentrar na seleção e fazer a contratação das pessoas certas no lugar certo. Portanto, hoje, as empresas mais dinâmicas e orgânicas deixam para trás as empresas mais antigas.

O mais importante para a empresa é se organizar com antecedência e traçar um plano estratégico e consistente para verificar a carência e o quadro de pessoal para garantir subsídios para o processo de recrutamento e seleção.

Dutra (2012) apontou que as empresas devem estabelecer conexões estrategicamente com o mercado de trabalho e continuar a fornecer informações sobre sua empresa, pois uma imagem positiva da empresa pode favorecer o recrutamento de talentos. Portanto, o talento é

considerado um diferencial estratégico e competitivo, e o pessoal de gestão tem a responsabilidade de encontrar o talento. Analisar a formação do candidato, e mensurar as características comportamentais, são fatores condicionantes para realizar uma boa contratação e garantir que eventuais ocorrências não prejudiquem o andamento da empresa.

Recrutamento: Conceito e tipologias

O desafio atual é a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes, é falho e a falta de ferramentas adequadas é um dos principais motivos deste fracasso, diante disso, o processo de recrutamento é a etapa em que a empresa busca atrair candidatos que se encaixem dentro do perfil da organização, que sejam capazes de executar determinada função, e é feito a par

tir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização.

De acordo com Chiavenato (2006,p.92):

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente o sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem a seguir.

O Recrutamento tem que ser planejado de forma que a empresa saiba qual o perfil que está buscando. O planejamento de recrutamento pode ser dividido em três Fases, sendo: o que a organização necessita em relação às pessoas, o que o mercado pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento aplicar (CHIAVENATO, 2006).

Se a escolha dos funcionários for correta e adequada à situação da empresa, a produtividade será maior e o relacionamento entre os funcionários será mais positivo.

Existem dois tipos de recrutamento mais utilizado, sendo eles: Interno e Externo. Segundo (França, 2006, p.31)

O recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Esse processo estimula funcionários a se aperfeiçoarem, devido a possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa.

Essa forma de recrutamento é tão importante quanto às outras formas de recrutamento, dentro da nossa empresa temos múltiplos potenciais, pessoas com competência e talentos que não estão sendo aproveitados da maneira correta. Nesse processo, é importante analisar as pessoas que já estão dentro da organização, pois pode haver pessoas para ser promovidas ou até mesmo mudar de cargo. Ter um colaborador motivado é essencial, e saber se ele tem as competências adequadas para aquele cargo é fundamental.

No recrutamento externo a busca por profissionais ocorre de fora para dentro da empresa, nesse caso, o setor de RH precisa selecionar uma pessoa que vai se encaixar na cultura organizacional da empresa, interferindo assim, diretamente na equipe e indiretamente na empresa, portanto o recrutamento deve ser realizado de forma cuidadosa. A empresa assim traz um novo pessoal e de certa forma conserva as práticas que as demais organizações costumam aproveitar, explica Ribeiro (2005).

Segundo Guimarães & Arieira (2005), o recrutamento bem feito é sinônimo de economia de custos para empresa, pois, através dele a organização não vai necessitar de treinamentos, visto que um profissional capacitado inteira-se rapidamente dos objetivos da organização.

Chiavaneto (2009) relata a respeito que: “A rigor, toda a organização deve participar do processo de recrutamento: essa é uma responsabilidade que deve ser compartilhada em todas as áreas e em todos os níveis”.

É importante que a organização defina sua cultura, para dosar através de uma engenharia de cargo quais as atividades que a pessoa irá produzir dentro da empresa e quais são as competências que esse cargo exige, e só assim detectar se a pessoa tem as competências necessárias.

Ressaltando que o recrutamento pode ser realizado de modo interno ou externo e cada um desses tipos apresenta prós e contras para o processo em si e para a organização, recentemente a internet também tem ajudado neste processo já citado acima, já que é uma técnica com menor custo, e que possibilita maior facilidade e rapidez, tanto para o candidato, como para a empresa que recruta cabendo aos gestores então, analisar o que é melhor para a empresa.

Tipos de Processo de Seleção

Decidido qual o processo de recrutamento a ser seguido, realiza-se em seguida a seleção dos candidatos para determinar quem está hábil a ocupar o cargo. A Seleção nas organizações é o processo que se dá a partir de etapas que irá selecionar o melhor candidato ao preenchimento de determinada vaga, desde o início do recrutamento até a seleção final.

Conforme Werther Jr. e Davis (1983, p 171), “o processo de seleção é uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados”.

Ainda é um desafio para as organizações, pois é através deste processo que a empresa deverá fazer à análise do candidato mais adequado a vaga, cooperando para atingir melhores resultados minimizar a taxa de rotatividade de funcionários.

Para Chiavenato (1991), neste sentido, destaca:

Após a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes apresentem condições aproximadamente equivalentes para serem indicados para ocupar o cargo vago. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. Porém, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente) e função de staff (prestação de serviço pelo órgão especializado) (CHIAVENATO, 1991, p. 108).

Ao longo da seleção, diferentes ferramentas e estratégias são utilizadas para tornar os resultados decisivos, portanto as etapas do processo de seleção devem ser cuidadosamente planejadas e estruturadas.

Segundo CHIAVENATO (1997, p. 240), a base para um bom processo de seleção podem ser obtidas de cinco maneiras:

"1. Descrição e análise do cargo: é o levantamento dos aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisitos que o cargo exige de seu ocupante - fatores de especificações) do cargo.

2. Aplicação da técnica dos incidentes críticos: consiste na anotação sistemática e criteriosa que os chefes diretos devem fazer a respeito de todos os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado, que produziram um melhor ou pior desempenho no trabalho.

3. Requisição de empregado: consiste na verificação dos dados na requisição do empregado, preenchidos pelo chefe direto, especificando os requisitos e as características que o candidato ao cargo deverá possuir.

4. Análise do cargo no mercado: quando se tratar de algum cargo novo, sobre o qual a empresa ainda não tem nenhuma definição a priori, nem mesmo o chefe direto, existe a alternativa de verificar, em empresas similares, cargos comparáveis, seu conteúdo, os requisitos e as características dos seus ocupantes.

5. Hipótese de trabalho: uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante (requisitos e características necessárias), como simulação inicial".

Limongi-França e Arellano (2002) enfatizam a importância dos testes práticos no processo de seleção, para que os candidatos possam interagir e participar de forma ativa. Como essas atividades envolvem múltiplas simulações de desempenho e situações profissionais, o campo do candidato é limitado e as consequências podem ser mais específicas e espontâneas.

Neste caso, para quem ainda não possui experiência profissional, a seleção leva em consideração a formação do candidato, seu potencial e as principais questões comportamentais. Portanto, a avaliação por meio de entrevistas e dinâmicas de grupo é comum, e o recrutador observa como as pessoas trabalham em equipe, expressam ideias e tratam os prazos.

A entrevista é geralmente a finalização do processo de Seleção, é a hora decisiva para classificação do candidato, pois auxilia na identificação do perfil e comportamento do candidato.

“A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos de seleção. O entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades” (KNAPIK, 2008, p. 149).

Conforme destaca Dessler (2003) embora seja uma das técnicas mais utilizadas pelos recrutadores, a entrevista pode se caracterizar como impreciso e subjetivo, por ser pessoal é a que mais pode influenciar na escolha final dos candidatos, uma vez que as entrevistas se tornaram uma ferramenta de gestão, é muito importante que os gerentes realizem entrevistas com um possível futuro funcionário.

Cada etapa da seleção representa uma etapa de decisão, sendo assim, profissional responsável pela realização da seleção é a pessoa mais capacitada a identificar os instrumentos

a serem utilizados, levando-se em consideração as habilidades, comportamento e competências destacadas.

Liderança

O termo liderança é relacionado à relação de indivíduos, com mentes diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação. O papel do dentro da organização é buscar se comunicar com seus funcionários para guiá-los em direção aos objetivos da organização e ter o poder de influenciar o comportamento de outras pessoas. Para *Robbins (2002, p.304)*:

Definimos a liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um cargo gerencial em uma empresa. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, um profissional pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização atribuir a seus administradores alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderar com eficácia.

Na Visão de Bergamini (1994, p. 31), o líder caracteriza-se:

[...] por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

É ideal que os gestores atuem como líderes e, necessário que os funcionários atuem mais como colaboradores do que subordinados. A liderança é um processo de dirigir as pessoas, isso significa que o líder irá influenciar os funcionários a fim de conseguir atingir os objetivos da organização. (GIL, 2006)

Os líderes devem observar constantemente os comportamentos pessoais e profissionais dos funcionários, tentar descobrir os pontos fortes e fracos de cada pessoa e orientá-los a buscar melhoria contínua tanto no aspecto técnico como comportamental.

Segundo Maximiano (1995, p. 25):

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas, ela utiliza outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos.

No entanto, pode-se afirmar que o líder é o principal responsável para fazer que as metas e objetivos da empresa sejam atingidos, além de aperfeiçoá-las e dinamizá-las, tendo um papel indispensável nas relações humanas e no desempenho e empenho de cada indivíduo.

A liderança traz vários estilos e formas de coordenar pessoas e situações. De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 117).

Um líder eficaz pode adaptar seu estilo de comportamento de liderança às necessidades e situação de seus colaboradores. Visto que não são constantes, é um desafio para os líderes eficazes usar estilos de liderança apropriados.

É inquestionável o papel desempenhado pelas instituições sociais, sob vários aspectos, seja na saúde, educação, transporte, geração de empregos, lazer, dentre outros serviços que as mesmas prestam. As organizações podem atingir objetivos em diferentes setores das atividades humanas com a participação de seus colaboradores, que caso fossem desempenhados de forma isolada seriam objetivos dificilmente alcançados. (MAXIMIANO, 1995).

Maxwell (2008) traduz bem quando afirma que “de certa forma, parte da responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder”. Além de ajudá-las a adquirir habilidades profissionais, os melhores líderes ajudam a equipe não só em Liderança mas também em relação à vida pessoal, contribuindo a se tornarem pessoas melhores, e não apenas bons profissionais.

Diante disso vimos que para ser líder não necessariamente tem que ser chefe e sim obter características que todo líder precisa ter como: habilidades sociais, saber conduzir, desenvolver pessoas, conhecimento, atitude, respeito e almejar metas para alcançar seus objetivos e adquirir formação para tal.

Tipos de Liderança

A liderança é um processo de influência intencional e compreensível do poder de uma pessoa sobre as outras, no entanto, um líder nem sempre é uma pessoa com uma posição de chefia, pode ser um funcionário com características de liderança, e habilidades para conduzir uma equipe. Influenciar o comportamento das pessoas é uma característica natural dos

grandes líderes. De certa forma, essa influência deve ser reconhecida por seus seguidores. A ideia de que os seguidores estão dispostos a entregar o controle de seu próprio comportamento para os outros é parte de qualquer processo de liderança. (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003).

Os estilos de liderança são diferenciados de acordo com o modo de agir do líder em cada situação. De acordo com Chiavenato (2005, p.201):

(...) liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo, e a situação em que se encontram. A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano no trabalho.

Atualmente existem vários estilos de liderança, como: autocrático, democrático, permissivo ou liberal, carismático, situacional, participativo, sendo que todos os estilos possuem vantagens consideradas como aspectos positivos e como desvantagens, os negativos. E os mais comuns e usados dentro das organizações é o: autocrático, democrática e liberal.

a) Liderança autocrática: Neste estilo de liderança o líder é dominador está concentrado apenas nas tarefas e a equipe não está envolvida na tomada de decisões. A liderança autocrática envolve controle absoluto e autoritarismo sobre um grupo, centralizando todas as decisões; É o estilo que produz maior quantidade de trabalho. E o trabalho só é executado na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo pouco é desenvolvido e tende a indisciplinar-se (FACHADA, 2003).

b) Liderança Democrática: Na liderança participativa ou consultiva, o líder faz com que seus subordinados participem na tomada de decisão, as atividades são planejadas e distribuídas de acordo com a decisão do grupo. Este é o estilo que produz a melhor qualidade de trabalho, o líder procura ser um membro igual aos outros, ao em vez de assumir muitas tarefas, esse tipo de liderança promove bons relacionamentos e amizades entre as equipes, podendo manter um ritmo de trabalho estável, seguro e de qualidade mesmo na ausência de um líder (FACHADA, 2003).

c) Liderança liberal ou laissez faire: O líder liberal não está envolvido no trabalho do grupo, ele deixa que os indivíduos tomem as suas próprias decisões. Este é geralmente considerado o pior estilo de liderança, a produção não é satisfatória porque muito tempo é perdido em discussões e questões pessoais, o líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. (FACHADA, 2003).

Atualmente, um modelo de liderança que está cada vez mais presentes nas organizações é a Liderança Situacional, a diferença entre esse estilo de liderança e os demais estilos de liderança é que, o líder identifica o perfil do liderado.

Para Hersey; Blanchard (1986), estudiosos responsáveis pela Liderança Situacional, um líder não terá eficácia se não adequar seu estilo de liderança às necessidades diárias.

Para os autores:

A Liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. (Hersey; Blanchard, 1986, p. 186)

Portanto, é a que mais se destaca neste contexto, já que se trata da importante habilidade de administrar mudanças, crises, conflitos e situações adversas de uma forma geral.

Liderança situacional significa a ideia de que o líder deve ajudar o colaborador até ao ponto que sejam capazes de fazer determinada função (Spricigo 1999, p.48 apud Silva, 2006, p.2).

Ainda afirma Silva (2006) que o propósito da liderança situacional é atingir o melhor desempenho por meio de uma liderança eficaz baseada na combinação de níveis de desenvolvimento pessoal, comprometimento e capacidade de atingir objetivos. Desta forma, você obterá várias combinações de comportamentos na execução de tarefas, bem como orientação e suporte.

De acordo com Maximiano (2012, p.5) “eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos”.

É baseado na relação entre tarefas e comportamentos, esse comportamento está relacionado à estrutura do trabalho, quanto mais elevado o comportamento, o líder se empenha com o planejamento de tarefas. A abordagem situacional é complexa, incluindo, habilidades, talentos e requisitos situacionais. A liderança situacional não busca apenas eficácia por meio de métodos básicos de gestão, os líderes podem assumir as mais diversas funções que a situação exige. Em alguns casos, ele é enérgico, autoritário, em outros casos é moderado e democrático.

Os tipos de liderança vão influenciar no comportamento da organização, muitos tipos de liderança acabam sendo encontrados, e com isso, dependendo do objetivo da empresa os diferentes tipos de liderança pode trazer mais ou menos resultado, o jeito de liderar é individual

e para cada tipo de liderança é necessário fornecer um tipo de relacionamento, estabelecendo bases para criar estratégias eficazes para a execução de tarefas.

Influências da Liderança na Motivação

Um líder desmotivado gera impacto negativo dentro de uma organização, pois desmotiva a equipe, faz com que as pessoas só busquem recompensas em curto prazo e quando o líder este preparado e motivado ele impacta positivamente, e incentiva os colaboradores a serem melhores, para que tenha total segurança no trabalhar em equipe, gerando expectativas positivas para melhorar os resultados e alcançar o sucesso.

Os autores Chandler e Richardson (2008, p.102) orientam:

Se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo.

Liderar não é uma tarefa fácil, requer muito esforço, já que o gestor se relaciona com diferentes tipos de pessoas, é importante conhecer um pouco sobre cada subordinado para conseguir liderar de forma correta que não gere desconforto para o funcionário.

De acordo com Stephen (1999, p. 142):

Empregados têm necessidades diferentes. Não trate a todos da mesma forma. Além disso, gaste o tempo que for necessário para entender o que é importante para cada empregado. Isto permite que você personalize as metas, o nível de envolvimento e as recompensas para se alinharem com as necessidades individuais.

A gestão é a base para alcançar bons resultados, as empresas bem sucedidas atribuem parte de seu sucesso à liderança e, portanto, um líder mal preparado pode causar grandes preocupações. Os líderes devem entender o momento certo e tomar decisões para melhorar o desempenho dos funcionários, lembrando que a liderança não deve ser confundida com gerenciamento, porque os gerentes nem sempre são líderes na organização, mas um bom gerente.

Kaplan (2008, p. 38) apontou que bons líderes estão dispostos a fazer coisas pelos outros, mesmo que eu não receba nada com isso. Assim, toma a decisão final como se fosse

dono da empresa. Está disposto a fazer algumas sugestões que sejam benéficas para o desempenho geral da organização, possivelmente em detrimento do desempenho de sua unidade. Tem a coragem de acreditar que, no final, mesmo que suas ações possam prejudicar seus próprios interesses no curto prazo, elas ainda serão recompensadas.

A motivação é importante para o sucesso da organização, pois o colaborador precisa se sentir motivado, envolvido no objetivo da empresa, sendo assim, trabalhará satisfeito, se sentindo importante e responsável pelo resultado final, deixando afluir a criatividade e a possibilidade de revelar talentos, contudo, é extremamente importante que se tenha um líder eficaz, capaz de motivar a equipe e que conheça as necessidades de seus colaboradores, para assim estabelecer metas e conseguir com que seus objetivos estejam em comum. Acrescenta-se que a motivação influencia a liderança motivacional que tem uma grande importância no desenvolvimento de equipe e formação de líderes (CHIAVENATO, 1992).

Contudo, vimos que para o líder obter sucesso, deve estar motivado, pois se caracteriza por uma preocupação com os objetivos do grupo, e não somente dos próprios, deseja beneficiar a todos, especialmente a empresa, influenciando assim no comportamento das pessoas, trazendo melhorias para a organização e fazendo com que a equipe alcance todas as metas propostas.

Motivação no Trabalho

A motivação é um dos temas mais usados dentro das empresas, nos programas de treinamento, em um mundo cada vez mais competitivo, qualificar sua força de trabalho é um dos diferenciais mais importantes de uma empresa. Dedicar tempo e recursos a programas de treinamento e desenvolvimento é um dos melhores investimentos de retorno que uma empresa pode fazer.

Segundo Vergara (2003), a palavra motivação (do latim *motivus*, significa mover) é o processo na qual, alguns motivos ou razões induz, incentiva, estimula ou provoca ações ou comportamento humanos. As pessoas passam a desenvolver determinados comportamentos mediante os motivos que as fazem ir adiante, ter força para concretizar suas metas.

Robbins (2008) enfatiza que é um processo essencial na vida de qualquer ser humano. Para o autor, a motivação se define como um processo de intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de uma maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo.

Desse modo, ter empregados motivados é garantia de melhor desempenho deles em suas funções e de maior produtividade. (2014 GONDIM; SILVA apud BARROS, 2015). Funcionários motivados são mais dedicados e capazes de resolver problemas diários, em geral, podemos dizer que um funcionário motivado é mais feliz em sua vida profissional e, portanto, pessoal.

De acordo com Gil (2006, p. 201) As empresas estão cada vez valorizando o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos estão sendo chamados a fazer parte das soluções e é exatamente aí que as empresas têm maior probabilidade de investir. A motivação, por sua vez, é a chave do compromisso. É muito mais fácil para as empresas obter pessoas competentes do que comprometidas. Portanto, identificar fatores capazes de promover a motivação dos funcionários e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com elas se tornou uma tarefa mais importante para os gerentes.

Toda empresa deseja ter funcionários motivados, mas, para isso, deve fornecer um ambiente e uma cultura organizacional que promovam esse sentimento, com líderes que saiba a importância de uma equipe motivada, e que possui ferramentas disponíveis para atingir o objetivo.

Relação entre Motivação e Desempenho

Este processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, é fundamental entender que não são só as empresas que têm responsabilidade sobre a motivação, bem como sobre o desempenho das suas equipes e profissionais como um todo. No entanto, Bergamini (1997), afirma que as organizações podem tentar manter as pessoas motivadas, a partir do momento que elas conhecerem as suas necessidades e lhe oferecerem fatores que lhe causem satisfação para as suas necessidades.

A motivação e desempenho da equipe estão relacionados à satisfação interna e pessoal, e ajuda a aumentar a sensação de prazer, capacidade e autodeterminação de cada pessoa, por exemplo, profissionais insatisfeitos com o salário tendem a reduzir a produtividade, o que reflete diretamente o desempenho profissional, porém o ser humano também não é movido apenas por estímulos econômicos e salariais, é preciso que a pessoa esteja feliz no seu ambiente de trabalho, o colaborador quando motivado fazem contribuições adicionais para garantir que os clientes que eles atendam, fiquem satisfeitos com o atendimento.

Segundo Bergamini (1982, p. 115):

O estudo da motivação tem-se feito aplicar a todos os ramos da atividade humana e é, em especial, no campo organizacional que muitos pesquisadores têm dedicado o melhor de seus esforços no sentido de poderem caracterizar objetivos motivacionais no trabalho. Com isso, tem-se procurado descobrir porque o homem trabalha.

O maior desafio é fazer com que seus colaboradores permaneçam motivados, diante disso, é essencial que as organizações ofereçam benefícios que promovam a motivação de seus colaboradores. No entanto, os colaboradores também devem desempenhar seu papel exercitando a automotivação, porque se os funcionários não se esforçarem constantemente para melhorar seu desempenho profissional, será em vão que a organização busque por incentivos.

Conforme (WEIIS, 1991, p.90).

Deixando as pessoas exercitarem sua autonomia e tornando-as responsáveis por suas ações, torna seu papel mais claramente definido. As decisões de recompensar e do que utilizar como estímulos fluem do contrato psicológico e acompanham dados objetivos e bem definidos, como relatórios de produção.

É importante ressaltar que motivação e desempenho estão intimamente relacionados, quando seu trabalho é reconhecido pelo líder você fica mais motivado para fazer seu trabalho bem feito.

O Papel da Liderança na Motivação

O principal papel do líder é incentivar sua equipe para que continue desenvolvendo ideias e ações, que vão ajudar o clima organizacional e criar um ambiente produtivo e simultaneamente sabendo como motivar seus funcionários. O líder está diretamente ligado as pessoas, pois é através dele que os resultados são alcançados em função da motivação de seus liderados.

Na definição de Chiavenato (2005, p.346) “Através da liderança, que é um poder pessoal. Uma pessoa influencia outras devido a relacionamentos existentes, a influência é um tipo de comunicação interpessoal, na qual uma pessoa promove a troca de informações entre duas com mais pessoas a caminho da comunicação interpessoal. Portanto, é ideal ter um bom líder – uma pessoa que influencia o seguidor - que extraia o melhor de cada indivíduo.

Influência é o conceito de poder e autoridade. Poder refere-se ao potencial de uma pessoa influenciar outra pessoa ou outras pessoas, com ou sem exercício”.

No entanto, ainda existem alguns fatores que fazem o funcionário se sentir desmotivado, uma concorrência competitiva, acaba tendo algumas frustrações como, por exemplo, o acúmulo de tarefas, cobranças e obrigações da rotina diária do trabalhador.

O trabalhador antes de se tornar totalmente desmotivado apresenta alguns sinais de desmotivação como:

SILVERSTEIN (2009, p. 77-83) registra que:

[...] Aumento do absenteísmo, falta de atenção aos detalhes, tédio, falta geral de entusiasmo, comportamento excêntrico, distrações e preocupações óbvias, conflitos com colegas, confusão na área de trabalho e linguagem corporal negativa, mudanças nas atitudes cooperativas que excedem os requisitos de desempenho, esforço mínimo, silêncio e isolamento dos funcionários que anteriormente interagiam regularmente com os colegas.

Vergara (2014) também apontou os fatores externos e internos dos indivíduos no ambiente podem construir relacionamentos com reconhecimento e compromissos podem funcionar como fatores de higiene e motivação. Esses fatores se concentram no ambiente de trabalho.

Profissionais desmotivados podem trazer consequências para a organização, pois assim as atividades da empresa não são mais consideradas uma prioridade. Em alguns casos, o problema do funcionário desmotivado pode estar fora da empresa, nesse caso é importante ter uma liderança adequada e fazer uma boa gestão de pessoas estabelecendo metas e recompensas com os colaboradores.

Procedimentos Metodológicos

Quanto aos procedimentos metodológicos esta pesquisa foi caracterizada exploratória utilizando-se de reflexões sobre o tema proposto.

De acordo com Vergara (2007), os tipos de pesquisa podem ser definidas por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. O Exploratório: é feito em uma área que de pouco conhecimento sistemático, por isso não contém premissas no estágio inicial, porém essas premissas podem aparecer naturalmente durante o processo de pesquisa.

Utilizou-se a exploratória, pois é a melhor e mais adequada forma de obter informações precisas, desenvolver conhecimentos e formular soluções para os problemas analisados.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo bibliográfico, que segundo (Gil 1999) (Severino 2007), é desenvolvido a partir de materiais já elaborados e disponíveis para estudo, incluindo principalmente livros, artigos científicos, dissertações e teses. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e, devidamente registradas.

Análise e Discussão dos Resultados

Após levantamento do estudo, diagnosticou-se como um processo de seleção estruturado, uma liderança ativa e a motivação, podem impactar diretamente para uma melhoria nos processos organizacionais.

Observou que é importante a organização traçar um plano estratégico determinando a missão, visão e valores, estabelecendo metas e objetivos, analisando o ambiente interno e externo, criar um ambiente interno harmônico para seus colaboradores fazendo assim que cada etapa seja estruturada de maneira adequada e inteligente, utilizando ferramentas que sejam capazes de identificar o perfil que a empresa está buscando, para evitar que o candidato escolhido não se encaixe com a organização, e assim trazendo prejuízos. O método mais comum, e eficaz para identificar um perfil é por meio de um teste de personalidade. Por meio dele, você pode acompanhar as características pessoais, como pontos fortes, fracos, talentos, tipos de comunicação, métodos de trabalho preferidos, etc.

É importante que a organização defina sua cultura, para dosar por meio de uma engenharia de cargo quais as atividades que a pessoa irá produzir dentro da empresa e quais são as competências que esse cargo exige, como facilitador para diagnóstico das competências individuais e perfil do colaborador.

Vale ressaltar, que a utilização dos Processos de Recrutamento e Seleção, torna a escolha mais assertiva e econômica para a empresa. Precisa ser estrategicamente pensado, buscando candidatos qualificados e selecionar pessoas adequadas para atender as especificidades do cargo a ser preenchido, conforme destaca Dutra (2006).

As empresas necessitam de pessoas que sejam preparadas para serem grandes líderes e orientem as mudanças necessárias nas organizações, investir em liderança na melhoria contínua é fundamental, esse é um dos principais fatores do planejamento estratégico.

Os estilos de liderança são diferenciados de acordo com o modo de agir do líder em cada situação. De acordo com Chiavenato (2005, p. 201): “ (...) liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo, e a situação em que se encontram”.

A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano no trabalho. Fica evidenciado que o líder é aquele que consegue entregar resultado por meio das pessoas, desde a criação de um ambiente agradável até saber motivar seus colaboradores, fazendo que com essas pessoas não apenas se desenvolvam mais que produzam resultados positivos. A associação de competências socioemocionais, colabora para uma melhor aplicação e estruturação das equipes, fluindo o rendimento e resultados. A motivação é a força interna que nos move em direção aos objetivos fazendo assim que os colaboradores sejam mais presentes no trabalho melhorando seu desempenho e aumentando o lucro da empresa.

Entre os diversos tipos de liderança estudados, concorda-se Hersey; Blanchard (1986), estudiosos responsáveis pela Liderança Situacional, que um líder não terá eficácia se não adequar seu estilo de liderança às necessidades diárias. Sendo para o contexto atual a que mais se destaca, já que se trata da importante habilidade de administrar mudanças, crises, conflitos e situações adversas de uma forma geral.

Por meio do líder, que os funcionários são motivados, então liderança e motivação precisam caminhar juntas, e são imprescindíveis a um melhor desempenho da organização e resultado final.

De acordo com Bergamini (2006, p. 66): “Em resumo, as organizações conseguem obter determinado tipo de comportamento desde que leve as recompensas que os seus empregados valorizam”.

Além disso, a comunicação entre líderes e os colaboradores cria um ambiente harmônico, visto que a comunicação é de suma importância para a integração e interação nas vidas e nas organizações, beneficiando a empresa como um todo, atingindo a satisfação pessoal de seus colaboradores.

Considerações Finais

Considerando todos os aspectos levantados no estudo, constata-se que para atingir o objetivo organizacional, existem várias variantes a serem abordadas, porém, em relação ao que foi pesquisado, observou-se, que se pode iniciar com um bom processo de recrutamento e seleção, priorizando os perfis desejados pela organização e oferecidos pelos candidatos, alinhado à cultura organizacional, de forma a serem avaliados por profissionais da área de administração, do setor de Recursos Humanos, com auxílio de um psicólogo e, após a seleção, precisam ser aplicados corretamente em cada cargo e função.

Observou-se ainda que nos últimos anos, algumas empresas têm falhado neste processo, o que acarreta uma alta rotatividade na maioria das vezes. Ao contratar o profissional certo, é provável que ele permaneça por muito mais tempo na empresa, sentirá mais habituado às práticas internas, melhorando o clima organizacional e relação interpessoal.

Vale ressaltar, que inicialmente a empresa precisa definir missão, visão e valores pois, são os princípios que vão direcionar a sua estratégia, para que no processo de recrutamento e seleção busquem por pessoas que se encaixem no perfil de determinada vaga, compartilhando sua visão e entendendo o conjunto de crenças da empresa.

Constatou-se ainda, que a liderança é fundamental para o crescimento organizacional, o líder ideal é aquele que vai se adaptar a várias situações, estando aberto para se comunicar com diversos perfis de pessoas. Quando se fala em liderança existe uma grande diferença entre gerenciar e liderar, o gerenciamento está ligado ao processo, já a liderança, está ligada a pessoas, porém, no mercado atual um gestor precisa ter formação, gerenciar processos e liderar pessoas, sendo assim, a característica principal do líder é gostar de trabalhar com pessoas.

Considerando os autores, destaca-se que entre os diversos tipos de liderança, o que mais se destaca neste contexto é a Liderança Situacional, já que se trata da importante habilidade de administrar mudanças, crises, conflitos e situações adversas de uma forma geral, sendo o líder situacional que se enquadra perfeitamente em cenários em que as mudanças são constantes, pois sempre encontra uma maneira de se adaptar e de fazer com que as pessoas ao seu redor desenvolvam este espírito, para que assim possam alcançar resultados extraordinários, individuais e coletivos.

De uma forma geral, em relação à motivação da equipe, sendo a chave para alta performance, é essencial que o líder tenha uma comunicação aberta, uma visão compartilhada com seus colaboradores, *feedbacks* constantes, proporcionando uma aprendizagem contínua.

Por fim, atrelando um processo seletivo eficiente, uma liderança flexível a mudanças necessárias, condizentes como momento atual, sabendo também trabalhar o reconhecimento dos colaboradores, pode levar a uma motivação da equipe e, conseqüentemente irá influenciar nos demais passos necessários para um melhor desempenho organizacional.

Destaca-se ainda que, na atualidade, sobreveio a necessidade do setor de Recursos Humanos das organizações, repensarem o processo de Recrutamento e Seleção, antecipando tendências que vinham sendo gradativamente implantadas como o trabalho home office e a seleção de profissionais de forma totalmente online, serão necessários novos estudos, mais atualizados e adaptações nos processos seletivos.

Referências

BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S.. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11. Anais. Rio de Janeiro: 2014

BARROS, F. C. Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. [manuscrito], 2015. 177 f.

COSTA. L.C; **A Tecnologia Da Informação Na Gestão Do Recrutamento E Seleção: A Importância Do Recrutamento Online**; Universidade Federal Fluminense; Volta Redonda; Brasil; 2012.

BELMONTE, V.. PEREIRA, G. B.; HOUZER, I. H.; CALDEIRA, J. M. X. **Os subprocessos de captação e seleção de pessoas sob o impacto das tecnologias de informação**, 2015. In Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Otimizações de recursos e desenvolvimento. Disponível em:< <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/34722382.pdf>> Acesso em: 26 fev. 2021.

BERGAMINI, C. W. (Org.); CODA, Roberto (Org.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. - 4. ed. - 6. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning 2012, 2ª edição revista.

CHANDLER, Steve e Richardson, SCOTT. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração da Produção**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992. 145 p

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. v. 2 . São Paulo : Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. 2. reimpr. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FRANÇA, Antonio. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed., 2006.

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

GIL, Antonio CARLOS. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo, 2010.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibplex, 2008.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU 1986.

KAPLAN, R. S.. **Gestão pessoal: Atinja seu potencial**. Harvard Business Review, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração** – 4 ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MOURA. R.I. M, **Recrutamento Online**; Universidade Europeia; Lisboa; Portugal; 2014.

PEDROSO. R.C; **Redes Sociais e Recrutamento**; Universidade Católica Portuguesa; Lisboa; Portugal; 2016.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo:2008

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: JC, 1999.

ROSA, R. Renata Helena. **A importância da liderança e motivação nas organizações**. XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - 2016. Disponível em: file:///C:/Users/myself%202/Downloads/T16_M_037.pdf. Acesso em: 02 dez.2019

SILVA, Ubirajara Brum da; KOVALESKI, João Luiz. **Desenvolvimento de equipe através da Liderança Situacional e Feedback 360 – Caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A, superintendência e distribuição**. In: XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza, CE, p. 1-9, publicação 09 a 11 out 2006.

SILVERSTEIN, Barry, **Motivação: desperte o que há de melhor em sua equipe**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 15ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WAGNER III, John A ; HOLLENBECK, John R. . **Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1ª edição, 2003.

WEISS, H. D. **Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991

WERTHER JR., B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill,1983.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira; BUENO, Miriam Pinheiro; SILVA, Josney Freitas ; OLIVEIRA, Jovana Costa. Processos de Seleção, Atuação da Liderança e Influências no Ambiente Organizacional. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Maio/2021, vol.15, n.55, p. 65-87. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 08/03/2021;

Aceito: 18/03/2021.