



25 a 28
setembro
2024
Campus Central UEPG
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências
Artificiais na Sociedade Atual

Realização:



Apoio:



COMTURPG
CONSELHO MUNICIPAL DE TURISMO DE PONTA GROSSA



MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

MOTIVATION AND LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: AN INTEGRATIVE REVIEW

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Vicente Moreira, UNICESUSC, Brasil, vicente.moreira@faculdadecesusc.edu.br

Giovana Karina Tormena Moreira, FAVENI, Brasil, giovanaktm@gmail.com

Resumo

No ambiente organizacional, os estilos de liderança têm um papel fundamental na motivação dos funcionários. Este artigo apresenta uma revisão integrativa que explora como diversos estilos de liderança influenciam a motivação no ambiente de trabalho. Diferentemente de abordagens tradicionais, esta revisão busca compreender o impacto específico de estilos como a liderança transformacional, autêntica e participativa na motivação dos empregados. Organizações de diversos setores enfrentam desafios relacionados à retenção de talentos, produtividade e satisfação no trabalho, tornando a motivação uma área de interesse estratégico. Utilizando uma metodologia de revisão integrativa e análise temática, o artigo visa identificar lacunas na literatura existente e sugerir direções para pesquisas futuras. O estudo também pretende criar um mapa temático que destaca as características de liderança mais eficazes na promoção da motivação. A revisão indica que a liderança transformacional, autêntica e participativa são particularmente influentes, cada uma com suas especificidades que contribuem para ambientes de trabalho mais motivadores e produtivos.

Palavras-chave: Liderança; Motivação no Trabalho; Estilos de liderança; Ambiente organizacional

Abstract

In the organizational environment, leadership styles play a fundamental role in motivating employees. This article presents an integrative review that explores how different leadership styles influence motivation in the workplace. Unlike traditional approaches, this review seeks to understand the specific impact of styles such as transformational, authentic and participative leadership on employee motivation. Organizations from different sectors face challenges related to talent retention, productivity and job satisfaction, making motivation an area of strategic interest. Using an integrative review and thematic analysis methodology, the article aims to identify gaps in the existing literature and suggest directions for future research. The study also aims to create a thematic map that highlights the leadership characteristics most effective in promoting motivation. The review indicates that transformational, authentic and participative leadership are particularly influential, each with its own specificities that contribute to more motivating and productive work environments.

Keywords: Leadership; Motivation at Work; Leadership styles; Organizational environment

1. INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho é um fator essencial para o sucesso organizacional, influenciando diretamente a produtividade, a satisfação e a retenção de talentos. Diante de mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, os estilos de liderança emergem como elementos centrais para cultivar um ambiente motivador e engajador (Bass & Riggio, 2006; Judge & Piccolo, 2004).

Este estudo adota uma abordagem integrativa para investigar como diferentes estilos de liderança impactam a motivação no ambiente organizacional, explorando especificamente a liderança transformacional, autêntica e participativa.

O estilo de liderança transformacional, por exemplo, é reconhecido por sua eficácia em inspirar mudanças e motivar os colaboradores por meio de uma visão idealizada e o estímulo à inovação (Avolio & Bass, 1995).

Em contraste, a liderança autêntica se baseia na autenticidade dos líderes, promovendo um ambiente de trabalho transparente e confiável que pode aumentar significativamente a motivação dos funcionários (Walumbwa et al., 2008).

Além disso, a liderança participativa valoriza a contribuição dos colaboradores nas decisões, o que pode fortalecer seu comprometimento e motivação (Somech, 2005).

Através da revisão integrativa, este artigo busca sintetizar as evidências existentes sobre o impacto desses estilos de liderança na motivação dos colaboradores e identificar lacunas na literatura e sugerir direções para futuras pesquisas.

Assim, o estudo contribuirá para um melhor entendimento de como práticas de liderança eficazes podem ser implementadas para fomentar um ambiente motivador, essencial para o sucesso organizacional no longo prazo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O estudo sobre liderança e sua influência na motivação de colaboradores tem sido um tópico de interesse nas pesquisas organizacionais ao longo dos anos, revelando um amplo espectro de teorias que buscam explicar a dinâmica entre estilos de liderança e sua eficácia em fomentar ambientes de trabalho motivadores. Esta seção abordará alguns dos principais estilos de liderança e suas relações com a motivação no ambiente organizacional.

2.1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é um estilo de liderança que enfatiza os seguidores inspiradores e motivadores a atingirem seu potencial máximo e contribuir para a transformação de suas organizações e da sociedade. Essa abordagem de liderança é caracterizada pela capacidade de criar uma visão compartilhada, promover um ambiente de estímulo intelectual e oferecer consideração individualizada aos seguidores (Adams et al., 2022).

A Conversa de Liderança Transformacional (TLC) é um componente chave, aproveitando o diálogo para criar um significado compartilhado e ativar a energia motivacional dentro dos indivíduos, transformando assim as estruturas sociais e alcançando realidades aspiracionais (Adams et al., 2022).

De uma perspectiva islâmica, a liderança transformacional se alinha estreitamente com a liderança profética, emergindo de uma crise de crença nos modelos existentes e enfatizando a orientação moral e ética (Ubaidila & Maunah, 2022).

Integrar a inteligência espiritual à liderança transformacional preenche ainda mais a lacuna entre a liderança autêntica e o desempenho da equipe, destacando a importância dos valores espirituais no aprimoramento do trabalho em equipe e do apoio organizacional (Adi et al., 2022).

Estudos empíricos têm mostrado consistentemente que a liderança transformacional melhora significativamente o desempenho da equipe, tornando-a um estilo para o sucesso organizacional (Islami & Mulolli, 2020).

Assim, a liderança transformacional consiste em liderar mudanças e promover um ambiente em que os indivíduos sejam motivados a transcender seus interesses pessoais em prol de um bem maior, impulsionados por uma combinação de estímulos éticos, espirituais e intelectuais.

2.2 Liderança Autêntica

Líderes autênticos são aqueles que agem de acordo com um conjunto de valores pessoais, demonstrando um comportamento ético que inspira confiança e respeito (Walumbwa et al., 2008).

A pesquisa de Ilies, Morgeson, e Nahrgang (2005) sugere que a autenticidade dos líderes contribui significativamente para a percepção de um ambiente de trabalho justo e motivador.

A liderança autêntica (AL) é um estilo de liderança que enfatiza a autenticidade e a integridade do líder, com foco na autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e uma perspectiva moral internalizada. Esse conceito, conforme definido por Walumbwa et al. (2008), está enraizado na psicologia positiva e visa reconstruir a confiança, a esperança e o otimismo nas organizações, promovendo integridade comportamental, criatividade e confiança dentro da equipe (Helmuth et al., 2023).

No entanto, as críticas à AL destacam suas questões teóricas e empíricas, como sua ideologia centrada no líder e a fusão de ações autênticas com líderes autênticos, sugerindo a necessidade de uma compreensão mais matizada da autenticidade na liderança (Helmuth et al., 2023).

O modelo ecológico proposto por Nakamura et al. (2021) expande ainda mais a AL, enfatizando a necessidade de os líderes navegarem em sistemas complexos e adotarem paradoxos para criar papéis sustentáveis e positivos dentro e fora de suas organizações.

O estudo de Stephenson sobre mulheres empreendedoras ressalta os desafios práticos da AL, revelando que a autenticidade na liderança envolve equilibrar valores pessoais com deveres organizacionais, exigindo assim uma compreensão mais fluida e subjetiva de liderar com autenticidade (Martin & Stephenson, 2023).

No setor de saúde, foi demonstrado que a liderança autêntica de enfermagem, caracterizada pela perspectiva moral-ética, autoconsciência, integridade relacional, tomada de decisão compartilhada e cuidado, promove ambientes de trabalho saudáveis, reduz a rotatividade de pessoal e melhora a satisfação dos enfermeiros e os resultados dos pacientes (Gabele et al., 2023).

Coletivamente, essas perspectivas sugerem que, embora a AL seja uma estrutura valiosa, ela requer adaptação contínua e uma compreensão mais profunda das raízes filosóficas e das aplicações práticas da autenticidade para ser realmente eficaz.

2.3 Liderança Participativa

A liderança participativa, por sua vez, enfatiza a importância da inclusão dos colaboradores no processo decisório, promovendo um senso de propriedade e responsabilidade (Somech, 2005).

Este estilo de liderança é particularmente eficaz em aumentar a motivação interna dos colaboradores, uma vez que eles se sentem mais valorizados e influentes dentro da organização.

A liderança participativa é um estilo de liderança dinâmico e inclusivo que enfatiza o envolvimento de diversas partes interessadas no processo de tomada de decisão, promovendo um ambiente colaborativo onde todas as vozes são valorizadas. Essa abordagem é particularmente eficaz em ambientes complexos e em rápida mudança, pois aproveita a

experiência coletiva e as percepções de funcionários e membros da comunidade para tomar decisões informadas (Goessling et al., 2023).

Ele incentiva os funcionários a participarem ativamente das decisões organizacionais, aprimorando assim seu comportamento inovador no trabalho por meio de mecanismos como atitudes de compartilhamento de conhecimento e capacidade de absorção (Neves Mata et al., 2023).

Os fundamentos teóricos da liderança participativa estão enraizados em várias teorias sociais, incluindo a teoria da troca social e a teoria social cognitiva, que explicam seu desenvolvimento e resultados (Wang et al., 2022).

Esse estilo de liderança também está intimamente associado à liderança feminista, que é estimulante, democrática e transformadora, apoiando ainda mais a abordagem de gestão participativa que enfatiza o consenso e a tomada de decisões consultivas (Mohammed, 2018).

No contexto da modelagem participativa, a liderança é essencial para estabelecer as metas certas, garantir práticas éticas e gerenciar recursos de forma eficaz, ao mesmo tempo em que é sensível à dinâmica social e ao engajamento das partes interessadas (Hämäläinen et al., 2020).

2.4 Interseção entre Liderança e Motivação

Os estilos de liderança não operam de forma isolada; eles interagem com diversas variáveis organizacionais que afetam a motivação dos colaboradores.

Por exemplo, a forma como um líder comunica e implementa estratégias pode ter um impacto significativo na maneira como os funcionários percebem suas tarefas e o ambiente de trabalho (Judge & Piccolo, 2004).

Além disso, a capacidade de um líder em adaptar seu estilo conforme a situação pode também ser fundamental para manter os colaboradores motivados em diferentes cenários organizacionais (Hersey & Blanchard, 1993).

A interseção entre liderança e motivação é uma área crítica de estudo, particularmente em contextos organizacionais e empresariais. A liderança consiste fundamentalmente em influenciar e motivar outras pessoas a alcançar objetivos comuns, o que é essencial para a coerência e eficácia organizacional (Tyaningsih & Nurachadijat, 2023).

A relação entre liderança e motivação também é evidente em ambientes empreendedores, onde as qualidades de liderança de um empreendedor e os sistemas de motivação que eles implementam impactam significativamente o sucesso dos negócios. Sistemas de motivação eficazes geralmente combinam incentivos materiais e não materiais, adaptados às necessidades e situações específicas da empresa (Vlasenko & Stepanenko, 2023).

Teorias da motivação, como a hierarquia de necessidades de Maslow e a teoria das necessidades adquiridas de McClelland, enfatizam que satisfazer as necessidades dos funcionários é importante para direcionar seu comportamento em direção às metas organizacionais. Esse alinhamento da motivação dos funcionários com os objetivos da empresa pode levar ao aumento da lealdade, à realização potencial e à redução da rotatividade (Saseanu & Toma, 2019).

Nos esportes, o estilo de liderança dos treinadores molda significativamente o clima motivacional, o que, por sua vez, afeta a motivação e o desempenho dos atletas a longo prazo. A liderança democrática e o treinamento estruturado aprimoram um clima motivacional de domínio, enquanto a liderança autocrática promove um clima de desempenho, cada um com impactos diferentes na motivação de longo prazo (Hamidi & Subarjah, 2023).

Assim, a interação entre liderança e motivação é multifacetada, envolvendo várias estratégias e teorias para influenciar e sustentar efetivamente o desempenho dos funcionários ou da equipe em diferentes setores.

Esta revisão literária procura destacar os principais estilos de liderança que influenciam a motivação e entender como essas práticas podem ser integradas para criar ambientes de trabalho mais motivadores e produtivos.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

A revisão integrativa é uma metodologia que permite a análise abrangente de literatura existente, possibilitando a síntese de conhecimentos e a geração de novas perspectivas sobre determinado tema (Torraco, 2005).

Este método é particularmente útil para explorar como diferentes estilos de liderança influenciam a motivação no ambiente organizacional, combinando estudos empíricos e teóricos de variados contextos e metodologias (Souza, Silva, & Carvalho, 2010).

A revisão integrativa adotada neste estudo contempla várias fases, começando com a formulação da pergunta de pesquisa: "Como os diferentes estilos de liderança afetam a motivação dos colaboradores no ambiente organizacional?". A seguir, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão de estudos, considerando-se apenas artigos publicados em periódicos científicos, disponíveis em inglês, português ou espanhol, e que abordassem explicitamente os estilos de liderança e sua relação com a motivação no trabalho.

As buscas foram realizadas em bases de dados como Scopus e Web of Science, utilizando a seguinte string de busca: ("leadership" OR "leadership styles" OR "transformational leadership" OR "authentic leadership" OR "participative leadership") AND ("work motivation" OR "employee motivation" OR "organizational motivation") AND ("organizational environment" OR "work environment"). O período considerado para a pesquisa compreendeu os anos de 2013 a 2023.

Após a identificação inicial de 120 artigos, foi realizada uma filtragem baseada nos critérios de inclusão, seguida por uma análise detalhada de títulos e resumos, resultando na seleção de 30 artigos relevantes. Estes foram submetidos à leitura integral e à avaliação crítica, culminando em 18 estudos primários que foram incluídos na revisão final.

A análise temática, conforme proposta por Braun e Clarke (2006), foi empregada para examinar e codificar os dados extraídos dos artigos. Este processo envolveu a identificação de temas recorrentes relacionados aos estilos de liderança e sua influência na motivação dos colaboradores, facilitando a compreensão das dinâmicas e interações presentes no ambiente de trabalho.

Os resultados da análise temática serão apresentados sob a forma de um mapa temático, ilustrando como diferentes estilos de liderança contribuem para a motivação no ambiente organizacional. Este mapa ajudará a visualizar as conexões entre os estilos de liderança e os níveis de motivação dos colaboradores, oferecendo insights práticos para gestores e líderes organizacionais.

4. RESULTADOS

Durante a análise dos dados desta revisão integrativa, identificamos os estilos de liderança mais representativos e suas influências na motivação no ambiente organizacional. Para cada estilo de liderança — Transformacional, Autêntica e Participativa —, definimos subtemas que esclarecem sua relação com a motivação dos colaboradores. O mapa temático resultante é apresentado na Figura 1.

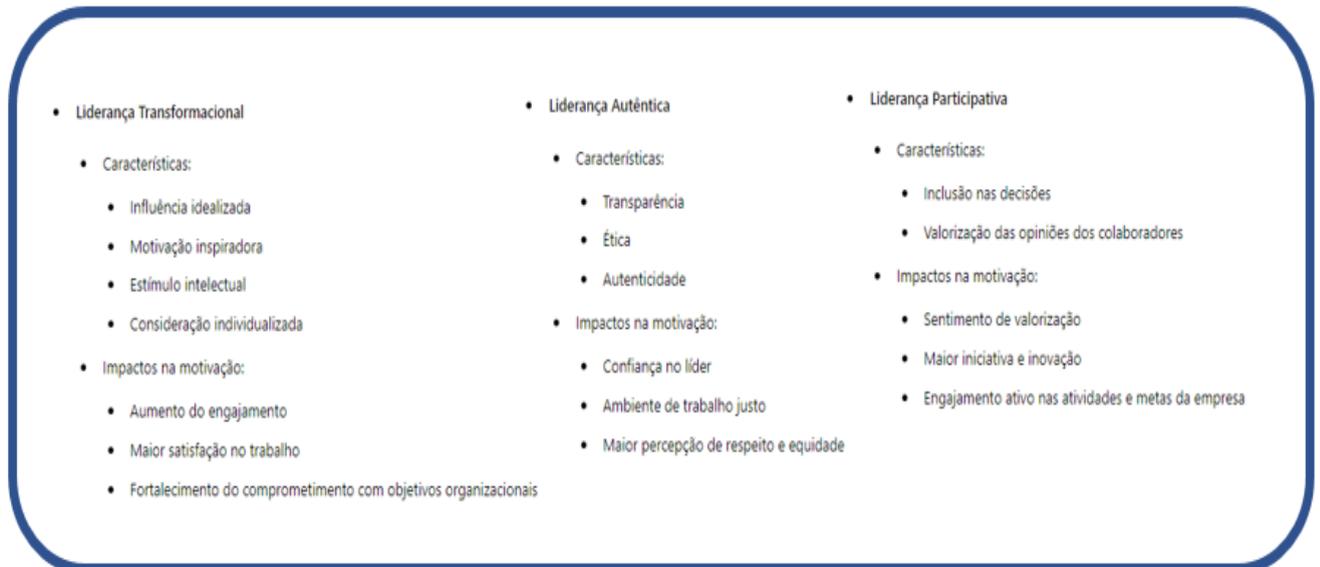


Figura 1 – Mapa Temático – Influência dos Estilos de Liderança na Motivação Organizacional
Fonte: Autores (2024)

Os resultados destacam a complexidade e a diversidade dos estilos de liderança e como eles interagem com os fatores motivacionais no ambiente de trabalho. A seguir, são descritos os principais estilos de liderança e seu impacto na motivação dos colaboradores.

4.1 Estilos de Liderança

Antes de explorar os estilos específicos que influenciam a motivação, é essencial entender como esses estilos se integram e interagem com as práticas organizacionais. Discutiremos como a liderança transformacional, autêntica e participativa contribui, cada uma à sua maneira, para fomentar um ambiente de trabalho motivador.

4.1.1 Liderança Transformacional *versus* Motivação

A liderança transformacional é importante para motivar os colaboradores, incentivando-os a superar suas expectativas e contribuir para os objetivos organizacionais além das exigências básicas do trabalho (Bass & Riggio, 2006).

Esta forma de liderança é eficaz na promoção de uma cultura de alta performance e comprometimento, evidenciada pelo aumento da motivação e satisfação no trabalho (Judge & Piccolo, 2004).

A liderança transformacional influencia significativamente a motivação dos funcionários em vários setores, conforme evidenciado por vários estudos. Nos escritórios de serviços da cidade de Bandung, descobriu-se que a liderança transformacional e a motivação para o trabalho têm uma relação positiva, com um coeficiente de correlação de 0,709, indicando que a liderança transformacional afeta direta e indiretamente o desempenho dos funcionários em 39,8% e 31,6%, respectivamente (Nurhadian, 2023).

Da mesma forma, no setor de turismo do Vietnã, elementos de liderança transformacional, como comunicação inspiradora, reconhecimento pessoal, liderança solidária e visão, aumentam significativamente a satisfação no trabalho, o que, por sua vez, aumenta a motivação dos funcionários (Nguyen et al., 2022). No entanto, a estimulação intelectual não mostrou um efeito positivo na satisfação no trabalho neste contexto (Nguyen et al., 2022).

Em empresas de manufatura em Jacarta, a liderança transformacional também demonstrou afetar de forma positiva e significativa a motivação dos funcionários, com fatores como visão, direção e capacitação dos funcionários desempenhando papéis essenciais (Manik, 2016).

Além disso, no Comitê Popular do distrito de Cam Lam, descobriu-se que a liderança transformacional impacta positivamente a motivação e o desempenho no trabalho, com a motivação no trabalho atuando como mediadora entre o estilo de liderança e o desempenho (Phan, 2023).

Essas descobertas sugerem coletivamente que a liderança transformacional é um fator crítico da motivação dos funcionários, melhorando o desempenho organizacional geral ao promover um ambiente de trabalho solidário e fortalecedor.

Portanto, as organizações devem investir no desenvolvimento de qualidades de liderança transformacional entre seus líderes para aumentar a motivação dos funcionários e alcançar níveis mais altos de desempenho.

4.1.2 Liderança Autêntica *versus* Motivação

Líderes autênticos fortalecem a motivação dos colaboradores ao promover um ambiente de transparência e confiança (Walumbwa et al., 2008).

Este estilo de liderança é associado a uma maior percepção de justiça e respeito mútuo entre líderes e subordinados, o que se traduz em maior engajamento e dedicação ao trabalho.

Foi demonstrado que a liderança autêntica, caracterizada por autoconsciência, processamento equilibrado, transparência relacional e uma perspectiva moral internalizada, afeta significativamente a motivação em vários ambientes. Pesquisas indicam que a liderança autêntica se correlaciona positivamente com o capital psicológico, que inclui elementos como autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, aumentando assim a motivação entre os subordinados (Pitichat et al., 2018).

No setor de saúde, um estudo descobriu que enfermeiros que percebiam seus líderes como altamente autênticos exibiam níveis mais altos de comportamento inovador, o que está intimamente ligado à motivação intrínseca (Mohamed & Mohamed, 2023).

Da mesma forma, em ambientes educacionais, descobriu-se que comportamentos autênticos de liderança dos administradores escolares influenciam positivamente a motivação e o profissionalismo dos professores. Professores que consideraram seus administradores autênticos relataram níveis mais altos de motivação e comprometimento profissional, sugerindo que a liderança autêntica promove um ambiente propício ao crescimento profissional e à motivação intrínseca (Okçu & Admiş, 2022).

Além disso, o empoderamento psicológico, que é significativamente influenciado pela liderança autêntica, medeia a relação entre liderança e motivação, como visto em um estudo envolvendo professores do ensino médio público. Esse empoderamento leva à redução dos comportamentos de abstinência e ao aumento da motivação, destacando o papel crítico da liderança autêntica na promoção de uma força de trabalho motivada e engajada (Sun, 2022).

Apesar de algumas críticas sobre os fundamentos teóricos da liderança autêntica, suas implicações práticas no aumento da motivação e na promoção de um ambiente de trabalho positivo estão bem documentadas.

Líderes autênticos, alinhando suas ações com seus valores fundamentais e promovendo relacionamentos transparentes, criam uma atmosfera de apoio que melhora a motivação individual e coletiva (Helmuth et al., 2023).

Assim, a relação entre liderança autêntica e motivação é robusta, abrangendo vários campos profissionais e contribuindo para melhorar o desempenho e a satisfação no trabalho

4.1.3 Liderança Participativa *versus* Motivação

A liderança participativa, que envolve os colaboradores nas decisões e processos decisórios, tem um impacto direto na sua motivação (Somech, 2005).

Ao sentir que suas opiniões são valorizadas, os colaboradores tendem a se comprometer mais com os objetivos organizacionais, demonstrando maior entusiasmo e iniciativa no trabalho.

A liderança participativa tem uma relação positiva significativa com a motivação, conforme evidenciado por vários estudos em vários ambientes organizacionais. Por exemplo, uma pesquisa conduzida no Hospital Regional de Pidie descobriu que o estilo de liderança participativa aumenta significativamente a motivação dos enfermeiros no trabalho, indicando uma forte probabilidade de aumento da motivação quando a liderança participativa é empregada (Atikah et al., 2022).

Da mesma forma, um estudo sobre os funcionários funcionais do Escritório de Educação e Cultura da Província de Bengkulu revelou que a liderança participativa se correlaciona positivamente com o comportamento no trabalho, que está intimamente ligado à motivação. Esse relacionamento é fortalecido quando os funcionários estão envolvidos nos processos de tomada de decisão e suas opiniões são respeitadas, promovendo um senso de responsabilidade e valorização por seu trabalho (Koto et al., 2019).

Além disso, uma investigação sobre o desempenho dos funcionários da PG Asembagus demonstrou que o estilo de liderança, incluindo a liderança participativa, afeta significativamente o desempenho dos funcionários, que geralmente é impulsionado por fatores motivacionais subjacentes (Arief, 2021).

No contexto acadêmico, um estudo da Universidade de Zilina confirmou que a liderança participativa aumenta a motivação em várias dimensões, como a qualidade do trabalho, o desejo de aumentar o conhecimento e as habilidades e a apresentação de novas propostas. Isso é atribuído à criação de uma atmosfera de confiança e pertencimento, que são cruciais para promover a motivação (Blašková & Trskova, 2017).

Além disso, pesquisas sobre organizações voluntárias como os Lions Clubs destacaram que a liderança, incluindo estilos participativos, desempenha um papel na sustentação da participação e motivação dos membros, o que é essencial para a continuidade e o sucesso da organização (Choi & Lee, 2023).

Coletivamente, esses estudos ressaltam que a liderança participativa aumenta a motivação ao envolver os funcionários na tomada de decisões e valorizar suas contribuições e melhora o desempenho organizacional geral e a satisfação individual.

4.2 Inter-relações entre Estilos de Liderança e Motivação

Os resultados também apontam para interações significativas entre os diferentes estilos de liderança e a motivação dos colaboradores.

As inter-relações entre os estilos de liderança transformacional, autêntica e participativa e a motivação dos funcionários são significativas. A liderança transformacional, caracterizada por inspirar e motivar funcionários por meio da visão e da influência pessoal, demonstrou consistentemente impactar positivamente a motivação e o desempenho dos funcionários em vários contextos. Por exemplo, estudos em empresas de manufatura chinesas e na UKM Sumber Lancar Keramik demonstram que a liderança transformacional aumenta significativamente a motivação, o que, por sua vez, melhora o desempenho dos funcionários (Arisman, 2022; Maulana & Oetarjo, 2022).

Da mesma forma, pesquisas conduzidas no Comitê Popular do distrito de Cam Lam e no PT Gapura Mas Lestari em Tangerang confirmam que a liderança transformacional aumenta a

motivação no trabalho, que medeia a relação entre estilo de liderança e desempenho no trabalho (Phan, 2023; Novitasari et al., 2022).

A liderança autêntica, que enfatiza a transparência, o comportamento ético e as interações genuínas, se alinha estreitamente à liderança transformacional na promoção de um ambiente de trabalho motivador. Embora não estejam explicitamente detalhados nos contextos fornecidos, pode-se inferir que os princípios da liderança autêntica apoiam os mesmos resultados motivacionais devido ao foco compartilhado na integridade e no desenvolvimento dos funcionários.

A liderança participativa, que envolve os funcionários nos processos de tomada de decisão, também contribui para uma maior motivação ao promover um senso de propriedade e engajamento. Isso é evidente no contexto angolano, onde líderes que adotam abordagens participativas, juntamente com estilos transformacionais, criam um ambiente propício ao envolvimento e motivação dos funcionários, melhorando, em última instância, o desempenho organizacional (Galvão et al., 2023).

Coletivamente, esses estilos de liderança se interrelacionam criando um ambiente de trabalho solidário e fortalecedor que aumenta significativamente a motivação dos funcionários, levando a um melhor desempenho e ao sucesso organizacional.

As descobertas consistentes em diferentes ambientes culturais e organizacionais ressaltam a aplicabilidade universal desses estilos de liderança no aprimoramento da motivação e do desempenho.

5. CONCLUSÃO

Este estudo proporcionou uma análise detalhada de como diferentes estilos de liderança afetam a motivação no ambiente organizacional. Os estilos de liderança transformacional, autêntica e participativa desempenham papéis na criação de ambientes que estimulam a motivação e o engajamento dos colaboradores, cada um com suas características e abordagens específicas.

A liderança transformacional destacou-se por sua capacidade de inspirar e motivar, gerando uma visão compartilhada que alinha os objetivos individuais aos da organização. Por sua vez, a liderança autêntica foca na transparência e na construção de um ambiente de confiança, que é essencial para manter os colaboradores motivados e comprometidos. Já a liderança participativa valoriza a inclusão dos colaboradores nas decisões, o que aumenta a percepção de valor e promove uma cultura de colaboração e inovação.

Além disso, o estudo identificou que a combinação eficaz desses estilos pode potencializar a motivação dos colaboradores, sugerindo que a integração dessas abordagens pode ser estratégica para maximizar o desempenho organizacional. A comunicação eficaz e o reconhecimento das contribuições individuais também foram identificados como elementos chave para a implementação bem-sucedida de práticas que fomentam a motivação no ambiente de trabalho.

Apesar dos insights oferecidos, este estudo revela lacunas na literatura que merecem atenção. A maioria das pesquisas tende a focar em estilos isolados de liderança ou em contextos organizacionais específicos, deixando um espaço para investigações mais abrangentes sobre como estes estilos interagem entre si e influenciam diferentes tipos de organizações.

Futuras pesquisas deveriam explorar abordagens metodológicas diversificadas e estudar a interação entre diferentes estilos de liderança em variados contextos organizacionais para uma compreensão mais completa de seu impacto na motivação.

Este estudo também contribuiu para a literatura existente ao fornecer um mapa temático que ilustra as relações entre os estilos de liderança e a motivação no trabalho. Este recurso pode servir como guia para gestores e líderes que buscam estratégias eficazes para aumentar a motivação e o engajamento de seus times.

REFERÊNCIAS

- Adams, C., Adigun, O. B., Fiegenger, A. M., & Olsen, J. J.. (2022). Transformative Leadership Conversation: Toward a Conceptualization and Theory of Action for Educational Leaders. 21(3). <https://doi.org/10.1177/15413446221108404>.
- Adi, S., Sanusi, A., & Suntaky, M.. (2022). Study of Transformational Leadership based on Spiritual Intelligence: A Case Study of Teamwork performance in Indonesia. 08(12). <https://doi.org/10.31695/ijasre.2022.8.12.5>.
- Atikah, N., Kamil, H., & M.. (2022). The Relationship Between Path-Goal Leadership Style and Work Motivation of Nurses at Pidie Regional Hospital. 06(09). <https://doi.org/10.47772/ijriss.2022.6921>.
- Arief, M. Y.. (2021). Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture. 2(2). <https://doi.org/10.46729/IJSTM.V2I2.101>.
- Arisman,. (2022). The Effect of Leadership Style and Motivation on Employee Performance. 2(5). <https://doi.org/10.55927/mudima.v2i5.388>.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Blašková, M., & Trskova, K.. (2017). Creative leadership and motivation of university employees. 3(4). <https://doi.org/10.18844/GJHSS.V3I4.1510>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Choi, D., & Lee, J.. (2023). Relationship between Motivation, Leadership, and Organizational Participation in Volunteer Organizations: Focusing on the Alderfer' ERG Theory. 13(2). <https://doi.org/10.14251/jscm.2023.2.17>.
- Gabele, D., Cartwright, T., Christen, F., Martinez, E., McKenzie, L., Murray, R., Peavler, S., & Blake, N.. (2023). Authentic Leadership: Pearls of Wisdom. 34(1). <https://doi.org/10.4037/aacnacc2023422>.
- Galvão, M., Cardoso, A. J., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R.. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. 16(2). <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>.
- Hämäläinen, R. P., Hämäläinen, R. P., Miliszewska, I., Voinov, A., & Voinov, A.. (2020). Leadership in participatory modelling – Is there a need for it?. 133. <https://doi.org/10.1016/J.ENVSOF.2020.104834>.
- Hamidi, A., & Subarjah, H.. (2023). Relationship between Coach's Leadership Style and Motivation of Male Athletes. 13(1). <https://doi.org/10.35194/jm.v13i1.3161>.
- Helmuth, C. A., Cole, M. S., & Vendette, S.. (2023). Actions are authentic, but are leaders? A reconceptualization of authenticity and leadership practice. <https://doi.org/10.1002/job.2723>.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Prentice Hall.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Islami, X., & Mulolli, E.. (2020). A conceptual framework of transformational leadership as an influential tool in the team performance. 28. <https://doi.org/10.15421/192002>.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

- Koto, E. A., Samudra, A. A., Zainal, V. R., Sumrahadi, A., Hakim, A., Hariyadi, A. R., & Reseach, I. K. S.. (2019). Relationship of work motivation and participative Leadership with functional employment behavior of education and culture of Bengkulu Province, Indonesia. <https://doi.org/10.33642/IJBASS.V5N9P1>.
- Manik, E.. (2016). The Influence of Transformational Leadership on Achievement Motivation and Organizational Climate and Employee Performance. 6(12). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/V6-I12/2522>.
- Martin, P., & Stephenson. (2023). Rethinking Authentic Leadership: Insights from a Study of Female Entrepreneurs. 14(1). <https://doi.org/10.4038/cbj.v14i1.146>.
- Maulana, M. L., & Oetarjo, M.. (2022). The Influence of Transformasional Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variabel. 19. <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i0.887>.
- Mohammed, M.. (2018). Participative management theory and feminist leadership styles. 14(4). <https://doi.org/10.17576/GEO-2018-1404-27>.
- Mohamed, H. A., & Mohamed, T.. (2023). The relationship between the authentic leadership and the nurses' innovative behavior in healthcare organizations. 10(2). <https://doi.org/10.21608/pssjn.2023.160958.1221>
- Nakamura, Y. T., Williams, E. N., Pyle, L., & Grande, S. E.. (2022). Cultivating Authentic Leaders: Toward Conceptual Coherence and Sustainable Practice. 16(1). <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1430>.
- Neves Mata, P., Nuno Mata, M., & Moleiro Martins, J.. (2023). Does Participative Leadership Promote Employee Innovative Work Behavior in IT Organizations. <https://doi.org/10.1142/s021987702350027x>.
- Nguyen, Q. V., Luc, M. H., & Quang, H. D.. (2022). The Relationship between Transformation Leadership, Job Satisfaction and Employee Motivation in the Tourism Industry. 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040161>.
- Novitasari, E., Desastra, Y. Z., & Wulandari. (2022). The Influence of Transformational Leadership Style and Work Motivation to Performance Employee. 26. <https://doi.org/10.55529/jpome.26.1.13>.
- Nurhadian, A. F.. (2023). Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance. 17(1). <https://doi.org/10.55208/jebe.v17i1.338>.
- Okçu, V., & Admiş, A.. (2022). Investigation of relationships between teacher motivation and professionalism with authentic leadership behaviors of school administrators. 9(10). <https://doi.org/10.46827/ejes.v9i10.4500>.
- Phan, D. P.. (2023). The Relationship between Transformational Leadership Style, Work Motivation and Work Performance of Civil Servants at the People's Committee of Cam Lam District. 06(03). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i3-21>
- Pitichat, T., Reichard, R. J., Kea-Edwards, A., Middleton, E., & Norman, S. M.. (2018). Psychological Capital for Leader Development. 25(1). <https://doi.org/10.1177/1548051817719232>.
- Saseanu, A. S., & Toma, S.-G.. (2019). Leadership and Employees' Motivation. 1.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 777-800.
- Souza, M. T., Silva, M. D., & Carvalho, R. (2010). Integrative review: what is it? How to do it?. *Einstein (São Paulo)*, 8(1 Pt 1), 102-106.
- Sun, J.. (2022). Relationship between the Genuine Leadership Style and Withdrawal Behavior and Teacher Motivation in District Sargodha, Mediated by Psychological Empowerment. 26. <https://doi.org/10.55529/jlep26.39.45>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Tyaningsih, S., & Nurachadijat, K.. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dalam Suatu Organisasi. 6(1). <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.2999>.

- Ubaidila, S., & Maunah, B.. (2022). Konsep kepemimpinan transformasional perspektif islam. 6(1). <https://doi.org/10.30762/asketik.v6i1.272>.
- Vlasenko, T., & Stepanenko, S.. (2023). Leadership and motivation of an entrepreneur in modern conditions. 79. <https://doi.org/10.32782/bses.79-10>.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z.. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553.