

## Liderança e satisfação no trabalho nas instituições de ensino superior: protocolo de revisão de escopo

### Leadership and Job Satisfaction in Higher Education Institutions: A Scoping Review Protocol

Lorena Barbosa Ferreira Teixeira<sup>1</sup>  
Alexandre de Assis Bueno<sup>2</sup>

195

**Resumo:** A relação entre liderança e satisfação no trabalho é especialmente relevante no contexto das universidades, onde a complexidade das atividades acadêmicas e administrativas requer um estilo de liderança que seja capaz de motivar, engajar e apoiar os colaboradores. O objetivo principal deste estudo foi analisar a relação entre liderança e satisfação no trabalho nas Instituições de Ensino Superior (IES). Para atingir o objetivo, foi realizada uma Revisão de Escopo, seguindo a metodologia do Joanna Briggs Institute (JBI), com o intuito de mapear a literatura existente sobre o tema, identificar lacunas e fornecer uma ampla visão da pesquisa disponível. A busca inicial identificou 646 registros. Após exclusão de duplicados e triagens sucessivas, 61 artigos foram considerados elegíveis e integraram a análise final. Os estudos incluídos foram publicados entre 1997 e 2025, com maior concentração nos anos de 2019, 2020 e 2024, e originaram-se de aproximadamente 29 países/regiões. A maioria das pesquisas (n = 38) concentrou-se em docentes/professores. Os resultados evidenciaram que a liderança transformacional é o estilo mais recorrente e com maior consistência de impactos positivos, favorecendo engajamento, motivação, criatividade e comprometimento organizacional. Outros estilos, como a liderança servidora, empoderadora, inclusiva, democrática, ética, estratégica e distribuída, também apresentaram efeitos relevantes na promoção de ambientes acadêmicos mais saudáveis e colaborativos. Em contrapartida, estilos como a liderança tóxica, autocrática e *laissez-faire* mostraram-se associados a impactos negativos ou inconsistentes, reforçando a necessidade de práticas de gestão humanizadas e centradas nas pessoas. A análise ainda revelou a importância de variáveis mediadoras, como cultura organizacional, clima ético, capital

<sup>1</sup> Assistente em administração da Universidade Federal de Jataí | [lorenabft@ufj.edu.br](mailto:lorenabft@ufj.edu.br)

<sup>2</sup> Graduado em Enfermagem pelo Centro Universitário de Araraquara (2005). Pós-graduado em Administração Hospitalar e Gerenciamento. Mestrado e Doutorado Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo-Ribeirão Preto com Doutoramento Sanduíche pela Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnFC). Diretor do Instituto de Biotecnologia da Universidade Federal de Catalão que agrega os cursos de Ciências Biológicas, Ciência da Computação, Educação Física, Enfermagem, Medicina e Psicologia. Pesquisador do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional e do Programa de Mestrado em Saúde da Família (ProfSaúde). Atuou como Coordenador do Curso de Enfermagem da UFCAT, UNIDESC e UNIP/Brasília). Experiência como docente nos cursos de enfermagem, fisioterapia e nutrição. Possui também experiência como enfermeiro em Unidade de Cuidados Intensivos. Atualmente é Diretor do Instituto de Biotecnologia da Universidade Federal de Catalão - IBiotec/UFCAT). E-mail: [alexssbueno@ufcat.edu.br](mailto:alexssbueno@ufcat.edu.br)

Recebido em: 12 /01/2026

Aprovado em: 06/04/2026

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



psicológico e equilíbrio trabalho-família, que influenciam de forma significativa a relação entre liderança e satisfação. Conclui-se que a liderança exerce papel estratégico para o fortalecimento da satisfação no trabalho nas IES, devendo ser compreendida como elemento essencial para a qualidade de vida no ambiente acadêmico e para a excelência institucional. Espera-se que os achados deste estudo subsidiem a prática de gestão nas instituições e sirvam de referência para futuras pesquisas que explorem estilos de liderança menos investigados e diferentes contextos culturais.

**Palavras-chave:** Liderança, satisfação no trabalho, instituição de ensino superior, revisão de escopo.

**Abstract:** The relationship between leadership and job satisfaction is particularly relevant in the context of universities, where the complexity of academic and administrative activities requires a leadership style capable of motivating, engaging, and supporting employees. The main objective of this study was to analyze the relationship between leadership and job satisfaction in Higher Education Institutions (HEIs). To achieve this objective, a Scoping Review was conducted following the Joanna Briggs Institute (JBI) methodology, aiming to map the existing literature on the topic, identify research gaps, and provide a comprehensive overview of the available studies. The initial search identified 646 records. After removing duplicates and conducting successive screenings, 61 articles were deemed eligible and included in the final analysis. The included studies were published between 1997 and 2025, with a higher concentration in 2019, 2020, and 2024, and originated from approximately 29 countries/regions. Most of the research ( $n = 38$ ) focused on faculty members/teachers. The results showed that transformational leadership is the most recurrent style and the one with the most consistent positive impacts, fostering engagement, motivation, creativity, and organizational commitment. Other styles, such as servant, empowering, inclusive, democratic, ethical, strategic, and distributed leadership, also showed relevant effects in promoting healthier and more collaborative academic environments. In contrast, toxic, autocratic, and laissez-faire leadership styles were associated with negative or inconsistent impacts, reinforcing the need for humanized and people-centered management practices. The analysis also revealed the importance of mediating variables such as organizational culture, ethical climate, psychological capital, and work–family balance, which significantly influence the relationship between leadership and job satisfaction. It is concluded that leadership plays a strategic role in strengthening job satisfaction in HEIs and should be understood as an essential element for quality of life in the academic environment and for institutional excellence. It is expected that the findings of this study will support management practices in institutions and serve as a reference for future research exploring less-studied leadership styles and different cultural contexts.

**Keywords:** Leadership, job satisfaction, higher education institution, scope review.

## 1. INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) são organizações autônomas que oferecem cursos de graduação e pós-graduação, desempenhando um papel essencial na formação de profissionais qualificados e no avanço do conhecimento acadêmico. Essas instituições contribuem significativamente para a sociedade ao proporcionar ensino superior de qualidade e ao capacitar seus alunos para o mercado de trabalho (Fia, 2019). Melo e Meyer (2021)

destacam a importância essencial das universidades para a sociedade, atuando como instituições cruciais para o progresso social através da geração, disseminação e aplicação de conhecimento. Nesse sentido, é importante ressaltar também o papel que as (IES) executam na educação permanente e na capacitação dos profissionais que atuam no mercado de trabalho.

As instituições de ensino superior são caracterizadas por serem organizações especializadas, que formam pessoas qualificadas e influenciam a capacidade de absorção de conhecimentos pela sociedade, elevando a capacidade de compreensão e utilização de tecnologias e conhecimentos externos (Ventura, 2023).

Dentro desse complexo ambiente institucional, a liderança desempenha um papel fundamental para o cumprimento das atividades institucionais relacionadas direta ou indiretamente. A liderança, tema amplamente abordado nos tempos atuais, é reconhecida como um fator que impacta direta e indiretamente o desempenho das instituições, sendo determinado pela maneira como a organização lida com essa questão (Kotter, 1996).

Com relação a liderança organizacional, (Jones Schenk e Bleich 2019) relatam que a liderança tem sido amplamente estudada ao longo dos anos devido à sua relevância para as organizações. Os recursos humanos não são mais considerados como ferramentas, os mesmos tornaram-se parceiros estratégicos da gestão para atingir os objetivos organizacionais. Apresentam-se alguns conceitos sobre liderança. Assim, liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas (Maximiano, 2017, p. 252).

Para (Agostinho Minicucci 2014, p. 287), a liderança é a “influência interpessoal numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta, ou metas especificadas”.

Ainda, a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (Hunter, 2006, p.18). Para esse autor, só se influencia alguém se a pessoa influenciada confiar no comprometimento do líder. Ou seja, quem quer influenciar deve dividir valores e metas, com vistas ao sucesso do grupo.

Esses conceitos de liderança apresentam aspectos comuns, primeiro por admitirem que a liderança esteja relacionada a um fenômeno grupal, e segundo por afirmarem ser a liderança “um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores” (Bergamini, 2009, p. 103).

Nas Instituições de Ensino Superior, a liderança não só guia a direção estratégica e ajuda a alcançar os objetivos institucionais, como também tem um impacto direto na qualidade de vida dos trabalhadores. Assim, (Maxwell 2005) afirma que a liderança é influência, e nada mais, nada menos, destacando o poder que um líder tem em moldar o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a satisfação dos colaboradores. De acordo com (Bass e Riggio 2006), ao influenciar o ambiente organizacional, a liderança pode criar condições favoráveis que estimulam a motivação, promovem o reconhecimento e reforçam o senso de pertencimento dos funcionários, elementos essenciais para a satisfação no trabalho.

Espera-se que a liderança seja flexível e capaz de se ajustar rapidamente às situações, considerando tanto as ações do líder quanto a participação ativa e responsável dos seguidores em suas atividades cotidianas. Entre as qualidades essenciais dos líderes destacam-se a visão sistêmica, a paixão, a integridade, além da curiosidade e da audácia (BENNIS, 1996).

A satisfação no trabalho, por sua vez, pode ser entendida como a percepção que os funcionários têm de suas condições de trabalho, incluindo aspectos como remuneração, ambiente de trabalho, relações interpessoais, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento (Locke, 1976). Pode ainda ser entendida como um estado emocional de um indivíduo resultante da interação de profissionais, suas características pessoais, valores e

expectativas com o ambiente e a organização do trabalho, ou seja, a satisfação resulta da percepção de um indivíduo que o seu trabalho atende aos seus valores e necessidades (FERREIRA, 2011). Em instituições de ensino superior, a satisfação no trabalho está intimamente ligada ao bem-estar dos funcionários e à qualidade dos serviços prestados, impactando a motivação, a produtividade e a retenção de talentos.

De acordo com Robbins (2005), a satisfação no trabalho pode ser definida como sendo uma atitude geral de um funcionário em relação ao trabalho que exerce. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2009), a satisfação no trabalho pode ser entendida como um sentimento agradável decorrente da percepção de que o trabalho efetiva ou possibilita a concretização de valores considerados relevantes pelo indivíduo.

Segundo Spector (2005), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que expressa os sentimentos do indivíduo em relação às atividades que desempenha, podendo referir-se tanto à visão global do trabalho quanto a aspectos específicos dele.

A relação entre liderança e satisfação no trabalho é especialmente relevante no contexto das universidades, onde a complexidade das atividades acadêmicas e administrativas requer um estilo de liderança que seja capaz de motivar, engajar e apoiar os colaboradores. A liderança eficaz pode ter um impacto profundo em diversos aspectos da satisfação no trabalho, uma vez que os líderes têm o poder de moldar o ambiente organizacional de maneira significativa. Em resumo, a liderança pode influenciar a satisfação no trabalho de várias maneiras, desde a criação de um ambiente de trabalho positivo até o incentivo ao desenvolvimento profissional e o reconhecimento contínuo dos esforços dos colaboradores. Nesse sentido, (Northouse 2021) destaca que líderes eficazes são capazes de moldar diretamente a satisfação no trabalho por meio da criação de oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento. Além disso, (Hackman e Oldham 1976) ressaltam que um ambiente de trabalho projetado para incentivar a motivação resulta em maior produtividade e qualidade nos serviços prestados.

O objetivo desta revisão foi analisar a literatura existente para compreender como a liderança influencia a satisfação no trabalho nas Instituições de Ensino Superior.

## 2. METODOLOGIA

Este estudo adotou a metodologia de Revisão de Escopo, conforme orientada por Joanna Briggs Institute (JBI). A revisão de escopo tem como finalidade mapear a literatura existente sobre o tema, identificar lacunas no conhecimento e proporcionar uma visão abrangente sobre a extensão e a natureza das pesquisas disponíveis. Essa abordagem é especialmente adequada quando se pretende explorar amplamente um campo de estudo, sem a necessidade de realizar uma síntese crítica detalhada ou avaliar a qualidade dos estudos incluídos (Aromataris & Munn, 2020). A presente revisão segue protocolo conforme publicado na Revista Delos v.18, n.67.

### 2.1 Questão da revisão

Diante da relevância da liderança para o funcionamento das Instituições de Ensino Superior e do impacto que esta pode ter na satisfação dos colaboradores, a questão principal que orienta esta pesquisa é: De que forma a liderança impacta a satisfação no trabalho nas instituições de ensino superior?

### 2.2 Questões secundárias

1. Quais modelos de liderança predominam no ambiente universitário?
2. Que outras variáveis os estudos apresentam relacionadas com a temática?

### 2.3 Critérios de inclusão e exclusão

Para garantir a relevância e a qualidade dos estudos incluídos nesta revisão, foram estabelecidos critérios específicos de inclusão e exclusão com base no modelo PCC (População, Conceito e Contexto). Esses critérios visam focar a análise na relação entre liderança e satisfação no trabalho dentro de Instituições de Ensino Superior. A seguir, são apresentados os critérios detalhados:

#### População (P):

Foram incluídos estudos que investigam a relação entre liderança e a satisfação no trabalho, envolvendo servidores de Instituições de Ensino Superior, sem restrições quanto aos estilos de liderança abordados ou aos serviços específicos onde a liderança é exercida. Excluímos estudos que abordem a satisfação no trabalho de grupos populacionais específicos, como mulheres, negros, quilombolas, indígenas, entre outros, assim como estudos focados em trabalhadores com condições de saúde específicas, como gestantes, idosos ou pessoas com doenças crônicas. A exclusão destes estudos visa garantir que a análise da satisfação no trabalho seja ampla e não limitada a subgrupos com características específicas.

#### Conceito (C):

O conceito abordado é a relação entre liderança e satisfação no trabalho. Estudos que explorem essa relação em qualquer tipo de liderança e seus impactos sobre a satisfação no trabalho.

#### Contexto (C):

Foram considerados todos os estudos que se referem a Instituições de Ensino Superior, sejam elas públicas ou privadas, e em qualquer área do conhecimento. Incluímos estudos primários que abordam a relação entre liderança e satisfação no trabalho nessas Instituições de Ensino Superior. Os estudos elegíveis foram de natureza qualitativa, quantitativa ou mista, permitindo uma análise abrangente dos dados disponíveis sobre o tema. Além disso, não houve restrição quanto ao período de publicação, assegurando que tanto pesquisas recentes quanto mais antigas fossem consideradas, desde que relevantes para o tema em questão. A revisão incluiu estudos redigidos em inglês, português ou espanhol, visando capturar a maior quantidade possível de literatura relevante.

### 2.4 Estratégias da pesquisa

A estratégia de pesquisa foi conduzida de forma a identificar de maneira abrangente a literatura existente sobre a relação entre liderança e satisfação no trabalho nas Instituições de Ensino Superior, utilizando o modelo PCC (População, Conceito e Contexto). Para garantir a abrangência e a precisão, foram utilizadas várias bases de dados eletrônicas e literatura cinzenta.

A busca foi realizada nas seguintes bases de dados eletrônicas: PubMed, CINAHL, Scopus, Web of Science, Scielo. Essas bases de dados foram selecionadas pela sua relevância e abrangência em relação à literatura sobre liderança, educação e satisfação no trabalho.

### 2.5 Termos de busca

Com o objetivo de identificar os descritores controlados relacionados ao PCC, foi realizada uma busca prévia nas bases de dados PubMed e CINAHL, conforme tabela abaixo:

**Tabela 1:** Identificação dos descritores controlados e estudos localizados.

<b>CINAHL</b>		
Palavra-chave	Descritor controlado	Estudos localizados
Liderança	leadership and management	60
Satisfação no Trabalho	work satisfaction or job satisfaction or employee satisfaction	
Instituições de Ensino Superior	university or college or higher education	
Equação Booleana		
( leadership and management ) AND ( work satisfaction or job satisfaction or employee satisfaction ) AND ( university or college or higher education )		
<b>PubMed</b>		
Palavra-chave	Descritor controlado	Estudos localizados
Liderança	Leadership	568
Satisfação no Trabalho	Job Satisfaction	
Instituições de Ensino Superior	Universities	
Equação Booleana		
((Leadership) AND (job satisfaction)) AND (universities)		

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

## 2.6 Seleção de estudos

A estratégia de busca foi baseada nos termos controlados descritos na tabela 1, e ajustada conforme necessário para os outros bancos de dados. A estratégia de busca não foi limitada pelo desenho do estudo, ano ou idioma de divulgação e contou com a revisão por pares de outro especialista em informação. A busca bibliográfica acrescentou-se pela varredura das listas de referência dos estudos incluídos, pesquisando os arquivos pessoais dos autores e pelo contato com especialistas metodológicos em cada campo.

Antes do processo de triagem, realizou-se um exercício de calibração para garantir a confiabilidade na seleção correta de artigos para inclusão. Isso envolveu a triagem independente de uma amostra aleatória de 5% das citações incluídas por dois revisores. Os critérios de elegibilidade modificaram-se caso se verificasse baixa concordância entre os revisores. Os revisores realizaram a triagem independente do restante dos resultados da pesquisa usando um formulário de critérios de relevância predefinidos para todos os níveis de triagem (por exemplo,

título e resumo, revisão de texto completo). Discrepâncias foram resolvidas por discussão com um terceiro revisor.

## 2.7 Extração dos dados

Um formulário de extração de dados foi testado independentemente por dois revisores em uma amostra aleatória de 10 artigos e revisado interativamente, conforme necessário. Os itens de dados abrangeram características do estudo (por exemplo, primeiro autor, ano de publicação) e características relacionadas ao método (por exemplo, descrição geral do método, participantes da pesquisa). Dois pesquisadores leram cada artigo independentemente e extraíram os dados relevantes. As diferenças na extração foram resolvidas por discussão ou pelo envolvimento de um terceiro revisor. A qualidade metodológica não foi formalmente avaliada porque o objetivo de uma revisão de escopo é identificar lacunas na base de evidências e direcionar áreas de tópicos para revisões futuras.

Com relação à questão norteadora, extraíram-se dados referentes ao tipo de liderança, características, tipo de atividade desenvolvida, bem como a descrição da satisfação do trabalhador e a relação estabelecida com a liderança.

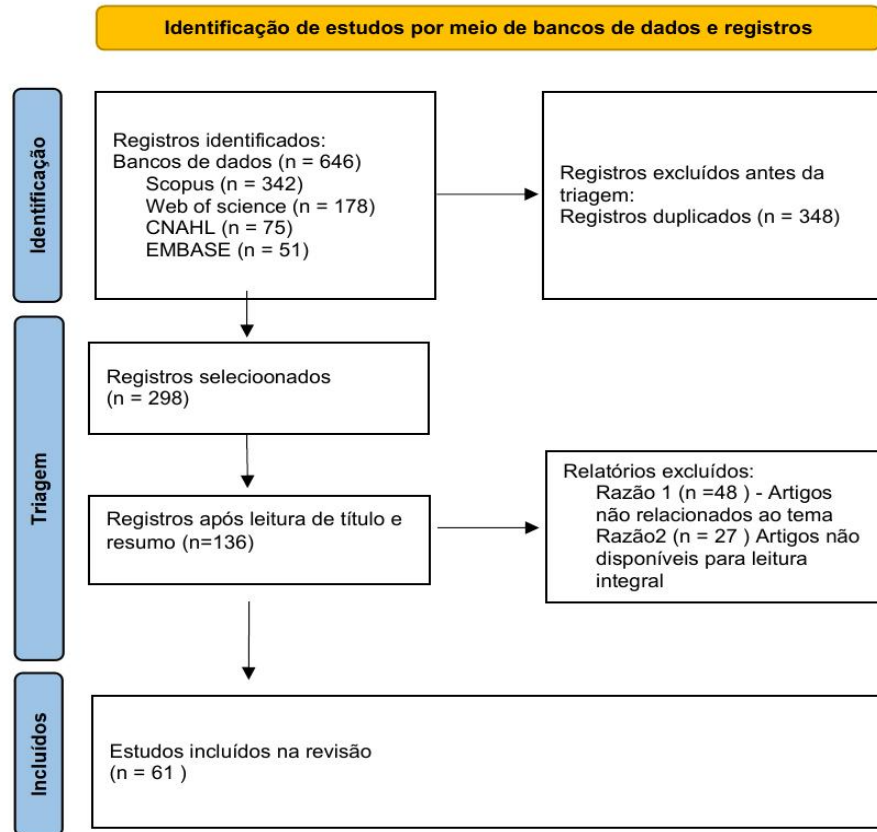
## 2.8 Análise dos dados

Os dados foram analisados de acordo com um processo que visou abordar os objetivos da pesquisa: caracterizar o perfil de liderança nas instituições de ensino superior, identificar o tipo de liderança, descrever como o trabalhador percebe a liderança e como ela impacta na satisfação no trabalho. A análise de dados envolveu métodos quantitativos (por exemplo, análise de frequência) e qualitativos (por exemplo, análise temática). Esse processo de síntese multicamadas também identificou lacunas existentes na literatura e revelou tópicos potenciais para conduzir outras revisões sistemáticas ou inovadoras no futuro.

## 3. RESULTADOS

Na etapa inicial do mapeamento foram identificados 646 registros. Após a exclusão de 348 duplicados, restaram 298 estudos para triagem. A leitura de títulos e resumos permitiu selecionar 136 artigos relacionados à temática da liderança e satisfação no trabalho. Desses, 27 não estavam disponíveis em sua versão integral, o que levou à sua exclusão. Outros 48 estudos também foram descartados por não atenderem aos critérios de inclusão estabelecidos, ou seja, 34 foram excluídos por não se tratarem do conceito em questão, 05 por não retratar a população estudada, 03 pela língua, 04 por retratar o conceito e a população errada juntos, 01 contexto e população, e ainda 01 pelo tipo de artigo e metodologia retratada. Assim, ao final do processo, 61 artigos foram considerados elegíveis e compuseram a análise final. As etapas de busca e seleção dos estudos estão representadas no diagrama de fluxo PRISMA (Figura 1).

**Figura 1-** Diagrama de fluxo PRISMA 2020 para novas revisões sistemáticas que incluíram apenas buscas em bancos de dados e registros



Os 61 artigos incluídos nesta revisão foram publicados entre os anos 1997 e 2025. Apenas um estudo foi publicado em 1997, sendo a maior concentração de publicações nos anos de 2019, 2020 e 2024. Os países de origem das pesquisas foram: África, Arábia Saudita, Ásia, Austrália, Bangladesh, Brasil, Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Canadá, China, Emirados Árabes, Estados Unidos, Filipinas, Indonésia, Irã, Iraque, Kuwait, Lituânia, Malásia, México, Nigéria, Palestina, Paquistão, Peru, Reino Unido, Somalilândia, Suíça, Uganda e Vietnã.

Os estudos foram realizados em diferentes Faculdades, Instituições de ensino superior, Universidades Privadas e Públicas e Bibliotecas universitárias públicas e privadas. A maior parte das pesquisas concentrou-se em Universidades públicas asiáticas (como as localizadas na China, Indonésia e Paquistão), enquanto outras ocorreram em Universidades privadas (particularmente na China e no Peru) e em bibliotecas universitárias (na Nigéria e no Paquistão), como mostra a tabela 2.

A população pesquisada nos 61 estudos incluídos na revisão de escopo se concentra principalmente no corpo acadêmico e administrativo das instituições de ensino superior. O mapeamento detalhado da população dos estudos revela que em 14 estudos a população é de docentes, que são relatados em outros 24 estudos como professores. Outros 09 estudos trazem uma população de funcionários, 03 estudos relatam conjuntamente professores e funcionários e 01 docentes e funcionários administrativos. Posições de liderança, incluindo administradores, chefes de unidade, reitores e diretores, foram o objeto de análise em 04 estudos. Outras populações mais específicas incluíram acadêmicos não professores, pesquisadores e professores (1 estudo), bibliotecários (1 estudo), chefes de unidade (1 estudo), funcionários e supervisores (1 estudo), professores e pessoal administrativo (1 estudo), professores e supervisores (1 estudo), especificado na tabela 2.

**Tabela 2** - Características gerais dos artigos selecionados para a revisão de escopo - Brasil, 2025

<b>Autor</b>	<b>País /Ano</b>	<b>Contexto</b>	<b>População</b>	<b>Foco da investigação</b>
Changlong Zuo et al	China, 2024	Universidades privadas na Província de Shandong	Professores	Influência da Liderança na satisfação do trabalho,
Ahmad, Jameel	Emirados Árabes, 2020	Universidades públicas nos Emirados Árabes Unidos	Professores	Estilos de liderança, cultura nacional e satisfação do trabalho
Munir, R. I. S et al	Malásia, 2012	Faculdades afiliadas no Klang Valley	Docentes	Liderança e satisfação no trabalho
Haleem, Jehangir e Khalil-Ur-Rahman	Paquistão, 2018	Universidades públicas de Khyber Pakhtunkhwa	Funcionários de nível Grade 16 e superior	Liderança transformacional e satisfação no trabalho
Ahmad, Jameel	Emirados Árabes, 2021	Cihan University-Erbil	Docentes	Liderança transformacional, transacional, empoderadora e satisfação no trabalho
Azbari, Akbari, Chaijani	Irã, 2015	Universidade de Guilan	Funcionários	Liderança estratégica e satisfação no trabalho
Adetunji, Vu	Nigéria, 2021	Universidades na Nigéria	Chefes de unidades	Liderança tóxica e retenção de funcionários
Santie et al.	Indonésia, 2018	Faculdade de Ciências Sociais na Universidade Estadual de Manado	Professores e funcionários	Liderança, satisfação no trabalho, cultura organizacional e motivação
Ejaz et al.	Paquistão, 2021	Universidades (não relata quais são)	Docentes	Liderança ética, satisfação no trabalho, voz do funcionário e bem estar do funcionário
Dimova et al.	Bulgária, 2019	Universidade Médica de Plovdiv	Docentes	Gestão democrática e satisfação do trabalho
Li , Zhou	China, 2023	Universidades da Província de Guangxi.	Funcionários	Liderança inclusiva, satisfação no trabalho e capital psicológico
Horoub , Zargar	Palestina, 2022	Diferentes Universidades da Palestina	Professores	Troca-líder-membro e satisfação no trabalho
Bakr et al.	Arábia Saudita, 2019	Universidade Imam Abdulrahman Bin Faisal, Dammam	Docentes	Liderança, condições de trabalho, segurança no emprego e satisfação no trabalho
Krueger et al.	Canadá, 2017	Departamento de Medicina da Universidade de Toronto	Docentes	Liderança, mentoria e satisfação no trabalho
Zebon, Sattar, Ahamed et al.	Bangladesh. 2025	Universidades Públicas e	Professores	Liderança, satisfação no trabalho, benefícios

		Privadas de Bangladesh		financeiros, oportunidades de carreira, ambiente de trabalho
Ansong, et al.	África, 2024	Universidade Pública em Ghana	Administradores	Humildade do líder, comportamento de cidadania organizacional, satisfação no trabalho e engajamento dos funcionários
Mpuangnan et al.	África, 2024	Universidades Públicas em Ghana	Funcionários	Motivação, liderança participativa, satisfação no trabalho e desempenho.
Cumar et al.	Somalilândia, 2025	Universidades da Somalilândia	Docentes	Liderança e satisfação no trabalho
Normansyah, Edward	Indonésia, 2024	Universidades na Regência de Asahan	Professores	Comprometimento organizacional, competência, liderança ressonante, clima de trabalho, satisfação profissional e desempenho
Damanik, Nasution	Indonésia, 2024	Universidade Estadual de Medan	Professores	Liderança, cultura de qualidade, satisfação no trabalho e motivação
El-Bayaa, Said, Alzoubi	Kuwait, 2023	Universidades privadas no kuwait	Docentes	Liderança servidora, satisfação no trabalho, papel do líder-troca
Yousif, Loukil	Iraque, 2022	Universidade de Ciências Econômicas de Bagdá	Funcionários	Liderança narcisista, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, criatividade e produtividade
Xiuzhuo et al.	China, 2024	Universidades privadas de Guangxi	Professores	Liderança transformacional, satisfação no trabalho e capital psicológico
Yu et al.	China, 2025	Universidades Públicas de Jiangsu	Professores	Liderança distribuída, desempenho profissional e satisfação no trabalho
Mgaiwa	África, 2023	Universidades da Tanzânia	Professores	Liderança e satisfação profissional
Madrid et al.	Peru, 2024	Universidades Privadas no Peru	Professores	Competências digitais, liderança e desempenho profissional
Wu, Huang, Zhou	China, 2024	Universidades de dupla primeira classe na China continental	Professores	Autoeficácia, stress no trabalho, liderança transformacional e atitudes no trabalho

Flores et al.	Brasil, 2025	Instituições Federais de Ensino Superior no Centro Oeste do Brasil	Professores	Liderança autêntica, satisfação profissional
Changlong Zuo et al.	China, 2025	Universidades privadas na província de Shandong	Professores	Liderança transformacional, satisfação no trabalho, justiça organizacional e capital psicológico
Cao, Jiang	China, 2024	Faculdades e universidades privadas de Guangdong	Professores	Liderança transformacional, rotatividade e satisfação no trabalho
Aldjufri et al.	Indonésia, 2024	Universidade de Alkhairaat	Professores	Liderança islâmica, cultura organizacional, satisfação no trabalho e desempenho
Azizah et al.	Indonésia, 2020	Universidade em Jakarta	Professores	Liderança transformacional, transacional, satisfação no trabalho e desempenho profissional
Hashim et al.	Paquistão, 2020	Universidades Públicas em Khyber Pakhtunkhwa	Professores	Liderança servidora, satisfação no trabalho
Suong, Thanh, Dao	Ásia, 2019	Universidades no Vietnã	Professores e funcionários	Estilos de liderança, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional
Samad, Muchiri, Shahid	Austrália, 2022	Universidade Regional na Austrália	Professores e funcionários	Liderança transformacional, satisfação no trabalho e rotatividade dos funcionários
Mefi, Asoba	África do Sul, 2021	Universidade Walter Sisulu	Docentes	Estilos de liderança e satisfação no trabalho
Chukwusa	Nigéria, 2019	Biblioteca Universitárias no Sudeste da Nigéria	Funcionários	Liderança democrática e atitude no trabalho
Mwesigwa, Tusii me, Ssekiziyivu	Uganda, 2020	Universidades Públicas de Uganda	Professores	Estilos de liderança, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho
Angriani et al.	Indonésia, 2020	Universidade Dr. Soetomo (UNITOMO)	Professores	Liderança transacional, transformacional, desempenho de professores e satisfação no trabalho
Dinc	Bósnia e Herzegovina, 2018	Universidades Públicas e Privadas na	Professores e Pessoal administrativo	Liderança ética, clima ético, satisfação no

		Bósnia e Herzegovina		trabalho, comprometimento organizacional e cidadania organizacional
Jerome	Nigéria, 2018	Bibliotecas Universitárias privadas no sudoeste da Nigéria	Funcionários	Estilos de liderança e satisfação no trabalho
Onwubiko	Nigéria, 2019	Biblioteca da Universidade Federal Alex Ekwueme	Funcionários	Liderança, satisfação, comprometimento e envolvimento com o trabalho
Karia, Asaari	Malásia, 2019	Universidades Públicas na Malásia	Funcionários	Atributos de liderança dos funcionários, atitudes relacionadas ao trabalho, satisfação no trabalho
Jabbar, Hussin	Paquistão, 2019	Universidades Públicas de Punjab	Professores	Gestão de qualidade, comportamento de liderança e satisfação no trabalho
Al Hammadi et al.	Emirados Árabes, 2018	Universidades Privadas	Docentes	Liderança transformacional e satisfação no trabalho
Jabbar, Hussin	Paquistão, 2018	Universidades Públicas de Punjab	Professores	Liderança organizacional, empoderamento e satisfação no trabalho
Djaelani, Sanusi, Triatmanto	Indonésia, 2020	Universidade Islâmica em Malang	Professores	Comportamento de cidadania organizacional, liderança espiritual, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional
Alessa	Arábia Saudita, 2021	Universidades Públicas da Arábia Saudita	Líderes acadêmicos	Liderança transformacional
Idawati, Mahadun	Indonésia, 2021	Universidade Islâmica privada em Java Oriental	Docentes	Estilo de liderança, desempenho e satisfação no trabalho
Celdran	Filipinas, 2020	Escolas de enfermagem de Zamboanga	Professores	Estilos de liderança e satisfação no trabalho
Morris, Laipple	Estados Unidos, 2015	Universidades Públicas de Pesquisa dos Estados Unidos	Chefes de departamento, Reitores e Diretores	Preparação, habilidades de liderança e satisfação no trabalho
Evans, Homer, Rayner	Reino Unido, 2013	Universidades no Reino Unido	Acadêmicos não professores, pesquisadores e professores.	Natureza e qualidade da liderança
Alonderiene, Majauskaite	Lituânia, 2016	Universidades Públicas e	Professores e Supervisores	Tipos de liderança e satisfação no trabalho

		Privadas da Lituânia		
Sakiru	Canadá, 2014	Universidades Públicas na Malásia	Professores	Estilos de liderança e satisfação no trabalho
Dinc, Aydemir	Bósnia e Herzegovina, 2014	Universidades Privadas na Bósnia e Herzegovina	Docentes e Funcionários administrativos	Liderança ética, comportamento dos funcionários, clima ético e atitude.
Awan, Mahmood	Paquistão, 2010	Universidade e Instituições de ensino superior de Punjab e Islamabad	Bibliotecários	Estilo de liderança, cultura organizacional e comprometimento com o trabalho
Pihie, Sadeghi, Elias	Malásia, 2011	Universidades de Pesquisa da Malásia	Docentes	Estilo de liderança e satisfação profissional
Webb	Estados Unidos, 2008	Instituições de ensino superior do Conselho de Faculdades e Universidades Cristãs	Administradores financeiros, administradores de assuntos estudantis e administradores de assuntos acadêmicos	Comportamentos de liderança e satisfação no trabalho
Fernandez, Vecchio	Estados Unidos, 1997	Universidade Pública dos Estados Unidos	Funcionários e supervisores	Desempenho, satisfação no trabalho e relação líder-membro
Dunan, Redaputri, Jayasinga	Indonésia, 2020	Universidades privadas na província de Lampung	Docentes	Estilo de liderança, cultura organizacional, satisfação no trabalho e motivação
Bilimoria et al.	Estados Unidos, 2006	Universidade privada de pesquisa do Centro Oeste Americano	Docentes	Satisfação no trabalho, liderança e mentoria

A leitura dos estudos selecionados possibilitou mapear os principais modelos de liderança investigados em Instituições de Ensino Superior. Entre eles, a liderança transformacional sobressai como a mais recorrente, aparecendo em grande parte das publicações e, em muitos casos, em comparação com a liderança transacional. Também foram identificados outros estilos, ainda que em menor proporção, como a liderança servidora, ética, democrática, inclusiva, autêntica, espiritual, islâmica, ressonante, distribuída, narcisista e tóxica. Essa variedade aponta para o interesse crescente da literatura em explorar diferentes perspectivas, mas evidencia que alguns estilos permanecem pouco discutidos.

Ainda no contexto da liderança, a tabela abaixo mostra os tipos de liderança estudados, suas principais características, seus efeitos e as variáveis da gestão relacionados.

**Tabela 3** - Resultados decorrentes de uma liderança na satisfação do trabalho

<b>Tipo de Liderança (referência)</b>	<b>Principal Característica</b>	<b>Efeitos da Liderança</b>	<b>Variáveis da Gestão Relacionados</b>
---------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	---

		<b>proativos</b>	<b>reativos</b>	
Liderança servidora Paquistão, 2020; Kuwait, 2023 Bangladesh, 2025	-O trabalhador pode ser o líder, a prioridade é servir as pessoas primeiro. -Líderes servidores estão focados no desenvolvimento individual, no empoderamento dos subordinados e no entusiasmo dos outros em primeiro lugar.	-Aumenta o senso de pertencimento, cria um ambiente de trabalho positivo e traz satisfação aos trabalhadores. -Cura emocional	Não apresenta	Sabedoria, e mapeamento persuasivo
Liderança estratégica Irã, 2015	-Baseia-se na previsão e motivação	- Influencia o empoderamento e a satisfação dos funcionários - Tradução da estratégia em operações, a determinação de pontos-chave, a cooperação na tarefa e o desenvolvimento de estratégias de empoderamento - desenvolvendo pensamento criativo e inovação organizacional	Não apresenta	Empoderamento
Liderança distribuída China, 2025	-Natureza inclusiva -Caracterizada por empoderamento, tomada de decisão colaborativa, participação dos professores e apoio de recursos	- Promove atitudes positivas entre os funcionários- - Cria ambientes de trabalho otimizados -Promove o envolvimento dos professores reforçando a satisfação no trabalho	Não apresenta	Desempenho

Liderança situacional Estados Unidos, 1997	Baseada na interação entre o comportamento diretivo (tarefa) do líder, o comportamento sócio emocional (relacionamento) do líder e a prontidão/maturidade do seguidor para desempenhar uma função específica.	-Popularidade e apelo intuitivo forte.	-É irrelevante para funcionários de alta maturidade -Pouca utilidade descritiva e falta de suporte empírico consistente	Comportamento diretivo, socioemocional, prontidão, habilidade e disposição
Liderança laissez-faire Ásia, 2019 Canadá, 2014 Paquistão, 2010 Malásia, 2011 Estados Unidos, 2006	-Os líderes deixam seus funcionários tomarem suas próprias decisões. - O líder interfere muito pouco nos assuntos dos seguidores, mostrando pouco controle sobre o grupo -Descrita como evitação ou ausência de liderança.	-O fato de os líderes deixarem seus funcionários tomarem suas próprias decisões é muito significativo nesse tipo de liderança -Criação de um Ambiente Positivo e Familiar	-Participação muito baixa do líder -Pouco controle sobre o grupo -Menos eficaz na previsão da satisfação do trabalho	Cultura nacional, coletivismo, orientação e moral
Liderança autocrática Paquistão, 2010	Caracterizada pela relação mestre-servo; estilo orientado para a tarefa; Unilateralismo;	-Não apresenta	-O líder domina os membros da equipe -Resistência passiva dos membros da equipe	-Cultura nacional
Liderança transacional Emirados Árabes, 2021 África, 2023 Ásia, 2019 Irque, 2019 Indonésia, 2020 Canadá, 2014 Malásia, 2011 Estados Unidos, 2006 Bangladesh, 2025	-Enfatiza a transação ou troca que ocorre entre líderes, colegas e seguidores; -Foca em manter o status e motivar pessoas através de acordos contratuais; -gestão por exceção ativa e passiva;	-forte desejo de incentivar o desempenho dos docentes e capacitá-los a atingir as metas acordadas	-Líderes transacionais são descritos como reativos, passivos e responsivos -ambiente organizacional rotineiro e pouco criativo	

<p>Liderança tóxica Nigéria, 2021</p>	<p>-Comportamentos destrutivos como violações, engano, jogar com os medos, deixar de orientar, ignorar a competência e isolar os seguidores; -abordagem de gestão abusiva e um estilo de comunicação insultante; -comportamentos intimidadores, arrogantes e antiéticos.</p>	<p>-Não apresenta</p>	<p>-falta de satisfação no trabalho e compromisso organizacional; -afeta a cultura organizacional e a atitude comportamental em relação ao compromisso organizacional.</p>	<p>-Comportamento organizacional</p>
<p>Liderança ética Paquistão, 2021 Bósnia e Herzegovina, 2014</p>	<p>-Honeste e justa -Molda a competência dos trabalhadores para o trabalho, a cognição do trabalho e a motivação que resulta em satisfação no trabalho</p>	<p>-inspira e motiva seus funcionários a expressar suas sugestões e opiniões; -traduz altos valores morais para as forças de trabalho .</p>	<p>-Não apresenta</p>	<p>-Clima ético</p>
<p>Liderança democrática Bulgária, 2019 Nigéria, 2019</p>	<p>-Liderança com amor; -Visão inspiradora; Integra os elementos de empatia, compaixão, sensibilidade, construção de relacionamentos e inovação. -canais de comunicação bidirecionais, incluindo a troca de feedback com a equipe, bem como a delegação de trabalho e autoridade.</p>	<p>-Supervisão eficaz que resultam em altos níveis de satisfação dos funcionários -Promove um clima de confiança, incentiva o seu desenvolvimento individual, bem como elementos de tomada de decisão participativa e partilha de poder</p>	<p>Não apresenta</p>	<p>-Estilo de gestão, resolução de conflitos e trabalho em equipe</p>

Liderança inclusiva China, 2023	-Caracterizada pela interdependência entre líderes e funcionários; -respeita as diferentes origens e culturas dos funcionários -Atenção individualizada aos subordinados.	-Experiência emocional positiva -Aumento na satisfação do trabalho -Alto nível de engajamento dos trabalhadores -Promove integração organizacional	-Não apresenta	Equilíbrio, trabalho-família e capital psicológico
-Liderança empoderadora Palestina, 2022 Iraque, 2019	-Atmosfera de confiança; -fornecer oportunidades de desenvolvimento e suporte mental e profissional	-produz o empoderamento dos funcionários em diversos contextos culturais. -determinante da criatividade devido à delegação e à autonomia proporcionadas aos funcionários -Aumento na satisfação no trabalho	-Não apresenta	Troca líder-membro e confiança
Liderança transformacional China, 2024 Iraque, 2019 Malásia, 2012 Paquistão, 2018 China, 2024 África, 2023 Peru, 2024 Indonésia, 2020 Ásia, 2019 Arábia Saudita, 2021 Bangladesh, 2025 Canadá, 2014 Estados Unidos, 2008 Estados Unidos, 2006	-Empoderamento, confiança e comprometimento -processo de inspirar pessoas para obter o melhor delas e alcançar os resultados esperados  -Focada em valores, crenças e senso de missão; -Foco no desenvolvimento dos seguidores; -compromisso com os objetivos organizacionais e capacitação dos seguidores;	-Ajuda os líderes a atingir padrões e reduzir erros; -Relação positiva com a satisfação no trabalho -Oferece suporte socioemocional aos seus subordinados para resolver suas dificuldades e aumentar seu potencial e desempenho na organização -Proporciona oportunidades de desenvolvimento.	Falta de Efeito no Comportamento de Cidadania Organizacional	Comprometimento organizacional, bem estar, criatividade, empoderamento, gestão do conhecimento, cultura organizacional, justiça social e diversidade, motivação, stress, moral.

A tabela 3 apresentada acima mostra um mapeamento preliminar dos principais tipos de liderança investigados na literatura sobre Instituições de Ensino Superior (IES), suas características distintas, os efeitos reportados na satisfação no trabalho e as variáveis de gestão que frequentemente se correlacionam com cada estilo. Este levantamento inicial serve para

contextualizar as abordagens de liderança no ambiente acadêmico e as expectativas de seus impactos conforme os estudos analisados.

#### 4. DISCUSSÃO

A Tabela 3 das fontes descreve diversos tipos de liderança, suas principais características e seus impactos na satisfação no trabalho e em variáveis de gestão, que são indicadores cruciais para a qualidade de vida dos servidores, como bem-estar, estresse, moral e cultura organizacional.

Embora as fontes não classifiquem explicitamente todos os tipos de liderança como ocorrendo exclusivamente em instituições acadêmicas ou universitárias, alguns tipos mencionam especificamente o impacto em professores (docentes), como a Liderança Distribuída e a Liderança Transacional.

A seguir, estão os tipos de liderança e seus impactos detalhados na satisfação do trabalho e em variáveis relacionadas à qualidade de vida, Lideranças Positivas e seus Impactos na Satisfação e Bem-Estar.

Muitos estilos de liderança demonstram ter efeitos proativos diretos que melhoram a experiência e a satisfação dos servidores:

- **Liderança Transformacional:** Este tipo de liderança tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho. É um processo de inspirar pessoas para obter o melhor delas, focando em valores, crenças, senso de missão e no desenvolvimento dos seguidores.

- **Impacto na Qualidade de Vida:** Oferece suporte socioemocional aos subordinados para resolver dificuldades e aumentar seu potencial. As variáveis de gestão relacionadas incluem comprometimento organizacional, bem-estar, criatividade, motivação, moral e stress.

Segundo Gerbasi et al. (2015, apud Poubel; Sincorá; Brandão, 2022), a liderança pode ser entendida como um facilitador contextual capaz de assegurar diversos recursos aos funcionários. Nessa perspectiva, Bass (1985, apud Poubel; Sincorá; Brandão, 2022) relaciona a liderança transformacional à prosperidade no trabalho, destacando que ela estimula os liderados a pensarem fora da caixa e a adotarem comportamentos de curiosidade, aspecto que se conecta ao componente da aprendizagem da prosperidade no ambiente laboral.

Estudos sugerem que a liderança transformacional concentra-se em promover um ambiente de trabalho saudável, fortalecer o senso de equipe, estimular o desenvolvimento de competências de liderança nos colaboradores, definir metas claras e oferecer incentivos adequados a cada indivíduo. Tais práticas não apenas favorecem o bem-estar dos funcionários, mas também geram impactos positivos para a organização, incluindo ganhos em produtividade e desempenho (PAIVA, 2023).

Os autores Zuo, Wongvanichtawee e Chollathanrattanapong (2024), descrevem esses líderes como um poderoso recurso ambiental para os professores, aumentando a coragem diante da adversidade e a confiança na realização de objetivos. Quando os líderes são percebidos como transformadores, forças ambientais positivas permitem que os seguidores desenvolvam percepções positivas do espírito de esforço e perseverança.

Nessa pesquisa realizada na China, com professores de Universidades privadas na província de Shandong, analisaram como a liderança transformacional afeta a satisfação no trabalho e explora a relação entre Liderança transformacional e satisfação dos professores por meio da justiça organizacional e do capital psicológico.

Percebemos então que, além da satisfação no trabalho, utilizaram outras variáveis como a justiça organizacional e o capital psicológico para avaliar essa relação. Por meio do estímulo intelectual, os líderes transformacionais ajudam os docentes a encarar os desafios do trabalho

como oportunidades de crescimento, fortalecendo sua resiliência e autoconfiança. Além disso, atuam como mentores, oferecendo apoio para o desenvolvimento profissional e auxiliando os professores a lidar com problemas e demandas do cotidiano acadêmico.

Esse estilo de liderança tem impacto direto na satisfação no trabalho, pois combina carisma, capacidade de inspirar pelo exemplo e de orientar a equipe em direção a objetivos comuns. O desempenho dos funcionários é diretamente influenciado pela justiça organizacional. Quando combinada com o capital psicológico dos colaboradores, a justiça organizacional pode contribuir significativamente para o aumento da satisfação dos instrutores em universidades privadas.

Estudos indicam que a modelagem de papéis e os impactos motivacionais de líderes transformacionais (ASBARI, 2020, apud Zuo, Wongvanichtawee e Chollathanrattanapong, 2024) têm influência sobre o capital psicológico dos instrutores em universidades privadas da província de Shandong. Nesse contexto, os líderes atuam como importantes recursos ambientais, promovendo a coragem diante de adversidades e fortalecendo a confiança dos professores na consecução de seus objetivos. Quando percebidos como transformadores, os líderes criam condições que favorecem o desenvolvimento de percepções positivas relacionadas ao esforço e à perseverança por parte dos seguidores. Esses achados evidenciam o papel central da liderança transformacional no estímulo ao capital psicológico positivo dos docentes (SIANGCHOKYOO et al., 2019, apud Zuo, Wongvanichtawee e Chollathanrattanapong, 2024). Além disso, por meio do estímulo intelectual, líderes são capazes de ajudar os funcionários a transformar desafios do trabalho em oportunidades, fortalecendo sua resiliência e autoconfiança.

No estudo de Ahmad, Alhammadi e Jameel (2021), realizado em Universidade públicas nos Emirados Árabes com o objetivo de examinar o papel mediador da cultura nacional (incluindo dimensões como distância de poder, coletivismo, evitação da incerteza, masculinidade e orientação de longo prazo) na relação entre estilos de liderança, os autores enfatizam a importância da satisfação no trabalho para o corpo docente em instituições de ensino superior e identificam uma lacuna na literatura referente ao papel mediador da cultura nacional em universidades públicas nos Emirados Árabes Unidos. Estudos anteriores na região concentraram-se predominantemente em universidades privadas ou em análises de relações diretas, deixando pouco explorada a influência mediadora da cultura organizacional nesse contexto.

Munir, Rahman e Malik (2012) em sua pesquisa efetuada nas faculdades afiliadas no Klang Valley, Malásia, com os professores e funcionários, com o objetivo de examinar a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho, acreditam que estilos de liderança são importantes antecedentes organizacionais da satisfação no trabalho e também um preditor significativo da satisfação no trabalho, com função na interação social e motivação na organização. Essa pesquisa foi correlacional, e buscou descrever a relação entre as variáveis. A pesquisa indicou que a liderança transformacional possui uma relação significativa, forte, grande e positiva com a satisfação no trabalho. Esse estudo e outros como os de Webb (2009), Ahmad, Alhammadi e Jameel (2021), Samad et al. (2022), Celdrana (2020), Angriani et al. (2020), Alessa (2021), Samad, Muchiri e Shahid (2022) e Mefi e Asoba (2021) relatam uma forte influência positiva da liderança transformacional e a satisfação no trabalho.

Com relação aos efeitos reativos, encontramos apenas o autor Djaelani, Sanusi e Triatmanto (2021) que relatam que a satisfação no trabalho não afeta significativamente o comportamento de cidadania organizacional. Eles sugerem que uma possível explicação para a falta de efeito entre a satisfação no trabalho e o comportamento de cidadania organizacional está relacionada ao fato de que o efeito da satisfação dos professores no comportamento de cidadania organizacional diminui em tempos de adversidade em universidades islâmicas,

devido à composição e ao espírito coletivista da comunidade. Percebemos que esse efeito se dá nas variáveis aplicadas à gestão.

A liderança transformacional foi um dos estilos mais prevalentes nas pesquisas trazidas para essa revisão de escopo. Alguns dos estudos na China, 2024; Iraque, 2019; Malásia, 2012; Paquistão, 2018; África, 2023; Peru, 2024; Indonésia, 2020; Ásia, 2019; Arábia Saudita, 2021; Bangladesh, 2025; Canadá, 2014; Estados Unidos, 2008; Estados Unidos, 2006, destaca que ela foca no empoderamento, confiança e comprometimento. É um processo de inspirar pessoas a obterem o melhor de si, focando em valores, crenças e senso de missão, bem como no desenvolvimento dos seguidores. É o estilo mais associado a variáveis diretas de qualidade de vida, como o bem-estar e o estresse. A Liderança Transformacional está associada a variáveis diretas de qualidade de vida, como o bem-estar e o stress. Embora o termo "bem-estar" não seja detalhado em si, o material descreve as ações do líder que estabelecem o mecanismo para esses impactos positivos:

1. Suporte Socioemocional: A Liderança Transformacional oferece suporte socioemocional aos seus subordinados para ajudar a resolver suas dificuldades. Esta é uma ação direta que influencia positivamente o bem-estar e mitiga o stress.
2. Desenvolvimento e Potencial: Este tipo de liderança tem foco no desenvolvimento dos seguidores e proporciona oportunidades de desenvolvimento. Além disso, ajuda a aumentar o potencial e desempenho do servidor na organização. O foco no crescimento e na capacitação contribui para a motivação e a satisfação.
3. Foco Estratégico e Redução de Erros: A Liderança Transformacional ajuda os líderes a atingir padrões e reduzir erros. Um ambiente de trabalho onde os erros são reduzidos e os padrões são atingidos tende a ser menos estressante.
4. Relação com Satisfação: Este estilo de liderança possui uma relação positiva com a satisfação no trabalho, que é um componente chave da qualidade de vida geral.
5. Clima positivo: A Liderança Transformacional pode ajudar os líderes a lidarem com as consequências negativas do estresse no trabalho e a criar uma atmosfera positiva, servindo como uma intervenção para melhorar a saúde organizacional.
6. Equilíbrio Trabalho-Família e Saúde Psicológica: O impacto no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal também é um fator da qualidade de vida.
7. Autoeficácia: líderes transformacionais aumentam o senso de autoeficácia dos funcionários, fornecendo-lhes confiança em suas capacidades para alcançar todo o seu potencial. O aumento da confiança, por sua vez, influencia o bem-estar e a satisfação no trabalho.

Além de bem-estar e stress, a Liderança Transformacional também está relacionada a outras variáveis de gestão cruciais, como comprometimento organizacional, criatividade, empoderamento, cultura organizacional, motivação e moral.

• **Liderança Servidora (Servant Leadership):** A prioridade é servir as pessoas primeiro e o foco está no desenvolvimento individual e no empoderamento.

◦ Impacto na Qualidade de Vida: Aumenta o senso de pertencimento, cria um ambiente de trabalho positivo e traz satisfação aos trabalhadores. Também é associada à cura emocional.

Para Vieira et al. (2023), o líder servidor é aquele que, de forma inclusiva, propicia um ambiente de trabalho harmonioso e empático, gerando bons níveis de confiança nos relacionamentos profissionais com os seus subordinados. Quando o líder servidor demonstra compreensão das dificuldades de seus liderados acima de suas próprias necessidades, ele estimula os membros da equipe a aprimorarem seus comportamentos e desempenho. Segundo Yates (2011 apud FRANCO, 2022), os comportamentos éticos dos líderes caracterizados pela interação altruísta com os colegas, pelo fortalecimento da confiança dos subordinados e pela adesão a princípios sólidos na tomada de decisões contribuem para a adoção de atitudes

positivas pelos colaboradores, resultando em maior satisfação no trabalho e incremento do comprometimento organizacional.

A liderança servidora foi relatada pelos autores El-Bayaa et al. (2023), Hashim et al. (2020), Zebon et al. (2025) e Alonderiene e Majauskaite (2014). Tem como princípio central a prioridade em servir às pessoas, valorizando o desenvolvimento individual e o empoderamento dos colaboradores. Os trabalhos revisados indicam que esse estilo favorece o senso de pertencimento, contribui para a construção de um ambiente organizacional positivo e está associado ao aumento da satisfação no trabalho, além de favorecer processos de apoio emocional. Entre as variáveis de gestão frequentemente relacionadas destacam-se a sabedoria e a capacidade de persuasão. O estudo de Alonderiene e Majauskaite (2014) sugere, inclusive, que a liderança servidora pode exercer o impacto positivo mais significativo sobre a satisfação laboral. Nesse sentido, De Mello, Zilli (2024) afirma que a liderança servidora pode contribuir para um ambiente de trabalho harmonioso, que motiva as pessoas e como consequência traz bons resultados para a organização.

Katchindele, Gomes, Yambo (2024), reconhece a liderança servidora por sua capacidade de promover o bem-estar dos seguidores e contribuir para a construção de uma cultura organizacional positiva, embora a ênfase atribuída à sua aplicabilidade prática varie conforme os contextos culturais e organizacionais analisados.

Com relação aos efeitos reativos, nenhum foi relatado nos artigos analisados.

• **Liderança Democrática:** É uma liderança com amor e visão inspiradora, que integra empatia, compaixão e sensibilidade.

◦ Impacto na Qualidade de Vida: A supervisão eficaz resulta em altos níveis de satisfação dos funcionários. Promove um clima de confiança e incentiva o desenvolvimento individual.

Caracterizada por uma visão inspiradora, integrando elementos de empatia, compaixão, sensibilidade, construção de relacionamentos e inovação. Promove canais de comunicação bidirecionais, incluindo troca de feedback, delegação de trabalho e autoridade, e participação com partilha de poder. Autores apontam que líderes democráticos tendem a alinhar as tarefas às competências da equipe, favorecendo a comunicação aberta e o reconhecimento das necessidades individuais, o que contribui para a criação de um ambiente de trabalho motivador. Busca ajustar as atividades às habilidades dos colaboradores, reconhecendo suas demandas específicas, estimulando o diálogo por meio da comunicação aberta, apoiando a superação de obstáculos e apresentando novas soluções e perspectivas (PAES et al., 2021).

O estudo de Dimova et al. (2019) foi realizado com 370 membros do corpo docente de uma das cinco universidades médicas da Bulgária, mas especificamente a Universidade médica de Plovdiv. O objetivo deste estudo foi investigar a satisfação profissional em docentes, bem como os fatores associados ao ambiente de trabalho, utilizando um questionário original autoaplicável. Como resultados o autor trouxe que um estilo de gestão democrático e uma supervisão eficaz resultam em altos níveis de satisfação dos funcionários. O estilo de gestão nos departamentos reflete o comportamento e a atitude característicos do gerente imediato em relação aos seus subordinados. A satisfação dos funcionários no trabalho, combinada com a gestão democrática, são importantes preditores da produtividade futura em qualquer organização.

Mefi e Asoba (2021) apresentaram um estudo onde o principal objetivo foi investigar a relação entre os estilos de liderança de chefes de departamentos acadêmicos e a satisfação no trabalho dos funcionários em uma instituição de ensino superior na província do Cabo Oriental, na África do Sul. O foco do estudo foram os membros do corpo docente do Centro de Ibika da Universidade Walter Sisulu. O pesquisador revisou a literatura existente sobre os diferentes estilos de liderança, a relação entre estilos de liderança e satisfação no trabalho e os fatores que afetam a satisfação no trabalho. A relação entre estilos de liderança e satisfação no trabalho em

instituições de ensino superior não se mostra linear, exigindo uma análise que considere diferentes variáveis de forma integrada. Esse aspecto foi observado na tendência de parte dos respondentes optar por respostas neutras, o que sugere a influência de outros fatores além do estilo de liderança. Entre esses fatores, destacam-se o reconhecimento e os elogios recebidos, a autonomia para implementar novas práticas, a segurança no vínculo empregatício, as interações entre colegas e a qualidade da relação entre líderes e subordinados. Assim, embora essa relação possa ser descrita de forma linear em alguns contextos, ela tende a se revelar mais complexa quando inserida em um sistema que envolve múltiplas dimensões do ambiente de trabalho.

• **Liderança Inclusiva:** Caracterizada pela interdependência e pelo respeito às diferentes origens e culturas dos funcionários.

◦ **Impacto na Qualidade de Vida:** Resulta em experiência emocional positiva, aumento na satisfação do trabalho e alto nível de engajamento. As variáveis relacionadas incluem equilíbrio trabalho-família e capital psicológico.

Líderes inclusivos são abertos, amigáveis, tolerantes e solidários, incentivam as diferenças individuais, apreciam as contribuições e as afirmam. Oferece condições para que os indivíduos expressem seu “eu” autêntico, independentemente dos papéis ocupados na organização, favorecendo a cooperação e a criação de um ambiente psicologicamente seguro (ROBERSON; PERRY, 2022). Em sua pesquisa, Li e Zhou (2023), tratam sobre a relação entre o estilo de liderança inclusiva e a satisfação no trabalho que está diretamente relacionada aos estilos de liderança, bem como novas evidências sobre o efeito mediador do equilíbrio entre trabalho e família e o efeito moderador do capital psicológico sobre a relação entre estilo de liderança inclusivo e satisfação no trabalho para o grupo de trabalhadores universitários. Os resultados da pesquisa revelam o efeito positivo e significativo da liderança inclusiva no trabalho satisfação, proporcionando aos jovens funcionários uma experiência emocional positiva, aumentando a satisfação no trabalho, promovendo alto nível de engajamento no trabalho e a integração organizacional.

Este estudo também demonstra os papéis mediadores e moderadores significativos de equilíbrio trabalho-família e capital psicológico.

• **Liderança Ética:** É honesta e justa, traduzindo altos valores morais para a força de trabalho.

◦ **Impacto na Qualidade de Vida:** Modela a competência e a motivação que resultam em satisfação no trabalho. Lideranças Focadas em Empoderamento e Estratégia

O líder ético atua com base na honestidade e na justiça, promovendo confiança e gratidão entre os colaboradores. Esse tipo de liderança incentiva comportamentos éticos e atitudes positivas no ambiente de trabalho, contribuindo para um clima organizacional mais agradável e favorecendo o comprometimento e o desempenho dos profissionais, tornando-se, assim, um modelo a ser seguido (ALSHEHHI et al., 2021, citado por VILAR et al., 2023).

A liderança ética foi tema de estudos no Paquistão (2021) e Bósnia e Herzegovina (2014). Para Dinc e Aydemir (2014) é conceituada como honesta e justa, capaz de moldar a competência, a cognição e a motivação dos trabalhadores, resultando em satisfação no trabalho. Ela inspira e motiva os funcionários a expressar suas sugestões e opiniões, e traduz altos valores morais para a força de trabalho. Líderes éticos tem demonstração de conduta apropriada, sendo honestos, confiáveis, justos e atenciosos em suas ações e relacionamentos interpessoais. Promovem tal conduta através da comunicação, reforço de padrões éticos, recompensa por comportamento ético e disciplina para infratores.

O autor trabalhou com o clima ético como variável mediadora e enfatizou que líderes éticos são fundamentais na criação de um clima ético onde fazer o certo é valorizado, incentivando a consciência ética e a melhoria dos padrões éticos entre os funcionários.

Na pesquisa de Ejaz et al. (2021) com docentes de Universidades no Paquistão, os funcionários podem ficar felizes e satisfeitos com seu trabalho quando descobrem que seu líder

é alguém que demonstra e enfatiza uma maneira normativamente apropriada. A Liderança ética (EL) é honesta, justa, responsabiliza os outros e demonstra preocupação com os outros, e essas características da EL desempenham um papel importante no aprimoramento da satisfação no trabalho dos funcionários. Funcionários satisfeitos trabalham para o melhor interesse da organização, o que beneficia a organização de muitas maneiras. O comportamento ético dos gestores aprimora a satisfação no trabalho dos funcionários, que influencia a taxa de rotatividade e o desempenho organizacional. Conclui que essa liderança tem um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho e não apresenta fatores reativos desse tipo de liderança. O autor trabalha ainda com outras variáveis como o bem estar e a voz dos funcionários. Faz uma associação positiva entre liderança ética e voz dos funcionários, assim como uma associação também positiva entre essa liderança e o bem estar dos mesmos.

Estes estilos buscam influenciar o desempenho e a satisfação através da participação e do planejamento:

- **Liderança Distribuída:** Explicitamente relacionada à participação de professores. Sua natureza é inclusiva, caracterizada por empoderamento e tomada de decisão colaborativa.

- **Impacto na Satisfação:** Promove atitudes positivas entre os funcionários, cria ambientes de trabalho otimizados e reforça a satisfação no trabalho através do envolvimento dos professores.

É descrita por Yu et al. (2025) como possuindo uma natureza inclusiva, caracterizada por empoderamento, tomada de decisão colaborativa, participação dos professores e apoio de recursos. Este estudo estabelece ainda que a liderança distribuída não só melhora a satisfação no trabalho, mas também influencia diretamente o desempenho no trabalho. Especificamente, para o autor, a liderança distribuída melhora o desempenho profissional dos professores direta, e também indiretamente, promovendo maior satisfação no trabalho. No mesmo sentido, o autor ainda afirma que adotar princípios de liderança distribuída pode, em última análise, levar a uma equipe acadêmica eficaz, engajada e de alto desempenho, o que pode contribuir positivamente para o cenário educacional mais amplo.

Esper (2015, apud De Mello; Zilli, 2024) afirma que os processos de liderança distribuída emergem das interações entre líderes e liderados no contexto organizacional e, ao invés de focar em quem exerce a liderança, buscam compreender como a liderança se manifesta na prática dentro das organizações.

- **Liderança Empoderadora:** Cria uma atmosfera de confiança e proporciona oportunidades de desenvolvimento e suporte mental e profissional.

- **Impacto na Satisfação:** Produz o empoderamento dos funcionários, sendo determinante da criatividade devido à delegação e autonomia. Causa um aumento na satisfação no trabalho.

As características de um líder empoderador podem se manifestar em uma atmosfera de confiança, onde os professores são encorajados a demonstrar mais engajamento, envolvimento e comprometimento. Para Meneses (2024), a liderança empoderadora, evidencia que, apesar da importância das organizações terem um líder dedicado a cumprir prazos e rotinas, também é necessário ter uma liderança que estimula o comprometimento organizacional da equipe, de forma a gerar um vínculo entre a organização e os trabalhadores, gerando solução para os problemas e contribuindo para a determinação das prioridades de trabalho.

Segundo Lasmar (2018, apud Meneses, 2025), a liderança empoderadora promove mudanças nas percepções dos indivíduos dentro da organização, impactando diretamente na motivação dos colaboradores. Esse processo ocorre pelo aumento da consciência de que o desempenho individual influencia os resultados desejados, ao mesmo tempo em que antecipa conquistas e fortalece a percepção de autonomia para a tomada de decisões nos processos organizacionais.

Horoub e Zargar (2022) realizaram uma pesquisa concentrada nos benefícios da liderança empoderadora em um ambiente acadêmico no Oriente Médio (Palestina), a satisfação

no trabalho foi analisada como uma representação do bem-estar psicológico no contexto da psicologia educacional. Além disso, o efeito moderador da troca líder-membro (LMX) como potencializador foi analisado neste contexto, com foco na qualidade da interação entre líderes empoderadores e os professores. Quando os líderes empoderam os professores no ambiente universitário, a satisfação no trabalho aumenta e, portanto, o desempenho pode ser aprimorado. Isso pode ser alcançado ainda mais por meio da oferta de programas de desenvolvimento profissional para aumentar o nível de competência dos professores. Outra variável importante estudada pelo autor trata-se da confiança. As características de um líder empoderador podem se manifestar em uma atmosfera de confiança, onde os professores são encorajados a demonstrar mais engajamento, envolvimento e comprometimento. Nesse sentido, este estudo sugere que líderes empoderadores reconhecem as demandas e os recursos dos trabalhos dos professores universitários e tendem a fornecer oportunidades de desenvolvimento e suporte mental e profissional, e implementam diferentes técnicas que aumentam a competência e o nível de habilidade desses indivíduos.

No estudo de Ahmad, Alhammadi e Jameel (2021), a liderança empoderadora foi relatada através do efeito Mediador do Coletivismo sobre a relação entre estilos liderança e Satisfação no Trabalho. Os resultados mostraram que a liderança empoderadora é uma forma eficaz de liderança que produz o empoderamento dos funcionários em diversos contextos culturais. Ela também fornece novos insights sobre formas apropriadas de liderança para organizações de desenvolvimento internacional ao trabalhar em diferentes países. Nos estudos que mostraram esse tipo de liderança podemos observar que não apresentou nenhum efeito reativo, apenas proativos.

• **Liderança Estratégica:** Baseia-se na previsão e motivação.

◦ Impacto na Satisfação: Influencia o empoderamento e a satisfação dos funcionários. Liderança relacionadas à Troca e Estilos de Comando.

A adoção de uma abordagem estratégica que alinhe as metas organizacionais às necessidades dos funcionários revela-se essencial para o aumento do engajamento. Conforme apontam Santos et al. (2023), tais estratégias fortalecem a conexão e a confiança entre colaboradores e organização, favorecendo um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

A Liderança Estratégica, examinada no estudo do Irã (2015), baseia-se na previsão e na motivação. Indica que este estilo influencia positivamente o empoderamento e a satisfação dos funcionários, além de desenvolver o pensamento criativo e a inovação organizacional. Esta abordagem ressalta a relevância da visão e da capacidade de influenciar a direção da organização a longo prazo (KATCHINDELE, GOMES, YAMBO, 2024).

Para Azbari et al. (2015) este estilo influencia positivamente o empoderamento e a satisfação. Ela é fundamental na tradução da estratégia em operações, na determinação de pontos-chave, na cooperação em tarefas e no desenvolvimento de estratégias de empoderamento dos funcionários, além de desenvolver o pensamento criativo e a inovação organizacional. O empoderamento é uma variável de gestão intimamente relacionada a esta forma de liderança. Ela foi testada no estudo do referido autor e teve um impacto positivo na satisfação dos funcionários no trabalho. Neste estudo também não foram relatados efeitos reativos.

• **Liderança Transacional:** Enfatiza a troca entre líderes e seguidores, focando em manter o *status quo* e motivar através de acordos contratuais. Demonstra um forte desejo de incentivar o desempenho dos docentes a atingir as metas acordadas.

◦ Efeito Reativo: Embora busque motivar, este estilo pode levar a um ambiente organizacional rotineiro e pouco criativo.

Vários autores tratados aqui nessa revisão de escopo trouxeram que a liderança transacional enfatiza a transação ou troca entre líderes e funcionários, em que os líderes se esforçam para que as operações e procedimentos atuais, sem mudanças, sejam seguidos, e na motivação através de acordos contratuais, além da gestão por exceção ativa e passiva.

Para Pihie et al. (2011), líderes transacionais explicam expectativas e oferecem reconhecimento quando as metas são alcançadas, fornecendo recompensas em troca do esforço dos subordinados. No estudo de Ahmad, Alhammadi e Jameel (2021), a liderança transacional e a satisfação no trabalho foram estudados juntamente com outras variáveis como a cultura, o desempenho dos funcionários, a distância do poder, o coletivismo, a masculinidade e a orientação. A cultura ganhou bastante destaque no trabalho como variável mediadora, e os resultados trouxeram que ela media significativamente a relação entre esse estilo de liderança e a satisfação no trabalho entre docentes de universidades públicas nos Emirados Árabes.

Os resultados da pesquisa de Ahmad, Alhammadi e Jameel (2021), mostraram que a liderança transacional está significativa e positivamente associada ao desempenho dos funcionários. Outro fator importante dessa descoberta é que não há um papel mediador da satisfação no trabalho entre a liderança transacional. Neste sentido temos Angriani et al. (2020) afirmando que a liderança transacional no Programa de Estudos Universitários UNITOMO foi capaz de influenciar o desempenho dos docentes, mas também afirma que, por meio da satisfação no trabalho, os professores não conseguem influenciar a liderança transacional do Chefe do Programa de Estudos Universitários da UNITOMO no desempenho dos professores.

Já na pesquisa de Suong, Thanh e Dao (2019) realizada em universidades públicas no Vietnã com 309 docentes e funcionários, utilizando Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para analisar as relações entre as variáveis, os resultados mostram que a liderança transacional impacta positivamente a satisfação no trabalho e influencia positivamente o comprometimento organizacional.

Então, podemos observar que diante das pesquisas, existem tanto efeitos proativos quanto reativos na liderança transacional.

- **Liderança Situacional:** Baseada na interação entre o comportamento diretivo (tarefa) e o comportamento socioemocional (relacionamento), ajustando-se à maturidade do seguidor.

- Efeito Reativo: É considerada irrelevante para funcionários de alta maturidade e carece de suporte empírico consistente.

Segundo Lima et al. (2014, apud De Mello; Zilli, 2024), a abordagem situacional representou um avanço nas teorias da liderança, por possibilitar a compreensão do fenômeno em múltiplos níveis. A partir da década de 1980, diferentes perspectivas passaram a inserir novos elementos e dimensões que influenciam a liderança, como a mudança na concepção do que significa ser líder, o reconhecimento de que o líder possui uma visão articulada da organização alinhada a seus valores pessoais e a noção de que o líder deixa de ser apenas influenciador do processo, assumindo o papel de gestor de significados para a equipe.

Essa liderança encontra-se no estudo de Fernandez e Vecchio (1997), e fundamenta-se na interação entre o comportamento diretivo (orientado à tarefa) do líder, o comportamento socioemocional (orientado ao relacionamento) do líder e a prontidão ou maturidade do seguidor para desempenhar uma função específica. Apesar de sua popularidade e forte apelo intuitivo, a literatura mapeada aponta que este estilo pode ser irrelevante para funcionários de alta maturidade, e que há pouca utilidade descritiva e falta de suporte empírico consistente, o que poderia ser entendido como um efeito reativo dessa liderança. Comportamentos diretivos e socioemocionais, prontidão, habilidade e disposição dos seguidores são variáveis de gestão associadas à liderança situacional.

Lideranças com Efeitos Negativos ou de Ausência

Estes estilos têm impactos negativos claros na satisfação e, conseqüentemente, na qualidade de vida:

- **Liderança Tóxica:** Caracterizada por comportamentos destrutivos como violações, engano, comunicação insultante e intimidação.

- Impacto na Qualidade de Vida: Causa falta de satisfação no trabalho e afeta negativamente o compromisso organizacional e a cultura.

Essa liderança foi relatada nos estudos apenas pelo autor Adetunji e Vu (2021), na sua pesquisa em Universidades da Nigéria. O estudo está centrado em 48 chefes de universidades públicas e privadas. Os funcionários selecionados têm funções e responsabilidades diretas com os líderes de suas instituições, como chefes de unidades. O autor a trata como sendo uma liderança não saudável, sendo chamada também por liderança insalubre. É caracterizada por comportamentos destrutivos como violações, engano, manipulação dos medos, falta de orientação, ignorando a competência e isolando os seguidores. Inclui uma abordagem de gestão abusiva e um estilo de comunicação insultante, além de comportamentos intimidadores, arrogantes e antiéticos de forma sistemática e repetitiva

Para o referido estudo, o comportamento de liderança não saudável é encontrado em universidades públicas e privadas na Nigéria. Os resultados revelam que a falta de satisfação no trabalho e compromisso organizacional são desenfreados entre os educadores devido ao comportamento de liderança doentio que leva a desdobramentos na satisfação no trabalho, retenção no trabalho e compromisso organizacional que são componentes-chave da produtividade organizacional. Nesse tipo de liderança não existem efeitos proativos.

- **Liderança Laissez-Faire (Ausência de Liderança):** Os líderes interferem muito pouco e deixam os funcionários tomarem suas próprias decisões.

- Impacto na Satisfação: É descrita como a ausência de liderança e é menos eficaz na previsão da satisfação do trabalho. Embora possa criar um Ambiente Positivo e Familiar, o pouco controle sobre o grupo é notável.

A liderança laissez-faire é caracterizada pela ausência de direção e feedback, seja ele positivo ou negativo. Os líderes, evitam o supervisionamento direto, participam pouco nas atividades do grupo, e o uso de direção e motivação é considerado insignificante. A adoção de uma postura individualista reflete a ausência de objetivos compartilhados, uma vez que cada membro tende a se comprometer apenas com sua própria atividade. Nesse contexto, a falta de liderança pode tornar-se um entrave para o alcance dos propósitos organizacionais, considerando que tais objetivos dependem do desempenho coletivo dos profissionais (FARIAS, 2021).

Farias (2021) ainda destaca que embora traga em seu modelo a dimensão chamada ausência de liderança, não significa falta de condução, mas sim um estilo no qual o líder interfere muito pouco nas atividades dos seguidores. Esse modelo precisa ser utilizado com cuidado, já que pode afetar diretamente a motivação, a satisfação e o desempenho dos liderados

- **Liderança Autocrática:** Caracterizada pela relação mestre-servo e unilateralismo.

- Impacto Reativo: Resulta em dominação por parte do líder e resistência passiva dos membros da equipe.

Conforme apontam Fries, Kammerlander e Leitterstorf (2021), líderes autocráticos valorizam a estrutura hierárquica e assumem para si a responsabilidade pela tomada de decisões, mantendo o foco nas tarefas sob seu controle direto.

De acordo com Segun-Adeniran (2015) apud Jerome (2018), a liderança autocrática é descrita como um estilo altamente não participativo. A liderança autocrática permite que os membros do grupo se concentrem apenas na execução das tarefas, sem se preocuparem com sugestões, recomendações ou decisões complexas, pois os líderes autoritários alcançam

resoluções independentemente (QUIBLE, 2005, apud MEFI, ASOBA, 2021). A liderança autocrática é descrita como tendo um estilo onde o líder domina os membros da equipe, causando resistência passiva, exigindo pressão e direção contínua para que as tarefas sejam efetuadas. Os autores destacam que os autocratas mantêm relação de mestre-servo com a equipe. O estudo de Awan e Mahmood (2010), realizado com os funcionários de bibliotecas universitárias no Paquistão, precisamente na província de Punjab e na capital federal Islamabad, buscou compreender a dinâmica entre liderança, cultura e comprometimento em bibliotecas universitárias paquistanesas. Nessa pesquisa, 115 questionários foram aplicados e os resultados mostraram que esses tipo de liderança não tem efeito sobre o nível de comprometimento dos funcionários. Mas, surpreendeu ao mostrar que os funcionários, ainda assim, se sentiam motivados e comprometidos com a organização.

Um estudo na Lituânia, realizado por Alonderiene e Majauskaite (2016), comparou estilos de liderança e descobriu que o estilo de liderança autocrata controlador (controlling autocrat leadership style) teve o menor impacto positivo significativo na satisfação profissional dos professores, quando comparado a outros estilo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão de escopo teve como objetivo mapear a literatura existente e analisar como diferentes estilos de liderança impactam a satisfação no trabalho nas Instituições de Ensino Superior (IES), evidenciando os estilos de liderança mais investigados, as variáveis mediadoras e os principais impactos dessa relação sobre o ambiente organizacional. O estudo revelou que, embora o tema da liderança seja amplamente explorado em contextos corporativos e organizacionais, ainda há escassez significativa de estudos brasileiros que tratam dessa relação no contexto das IES, o que confere originalidade e relevância à presente pesquisa. Essa lacuna reforça a importância de compreender como práticas de liderança adequadas podem fortalecer a satisfação, o bem-estar e o desempenho dos servidores das universidades, especialmente diante das transformações institucionais e sociais que atravessam o ensino superior contemporâneo.

O levantamento de 61 estudos publicados entre 1997 e 2025 demonstrou a prevalência de abordagens internacionais, com predominância de pesquisas realizadas na Ásia e na África, enquanto os estudos nacionais permanecem incipientes. Tal panorama destaca a contribuição inédita deste trabalho para o campo da gestão universitária no Brasil, ao reunir e sistematizar evidências que podem subsidiar gestores acadêmicos na formulação de práticas de liderança mais humanizadas, participativas e sustentáveis. Trata-se, portanto, de uma revisão que oferece uma visão ampla e estruturada sobre como os estilos de liderança se articulam com a satisfação no trabalho no ambiente das IES.

Os achados revelaram que a liderança transformacional figura como o estilo mais investigado e frequentemente associado a efeitos positivos na satisfação laboral, como maior motivação, engajamento e comprometimento organizacional. Estilos como a liderança servidora, empoderadora, inclusiva e ética, também demonstraram potencial relevante na promoção de ambientes acadêmicos mais saudáveis, reforçando o papel da liderança como fator determinante para o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores nas IES. Em contrapartida, estilos como a liderança tóxica, autocrática e *laissez-faire* mostraram-se associadas a níveis reduzidos de satisfação, maior rotatividade e fragilização das relações interpessoais. Essas evidências indicam que o estilo de liderança é um elemento estratégico para a vitalidade institucional, devendo ser compreendido como um fator determinante da qualidade de vida e do desempenho nas IES.

Do ponto de vista metodológico, reconhece-se que o estudo apresenta limitações inerentes à natureza da revisão de escopo, especialmente pela ausência de uma avaliação crítica

da qualidade dos estudos incluídos e pela heterogeneidade metodológica das pesquisas analisadas. Além disso, a predominância de publicações internacionais pode restringir a generalização dos achados ao contexto brasileiro, onde as IES possuem estruturas, culturas e desafios próprios. Tais limitações, no entanto, não diminuem a robustez e a relevância do mapeamento realizado, mas apontam caminhos para futuras investigações que aprofundem a análise de estilos de liderança ainda pouco explorados em realidades institucionais nacionais.

Ainda que os resultados apontem avanços significativos, a revisão também evidenciou lacunas na literatura. Observa-se a necessidade de ampliar a investigação sobre estilos de liderança menos explorados, como o inclusivo, o espiritual e o democrático, bem como de aprofundar a análise de variáveis mediadoras e moderadoras, tais como cultura organizacional, capital psicológico, justiça organizacional e equilíbrio trabalho-família. Essas dimensões podem contribuir para a compreensão mais refinada das complexas relações entre liderança e satisfação no trabalho.

Quanto às lacunas identificadas, destaca-se a necessidade de aprofundar investigações sobre estilos de liderança ainda pouco explorados, como o autêntico e o espiritual, e de realizar estudos longitudinais capazes de estabelecer relações causais entre liderança e satisfação. Recomenda-se, ainda, a ampliação de pesquisas em diferentes contextos culturais e geográficos, a fim de compreender como variáveis socioculturais podem mediar ou modificar os efeitos da liderança no ambiente acadêmico.

No campo prático, os achados desta revisão oferecem recomendações relevantes para a gestão das IES, com potencial de aplicação imediata e concreta. Primeiramente, sugere-se que as universidades invistam em programas de formação continuada para líderes acadêmicos e gestores, com foco no desenvolvimento de competências socioemocionais, empatia e comunicação assertiva. Em segundo lugar, recomenda-se a implementação de práticas de liderança participativa, empoderadora e transformacional que valorizem o diálogo, a escuta ativa e a autonomia dos servidores, criando um ambiente propício à cooperação e à inovação. A promoção de políticas institucionais que favoreçam o equilíbrio trabalho-vida pessoal, o reconhecimento profissional e o clima organizacional ético e inclusivo também se mostra essencial para fortalecer a satisfação e o comprometimento da comunidade universitária.

Para as políticas de gestão universitária, este estudo contribui com subsídios estratégicos que podem orientar a elaboração de planos de desenvolvimento institucional, programas de gestão de pessoas e ações de liderança voltadas à sustentabilidade das relações de trabalho. A consolidação de uma cultura organizacional baseada na liderança humanizada e ética representa, nesse sentido, um diferencial competitivo e social para as IES, capaz de elevar tanto o desempenho institucional quanto a qualidade de vida dos servidores.

Conclui-se, portanto, que a liderança é um fator-chave para a promoção da satisfação no trabalho nas Instituições de Ensino Superior, configurando-se como um eixo estratégico da gestão organizacional. A originalidade desta revisão reside não apenas em reunir e sistematizar evidências ainda dispersas na literatura nacional, mas também em propor um olhar aplicado e reflexivo sobre o papel da liderança no fortalecimento das IES enquanto espaços de aprendizagem, inovação e bem-estar coletivo. Espera-se que os resultados aqui apresentados estimulem novos estudos empíricos e comparativos que aprofundem as relações entre estilos de liderança, satisfação e desempenho no contexto brasileiro, e que inspirem gestores acadêmicos a adotar práticas mais humanas, colaborativas e transformadoras.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADETUNJI, A. T.; VU, H. M. Unhealthy leadership behavior and employee retention that shakes academic excellence in higher education from a critical realistic approach. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, p. 2589-2610, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25i3.15843>

- AHMAD, A. R.; ALHAMMADI, A. H. Y.; JAMEEL, A. S. National culture, leadership styles and job satisfaction: an empirical study in the United Arab Emirates. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, v. 8, n. 6, p. 1111-1120, 2021. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.1111>.
- ALDJUFRI, A.; BASALAMAH, S.; BUNYAMIN, A. The influence of Islamic leadership and organizational culture on lecturer satisfaction and performance Alkhairaat Palu University. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 18, n. 8, p. 1-18, 2024. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-087>.
- ALESSA, G. S. The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: a systematic review. *Frontiers in Psychology*, v. 12, 682092, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>.
- ALONDERIENE, R.; MAJUSKAITE, M. Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, v. 30, p. 140-164, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>.
- ANGRIANI, M. R.; ELIYANA, A.; FITRAH, H.; SEMBODO, P. The effect of transactional and transformational leadership on lecturer performance with job satisfaction as the mediation. *Systematic Reviews in Pharmacy*, v. 11, n. 11, p. 1263-1272, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.180>.
- Aromataris E, Lockwood C, Porritt K, Pilla B, Jordan Z, editores. Manual JBI para Síntese de Evidências . JBI; 2024. Disponível em: <https://synthesismanual.jbi.global> . <https://doi.org/10.46658/JBIMES-24-01>.
- ANSONG, A.; OWUSU, S. A.; ANSONG, L. O.; ANDOH, R. P. K. Leader humility and organisational citizenship behaviour: the mediating roles of job satisfaction and employee engagement. *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, 2358166, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2358166>.
- AZBARI, M. E.; AKBARI, M.; CHAIJANI, M. H. O efeito da liderança estratégica e do empoderamento na satisfação profissional dos funcionários da Universidade de Guilan. *Revista Internacional de Liderança Organizacional*, v. 4, n. 4, 2015.
- AZIZAHA, Y. N. et al. Transformational or transactional leadership style: which affects work satisfaction and performance of Islamic university lecturers during COVID-19 pandemic. *Systematic Reviews in Pharmacy*, v. 11, n. 7, p. 577-588, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31838/srp.2020.7.82>.
- BAKR, R. H.; JARRAR, M. T. K.; ABUMADINI, M. S.; AL SULTAN, A. I.; LARBI, E. B. Effect of leadership support, work conditions and job security on job satisfaction in a medical college. *Saudi Journal of Medicine & Medical Sciences*, v. 7, n. 2, p. 100-105, 2019. DOI: [https://doi.org/10.4103/sjmms.sjmms\\_105\\_17](https://doi.org/10.4103/sjmms.sjmms_105_17).
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. Transformational Leadership. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BENNIS, Warren. A formação do líder. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido- Atlas, São Paulo, 2009.
- BILIMORIA, D.; PERRY, S. R.; LIANG, X.; STOLLER, E. P.; HIGGINS, P.; TAYLOR, C. How do female and male faculty members construct job satisfaction? The roles of perceived institutional leadership and mentoring and their mediating processes. *The Journal of Technology Transfer*, v. 31, n. 3, p. 355-365, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-006-7207-z>.
- CAO, W.; JIANG, M. O efeito da liderança transformacional na intenção de rotatividade de professores em faculdades e universidades privadas – o papel mediador da satisfação no trabalho. *Perspectivy nauki i obrazovania*, n. 6(72), p. 747-761, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32744/pse.2024.6.47>.
- CELDRANA, M. C. B. Leadership styles and job satisfaction in the colleges of nursing among the universities in Zamboanga city. *Leadership*, v. 11, n. 7, p. 444-445, 2020.
- CHUKWUSA, J. Perceived democratic leadership style of university librarians and library staff work attitude. *Library Philosophy and Practice*, p. 1-23, 2019.
- CUMAR, M. A.; KIDANE, B. Z.; DAWIT, N. G.; DINSA, F. Influence of leadership styles on job satisfaction in the higher education institutions of Somaliland. *Cogent Education*, v. 12, n. 1, 2480996, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2480996>.
- DAMANIK, S.; NASUTION, U. Level of participative leadership, quality culture, job satisfaction and achievement motivation lecturer at the Faculty of Sports Science, Universitas Negeri Medan. *Journal of Ecohumanism*, v. 8, n. 5, p. 194-201, 2024. DOI: <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3886>.
- DE MELLO, F. M.; ZILLI, J. C. Liderança inovadora: uma revisão bibliométrica. In: VIEIRA, A. C. P.; LUNAS, D. A. L.; LEMES, F. L. (Orgs.). Pesquisa, desenvolvimento e inovação na era do conhecimento. [S.l.]: Aya, 2024. p. 41–65. DOI: 10.47573/aya.5379.2.440.2.
- DIMOVA, R.; STOYANOVA, R.; HARIZANOVA, S.; TARNOVSKA, M.; KESKINOVA, D. Academic staff satisfaction with their work: a cross-sectional study in a medical university. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, v. 7, n. 14, p. 2384, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3889/oamjms.2019.657>.
- DINC, M. S. Direct and indirect effect of ethical leadership on employee behaviours in higher education. *International Journal of Management in Education*, v. 12, n. 3, p. 201-222, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2018.092853>.

- DINC, M. S.; AYDEMIR, M. Ethical leadership and employee behaviours: an empirical study of mediating factors. *International Journal of Business Governance and Ethics*, v. 9, n. 3, p. 293-312, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2014.064738>.
- DJAELANI, A. K.; SANUSI, A.; TRIATMANTO, B. Spiritual leadership, job satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, v. 11, n. 3, p. 3907-3914, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.020>.
- DUNAN, H.; REDAPUTRI, A. P.; JAYASINGA, H. I. The effect of leadership style, organizational culture, and job satisfaction on work motivation and its implications in the performance of tenured faculty. *International Journal of Scientific & Technology Research*, v. 9, n. 3, 2020.
- EJAZ, T.; ANJUM, Z. U. Z.; RASHEED, M.; WAQAS, M.; HAMEED, A. A. Impacto da liderança ética no bem-estar dos funcionários: o papel mediador da satisfação no trabalho e da voz dos funcionários. *Middle East Journal of Management*, v. 9, n. 3, p. 310-331, 2022.
- EL-BAYAA, N.; SAID, D.; ALZOUBI, Y. I. Analysis of the role of servant leadership on employee's job satisfaction mediated by leader-member exchange style among employees in the private higher education sector in Kuwait. *Acta Innovations*, n. 49, p. 60-74, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.49.6>.
- EVANS, L.; HOMER, M.; RAYNER, S. Professores como líderes acadêmicos: as perspectivas dos "liderados". *Educational Management Administration & Leadership*, v. 41, n. 5, p. 674-689, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/1741143213488589>.
- FERNANDEZ, C. F.; VECCHIO, R. P. Situational leadership theory revisited: a test of an across-jobs perspective. *The Leadership Quarterly*, v. 8, n. 1, p. 67-84, 1997. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90031-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90031-X).
- FERREIRA, A. C. M. satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida. Dissertação de mestrado, Goiânia, 2011.
- FLORES, C. A. D. S.; MOURA, A. A. D.; SANTOS, J. L. G. D.; BALSANELLI, A. P.; GABRIEL, C. S.; BERNARDES, A. Relación entre el liderazgo auténtico y la satisfacción en el trabajo de profesores de pregrado en enfermería. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 33, e4476, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.7292.4476>.
- FRANCO, M. C. M. Percepções de liderança ética, satisfação no trabalho e compromisso organizacional. 2022. Tese (Doutorado) — Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2022.
- FRIES, A.; KAMMERLANDER, N.; LEITTERSTORF, M. Leadership styles and leadership behaviors in family firms: a systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2021.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). O que é IES? Entenda o que significa a sigla. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/o-que-e-ies/>. Acesso em: 05 jul. 2024.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.
- HALEEM, F.; JEHANGIR, M.; KHALIL-UR-RAHMAN, M. Job satisfaction from leadership perspective. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS EXCELLENCE, 12., 2018. Proceedings [...]. Walter de Gruyter GmbH, 2018. v. 12, n. 1, p. 363-373. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0032>.
- HASHIM, M.; MALIK, H. A.; BHATTI, A.; ULLAH, M.; HAIDER, G. Servant leadership and job satisfaction among academicians. *International Journal of Early Childhood Special Education*, v. 12, n. 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.9756/INT-JECSE/V12I2.201051>.
- HOROUB, I.; ZARGAR, P. Liderança empoderadora e satisfação profissional do corpo docente em universidades palestinas: implicações da troca líder-membro e da confiança no líder. *Frontiers in Psychology*, v. 13, 1065545, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1065545>.
- HUNTER, J.C. O Monge e o Executivo. 13 ed. Sextante. Rio de Janeiro, 2004.
- IDAWATI, K.; MAHADUN, H. Influence of leadership behavior attributes on work-related lecturer's attitudes. *Calitatea*, v. 22, n. 185, p. 9-16, 2021. DOI: <https://doi.org/10.47750/QAS/22.185.02>.
- JABBAR, M.; HUSSIN, F. Effect of organizational leadership behavior and empowerment on job satisfaction. *Opcion*, v. 34, n. 0, p. 262-275, 2018.
- JABBAR, M. N.; HUSSIN, F. Gestão da qualidade como ferramenta estratégica para aprimorar a relação entre o comportamento dos líderes e a satisfação profissional dos professores. *International Journal of Higher Education*, v. 8, n. 3, p. 36-46, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n3p36>.
- JAMEEL, A. S.; AHMAD, A. R. The effect of transformational leadership on job satisfaction among academic staff. In: INTERNATIONAL BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT ASSOCIATION CONFERENCE (IBIMA), 34., 2019, Madrid. Proceedings [...]. Madrid: IBIMA, 2019. p. 13-14.
- JAMEEL, A. S.; AHMAD, A. R. O papel mediador da satisfação no trabalho entre o estilo de liderança e o desempenho do corpo docente. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, v. 24, n. 4, p. 2399-2414, 2020. DOI: <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I4/PR201349>.

- JEROME, I. An investigation on the nexus between leadership style and job satisfaction of library staff in private university libraries South-West, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, n. 1677, 2018. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1677>. Acesso em: [inserir data de acesso].
- JONES-SCHENK J, BLEICH MR. Implementation Science as a Leadership and Doctor of Nursing Practice Competency. *J Contin Educ Nurs*. 2019 Nov 1;50(11):491-492. doi: 10.3928/00220124-20191015-03. PubMed PMID: 31644808.
- KARIA, N.; ABU HASSAN ASAARI, M. H. Leadership attributes and their impact on work-related attitudes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 68, n. 5, p. 903-919, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0058>.
- KATCHINDELE, M.; GOMES, R.; YAMBO, N. Liderança organizacional: uma revisão integrativa. *Revista Academicus: Revista Multidisciplinar*, v. 2, n. 2, p. 29-41, 2024.
- KOTTER, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.
- KRUEGER, P.; WHITE, D.; MEANEY, C.; KWONG, J.; ANTAO, V.; KIM, F. Predictors of job satisfaction among academic family medicine faculty: findings from a faculty work-life and leadership survey. *Canadian Family Physician*, v. 63, n. 3, p. e177-e185, 2017.
- LI, H.; ZHOU, C. The influence mechanisms of inclusive leadership on job satisfaction: evidence from young university employees in China. *PLOS ONE*, v. 18, n. 6, e0287678, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287678>.
- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- MADRID, C.; CHIMBORAZO, L.; MORALES-GARCÍA, W. C.; QUISPE-SANCA, D.; HUANCHAHUIRE-VEGA, S.; SÁNCHEZ-GARCÉS, J.; SAINTILA, J. Digital competencies and transformational leadership as predictors of job performance in university teachers. *Journal of Educators Online*, v. 21, n. 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.9743/JEO.2024.21.3.18>.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 8ª, 2017.
- MAXWELL, John C. *Developing the Leader Within You*. Nashville: Thomas Nelson, 2005.
- MEFI, N. P.; ASOBA, S. N. Leadership styles and employee job satisfaction: a case of head of departments in Walter Sisulu University. *Academy of Entrepreneurship Journal*, v. 27, p. 1-9, 2021.
- MENESES, L. M. S. R. Influência da liderança empoderadora na qualidade de vida no trabalho e no comprometimento organizacional. 2025. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação
- MGAIWA, S. J. Predicting academics' job satisfaction from their perceived leadership styles: evidence from Tanzania. *Cogent Psychology*, v. 10, n. 1, 2156839, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2156839>.
- MINICUCCI, Agostinho. *Relações Humanas: Psicologia das Relações Interpessoais*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MORRIS, T. L.; LAIPPLE, J. S. How prepared are academic administrators? Leadership and job satisfaction within US research universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, v. 37, n. 2, p. 241-251, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1019125>.
- MPUANGNAN, K. N.; GOVENDER, S.; MHLONGO, H. R.; OSEI, F. S. Impacto da motivação e do estilo de liderança participativa no desempenho dos funcionários: mediando o papel da satisfação no trabalho. *Revista Internacional de Pesquisa e Estudos Científicos Inovadores*, v. 7, n. 3, p. 1088-1098, 2024. DOI: <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.3084>.
- MUNIR, R. I. S.; RAHMAN, R. A.; MALIK, A. M. A.; MA'AMOR, H. Relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among the academic staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 65, p. 885-890, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.215>.
- MWESIGWA, R.; TUSIIME, I.; SSEKIZIYIVU, B. Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, v. 39, n. 2, p. 253-268, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>.
- NORMANSYAH, Y. L.; EDWARD, Y. R. Melhorando o desempenho do professor por meio do comprometimento organizacional, competência, liderança e clima: o efeito moderador da satisfação no trabalho. *Journal of Library and Information and Social Science (JLISS)*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.1118>.
- NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021.
- ONWUBIKO, E. C. Effect of library staff attitudes on job performance: a study of the Library of Alex Ekwueme Federal University, Ebonyi State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, n. 2669, 2019. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2669>. Acesso em: [inserir data de acesso].
- PAES, A. L.; et al. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana*, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021.
- PAIVA, J. G. Liderança transformacional e bem-estar no trabalho: um estudo de revisão sistemática. *Revista Científica da UniMais*, v. 20, n. 1, p. 184-192, 2023.

- PIHIE, Z. A. L.; SADEGHI, A.; ELIAS, H. Analysis of head of departments leadership styles: implication for improving research university management practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 29, p. 1081-1090, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.341>.
- POUBEL, L.; SINCORÁ, L. A.; BRANDÃO, M. M. Liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino: uma proposta teórico-metodológica e reflexões para uma agenda de pesquisa. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 12, n. 2, p. 240-258, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.48902>. Acesso em: 24 set. 2025.
- RAFIQ AWAN, M.; MAHMOOD, K. Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management*, v. 31, n. 4/5, p. 253-266, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435121011046326>.
- ROBERSON, Q.; PERRY, J. L. Liderança inclusiva em pensamento e ação: uma análise temática. *Gestão de Grupos e Organizações*, v. 47, n. 4, p. 755-778, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SAKIRU, O. K.; OTHMAN, J.; SILONG, A. D.; KAREEM, S. D.; OLUWAFEMI, A. O.; YUSUF, G. O. Relação entre estilos de liderança de chefes de departamento e satisfação profissional de professores em universidades públicas nigerianas. *Asian Social Science*, v. 10, n. 6, p. 138, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5539/ass.v10n6p138>.
- SAMAD, A.; MUCHIRI, M.; SHAHID, S. Investigating leadership and employee well-being in higher education. *Personnel Review*, v. 51, n. 1, p. 57-76, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0340>.
- SANTIE, Y. D. A.; TUERAH, P. R.; LONTO, A. L.; BIRINGAN, J.; PASANDARAN, S. The effect of leadership effectiveness, organizational culture and work motivation toward job satisfaction. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOCIAL SCIENCES (ICSS), 1., 2018, Manado. *Proceedings...* Manado: Atlantis Press, 2018. p. 830-832.
- SANTOS, S.; AUGUSTO, L. F.; FERREIRA, S.; VASCONCELOS, M.; ESPÍRITO SANTO, P. M. do. Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: a systematic literature review. *Administrative Sciences*, v. 13, n. 10, p. 1-15, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>.
- SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SUONG, H. T. T.; DAO, T. T. X. O impacto dos estilos de liderança no engajamento de quadros, professores e funcionários em universidades públicas – evidências do Vietnã. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, v. 6, n. 1, p. 273-280, 2019. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.273>.
- VIEIRA, C. L. S.; DA ROCHA GRANGEIRO, R.; DE MORAES ROCHA, C.; DA CRUZ TAVARES, L. Liderança servidora e abusiva: revisão sistemática da literatura à luz dos métodos bibliométricos. *Revista Pretexto*, v. 24, n. 3, p. 1, 2023.
- VILAR, J. G. P.; MENDONÇA, H.; SHIMABUK, R. H.; FIDELIS, A. Liderança ética e desempenho: uma revisão sistemática da literatura. *Psicologia em Ênfase*, v. 4, p. 61-75, 2023.
- WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- WANG, X.; PHAWITPIRIYAKLITI, C.; PATTANAYANON, P.; TERASON, S. Transformational leadership unleashed: elevating faculty satisfaction through psychological capital. *Journal of Ecohumanism*, v. 3, n. 3, p. 260-273, 2024. DOI: <https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3357>.
- WEBB, K. S. Creating satisfied employees in Christian higher education: research on leadership competencies. *Christian Higher Education*, v. 8, n. 1, p. 18-31, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/15363750802171073>.
- WU, J.; HUANG, Y.; ZHOU, X. Leading to enhance university faculty members' positive working attitudes: the mediating roles of research self-efficacy and job stress. *Asia Pacific Journal of Education*, v. 44, n. 2, p. 444-459, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2113762>.
- YOUSIF, M. B. Z.; LOUKIL, T. M. Determining the effect of narcissistic leadership on employee performance: an applied study in a private college in Iraq. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, v. 11, n. 5, p. 182-196, 2022. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0134>.
- ZEBON, M. A. H.; SATTAR, A.; AHAMED, M. S. Um estudo empírico para explorar os preditores da satisfação profissional de professores universitários em Bangladesh: uma abordagem de modelagem de equações estruturais. *Heliyon*, v. 11, n. 2, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41740>.
- ZUO, C.; WONGVANICHTAWEE, C.; CHOLLATHANRATTANAPONG, J. Os efeitos do modelo de liderança transformacional na justiça organizacional e na satisfação profissional de professores em universidades privadas na província de Shandong. *Revista Internacional de Negócios e Gestão da Informação da Ásia (IJABIM)*, v. 15, n. 1, p. 1-15, 2024. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJABIM.341796>.