

## A influência da liderança servidora na satisfação no trabalho: uma análise das publicações internacionais

### The influence of servant leadership on job satisfaction: an analysis of international publications

Yasmim Aparecida Leal, Diny Gabrielly de Miranda Martins<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Instituto Federal de Minas Gerais, IFMG, Formiga – MG, Brasil

#### RESUMO

No cenário empresarial contemporâneo, a liderança emerge como um fator crítico para o sucesso organizacional, destacando-se o modelo de liderança servidora por seu impacto positivo em indivíduos, equipes e organizações. Este artigo busca analisar como a liderança servidora pode influenciar a satisfação no trabalho. Realizou-se uma revisão sistemática de literatura, com 29 estudos internacionais extraídos da Web of Science. Para analisar os resultados, utilizou-se a análise de conteúdo. Constatou-se que a liderança servidora exerce uma influência positiva na satisfação dos trabalhadores, ao promover capacitação profissional, cidadania organizacional, comprometimento, confiança, sentimento de pertencimento, eficácia, responsabilidade, sucesso pessoal, engajamento, socialização, empoderamento psicológico, proatividade, incentivo à inovação e combate à depressão no contexto laboral. A pesquisa demonstra as vantagens da adoção da liderança servidora na ampliação do engajamento e da satisfação da equipe. Além disso, contribui para demonstrar qual o quadro geral dos estudos sobre o tema, uma vez que se trata de um tema pouco abordado.

**Palavras-chave:** Liderança servidora, líder servidor, satisfação no trabalho

#### ABSTRACT

In the contemporary business scenario, leadership emerges as a critical factor for organizational success, with the servant leadership model standing out for its positive impact on individuals, teams and organizations. This article seeks to analyze how servant leadership can influence job satisfaction. A systematic literature review was carried out, with 29 international studies extracted from the Web of Science. To analyze the results, content analysis was used. It was found that servant leadership has a positive influence on worker satisfaction, by promoting professional training, organizational citizenship, commitment, trust, sense of belonging, effectiveness, responsibility, personal success, engagement, socialization, psychological empowerment, proactivity, encouragement of innovation and combating depression in the workplace. The research demonstrates the advantages of adopting servant leadership in increasing team engagement and satisfaction. Furthermore, it helps to demonstrate the general framework of studies on the topic, since it is a topic that is rarely covered.

**Key words:** Servant leadership, servant leader, job satisfaction



**Autor correspondente.** DGMM. R. Alexandre Tavares do Couto, 295 - Novo Santo Antônio - 35574-002 – Formiga, MG, Brasil.

E-mail: [dinymiranda77@gmail.com](mailto:dinymiranda77@gmail.com)

Recebido: Junho de 2024

Aceito: Julho de 2024

GESTÃO, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO ISSN 2595-5861

© Faculdade Metropolitana

<https://doi.org/10.5281/zenodo.13840891>

## INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo, marcado por transformações rápidas e constantes, a liderança emerge como um fator crítico para o sucesso organizacional. Entre as várias teorias e estilos de liderança, o modelo da liderança servidora se destaca como uma abordagem que, embora tenha suas raízes nas ideias de Robert K. Greenleaf nos anos de 1970, vem ganhando cada vez mais relevância devido ao seu impacto nos indivíduos, equipes e organizações.

A liderança servidora propõe que o líder deve estar a serviço de sua equipe, priorizando as necessidades dos outros antes das suas, com o objetivo de promover o crescimento pessoal e profissional e o bem-estar dos colaboradores (YEH et al., 2022). Essa abordagem enfatiza a importância da humildade, empatia, escuta ativa e tomada de decisões éticas, visando criar uma cultura organizacional colaborativa e participativa (HUNTER, 2004).

Nessa perspectiva, um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e busca capacitar os membros da equipe para que possam atender melhor ao cliente (HUNTER, 2004). Tal postura, contribui para que o líder conquiste o respeito e o apreço de sua equipe, construindo assim a autoridade necessária para exercer as atividades de gestão e, conseqüentemente, proporcionando um ambiente de trabalho mais agradável (HUNTER, 2004).

A eficácia desse modelo de liderança, especialmente no que tange à satisfação no trabalho, é um tema de grande interesse, considerando que ambientes de trabalho positivos e colaborativos podem levar a melhorias significativas na produtividade e na qualidade dos serviços ou produtos oferecidos pelas organizações (ROBBINS 2009).

A satisfação no trabalho influencia diretamente a motivação, a retenção de talentos, a redução de índices de absenteísmo, a redução do estresse e a promoção de um ambiente de trabalho efetivo (ABORAMADAN; DAHLEEZ; HAMAD, 2020). Nesse sentido,

líderes que adotam o estilo de liderança servidora tendem a criar laços mais fortes com suas equipes, fomentando um ambiente de trabalho baseado na confiança mútua, no respeito e no comprometimento, o que corrobora para a saúde da organização.

Portanto, compreender a relação entre a liderança servidora e a satisfação no trabalho pode oferecer insights valiosos para práticas de gestão que buscam promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Apesar disso, ainda são poucos os estudos que exploram a influência deste modelo de liderança na satisfação dos trabalhadores.

Diante desse contexto, este artigo busca analisar como a liderança servidora pode influenciar a satisfação no trabalho. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, com 29 estudos internacionais, procurando identificar os mecanismos através dos quais a liderança servidora afeta, em maior ou menor grau, a satisfação dos colaboradores dentro das organizações.

A relevância desse trabalho reside na necessidade de explorar mais profundamente como a liderança servidora pode ser um diferencial estratégico para as organizações, especialmente em um cenário globalizado e competitivo. Além disso, esse estudo pode contribuir teoricamente para a comunidade científica, tendo em vista a escassez de estudos que abordam a aplicação prática da liderança servidora e seu potencial para a melhoria da satisfação no trabalho.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Liderança nas organizações

O tema da liderança é de grande relevância tanto no âmbito pessoal quanto organizacional, e pode ser entendida como a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 28).

Trata-se de um processo de influência social no qual o líder busca a participação voluntária dos liderados em prol dos objetivos da

organização (MELO et al., 2019). Ferreira, Martins e Santos (2021) reforçam que, essa habilidade de influenciar e motivar pessoas é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento.

A liderança nas organizações é um campo de estudo que tem evoluído significativamente ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças nas estruturas organizacionais e às demandas do mercado globalizado. A capacidade de liderar eficazmente é reconhecida como um diferencial estratégico que pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização (FERREIRA; DA SILVA MARTINS; DOS SANTOS, 2021).

É importante destacar que nem todo gestor ou chefe de uma organização é um líder. Muitas vezes uma pessoa ocupa a posição de líder apenas por seu cargo, mas isso não garante que ela vá realmente liderar com eficácia. Dessa forma, os líderes podem surgir em um grupo de forma natural ou por indicação formal (CHIAVENATO, 2006).

Ao longo do tempo, diversas teorias sobre estilos de liderança foram desenvolvidas, cada uma descrevendo modelos com características e objetivos específicos. A liderança autocrática, por exemplo, é centrada na figura do líder, que toma as decisões de forma unilateral e espera obediência dos liderados (LOPES; GOMES, 2023). Por outro lado, a liderança democrática busca a participação e o consenso do grupo nas tomadas de decisão, e, a liderança liberal ou *laissez-faire* é caracterizada pela total autonomia dos liderados para assumir responsabilidades e tomar decisões, com pouca ou nenhuma intervenção do líder (LOPES; GOMES, 2023).

O modelo de liderança transformacional visa inspirar e motivar os indivíduos do grupo a transcenderem seus interesses pessoais e irem além dos requisitos de suas funções em prol dos objetivos da organização. Enquanto, a liderança transacional é baseada na troca, em recompensas e punições para influenciar o comportamento dos liderados (FERREIRA; MARTINS; SANTOS, 2021).

Outras abordagens também muito conhecidas e difundidas são a liderança carismática, a Teoria dos Traços de Personalidade e o estilo de liderança contingencial. A liderança carismática baseia-se no carisma e na capacidade do líder de cativar e influenciar seus seguidores (MELO et al., 2019). A Teoria dos Traços de Personalidade sugere que certos traços inatos, como inteligência, autoconfiança e sociabilidade, dentre outros, são determinantes para a eficácia da liderança. E a teoria contingencial propõe que não existe um estilo único de liderança ideal, mas que a eficácia do líder depende da adequação entre seu estilo e as características da situação enfrentada (MELO et al., 2019).

Alguns modelos emergentes no contexto das organizações contemporâneas, que têm sido discutidos na literatura, são a lideranças ética, digital, intercultural e a liderança baseada em evidências.

A liderança ética enfatiza o comportamento do líder fundamentado em princípios e valores morais. No caso, os líderes tendem a inspirar confiança em seus seguidores, promovendo uma cultura organizacional baseada em valores morais. Isso é especialmente importante em um contexto em que as questões de governança corporativa e responsabilidade social empresarial estão cada vez mais sob escrutínio (BILGE et al., 2021).

A liderança digital tornou-se um tema de grande interesse, uma vez que a capacidade de liderar equipes de forma eficaz em ambientes virtuais ou híbridos é uma competência chave na era digital. Líderes que possuem habilidades digitais avançadas podem melhorar a comunicação, a colaboração e o engajamento de suas equipes, mesmo à distância (BARRERA BLANCO; MARTÍN RÍOS; SENENT-DE FRUTOS, 2020).

Por outro lado, a ideia de liderança intercultural emerge do contexto da globalização, no qual os líderes devem ser capazes de gerir equipes diversificadas culturalmente. Compreender e respeitar as diferenças culturais é crucial para a construção de uma equipe coesa e para o sucesso em um

mercado global. Líderes eficazes, neste contexto, são aqueles que promovem a inclusão e valorizam a diversidade (RASHID; ILKHANIZADEH, 2022).

A liderança baseada em evidências enfatiza a importância de tomar decisões baseadas em dados e evidências científicas. Esta abordagem pode aumentar a eficácia da tomada de decisão e melhorar os resultados organizacionais, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e inovação (MCNEFF; IRVING, 2017).

O modelo de liderança servidora é um modelo dentre inúmeros outros descritos na literatura. Este tópico apresenta um panorama geral dos modelos de liderança, deixando o modelo de liderança servidora, tema central deste trabalho, para ser tratado em tópico específico.

Cada uma dessas teorias traz contribuições valiosas para a compreensão e o exercício da liderança nas organizações. Assim, para escolher um estilo de liderança adequado é necessário analisar uma diversidade de fatores, como a cultura organizacional, o perfil dos liderados e os desafios enfrentados pela empresa (LOPES; GOMES, 2023). Cabe aos líderes conhecerem e aplicarem tais conceitos de forma flexível e adaptativa, priorizando o desenvolvimento e o sucesso de suas equipes e organizações (MIAO et al., 2014).

Líderes efetivos são aqueles capazes de criar um clima organizacional positivo, no qual os funcionários se sentem valorizados, engajados e motivados (FERREIRA; MARTINS; SANTOS, 2021). Portanto, o líder exerce um papel crucial em relação à forma como os colaboradores encaram e vivenciam suas tarefas no ambiente de trabalho, o que impacta diretamente na satisfação profissional.

Ferreira, Martins e Santos (2021, p. 35) afirmam que "a satisfação no trabalho está diretamente relacionada à qualidade da liderança exercida nas organizações". Quando os líderes se preocupam com o bem-estar e o desenvolvimento de seus liderados, estabelecendo relações de confiança e respeito mútuo, a satisfação e o comprometimento dos

colaboradores tendem a aumentar, resultando em melhor desempenho e resultados para a organização.

### **Liderança e satisfação no trabalho**

Entende-se como satisfação no trabalho aquilo que uma pessoa sente em relação às suas tarefas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Segundo Robbins (2009, p. 24), "uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas".

Muitos fatores estão atrelados à satisfação no trabalho como, por exemplo, as recompensas financeiras, os benefícios sociais, a submissão às regras e políticas organizacionais, o alcance de metas e padrões de desempenho, a autonomia, a ascensão funcional, a interação com os colegas e o estilo de liderança (CHIAVENATO, 2010; FOGAÇA; COELHO JR., 2015), sendo este último aspecto objeto de atenção desse artigo.

A relação entre liderança e satisfação no trabalho é um tema de grande relevância no campo da gestão de recursos humanos, uma vez que líderes são capazes de influenciar positivamente o clima organizacional e, conseqüentemente, a satisfação dos colaboradores, o que pode acarretar o melhor desempenho laboral (CHIAVENATO, 2010).

Líderes que praticam a escuta ativa, oferecem feedback construtivo e demonstrando empatia, tendem a criar um ambiente de trabalho mais satisfatório para os colaboradores (BAUER et al., 2019). Estilos de liderança mais participativos e democráticos, que encorajam a colaboração e a contribuição dos colaboradores, são frequentemente associados a níveis mais altos de satisfação no trabalho. Em contrapartida, estilos de liderança autoritários podem diminuir a satisfação no trabalho devido à falta de autonomia e à comunicação unilateral. Diversos estudos evidenciam a influência e o impacto da liderança na satisfação dos trabalhadores. Braun e colaboradores (2018) realizaram uma meta-análise de 49 estudos, abrangendo mais de 12.000 funcionários, e constataram que a liderança transformacional

está positivamente relacionada à satisfação no trabalho. Os autores destacam que líderes transformacionais inspiram e motivam seus liderados, aumentando seu bem-estar e satisfação.

Outro estudo conduzido por Munir et al. (2012), investigou a relação entre estilos de liderança e satisfação no trabalho em uma amostra de enfermeiros. Os resultados indicaram que a liderança transformacional e a liderança transacional estão positivamente associadas à satisfação no trabalho, enquanto a liderança *laissez-faire* apresenta uma relação negativa. Os autores ressaltam a importância de líderes adotarem comportamentos transformacionais e transacionais para promover a satisfação de seus liderados (MUNIR et al., 2012).

Ao examinar o impacto dos estilos de liderança na satisfação dos funcionários do setor bancário no Paquistão, Saleem (2015) também constatou um efeito positivo da liderança transformacional e transacional em relação à satisfação dos trabalhadores, enquanto a liderança *laissez-faire* acarreta resultados desfavoráveis. O autor enfatiza a necessidade de os líderes adotarem estilos de liderança apropriados para melhorar a satisfação e o desempenho dos funcionários (SALEEM, 2015).

Líderes que adotam estilos de liderança eficazes são capazes de criar um ambiente de trabalho positivo, no qual os funcionários se sentem valorizados, engajados e satisfeitos, contribuindo para o sucesso das organizações (ABORAMADAN; DAHLEEZ; HAMAD, 2020).

A liderança transformacional, especificamente, tem sido destacada por sua capacidade de inspirar e motivar colaboradores, indo além das expectativas tradicionais de gestão. Líderes transformacionais são capazes de criar uma visão compartilhada, incentivando os colaboradores a alcançarem objetivos comuns, o que pode levar a um aumento significativo na satisfação no trabalho (ALAVUK et al., 2023).

Enfim, diversos fatores relativos aos estilos de liderança e aos aspectos

comportamentais adotados pelos líderes impactam diretamente na satisfação no trabalho.

Uma das práticas importantes que um bom líder deve atentar é a comunicação eficaz. A clareza na comunicação pode reduzir mal-entendidos e conflitos, aumentando a satisfação dos colaboradores. Dami, Imron e Supriyanto (2022), salientam que líderes que mantêm canais de comunicação abertos e transparentes com os colaboradores contribuem para um ambiente de trabalho mais confiável e satisfatório.

A autonomia no âmbito profissional é outro fator que tem mostrado ter um impacto significativo na satisfação no trabalho. Líderes que delegam responsabilidades e confiam nas capacidades de seus colaboradores para tomar decisões promovem um sentimento de valorização e competência, o que, por sua vez, aumenta a satisfação no trabalho (ADIGUZEL; OZCINAR; KARADAI, 2020).

A capacidade de um líder em reconhecer e recompensar o desempenho dos colaboradores exerce um papel crucial na satisfação no trabalho. De acordo com McCallaghan, Jackson e Heyns (2020), reconhecimento e recompensas não apenas validam o esforço e as conquistas dos colaboradores, mas também servem como um poderoso motivador, incentivando a continuidade do desempenho positivo.

O bem-estar dos colaboradores é outra área onde a liderança tem um impacto considerável. Líderes que priorizam o bem-estar e a saúde mental de seus colaboradores, oferecendo suporte e recursos adequados, contribuem para a redução do estresse e para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório (BILGE et al., 2021).

Cada um desses aspectos sublinha a complexa relação entre a liderança e a satisfação no trabalho, evidenciando a importância de abordagens de liderança que sejam não apenas eficazes em termos de resultados organizacionais, mas que também promovam um ambiente de trabalho satisfatório e enriquecedor para os colaboradores.

Nesse sentido, a liderança servidora tem ganhado destaque como um estilo de liderança capaz de promover a satisfação no trabalho. Líderes servidores priorizam as necessidades e o bem-estar de seus liderados, colocando-os em primeiro lugar. Eles se concentram em desenvolver, capacitar e inspirar seus seguidores, criando um ambiente de trabalho positivo e favorável.

Estudos têm demonstrado que a liderança servidora está positivamente relacionada à satisfação no trabalho. Por exemplo, Chiniara e Bentein (2016) descobriram que a liderança servidora aumenta a satisfação no trabalho por meio do atendimento das necessidades psicológicas básicas dos funcionários, como autonomia, competência e relacionamento. Outra pesquisa realizada por Cerit (2009), constatou que a liderança servidora está significativamente associada à satisfação no trabalho de professores em escolas primárias. Tais estudos ressaltam o potencial da liderança servidora para criar um ambiente de trabalho positivo e satisfatório, no qual os funcionários se sentem valorizados, apoiados e engajados.

A liderança servidora enfatiza a importância de atender as necessidades dos colaboradores e apoiá-los em seu desenvolvimento pessoal e profissional (HUNTER, 2004). Essa abordagem de liderança está diretamente ligada a uma maior satisfação no trabalho, pois promove um ambiente de apoio e encorajamento.

### **Liderança servidora no contexto das organizações**

A liderança servidora, conforme conceituada por Robert K. Greenleaf (1998), enfatiza a importância de o líder priorizar as necessidades dos seus seguidores acima das suas, buscando servir antes de liderar. Este modelo de liderança tem sido amplamente estudado e aplicado em diversas organizações, demonstrando um impacto significativo na cultura organizacional e no desempenho dos colaboradores. A essência da liderança servidora reside na sua capacidade de fomentar um ambiente de trabalho inclusivo, ético e de

apoio mútuo, no qual o líder exerce influência por meio do serviço (HUNTER, 2004).

De acordo com Hunter (2004), para liderar é preciso servir, assim, os melhores líderes são aqueles que estão preocupados em servir a equipe, ou seja, identificar e atender as necessidades das pessoas à sua volta para que sejam bem-sucedidas. Nessa abordagem a liderança é construída sobre o serviço e o sacrifício, de forma que o líder exerce sua influência pessoal, e não o poder coercitivo com base no cargo que ocupa, para fazer com que as pessoas se entreguem na realização de tarefas (HUNTER, 2004).

No contexto das organizações modernas, a liderança servidora é vista como um meio de alcançar altos níveis de satisfação no trabalho e de engajamento dos colaboradores. Líderes servidores são aqueles que demonstram empatia, escutam ativamente e estão comprometidos com o crescimento pessoal e profissional de seus seguidores (BILGE et al., 2021).

Além disso, a liderança servidora promove a autenticidade no ambiente de trabalho. Segundo McNeff e Irving (2017), líderes que praticam a liderança servidora são percebidos como genuínos em suas ações e intenções, o que estimula a autenticidade entre os colaboradores. Esta transparência e sinceridade no comportamento do líder servem como pilares para a construção de relações de trabalho baseadas na confiança e no respeito mútuo.

A liderança servidora também desempenha um papel crucial na gestão de conflitos dentro das organizações. Por meio de uma abordagem centrada no serviço e no bem-estar dos colaboradores, líderes servidores são capazes de abordar desentendimentos e tensões de maneira construtiva, promovendo a resolução de conflitos de forma eficaz e empática. (ABORAMADAN; DAHLEEZ; HAMAD, 2020).

Outro aspecto relevante da liderança servidora é a sua contribuição para a responsabilidade social corporativa (RSC). Líderes que adotam este estilo são frequentemente motivados por valores éticos e

sustentáveis, buscando não apenas o sucesso econômico, mas também o bem-estar da comunidade e do meio ambiente. Esta orientação para a RSC pode reforçar a imagem da organização e fortalecer sua posição no mercado (YEH et al., 2022).

Esse modelo de liderança tem um impacto significativo na cultura organizacional e no desempenho dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo, ético e de apoio mútuo. Líderes servidores estabelecem um ambiente de trabalho caracterizado pelo compartilhamento de ideias e colaboração, o que resulta em uma comunicação mais eficaz e uma maior eficiência em geral.

A implementação da liderança servidora requer uma mudança na cultura das organizações, passando de uma cultura de comando e controle para uma de empoderamento e serviço. Este processo de transformação pode enfrentar resistências, mas a literatura sugere que o envolvimento e o comprometimento dos líderes no processo de mudança são fundamentais para o sucesso da implementação (RASHID; ILKHANIZADEH, 2022).

A capacidade de influenciar positivamente a cultura organizacional é outra característica marcante da liderança servidora. Líderes servidores, através de suas ações e exemplo, podem inculcar valores como altruísmo, respeito e compromisso com a excelência, contribuindo para uma cultura organizacional coesa e positiva (THOMPSON; BUCH; GLASO, 2019).

No âmbito da inovação, a liderança servidora tem mostrado ser um catalisador de mudanças positivas. Ao encorajar a colaboração e ao oferecer suporte para a experimentação e o aprendizado, líderes servidores podem estimular a criatividade e a inovação entre os colaboradores, elementos essenciais para a competitividade e a sustentabilidade organizacional (COUN; DE RUITER; PETERS, 2023).

A liderança servidora também tem um impacto significativo na retenção de talentos. Organizações lideradas por indivíduos que praticam a liderança servidora tendem a ter

taxas mais baixas de turnover, uma vez que os colaboradores se sentem valorizados, apoiados e parte de um propósito maior (ALAVUK et al., 2023).

Por fim, a literatura a respeito da liderança servidora sugere que este modelo é particularmente eficaz em contextos organizacionais caracterizados por mudanças rápidas e incertezas. Líderes servidores, com sua ênfase na adaptabilidade, no apoio e no desenvolvimento dos colaboradores, estão bem-posicionados para guiar suas organizações através de períodos de transformação (DAMI; IMRON; SUPRIYANTO, 2022).

Portanto, a liderança servidora representa uma abordagem holística e ética para a gestão, oferecendo benefícios significativos para as organizações, seus colaboradores e a sociedade como um todo. A adoção desse estilo de liderança pode ser um diferencial estratégico, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo, inovador e sustentável (ADIGUZEL; OZCINAR; KARADAI, 2020).

## **METODOLOGIA**

Uma vez que o objetivo do artigo é identificar como a liderança servidora pode influenciar a satisfação no trabalho, a metodologia adotada possui abordagem qualitativa e caráter descritivo.

Realizou-se uma revisão sistemática da literatura, por ser um método rigoroso e estruturado para identificar, avaliar e interpretar toda a pesquisa relevante disponível sobre um tema específico. Segundo Kitchenham (2004), a revisão sistemática da literatura é essencial para sintetizar as evidências existentes, evitando vieses e proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento teórico e prático.

A base de dados utilizada para a coleta de dados foi a Web of Science, devido a sua importância no cenário científico. A Web of Science possibilita o acesso a milhares de artigos científicos disponíveis em outras bases como Scopus, ProQuest e Wiley, e que são publicados em periódicos indexados e classificados com fator de impacto no Jornal

Citation Reports (JCR) (PEREIRA; CARVALHO; ROTONDARO, 2013).

A condução da revisão sistemática obedeceu a sequência de etapas proposta por Olsen (1995 apud SEGURA MUÑOZ et al., 2002). Assim, após delimitar o problema de pesquisa e a escolha da base de dados, o Teste de Relevância aplicado inclui os seguintes passos:

Passo 1 – definição dos termos de busca e filtros aplicados: as palavras-chave escolhidas foram: servant leadership; servant leader; job satisfaction e; worker satisfaction. Para otimizar a coleta de dados, foram feitas as diferentes combinações dos termos de busca: a) "servant\_leader\*" e "job\_satisfaction" no título; b) "servant\_leader\*" no título e "job\_satisfaction" no tópico; c) "servant\_leader\*" e "work\_satisfaction" no título, e; d) "servant\_leader\*" no título e "work\_satisfaction" no tópico. Salienta-se que foi utilizado o sinal de asterisco "\*" para atender às possíveis variações dos termos, como os plurais líderes e trabalhadores.

Para garantir a relevância e a qualidade dos dados coletados, foi utilizado um filtro para selecionar apenas documentos do tipo "artigo" e que estavam disponíveis em "acesso aberto".

Após as tentativas de busca com as diferentes combinações das palavras-chave e filtros propostos, a busca mais efetiva foi com o termo "servant\_leader\*" no título do artigo e "job\_satisfaction" no tópico, resultando em 29 artigos para a análise. Ressalta-se que a busca foi realizada na data de 10/04/2024, e que as demais combinações de termos de busca resultaram em artigos repetidos ou não retornaram resultado.

Passo 2 – Primeira aplicação do Teste de Relevância: análise dos resumos dos artigos. Nesta etapa foi feita a leitura dos resumos dos 29 artigos para identificar se estavam de fato relacionados com o tema da pesquisa. Constatou-se que os 29 estudos tratavam sobre o tema da liderança servidora e satisfação no trabalho, e que nenhum artigo era duplicado. Assim, todos os 29 estudos passaram na

aceitação preliminar para a segunda aplicação do Teste de Relevância.

Passo 3 – Segunda aplicação do Teste de Relevância: análise dos textos completos dos artigos para decidir sobre a inclusão ou exclusão de cada artigo na amostra final. Nesta etapa, a amostra preliminar com os 29 artigos passou por uma análise mais detalhada para assegurar que todos os estudos selecionados efetivamente abordassem a influência da liderança servidora na satisfação no trabalho, conforme o objetivo de pesquisa delimitado, o que, de fato, foi confirmado. Assim, após a leitura dos textos completos, todos os 29 artigos internacionais foram incluídos na amostra final.

Para analisar os dados coletados, foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977), sendo os artigos separados em categorias de análise de acordo com os significados e sentidos encontrados nos textos.

Foi feita a análise de cada artigo completo buscando identificar elementos que evidenciassem a influência da liderança servidora na satisfação no trabalho. Cada elemento identificado foi denominado como uma categoria de análise. Assim, foram definidas 14 categorias, a saber: capacitação, cidadania organizacional, comprometimento, confiança, pertencimento, eficácia, responsabilidade, sucesso pessoal, engajamento, socialização, empoderamento psicológico, proatividade, inovação organizacional e prevenção da depressão.

As categorias e seus significados são elucidados no quadro 1.

As categorias analíticas, bem como seus conceitos norteadores foram extraídos dos artigos científicos coletados para análise. Todas as categorias dizem respeito a aspectos e elementos que comprovam um efeito positivo da liderança servidora em relação à satisfação do trabalhador.

Posteriormente, foi identificada a frequência que cada categoria é abordada nos artigos e realizada a análise dos resultados apurados, o que é descrito no próximo tópico.

Quadro 1. Categorias de análise.

Categoria	Conceito norteador
Capacitação	Refere-se ao processo de aprendizagem e desenvolvimento contínuo de competências e habilidades, visando empoderar os indivíduos para desempenharem suas funções de forma eficaz e eficiente (BILGE <i>et al.</i> , 2021).
Cidadania organizacional	Diz respeito ao comportamento voluntário dos funcionários que vai além de suas obrigações formais de trabalho. Inclui ações pró-sociais, como ajudar colegas, demonstrar lealdade à organização e aderir a normas organizacionais, que não são formalmente recompensadas, mas são cruciais para a eficácia organizacional (HAJI <i>et al.</i> , 2021; COUN; DE RUITER; PETERS, 2023; HOWLADAR; RAHMAN, 2021).
Comprometimento	Abrange o nível de entrega e responsabilização do colaborador para com a organização, bem como sua motivação para permanecer nela. Está associado a um desempenho elevado no trabalho, baixa taxa de rotatividade e baixo absentismo (ABORAMADAN; DAHLEEZ; MOHAMMED, 2020; MIAO <i>et al.</i> , 2014; BIBI, 2022).
Confiança	Significa a confiança que o trabalhador tem em seu líder, que é fortalecida através do apoio individualizado e incentivo, resultando em atitudes positivas dos subordinados (DAMI; IMRON; SUPRIYANTO, 2022; RASHID; IIKHANIZADEH, 2022).
Pertencimento	Refere-se ao sentimento de inclusão e aceitação dentro da organização, que promove um senso de identidade, segurança e reconhecimento. Este sentimento de pertencer é fortalecido quando os colaboradores percebem que suas contribuições são valorizadas e que fazem parte integral de um grupo interno, levando a uma maior satisfação e motivação no trabalho (HASHIM <i>et al.</i> , 2020; YEY <i>et al.</i> ; 2022).
Eficácia	Trata-se da capacidade dos colaboradores em atingir resultados desejados (STOLLBERGER <i>et al.</i> , 2019).
Responsabilidade	Refere-se à obrigação de tomar decisões, agir de forma ética e transparente, e aceitar as consequências de suas ações, influenciando positivamente o ambiente ao seu redor e considerando as necessidades e impactos sobre os outros (BILGE <i>et al.</i> , 2021).
Sucesso pessoal	Significa a realização de objetivos individuais, especialmente no contexto profissional, onde envolve atingir metas de desempenho e desenvolvimento de carreira. Este conceito é frequentemente associado à satisfação no trabalho e à sensação de realização pessoal, que se traduz em um desempenho eficaz e comprometimento com a organização (BILGE <i>et al.</i> , 2021).
Engajamento	Trata-se do envolvimento ativo e dedicado dos funcionários em seu trabalho, caracterizado por energia, concentração e esforço direcionado para alcançar metas organizacionais (ANSHORI <i>et al.</i> , 2023; ALAVUK <i>et al.</i> , 2023).
Socialização	É o processo pelo qual novos membros de uma organização aprendem e se

	ajustam às normas, valores e expectativas culturais da organização, facilitando sua integração e desempenho eficaz (BAUER, 2019).
Empoderamento psicológico	Refere-se ao processo pelo qual a crença em si mesmo é aumentada, refletindo uma orientação ativa em relação aos papéis de trabalho, se manifestando em motivação intrínseca e envolvimento ativo dos indivíduos (VAN DER HOVEN; MAHEMBE; HAMMAN-FISHER, 2021).
Proatividade	Diz respeito à capacidade dos trabalhadores para tomarem iniciativas e resolver problemas (BAUER <i>et al.</i> , 2019).
Inovação organizacional	Está relacionada com a capacidade dos liderados em adotar novas ideias ou práticas que resultam em melhorias significativas para a organização (DALAIN, 2023).
Prevenção da depressão	Refere-se ao potencial da liderança servidora para ajudar na redução dos sintomas depressivos dos funcionários, sobretudo em tempos de mudanças severas, como as produzidas pela pandemia da Covid-19 (RUIZ-PALOMINO <i>et al.</i> , 2022).

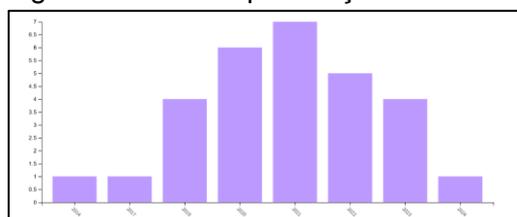
As categorias analíticas, bem como seus conceitos norteadores foram extraídos dos artigos científicos coletados para análise. Todas as categorias dizem respeito a aspectos e elementos que comprovam um efeito positivo da liderança servidora em relação à satisfação do trabalhador.

Posteriormente, foi identificada a frequência que cada categoria é abordada nos artigos e realizada a análise dos resultados apurados, o que é descrito no próximo tópico.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a análise, foram selecionados 29 estudos empíricos extraídos da base de dados Web of Science. A distribuição dos artigos por ano de publicação varia entre 2014 até o início de 2024. A maioria das pesquisas foram publicadas a partir do ano de 2019, o que reflete o recente interesse pela temática da liderança servidora e sua influência na satisfação dos colaboradores, conforme pode ser visto na figura 1.

Figura 1. Anos da publicação.



Salienta-se que os 29 estudos são internacionais, e perpassam por distintas áreas e ramos de atuação e tipos de organizações, como setor bancário, setor público, terceiro setor, ensino e educação, hotelaria, prestação de serviços, indústrias e empresas familiares.

Todos os artigos retratam, de alguma forma, a influência da liderança servidora na satisfação no trabalho. Portanto, para uma análise mais apurada, os artigos selecionados foram agrupados nas categorias de análise extraídas do conteúdo dos artigos, sobretudo na descrição dos resultados. Esse agrupamento foi feito a partir da frequência em que as categorias aparecem no conjunto dos artigos. Dessa forma, a frequência significa a quantidade de artigos que abordam uma determinada categoria. O quadro 2 ilustra essa frequência.

É importante esclarecer que alguns artigos abordaram mais de uma categoria, o que explica a soma total das frequências ultrapassar a quantidade de artigos da amostra.

Quadro 2. Frequência das categorias de análise.

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
Engajamento	8
Comprometimento	8
Cidadania organizacional	6
Confiança	3
Eficácia	3
Pertencimento	2
Responsabilidade	1
Sucesso pessoal	1
Capacitação	1
Socialização	1
Empoderamento psicológico	1
Proatividade	1
Inovação organizacional	1
Prevenção da depressão	1

As primeiras categorias a serem analisadas são comprometimento e engajamento, que possuem as maiores frequências.

Os estudos analisados constataam uma relação positiva entre liderança servidora e o comprometimento, acarretando maior satisfação no trabalho. Segundo os pesquisadores, a liderança servidora fomenta um forte vínculo emocional entre os funcionários e a organização (ABORAMADAN; DAHLEEZ;

HAMAD, 2020). Este vínculo impulsiona os liderados a se comprometerem e se empenharem na realização de suas tarefas (MIAO et al., 2014; KOBAYASHI et al., 2020).

Kauppila e colaboradores (2022), observaram que a influência social da liderança servidora exercida pelos gerentes de suporte influencia positivamente as percepções dos membros da organização sobre a justiça geral, aumentando o compromisso organizacional dos funcionários e a satisfação no trabalho.

As pesquisas também apontam que, líderes servidores demonstram cuidado genuíno e apoio para com seus subordinados promovendo a lealdade, resultando em uma menor intenção de rotatividade e maior dedicação às metas organizacionais (BIBI, 2022; MCCALLAGHAN; JACKSON; HEYNS, 2020; ALAVUK et al., 2023).

A criação de um ambiente de trabalho positivo e o desenvolvimento contínuo dos funcionários são fatores chave que reduzem a rotatividade. Líderes servidores proporcionam oportunidades de crescimento e reconhecem as contribuições dos funcionários, aumentando sua lealdade e desejo de permanecer na organização.

Com relação ao engajamento, os artigos analisados deixam claro que a abordagem centrada nas necessidades dos liderados e o suporte emocional proporcionado pelos líderes servidores contribuem significativamente para aumentar o nível de envolvimento e dedicação dos funcionários às suas tarefas (ALAVUK et al., 2023; ALAFESHAT; TANOVA, 2019).

Por exemplo, o estudo realizado por Zeeshan e colaboradores (2021), com funcionários do setor bancário no Paquistão, comprovou que a liderança servidora tem um impacto positivo direto no engajamento. Os autores afirmam que os gestores bancários devem praticar a liderança servidora na interação com os seus funcionários para melhorar o envolvimento destes no seu trabalho (ZEESHAN et al., 2021).

Huertas-Valdivia et al. (2021) acrescentam que, apenas uma orientação participativa do gestor não é suficiente para

motivar os funcionários a irem além. Observam que é primordial influenciar a experiência psicológica do trabalhador, para estimular seu engajamento no trabalho. De acordo com os autores, a chave para isso é a prática da liderança servidora (HUERTAS-VALDIVIA et al., 2021).

Esse estilo de liderança cria um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem valorizados e motivados a dar o seu melhor, resultando em maior produtividade e satisfação no trabalho (ANSHORI et al., 2023).

A próxima categoria a ser analisada é a cidadania organizacional. Seis artigos destacaram a relação positiva entre liderança servidora e cidadania organizacional, bem como o impacto dessa relação para elevar a satisfação no ambiente de trabalho. Segundo os pesquisadores, líderes servidores incentivam comportamentos altruístas e pró-sociais entre os funcionários, promovendo uma cultura de ajuda mútua e cooperação. Esses líderes estabelecem um ambiente onde os colaboradores se sentem motivados a contribuir além de suas responsabilidades formais, fortalecendo o senso de comunidade e melhorando a eficácia organizacional (HAJI et al., 2021; COUN; DE RUITTER; PETERS, 2023; HOWLADAR; RAHMAN, 2021; BIBI, 2022; VAN DER HOVEN; MAHEMBE; HAMMAN-FISHER, 2021; ABORAMADAN et al.; 2022).

Sobre a confiança, três artigos apontam que a confiança mútua entre líderes e subordinados é construída através de comportamentos éticos e transparentes dos líderes servidores, que priorizam o bem-estar dos funcionários. Essa confiança fortalece as relações de trabalho e facilita a comunicação aberta, essencial para a satisfação profissional e o sucesso organizacional (DAMI; IMRON; SUPRIYANTO, 2022; RASHID; ILKHANIZADEH, 2022; MIAO et al., 2014).

A relação entre liderança servidora e eficácia organizacional foi discutida em três artigos. De acordo com os estudos, a liderança servidora não apenas melhora a satisfação e o engajamento dos funcionários, mas também contribui para a eficiência operacional (YEH et

al., 2022; STOLLBERGER et al., 2019; ZEESHAN et al., 2021). A habilidade dos líderes servidores de alinhar as metas pessoais dos funcionários com os objetivos organizacionais resulta em um desempenho superior e no alcance efetivo das metas.

Dois artigos destacam que a liderança servidora tem um impacto positivo em relação ao sentimento de pertencimento e, conseqüentemente, na satisfação no trabalho (HASHIM et al., 2020; YEH et al., 2022). Segundo Hashim et al., (2020) e Yeh et al. (2022), líderes servidores valorizam e apoiam seus funcionários, o que contribui para um forte senso de inclusão e aceitação. Esse sentimento de pertencimento é fundamental para a satisfação no trabalho e para a coesão da equipe, promovendo um ambiente colaborativo e harmonioso. Além de valorizar e apoiar sua equipe, líderes servidores inspiram e incentivam seus subordinados, criando um ambiente onde os colaboradores se sentem motivados e satisfeitos.

A capacitação foi abordada no artigo de Bilge et al. (2021), que sublinha que líderes servidores investem no desenvolvimento contínuo de seus funcionários proporcionando maior contentamento da equipe. Através de treinamentos e oportunidades de aprendizagem, esses líderes aumentam as habilidades e competências dos colaboradores, preparando-os para enfrentar desafios futuros e contribuindo para o sucesso organizacional a longo prazo.

No mesmo estudo de Bilge et al. (2021), a responsabilidade também é atrelada à prática da liderança servidora. Líderes servidores promovem um senso de responsabilidade entre os funcionários ao exemplificar comportamentos éticos e assumir a responsabilidade por suas ações. Isso cria uma cultura de responsabilidade coletiva e eleva a satisfação dos trabalhadores (BILGE, et al., 2021).

O mesmo autor discutiu, ainda, a ligação entre liderança servidora e o sucesso pessoal dos funcionários. Líderes servidores ajudam os funcionários a alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, fornecendo suporte e recursos

necessários para seu desenvolvimento. Esse apoio resulta em trabalhadores mais satisfeitos e um sentimento de realização, que se traduz em um melhor desempenho no trabalho (BILGE et al., 2021).

A socialização foi identificada na pesquisa de Bauer et al. (2019), realizada com 247 novos funcionários durante os primeiros seis meses após ingressarem em uma empresa na França. Através de um ambiente inclusivo e de apoio, líderes servidores facilitam a integração de novos funcionários e promovem interações positivas entre colegas, o que é essencial para a satisfação e o desempenho do trabalhador (BAUER et al., 2019).

Além da importância de oportunizar a socialização dos empregados recém-chegados à empresa, Bauer et al. (2019) destacam a proatividade como uma característica que deve ser incentivada pela liderança servidora. Ao encorajar os liderados a tomarem iniciativas e a antecipar problemas, os líderes servidores promovem uma cultura de inovação e melhoria contínua. Além de ser fundamental para a satisfação profissional, esse comportamento proativo proporciona maior adaptabilidade e resiliência organizacional (BAUER et al., 2019).

O empoderamento psicológico é discutido por Van der Hoven, Mahembe e Hamman-Fisher (2021). Os autores estudaram a influência do estilo de liderança servidora dos diretores no empoderamento psicológico dos professores, em escolas localizadas na província de Western Cape, na África do Sul. O empoderamento psicológico é apontado como um resultado direto da liderança servidora. Segundo os autores, líderes servidores se empenham em capacitar os membros de sua equipe, dando-lhes autonomia e confiança para tomar decisões. Além disso, esse empoderamento deixa a equipe mais motivada e satisfeita no ambiente de trabalho (VAN DER HOVEN; MAHEMBE; HAMMAN-FISHER, 2021).

A penúltima categoria analisada é a inovação organizacional. Dalain (2023) realizou um estudo com 241 trabalhadores de organizações industriais sauditas, no qual

investigou o efeito moderador da liderança servidora na participação ativa dos funcionários e na inovação organizacional. O estudo conclui que a liderança servidora cria um ambiente que incentiva a inovação, além de encorajar a criatividade e a experimentação. Os funcionários se sentem mais satisfeitos nesse ambiente, visto que se sentem mais confortáveis e confiantes para propor e implementar novas ideias que melhoram os processos e produtos da organização (DALAIN, 2023).

A última categoria a ser discutida está relacionada à prevenção da depressão no ambiente de trabalho. Uma contribuição para a literatura acerca dos benefícios e vantagens da liderança servidora foi a pesquisa realizada por Ruiz-Palomino e colaboradores (2022). Tendo em vista que a indústria hoteleira foi severamente atingida pela pandemia da COVID-19, com mudanças que prejudicaram o bem-estar psicológico dos funcionários, os autores investigaram se a liderança servidora poderia ajudar a prevenir a depressão dos funcionários de hotéis espanhóis (RUIZ-PALOMINO et al., 2022).

Ao exercer o modelo de liderança servidora, com o foco em atender às necessidades legítimas dos liderados, os gerentes dos hotéis poderiam ajudar os funcionários a se sentirem menos deprimidos em tempos de adversidades. Segundo os autores, ao incutir nos seguidores comportamentos de serviço que os ajudem a tornarem-se pessoas em quem os outros podem confiar ou com quem podem desenvolver amizades, os líderes poderiam ajudar estes funcionários a obter maiores níveis de capital social pessoal, através dos quais podem enfrentar com mais sucesso os tempos de pandemia (RUIZ-PALOMINO et al., 2022).

Os autores concluem que a liderança servidora é eficaz na redução dos sintomas depressivos dos funcionários em tempos de mudanças severas, como as produzidas pela pandemia da COVID-19, o que afeta diretamente a satisfação dos empregados (RUIZ-PALOMINO et al., 2022).

Ao promover um ambiente de trabalho positivo e oferecer suporte emocional, líderes servidores contribuem para a redução do estresse e a prevenção dos problemas de saúde mental entre os funcionários.

A revisão de literatura indica uma influência significativa da liderança servidora na satisfação no trabalho. Ao favorecer entre os colaboradores aspectos que auxiliam na satisfação profissional, como o engajamento, comprometimento, cidadania organizacional, confiança, eficácia, empoderamento psicológico, dentre outros, a liderança servidora contribui para o sucesso geral da organização. Portanto, é possível inferir que o modelo de liderança servidora pode se tornar um fator de vantagem competitiva para as organizações que atuam em um cenário cada vez mais competitivo.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo central que permeou esse artigo foi identificar como a liderança servidora pode influenciar a satisfação no trabalho. Constatou-se que a liderança servidora, quando exercida, acarreta uma influência positiva na satisfação no trabalho, ao promover capacitação profissional, cidadania organizacional, comprometimento, confiança, sentimento de pertencimento, eficácia, responsabilidade, sucesso pessoal, engajamento, socialização, empoderamento psicológico, proatividade, incentivo à inovação e combate à depressão no contexto laboral.

A produção acadêmica analisada sugere que a adoção da liderança servidora pode ser um diferencial estratégico para organizações que buscam promover um ambiente de trabalho positivo, engajador e produtivo.

Entende-se que a liderança servidora em si, não é a causa exclusiva da satisfação do trabalhador. Mas que características deste estilo de liderança, como a empatia, o serviço e a preocupação com as necessidades dos liderados, oportunizam um ambiente em que o trabalhador se sinta feliz e satisfeito.

A despeito da relevância das pesquisas que envolvem a influência da liderança

servidora na satisfação profissional, foram encontrados poucos estudos publicados sobre o assunto. Assim, esse artigo pode servir como aporte teórico para novas pesquisas e contribuir para os gestores que buscam melhorar a satisfação no ambiente de trabalho.

Ressalta-se que os resultados apurados são referentes a pesquisas internacionais e não foi analisado nenhum estudo em organizações brasileiras, por não terem sido encontrados artigos nacionais na amostra. Entretanto, os resultados se mostram pertinentes também para os líderes que atuam nas diversas organizações do Brasil.

Por se tratar de uma amostra limitada a 29 pesquisas, os resultados encontrados não podem ser generalizados. Além disso, a falta de estudos nacionais na amostra analisada não possibilitou uma discussão comparativa da influência da liderança servidora na satisfação dos trabalhadores das empresas internacionais com trabalhadores das empresas brasileiras. Assim, sugere-se para pesquisas futuras, o aumento da amostra incluindo estudos realizados no país, bem como o esboço de um panorama comparando resultados de pesquisas nacionais e internacionais.

Em termos práticos, os achados fornecem insights valiosos para líderes e gestores que buscam melhorar a satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores. A implementação de práticas de liderança servidora pode resultar em maior comprometimento, engajamento e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais. Além disso, a pesquisa sugere que políticas organizacionais devem incentivar e treinar líderes para adotarem comportamentos de liderança servidora. Investir no desenvolvimento de líderes servidores pode ser estratégico para a retenção de talentos e a redução da rotatividade.

### **CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES**

YAL participou da concepção, delineamento, análise e interpretação dos dados, e redação do artigo. DGMM orientou o trabalho, participou da redação, revisão crítica e aprovação final da versão final do artigo.

## CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

## REFERÊNCIAS

- ABORAMADAN, Mohammed; DAHLEEZ, Khalid; HAMAD, Mohammed H. Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 29, n. 3, p. 562-584, 2020.
- ABORAMADAN, Mohammed et al. The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: the role of work engagement. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 33, n. 1, p. 109-129, 2022.
- ADIGUZEL, Zafer; OZCINAR, Mehmet Faruk; KARADAL, Himmet. Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? **European Research on Management and Business Economics**, v. 26, n. 2, p. 103-110, 2020.
- ALAFESHAT, Rawan; TANOVA, Cem. Servant leadership style and high-performance work system practices: pathway to a sustainable Jordanian airline industry. **Sustainability**, v. 11, n. 22, p. 6191, 2019.
- ALAVUK, Đorđe et al. The effects of servant leadership on employees' outcomes in the Serbian hotel industry. **Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijic", SASA**, v. 73, n. 3, p. 395-402, 2023.
- ANSHORI, Lutfi Isa et al. The influence of servant leadership on motivation, work engagement, job satisfaction and teacher performance of vocational high school teachers in Jember city. **General Management**. v. 24, n. 194, abril, 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRERA BLANCO, Gonzalo; MARTÍN RÍOS, Blanca; SENENT-DE FRUTOS, Juan Antonio. The religious fraternities and brotherhoods of Seville: Servant leadership in social action. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 784, 2020.
- BAUER, Talya et al. Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. **Journal of Vocational Behavior**, v. 112, p. 356-368, 2019.
- BIBI, Annam. How and when do psychological contract and justice perceptions affect the relationship between servant leadership and employee work outcomes? **Makara Human Behavior Studies in Asia**, v. 26, n. 1, p. 1-13, 2022.
- BILGE, Hurriyet et al. Generation Y's perception of servant leadership and job satisfaction. **Economies**, v. 9, n. 1, p. 24, 2021.
- BRAUN, Fábio et al. Satisfação no trabalho: uma análise dos servidores técnicos administrativos da faculdade de administração e finanças da UERJ. **Revista Vianna Sapiens**, August 2018.
- CERIT, Y. The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 37, n. 5, p. 600-623, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHINIARA, M.; BENTEIN, K. Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 124-141, 2016.
- COUN, Martine JH; DE RUITER, Melanie; PETERS, Pascale. At your service: supportiveness of servant leadership, communication frequency and communication channel fostering job satisfaction across generations. **Frontiers in Psychology**, v. 14, p. 1183203, 2023.
- DALAIN, Ali Falah. Nurturing employee engagement at workplace and organizational innovation in time of crisis with moderating effect of servant leadership. **SAGE Open**, v. 13, n. 2, p. 21582440231175150, 2023.
- DAMI, Zummy Anselmus et al. Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of trust and leader-member exchange. In:

- Frontiers in Education**. Frontiers, 2022. p. 1036668. DOI 10.3389/feduc.2022.1036668.
- FERREIRA, Heryane Santana; DA SILVA MARTINS, Jéssica Natália; DOS SANTOS, Luana Ferreira. Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. **Ciência Dinâmica**, v. 14, n. 1, p. 26-49, 2021.
- FOGAÇA, L.; COELHO Jr., F. A. O comportamento organizacional como campo científico: uma análise crítica. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 36. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- GREENLEAF, Robert K. **The power of servant-leadership**. Berrett-Koehler Publishers, 1998.
- HAJI, Wachyu Hari et al. The effect of servant leadership, job satisfaction and quality of work life on organizational citizenship behavior. **Calitatea**, v. 22, n. 184, p. 203-210, 2021.
- HASHIM, Muhammad et al. Servant leadership and job satisfaction among academicians. **International Journal of Early Childhood Special Education**, v. 12, n. 2, 2020.
- HOWLADAR, Mohammad Harisur Rahman; RAHMAN, Md Sahidur. The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: the mediating effect of organizational commitment. **South East European Journal of Economics and Business**, v. 16, n. 1, p. 70-83, 2021.
- HUERTAS-VALDIVIA, Irene et al. Why don't high-performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 49, p. 152-163, 2021.
- HUNTER, J. **O monge e o executivo: uma história sobre a existência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KAUPPILA, Olli-Pekka et al. Serving to help and helping to serve: using servant leadership to influence beyond supervisory relationships. **Journal of Management**, v. 48, n. 3, p. 764-790, 2022.
- KITCHENHAM, B. Procedimentos para Realização de Revisões Sistemáticas. **Keele University Technical Report TR/SE-0401**, 2004.
- KOBAYASHI, Yuka et al. Servant leadership in Japan: a validation study of the Japanese version of the Servant Leadership Survey (SLS-J). **Frontiers in psychology**, v. 11, p. 536813, 2020.
- LOPES, Victor; GOMES, Larissa Camerlengo Dias. Liderança nas organizações: um estudo teórico sobre a liderança servidora e a liderança transformacional. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 4, n. 12, p. e4124546-e4124546, 2023.
- MCCALLAGHAN, Sean; JACKSON, Leon; HEYNS, Marita. The indirect effect of servant leadership on employee attitudes through diversity climate in selected South African organisations. **Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 1, p. 1-13, 2020.
- MCNEFF, Michael E.; IRVING, Justin A. Job satisfaction and the priority of valuing people: a case study of servant leadership practice in a network of family-owned companies. **Sage Open**, v. 7, n. 1, p. 2158244016686813, 2017.
- MELO, Ana Paula Santana et al. Liderança e gestão: Um estudo em organizações não governamentais (ONGs) na região metropolitana do Recife, PE. **Interações (Campo Grande)**, v. 20, p. 1149-1164, 2019.
- MIAO, Qing et al. Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. **Public Administration**, v. 92, n. 3, p. 727-743, 2014.
- MUNIR, Fehmidah et al. Mediando os efeitos do conflito trabalho-vida entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho e o bem-estar psicológico dos profissionais de saúde. **Journal of Nursing Management**, v. 20, n. 4, p. 512-521, 2012.
- PEREIRA, Veridiana Rotondaro; CARVALHO, Marly Monteiro de; ROTONDARO, Roberto Gilioli. Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço. **Production**, v. 23, p. 312-328, 2013.
- PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Revisões Sistemáticas em Ciências Sociais: Um Guia Prático**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.
- RASHID, Adnan Mahmud; ILKHANIZADEH, Shiva. The effect of servant leadership on job outcomes: the mediating role of trust in

coworkers. **Frontiers in Communication**, v. 7, p. 928066, 2022.

ROBBINS, S. P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo, Pearson Prentice Hall. 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

RUIZ-PALOMINO, Pablo et al. Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 174, p. 121192, 2022.

SALEEM, H. (2015). O impacto dos estilos de liderança na satisfação no trabalho e o papel mediador da percepção das políticas organizacionais. **Social and Behavioral Sciences**, 172, 563–569.

SEGURA MUNOZ, Susana Inés *et al.* Revisão sistemática de literatura e metanálise: noções básicas sobre seu desenho, interpretação e aplicação na área da saúde. In: **Proceedings of the 8. Brazilian Nursing Communication Symposium**. 2002.

STOLLBERGER, Jakob et al. Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. **Journal of Vocational Behavior**, v. 112, p. 158-171, 2019.

THOMPSON, Geir; BUCH, Robert; GLASO, Lars. Servant leadership, span of control and results in a municipal context. **Journal of General Management**. v.44, n. 2, p. 87-95, 2019.

VAN DER HOVEN, Adrian G.; MAHEMBE, Bright; HAMMAN-FISHER, Desiree. The influence of servant leadership on psychological empowerment and organisational citizenship on a sample of teachers. **Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 9, 2021.

YEH, Shu-Chuan Jennifer et al. How followers' perception of insider status influences the relationship between servant leadership and work attitude? **International Journal of**

**Organizational Leadership**, v. 11, n. 2, p. 127-140, 2022.

ZEESHAN, Sobia et al. Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector. **Cogent Business & Management**, v. 8, n. 1, p. 1963029, 2021.

**COMO CITAR ESSE ARTIGO (ABNT)**

LEAL, Y. A.; MARTINS, D. G. M. A influência da liderança servidora na satisfação no trabalho: uma análise das publicações internacionais. **Revista Gestão, Inovação e Empreendedorismo**. Ribeirão Preto, v. 7, n. 1, p. 25-41, 2024.