

 <https://orcid.org/0000-0002-9861-2050>

Descritores: Liderança; Satisfação no Trabalho; Enfermagem; Educação; Educação em Enfermagem; Docentes de Enfermagem.

⁵ Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Centro Colaborador da OPAS/OMS para o Desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

Flores CAS, Moura AA, Santos JLG, Balsanelli AP, Gabriel CS, Bernardes A. Relationship between authentic leadership and job satisfaction among undergraduate nursing professors. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2025;33:e4476 [cited ____/____/____]. Available from: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.7292.4476>

Introdução

Nos últimos anos, mudanças políticas, sociais, econômicas e culturais transformaram as relações de trabalho, destacando a necessidade de desenvolver resiliência, eficácia e otimismo nos funcionários. Nesse contexto, capacitar profissionais com flexibilidade e aprimoramento de habilidades, especialmente em liderança, torna-se essencial para romper com modelos de gestão ultrapassados⁽¹⁻⁴⁾.

A liderança autêntica emerge como um modelo teórico que enfatiza o caráter moral e ético do líder, promovendo transparência nas relações de trabalho e gerando respeito e confiança por meio de comportamentos alinhados aos valores e convicções pessoais. Essa abordagem foca em estabelecer relações positivas entre líderes e liderados, fundamentadas na fidelidade do líder às suas necessidades, desejos, crenças e emoções^(2,5-6).

O modelo teórico da liderança autêntica caracteriza-se por comunicação transparente, autoconsciência e equilíbrio na tomada de decisões, priorizando interesses coletivos e o desenvolvimento dos colaboradores, com potencial para influenciar positivamente o ambiente de trabalho, especialmente no bem-estar, no desempenho e no fator psicológico dos seguidores^(2,5-6).

Já a satisfação no trabalho é a percepção do profissional sobre a relação entre suas expectativas e o que obtém no ambiente laboral, resultando em prazer emocional. Há um consenso de que a satisfação no trabalho influencia a satisfação geral, pois emoções e atitudes no trabalho afetam a vida pessoal⁽⁷⁻⁸⁾.

No contexto educacional, pesquisas sobre satisfação no trabalho são escassas e muitas vezes incorporam teorias e conceitos de outras áreas, desconsiderando as particularidades desse ambiente⁽⁹⁾. Apesar da escassez de pesquisas sobre satisfação no trabalho no contexto educacional, estudos existentes indicam que as relações sociais no ambiente laboral são mais influentes na satisfação do que recompensas salariais^(2,9-10). A relação entre liderança autêntica e satisfação no trabalho é bem documentada em diversas áreas, mas faltam evidências específicas sobre professores de enfermagem⁽²⁾.

Diante do exposto, este estudo se justifica ao explorar minuciosamente a relação entre a aplicação do conceito de liderança autêntica pelos coordenadores de cursos de graduação e seu impacto na satisfação no trabalho dos professores dos cursos de enfermagem. Importante ressaltar que não foram identificados estudos que abordassem a temática, tornando este estudo pioneiro.

Partindo da hipótese de que a liderança autêntica exercida pelos coordenadores dos cursos de graduação em enfermagem apresenta associação com a satisfação no trabalho de docentes, esta pesquisa tem o potencial

de revelar informações ainda não exploradas pela comunidade científica, com a ressalva de que seus resultados podem orientar instituições de ensino na promoção do crescimento profissional, baseando-se em padrões acadêmicos elevados.

Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre o exercício da liderança autêntica pelos coordenadores e a satisfação no trabalho de professores dos cursos de graduação em enfermagem de universidades públicas federais.

Método

Tipo do estudo

Trata-se de um estudo de abordagem quantitativa, com delineamento observacional analítico e transversal. Desse modo, na presente pesquisa, utilizou-se o guia de recomendações *Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology* (STROBE) como ferramenta para subsidiar a comunicação dos resultados evidenciados⁽¹¹⁾.

Local do estudo

A investigação ocorreu nos programas de graduação em enfermagem de instituições federais de ensino superior situadas na região Centro-Oeste do Brasil, abrangendo os estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal (Brasília).

Esta região foi selecionada devido à escassez de investigações científicas no campo da gestão acadêmica e da satisfação no ambiente de trabalho, especialmente no contexto acadêmico. Além disso, esta região cobre uma ampla extensão territorial no Brasil, com poucos grupos de pesquisa que se dedicam à produção de conhecimento na área da gestão e liderança em enfermagem.

População do estudo

A população do estudo foi definida a partir de uma amostra, composta pelos professores que atuavam nos cursos de graduação em enfermagem dessas universidades, considerando-se o critério de inclusão: ser docente com vínculo institucional efetivo ou interino com as referidas universidades e contar com um coordenador que possuía, no mínimo, seis meses de experiência na gestão acadêmica do curso.

Realizou-se o cálculo do tamanho da amostra para uma população finita. Dado que a população elegível para o estudo consistia de 354 professores, estimou-se o tamanho da amostra em 184 participantes, com margem de erro de

5% e nível de confiança de 95%. Entretanto, a pesquisa abrangeu 179 professores de 12 cursos de Enfermagem oferecidos por sete Instituições de Ensino Superior que responderam aos questionários. Em decorrência do não cumprimento total do tamanho da amostra, foi recalculada a margem de erro para o número de respostas coletadas (179), sendo esta de 5,1%, com um nível de confiança de 95%. Ratifica-se que a diminuição da amostra não causou perdas ao resultado da pesquisa.

Coleta de dados e período

A coleta de dados teve início no mês de agosto e término no mês de novembro de 2021 e transcorreu por meio do *Google Forms*[®], que foi disponibilizado por meio de links eletrônicos ou aplicativos de mensagens. Os participantes receberam um prazo de sete dias para responder aos questionários após o envio do convite. Em caso de não resposta, foram enviados lembretes com um intervalo de sete dias até a quinta tentativa.

Os participantes receberam convites por e-mail ou mensagem com *links* para uma plataforma privada, onde tiveram que preencher o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes de acessar os questionários da pesquisa.

Instrumentos para a coleta de dados

Primeiramente, foi elaborado, pelo pesquisador, um questionário sociodemográfico para obtenção das informações sobre a caracterização dos sujeitos da pesquisa, o que contribuiu para contextualizar os resultados.

Para avaliar a autenticidade dos líderes, os participantes do estudo foram convidados a preencher o Questionário de Liderança Autêntica (ALQ)⁽¹²⁾, validado por pesquisadores no Brasil⁽¹³⁾. O ALQ possui duas versões: a primeira, intitulada "Avaliando meu Jeito de Liderar" (SELF), em que os líderes realizam uma autoavaliação do seu nível de liderança autêntica; e a segunda, denominada "Avaliando o seu Líder" (RATER), em que os liderados avaliam o grau de liderança autêntica dos seus líderes⁽¹²⁻¹³⁾, sendo esta a versão utilizada na presente pesquisa.

Depois que o instrumento foi validado para uso na língua portuguesa do Brasil, houve a adaptação das duas versões (SELF e RATER), sendo que a versão RATER foi reduzida de 16 para 13 itens distribuídos em três domínios: Relacional e Moral, Processamento Equilibrado de Informação e Autoconsciência⁽¹³⁾.

Compreende-se por Relacional e Moral quando o líder se esforça para estabelecer relacionamentos transparentes e sinceros, baseados em valores morais e éticos sólidos, visando o bem-estar e o crescimento de seus liderados.

O Processamento Equilibrado de Informação envolve a análise objetiva de todas as informações relevantes antes que o líder tome uma decisão. Essa abordagem busca considerar diversos aspectos e pontos de vista, garantindo uma tomada de decisão embasada e imparcial. A Autoconsciência refere-se à capacidade do líder em reconhecer-se como um ser humano, possuindo discernimento sobre suas habilidades e limitações⁽¹²⁻¹³⁾.

Cada item é avaliado em uma escala ordinal de frequência, variando de zero a quatro. Para cada item, o participante escolhe uma das cinco opções em uma escala Likert, cujos valores de 0 a 4 representam o grau de autenticidade do líder, sendo: 0 = raramente/nunca; 1 = de vez em quando; 2 = às vezes; 3 = frequentemente; 4 = muitas vezes/quase sempre. Dessa forma, escores mais altos indicam uma maior percepção de autenticidade, tanto por parte do líder quanto do liderado⁽¹²⁻¹³⁾.

Para coletar informações sobre a satisfação no trabalho, utilizou-se o Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23) adaptado para o português do Brasil⁽¹⁴⁾. O questionário consiste em 20 itens divididos em três categorias/fatores e foi avaliado utilizando-se uma escala do tipo Likert de cinco pontos, na qual 1 indica totalmente insatisfeito e 5 indica totalmente satisfeito. A fim de avaliar a satisfação global, a mediana foi calculada para cada um dos fatores, considerando-se os fatores que apresentaram mediana superior a três pontos indicavam alta tendência de satisfação⁽¹⁴⁾.

Tratamento e análise dos dados

Foi utilizado o *software IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22 em português, para tratar os dados coletados. Na análise estatística foram conduzidas análises descritivas e inferenciais para avaliar as relações entre as variáveis.

Inicialmente, realizou-se um levantamento descritivo para avaliar a percepção dos professores em relação à liderança autêntica, utilizando a versão RATER do questionário e considerando seus domínios (Relacional e Moral, Processamento Equilibrado de Informações e Autoconsciência), bem como a liderança autêntica total. Os dados foram submetidos ao teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors e, ao se perceber que os mesmos não seguiam distribuição normal, os resultados foram expressos em termos de posição, utilizando escores e medianas.

O teste de correlação de Spearman (*rho*) foi usado para investigar a relação entre a liderança autêntica (ALQ) e a satisfação no trabalho, juntamente com seus domínios e fatores associados. Essa é uma técnica estatística não paramétrica adequada para avaliar a relação entre variáveis ordinais ou quando os dados não têm distribuição normal⁽¹⁵⁾.

Ao examinar as relações entre os componentes da satisfação no trabalho e os diferentes aspectos da liderança autêntica, optou-se por conduzir a análise de regressão logística binomial.

A análise de regressão logística binomial permite estimar a probabilidade de um resultado categórico específico (satisfação no trabalho) com base em um ou mais fatores preditivos (liderança autêntica), que podem ser categóricos ou contínuos⁽¹⁶⁾. Antes de se aplicar o modelo, foi avaliada a multicolinearidade entre as variáveis por meio do Fator de Inflação de Variância (VIF)⁽¹⁶⁾.

Para esse propósito, todas as variáveis foram discretizadas em categorias dicotômicas, com o intuito de quantificar as razões de chances associadas à satisfação no trabalho em relação a cada domínio da liderança autêntica. Realizou-se essa conversão dos dados multinominais para binomiais, uma vez que os dados originais apresentavam considerável dispersão. Dessa maneira, os dados foram agrupados em duas categorias distintas: "não ou ausente", representada pelo valor zero (0), e "sim ou presente", que recebeu o valor um (1). Esse procedimento tornou a análise mais sólida e robusta.

A qualidade do ajuste foi verificada pelo teste Hosmer e Lemeshow, que mede o grau de acurácia do modelo logístico e, por fim, o R2 Nagelkerke (ajustado), que indica o quanto da variação no resultado pode ser explicada pela variável preditora (isto é, a liderança autêntica). Quanto maior o R2, melhor o ajuste do modelo⁽¹⁶⁾.

Aspectos éticos

Observando os princípios éticos que regem a pesquisa com participantes humanos, o projeto foi encaminhado à análise do Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, pertencente à Universidade de São Paulo (USP). Isso foi feito com o intuito de atender aos requisitos estabelecidos na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que estabelece as diretrizes para a condução de estudos envolvendo seres humanos. Consequentemente, o projeto recebeu aprovação, conforme parecer número 3.506.984/2019.

O pesquisador principal foi encarregado pela coleta de dados, sendo assegurada a preservação do anonimato dos participantes, garantindo que todas as informações fossem tratadas de forma confidencial. Além disso, os resultados foram apresentados de maneira agregada, sem nunca individualizar ou identificar os participantes.

Resultados

A pesquisa foi realizada com 12 cursos de enfermagem ofertados em sete Instituições de Ensino Superior, sendo que

354 professores estavam aptos a participar do estudo. Destes, 179 responderam aos questionários (50,560%). Foram excluídos da amostra os profissionais com menos de seis meses de vínculo empregatício. Dentre os demais professores convidados a participar do estudo, três manifestaram, em resposta ao convite por *e-mail*, desconforto em avaliar o(a) seu(sua) coordenador(a), o que os levou a declinar do convite para a pesquisa. Em relação aos demais convidados, não houve retorno ao convite realizado.

Dentre os respondentes, a maioria era do sexo feminino (86%), ministravam disciplinas na área das Ciências de Enfermagem (83,2%), apresentavam conclusão da pós-graduação (94,4%) e eram concursados (89,9%), conforme consta na Tabela 1. É relevante salientar que as respostas aos dados sociodemográficos no formulário disponibilizado não eram de caráter obrigatório. Como resultado, alguns itens não foram preenchidos por todos os participantes da pesquisa, ocasionando itens com menos de 179 respondentes.

Tabela 1 - Apresentação dos dados sociodemográficos dos professores dos cursos de graduação em enfermagem (N = 179). Centro-Oeste, Brasil, 2021

	Categorias	Tipo N (%)
Idade	20 a 39 anos	96 (53,630)
	40 a 69 anos	79 (44,130)
	Total	175 (97,760)
Sexo	Masculino	25 (13,970)
	Feminino	154 (86,030)
	Total	179 (100)
Disciplinas	Ciências Biológicas e da Saúde e Ciências Humanas e Sociais	29 (16,200)
	Ciências da Enfermagem	149 (83,240)
	Total	178 (99,440)
Grau de formação	Graduação e/ou especialização	10 (5,590)
	Mestrado e/ou doutorado	169 (94,410)
	Total	179 (100)
Tipo de vínculo empregatício	Concursado	161 (89,940)
	Contratado e/ou voluntário	18 (10,060)
	Total	179 (100)
Jornada de trabalho	20, 30 ou 40 horas	27 (15,090)
	40 horas com dedicação exclusiva	152 (84,910)
	Total	179 (100)

(continua na próxima página...)

(continuação...)

Categorias		Tipo N (%)
Anos de magistério no curso de enfermagem	01 a 09 anos	73 (40,780)
	10 a 19 anos	77 (43,020)
	20 a 39 anos	29 (16,200)
	Total	179 (100)
Renda salarial*	1 a 9 salários-mínimos [†]	88 (49,160)
	9,1 a 12 salários-mínimos [‡]	47 (26,260)
	12,1 a 15 salários-mínimos ou mais [§]	44 (24,580)
	Total	179 (100)
Já assumiu cargo de gestão	Não	93 (51,960)
	Sim	86 (48,040)
	Total	179 (100)

*Salário-mínimo R\$ 1.100,00, Brasil, 2021; [†]Salário entre R\$ 1.100,00 a R\$ 9.900,00; [‡]Salário entre R\$ 10.010,00 a R\$ 13.200,00; [§]Salário entre R\$ 13.310,00 a R\$ 16.500,00 ou mais

A forma de compreensão dos professores em relação à liderança autêntica dos coordenadores foi avaliada (Tabela 2). Com o objetivo de facilitar a análise dos escores, os participantes foram categorizados em três níveis (baixa, média e alta) com base no valor total do escore, considerando que havia um grande número de sujeitos (179). É importante ressaltar que o questionário tem uma diferença no número de questões entre os domínios. Assim, a versão RATER poderia atingir um escore máxima de 52 pontos. A análise revelou que a maioria dos professores (72,000%) considerou que seus coordenadores possuíam um nível elevado de liderança autêntica na administração acadêmica do curso, apresentando mediana de 42 pontos. Apenas 3,300% dos professores classificaram seus coordenadores como tendo baixa liderança autêntica.

Tabela 2 - Percepção dos professores em relação à liderança autêntica dos coordenadores (N = 179). Centro-Oeste, Brasil, 2021

	Escore	n	%	Mediana
Relacional e Moral	0 – 9*	6	3,400	
	10 – 18 [†]	40	22,300	23
	19 – 28 [‡]	133	74,300	
Processamento Equilibrado de Informações	0 – 4*	13	7,300	
	5 – 8 [†]	44	24,500	10
	9 – 12 [‡]	122	68,200	
Autoconsciência	0 – 4*	11	6,200	
	5 – 8 [†]	56	31,200	9
	9 – 12 [‡]	112	62,600	
Liderança Autêntica Total	0 – 17*	6	3,300	
	18 – 34 [†]	44	24,700	42
	35 – 52 [‡]	129	72,000	

*Baixo escore para a liderança autêntica; [†]Médio escore para a liderança autêntica; [‡]Alto escore para a liderança autêntica

Quando analisada a correlação existente entre os fatores da satisfação no trabalho e as áreas ou dimensões da liderança autêntica, percebe-se que, no domínio Relacional e Moral, houve correlação positiva com todos os elementos da satisfação no trabalho, sendo que a maior correlação encontrada foi entre o Relacional e Moral e a satisfação com as relações hierárquicas (SRH) ($\rho = 0,416$, $p < 0,0001$). O Processamento Equilibrado de Informações apresentou correlação significativa apenas com a SRH ($\rho = 0,335$, $p < 0,0001$) e com satisfação no trabalho total ($\rho = 0,235$, $p = 0,002$). Já no domínio Autoconsciência, percebeu-se correlação positiva significativa entre SRH ($\rho = 0,366$, $p < 0,0001$), satisfação intrínseca ao trabalho (SIT) ($\rho = 0,215$, $p = 0,004$) e satisfação no trabalho total ($\rho = 0,292$, $p < 0,0001$). E, finalmente, ao investigar a liderança autêntica total, percebe-se que existe correlação significativa com todos os indicadores da satisfação no trabalho, sendo a maior delas com o fator SRH ($\rho = 0,402$, $p < 0,0001$) (Tabela 3).

Tabela 3 - Correlação entre satisfação no trabalho e a liderança autêntica (N=179). Centro-Oeste, Brasil, 2021

Variáveis	Satisfação no trabalho							
	SRH*		SAFT [†]		SIT [‡]		TOTAL	
	ρ	p-valor	ρ	p-valor	ρ	p-valor	ρ	p-valor
Relacional e Moral	0,416 [§]	<0,0001	0,210	0,005	0,257 [§]	0,001	0,365 [§]	<0,0001
Processamento Equilibrado de Informações	0,335 [§]	<0,0001	0,126	0,093	0,110	0,142	0,235	0,002
Autoconsciência	0,366 [§]	<0,0001	0,127	0,089	0,215	0,004	0,292 [§]	<0,0001
Liderança Autêntica Total	0,402 [§]	<0,0001	0,176	0,018	0,226	0,002	0,331 [§]	<0,0001

*SRH = Satisfação com relações hierárquicas; [†]SAFT = Satisfação com ambiente físico do trabalho; [‡]SIT = Satisfação intrínseca do trabalho; [§]Correlação de Spearman significativa ao nível de 1%; ^{||}Correlação de Spearman significativa ao nível de 5%

A partir das correlações encontradas entre liderança autêntica e satisfação no trabalho, pode-se inferir que, conforme a percepção dos professores, a adoção de práticas da liderança autêntica na administração dos cursos de graduação está relacionada à melhora na satisfação com o trabalho docente.

A regressão logística binária foi ajustada para analisar a relação entre a variável dependente Satisfação no trabalho e as variáveis independentes (domínios da liderança autêntica). O modelo se mostrou

bem ajustado, com parâmetro de qualidade do ajuste estatisticamente significativo [Teste de Hosmer e Lemeshow: $X^2(2) = 0,124$, $p = 0,940$, R^2 Nagelkerke = $0,130$ e $VIF=1,140$]. O modelo produziu coeficientes Beta (β) que indicam a influência de cada domínio da liderança autêntica na satisfação no trabalho, sendo eles: Relacional e Moral ($\beta = 1,700$), Processamento Equilibrado de Informações ($\beta = 0,270$), Autoconsciência ($\beta = 0,060$) e liderança autêntica total ($\beta = 0,480$) (conforme ilustrado na Tabela 4).

Tabela 4 - Razões de chance entre liderança autêntica e satisfação no trabalho (N = 179). Centro-Oeste, Brasil, 2021

Variáveis	Satisfação no trabalho		B*	Razão de Chance (95%)	p-valor
	Insatisfeito	Satisfeito			
	N(%)	N(%)			
Relacional e Moral	Não	21(33,900)	1,700	Referência	<0,0001 [†]
	Sim	41(66,100)		5,480 (2,380 - 12,630)	
Processamento equilibrado de informações	Não	22(35,500)	0,270	Referência	0,961
	Sim	40(64,500)		1,030 (0,340 - 3,070)	
Autoconsciência	Não	27(43,500)	0,060	Referência	0,926
	Sim	35(56,500)		1,060 (0,310 - 3,570)	
Liderança autêntica total	Não	24(38,700)	0,480	Referência	0,521
	Sim	38(61,300)		1,610 (0,370 - 7,070)	

*Coeficiente Beta; [†]Significativa para o nível $p \leq 0,001$

Ao rodar o modelo de regressão logística binária, percebeu-se que apenas o domínio Relacional e Moral apresentou significância estatística (p -valor < 0,0001), indicando que quando o domínio Relacional e Moral está presente, há aumento em 5,480 vezes a chance de os professores estarem satisfeitos com o trabalho. Ao analisar a distribuição dos professores no domínio Relacional e Moral com a satisfação no trabalho, percebe-se que os altos índices dessa variável estão entre o grupo de satisfação ($n=107$; 91,500%).

Discussão

A partir dos dados sociodemográficos dos professores participantes da pesquisa, constatou-se que a maioria tem entre 20 e 39 anos, é do sexo feminino, ministra disciplina na área das ciências de enfermagem, possui título de mestre e/ou doutor, é concursada, cumpre jornada de trabalho de 40 horas com DE, está trabalhando de 10 a 19 anos no magistério superior, com uma renda salarial de 1 a 12 salários mínimos e nunca assumiu cargos de gestão.

A partir da análise da relação entre o exercício da liderança autêntica pelos coordenadores e a satisfação no trabalho dos professores dos cursos de graduação em enfermagem de universidades públicas federais, constatou-se que os professores envolvidos na pesquisa atribuíram as classificações mais elevadas da escala ("muitas vezes", "quase sempre") a todos os domínios da liderança autêntica, assim como à avaliação global da liderança autêntica. Esses resultados sugerem que os participantes tiveram uma percepção altamente positiva da liderança autêntica. Essa conclusão encontra respaldo em pesquisas anteriores que também destacaram a prevalência de líderes com níveis substanciais de autenticidade em diversos domínios da liderança autêntica⁽¹⁷⁻²⁰⁾.

Além disso, é importante notar que os liderados que percebem autenticidade em seus líderes tendem a ter maior esperança, otimismo, confiança e resiliência⁽¹⁸⁾.

A liderança autêntica na educação é vista como altamente positiva na presente pesquisa; os resultados indicam que os professores consideraram como elevadas as medidas de autenticidade em todos os domínios, sugerindo que os coordenadores possuem atitudes de

um líder genuinamente autêntico. Isso é relevante para o contexto educacional, pois indica que o modelo de liderança representa valorização neste ambiente e líderes que usam a liderança autêntica podem ter seguidores mais engajados na implementação das mudanças necessárias.

A liderança autêntica desempenha um papel fundamental no contexto educacional ao incentivar comportamentos positivos dos professores e fomentar um ambiente de trabalho caracterizado por confiança e otimismo. Os líderes autênticos têm a capacidade de influenciar o ambiente educacional, aumentando a eficácia dos professores e ajudando-os a lidar com diferentes situações, o que reforça o comprometimento e reduz a insatisfação⁽¹⁹⁾.

A prática da liderança autêntica estabelece um ambiente de trabalho propício que encoraja a autonomia dos liderados e impulsiona a motivação, especialmente quando as decisões do líder são justas e adequadas para a instituição⁽²⁰⁾. É evidente que a tomada de decisões baseadas em princípios éticos é um componente fundamental da atuação dos líderes no contexto educacional, envolvendo princípios de justiça, igualdade e democracia. Portanto, a promoção da liderança autêntica pode ser uma importante estratégia para melhorar o ambiente educacional, a satisfação dos professores e, por consequência, a qualidade do ensino⁽²¹⁾.

Ao avaliar a relação entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho docente, observa-se que a presença de liderança autêntica por parte dos coordenadores resulta em maior satisfação por parte dos professores. Essa relação também é verificada em outras áreas, como na enfermagem, em que enfermeiros classificam seus diretores com alto nível de liderança autêntica, resultando em menor exaustão emocional e maior satisfação no trabalho⁽²¹⁾.

Na área da educação, existe correlação positiva entre a autenticidade do diretor e a confiança e engajamento dos professores⁽²²⁾. Outra pesquisa constatou que a liderança autêntica e a satisfação no trabalho dos funcionários públicos estão correlacionadas de forma positiva com a motivação, e que esses fatores têm diferentes efeitos no engajamento desses profissionais⁽²³⁾. Além disso, um estudo indicou uma correlação moderada e significativa de forma negativa entre a liderança autêntica e a pressão no trabalho dos professores, ou seja, quanto mais autêntico o líder, menor o nível de estresse percebido pelos liderados⁽²⁴⁾.

Portanto, ao adotar o modelo teórico da liderança autêntica, é possível estabelecer relação transparente com os professores, podendo melhorar a motivação, a satisfação e a confiança mútua. Isso cria um ambiente de segurança e respeito, fortalecendo a ética e moral dos profissionais, resultando em maior percepção dos professores sobre o suporte organizacional⁽²⁵⁾.

Com base nos dados apresentados, é evidente que os modelos contemporâneos de liderança estão relacionados à satisfação no trabalho, embora de forma relativa. Os resultados indicam que a liderança autêntica impacta diretamente na satisfação no trabalho dos enfermeiros professores sob diferentes perspectivas. Contudo, os líderes precisam ser sabedores de que nem sempre a organização será capaz de atender a todas as perspectivas dos liderados, sendo assim, é preciso esforçar-se para oferecer uma atmosfera de trabalho confiável e flexível, promovendo relações de trabalho positivas.

Observou-se que a liderança autêntica explica apenas 13,500% da variação total na satisfação no trabalho, o que é ponderado como representativo para um modelo teórico relativamente novo, a exemplo da própria noção de liderança autêntica. Após a análise, é possível afirmar que há associação expressiva entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho, especialmente no domínio Relacional e Moral, já que aumenta em 5,48 vezes a chance de se sentir satisfeito no exercício profissional. Embora os outros domínios da liderança autêntica não tenham apresentado significância estatística, ainda assim demonstram uma relação positiva com a satisfação no trabalho dos professores de enfermagem nas universidades federais do Centro-Oeste brasileiro.

Outros estudos recentes também destacaram os mesmos domínios da liderança autêntica, o que confirma a importância desses fatores para o construto^(22,24,26-28). No entanto, alguns estudos apresentaram divergências na avaliação dos domínios da liderança autêntica. Por exemplo, um estudo realizado com enfermeiros recém-formados, observou que a autoconsciência do líder apresentou correlação fraca com o envolvimento no trabalho⁽²⁹⁾. Em outro estudo realizado em escolas no Paquistão, houve variação na avaliação dos domínios pelos professores, com a maioria classificando o diretor como Relacional e Moral, mas em algumas escolas, o diretor foi avaliado como tendo um Processamento Equilibrado de Informações ou Autoconsciência⁽²⁸⁾. No entanto, um estudo com líderes acadêmicos mostrou consistência em todas as dimensões da liderança autêntica, exceto no domínio Relacional e Moral⁽²⁷⁾.

Embora a literatura sobre educação democrática não utilize os mesmos termos da liderança autêntica, como Relacional e Moral, Processamento Equilibrado de Informações e Autoconsciência, os conceitos subjacentes a esses domínios, como a cultura da honestidade, o compromisso e a tomada de julgamento participativo, são componentes essenciais no ambiente educacional democrático⁽²⁷⁾.

Com base nos resultados apresentados, conclui-se que o modelo teórico da Liderança Autêntica é altamente desejável e eficaz para o desenvolvimento do fator

humano, levando resultados positivos nas organizações, incluindo instituições educacionais. Segundo a percepção dos professores, os três domínios da Liderança Autêntica foram considerados importantes para os cursos de Enfermagem nas universidades federais. Portanto, a adoção deste modelo teórico é vista como importante para o contexto educacional.

Este estudo apresentou algumas limitações, como o uso exclusivo de pesquisa *online* e amostragem por conveniência. Devido à heterogeneidade da amostra, os resultados não podem ser generalizados para professores que trabalham em universidades públicas federais de outras regiões do Brasil. Portanto, é necessário realizar pesquisas nacionais com amostras mais abrangentes para validar os resultados encontrados.

Conclusão

Os resultados do estudo indicaram associação significativa positiva, sendo que a satisfação no trabalho dos professores nos cursos de graduação em enfermagem é influenciada pela prática da liderança autêntica por parte dos coordenadores, com destaque para as três variáveis: Relacional e Moral, Processamento Equilibrado de Informações e Autoconsciência. Isso confirma a hipótese levantada na pesquisa e sugere que comportamentos autênticos de liderança podem influenciar positivamente o ambiente de trabalho docente. Essa compreensão pode levar a uma melhoria na gestão, por meio de decisões mais assertivas no ambiente educacional.

O estudo realizado destaca a importância da liderança autêntica como fator significativo na satisfação no trabalho dos professores de graduação em enfermagem nas universidades públicas federais do Centro-Oeste brasileiro. Embora a associação seja modesta, a liderança autêntica, mesmo sendo um modelo teórico relativamente recente, possui uma representatividade significativa.

O domínio Relacional e Moral demonstrou relação significativa com a satisfação no trabalho dos professores, o que reforça a importância desses fatores para o constructo. No entanto, é importante lembrar que há outros fatores que influenciam a satisfação no trabalho e que precisam ser investigados em estudos futuros. A liderança autêntica estabelece uma base sólida para a adoção de modelos de liderança contemporâneos e inovadores no ambiente educacional, dessa forma, a orientação e integração contínuas são fundamentais para garantir um ambiente de trabalho positivo e satisfatório.

Os resultados obtidos confirmam a relevância da liderança autêntica no âmbito da educação, especialmente no contexto da educação em enfermagem, e abrem novas oportunidades para futuras pesquisas sobre modelos

de gestão e liderança na área educacional. Além disso, esses achados proporcionam orientações valiosas para coordenadores, gestores e líderes educacionais, permitindo que baseiem suas práticas de gestão e liderança nos princípios da liderança autêntica. Isso, por sua vez, contribui para a promoção de relações de trabalho mais positivas e o aumento dos níveis de satisfação no ambiente de trabalho.

Referências

1. Aloisio LD, Coughlin M, Squires JE. Individual and organizational factors of nurses' job satisfaction in long-term care: A systematic review. *Int J Nurs Stud*. 2021;123(104073):1-21. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.104073>
2. Flores CAS, Maier SRO, Moura AA, Balsanelli AP, Dias BM, Bernardes A. Authentic leadership in the educational system and in nursing education: an integrative review. *Rev Bras Enferm*. 2022;75(1). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0122pt>
3. Maziero VG, Bernardes A, Richetti EAV, Spiri WC, Gabriel CS. Positive aspects of authentic leadership in nursing work: integrative review. *Rev Bras Enferm*. 2020;73(6). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0118>
4. Penconek T, Tate K, Bernardes A, Lee S, Micaroni SPM, Balsanelli AP, et al. Determinants of nurse manager job satisfaction: A systematic review. *Int J Nurs Stud*. 2021;118(103906):1-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103906>
5. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Martins MM, Varanda PAG, Santos IAR. Fragilidades e potencialidades na formação de enfermeiros-líderes. *Rev Gaúcha Enferm*. 2021;42(esp):1-10. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200196>
6. Alkaabi O, Wong C. Relationships among authentic leadership, manager incivility and trust in the manager. *Leadersh Health Serv*. 2020;33(1):27-42. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2019-0030>
7. Chang W, Busser J, Liu A. Authentic leadership and career satisfaction: the mediating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *Int J Contemp Hosp Manag*. 2020;32(6):2117-36. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0551>
8. Silva CINP, Potra TMFS. Nurses' job satisfaction assessment by areas of care. *Rev Esc Enferm USP*. 2021;55:e03730. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020013203730>
9. Kulari G, Laneiro T, Ribeiro L, Leiter MP, Santos MSF. Relationship between authentic leadership and burnout: the mediating role of civility in healthcare sector in Portugal. *Manag Res*. 2023;21(3):265-83. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-03-2023-1391>

10. Pioli BLT, Feuerschütte SG, Tezza R, Cancellier ELPL. Liderança autêntica: Análise da produção científica e de escalas de mensuração. *Rev Adm Mackenzie*. 2020;21(3):eRAMG200126. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200126>
11. Cuschieri S. The STROBE guidelines. *Saudi J Anaesth*. 2019;13(Suppl 1):S31-S34. https://doi.org/10.4103/sja.SJA_543_18
12. Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ. Authentic leadership: Development and Validation of a theory-based measure. *J Manag*. 2008;34(1):89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
13. Maziero VG, Rocha FLR, Campos JADB, Dias BM, Balsanelli AP, Gabriel CS, et al. Authentic Leadership Questionnaire applied to Brazilian nurses: evidence of validity. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2022;30:e3546. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.5868.3546>
14. Carlotto MS, Câmara SG. Psychometric characteristics of the Work Satisfaction Questionnaire (S20/23). *Psico-USF*. 2008;13(2):203-10. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712008000200007>
15. Mousa M, Massoud HK, Ayoubi RM. Organizational learning, authentic leadership and individual-level resistance to change: A study of Egyptian academics. *Manag Res*. 2020;18(1):5-28. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2019-0921>
16. Fernandes AAT, Figueiredo DB Filho, Rocha EC, Nascimento WS. Read this paper if you want to learn logistic regression. *Rev Sociol Polit*. 2020;28(74):1-20. <https://doi.org/10.1590/1678-987320287406en>
17. Zeb A, Abdullah NH, Hussain A, Safi A. Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Manag Res Rev*. 2020;43(6):669-90. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2019-0164>
18. Moura AA, Bernardes A, Balsanelli AP, Dessotte CAM, Gabriel CS, Zanetti ACB. Leadership and job satisfaction in the Mobile Emergency Care Service context. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2020;28:e3260. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3455.3260>
19. Duarte AP, Ribeiro N, Semedo AS, Gomes DR. Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Front Psychol*. 2021;12:675749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
20. Wong C, Walsh EJ, Basacco KN, Domingues MCM, Pye DRH. Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses. *Leadersh Health Serv*. 2020;33(3):247-63. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2019-0056>
21. Bernardes A, Gabriel CS, Cummings GG, Zanetti ACB, Leoneti AB, Caldana G, et al. Organizational culture, authentic leadership and quality improvement in Canadian healthcare facilities. *Rev Bras Enferm*. 2020;73(5):1-7. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0732>
22. Roncesvalles CT, Gaerlan AA. Authentic Leadership and teacher morale: Impact on organizational citizenship behavior in higher education. *Int J Adv Res*. 2020;8:304-14. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/10296>
23. Srivastava AP, Mani V, Yadav M, Joshi Y. Authentic leadership towards sustainability in higher education – an integrated green model. *Int J Manpower*. 2020;41(7):901-23. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0404>
24. Gigol T. Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement. *Sustainability*. 2020;12(3):1182. <https://doi.org/10.3390/su12031182>
25. Aria A, Jafari P, Behifar M. Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *World J Educ*. 2020;9(3):67-81. <https://doi.org/10.5430/wje.v9n3p67>
26. Arriagada-Venegas M, Ariño-Mateo E, Ramírez-Vielma R, Nazar-Carter G, Pérez-Jorge D. Authentic Leadership and Its Relationship With Job Satisfaction: The Mediator Role of Organizational Dehumanization. *Eur J Psychol*. 2022;18(4):450-63. <https://doi.org/10.5964/ejop.6125>
27. Soares AE, Lopes MP. Are your students safe to learn? The role of lecturer's authentic leadership in the creation of psychologically safe environments and their impact on academic performance. *Act Learn High Educ*. 2020;21(1):65-78. <https://doi.org/10.1177/1469787417742023>
28. Peiró JM, Montesa D, Soriano A, Kozusznik MW, Villajos E, Magdaleno J, et al. Revisiting the Happy-Productive Worker Thesis from a Eudaimonic Perspective: A Systematic Review. *Sustainability*. 2021;13(6):3174. <https://doi.org/10.3390/su13063174>
29. Wang Z, Xie Y. Authentic leadership and employees' emotional labour in the hospitality industry. *Int J Contemp Hosp Manag*. 2020;32(2):797-814. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-0952>

Contribuição dos autores

Concepção e desenho da pesquisa: Cezar Augusto da Silva Flores, Andrea Bernardes. **Obtenção de dados:** Cezar Augusto da Silva Flores. **Análise e interpretação dos dados:** Cezar Augusto da Silva Flores, André Almeida de Moura, José Luis Guedes dos Santos, Alexandre Pazetto Balsanelli, Carmen Sílvia Gabriel, Andrea Bernardes. **Análise estatística:** Cezar Augusto da Silva Flores, Andrea Bernardes. **Obtenção de financiamento:** Cezar

Augusto da Silva Flores. **Redação do manuscrito:** Cezar Augusto da Silva Flores, André Almeida de Moura, José Luis Guedes dos Santos, Alexandre Pazetto Balsanelli, Carmen Silvia Gabriel, Andrea Bernardes. **Revisão crítica do manuscrito quanto ao conteúdo intelectual importante:** Cezar Augusto da Silva Flores, André Almeida de Moura, José Luis Guedes dos Santos, Alexandre Pazetto Balsanelli, Carmen Silvia Gabriel, Andrea Bernardes. **Outros (Aprovação final da versão a ser publicada):** Cezar Augusto da Silva Flores, André Almeida de Moura, José Luis Guedes dos Santos, Alexandre Pazetto Balsanelli, Carmen Silvia Gabriel, Andrea Bernardes. **Outros (Orientação do manuscrito):** Andrea Bernardes. **Todos os autores aprovaram a versão final do texto.** **Conflito de interesse: os autores declararam que não há conflito de interesse.**

Recebido: 28.01.2024
Aceito: 03.10.2024

Editora Associada:
Sueli Aparecida Frari Galera

Copyright © 2025 Revista Latino-Americana de Enfermagem
Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Licença Creative Commons CC BY.

Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. É a licença mais flexível de todas as licenças disponíveis. É recomendada para maximizar a disseminação e uso dos materiais licenciados.

Autor correspondente:
Cezar Augusto da Silva Flores
E-mail: cez.ar.flores@ufmt.br
 <https://orcid.org/0000-0003-2278-4195>