

ARTIGOS

**LIDERANÇA ÉTICA E SEU EFEITO NA
ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE DOS
CUIDADORES FORMAIS EM ILPIs NO RIO
GRANDE DO SUL/BRASIL****ETHICAL LEADERSHIP AND ITS EFFECT ON
THE CUSTOMER ORIENTATION OF FORMAL
CAREGIVERS IN ILPIs IN RIO GRANDE DO SUL/
BRAZIL**

RESUMO

Esta investigação busca verificar o impacto da liderança ética no cuidador formal de idosos com relação à sua orientação para o cliente e o efeito moderador da inteligência emocional nesta relação. Este estudo é exploratório e com alcance descritivo correlacional explicativo. Uma amostra pareada de 277 cuidadores e 277 idosos brasileiros, trabalhadores e pacientes em 29 Ilpi's. Foram desenvolvidos dois questionários estruturados: um para cuidadores e outro para idosos. Os dados foram coletados de 29 Ilpi's. Identificamos uma influência positiva da liderança ética nas atitudes dos cuidadores, favorecendo sua orientação para o cliente. O efeito moderador da inteligência emocional favorece a melhoria do cuidado, podendo resultar em maior satisfação com a qualidade do atendimento na Ilpi. A liderança ética favorece a gestão bem-sucedida das ILPs, aumentando a orientação para o cliente e fornece pistas para estabelecer uma melhor causalidade e uma cadeia de efeitos entre a liderança e os resultados relacionados aos idosos.

Palavras chave: liderança ética; orientação para o cliente; cuidador formal; Ilpi.

ABSTRACT

This investigation aims to examine the impact of ethical leadership on formal caregivers of older adults, focusing on their customer orientation and the moderating effect of emotional intelligence in this relationship. The study is exploratory, with a descriptive, correlational, and explanatory scope. A matched sample of 277 caregivers and 277 older adults, comprising workers and patients from 29 long-term care institutions (LTCIs) in Brazil, was analyzed.

Miriam Teresa Etges
metges@gmail.com
*Doutoranda em Projetos,
foco em Gestão Empresarial
e Gestão do Conhecimento,
pela Universidad Internacional
Iberoamericana - UNINI,
México.*

Charles Ysaacc da Silva Rodrigues
charles.rodrigues@campus.ul.pt
*Pós-Doutoramento em
Filosofia e "Antropologia
Filosófica". Profesor Asociado
C (Psicología)- Universidad
de Guanajuato: Guanajuato,
Guanajuato, MX.*

Two structured questionnaires were developed, one for caregivers and another for older adults, with data collected from the 29 LTCIs. The findings reveal a positive influence of ethical leadership on caregivers' attitudes, enhancing their customer orientation. The moderating effect of emotional intelligence improves the quality of care, potentially leading to greater satisfaction with service quality in LTCIs. Ethical leadership supports the successful management of LTCIs by increasing customer orientation. It provides insights for establishing better causal links and a chain of effects between leadership and outcomes related to older adults.

Keywords: ethical leadership; customer orientation; formal caregiver; LTCI.

1 INTRODUÇÃO

Embora o envelhecimento não seja sinônimo de vida saudável, pois pode ser acompanhado por condições crônicas degenerativas associadas e a incapacidades cognitivas e/ou funcionais, a longevidade está aumentando (Roquete; Batista; Arantes, 2017). Assim, a demanda por necessidades de cuidado também está (Lacerda *et al.*, 2021). Estudos do World Population Aging (2019) apontam para a existência, em 2019, de 702,9 milhões de pessoas com mais de 65 anos, projetando esse índice para 1.548,9 milhões em 2050 (United Nations, 2021). Na América Latina e Caribe, os dados mostram 56,4 milhões de pessoas com 65 anos ou mais, visto que a projeção para 2050 é de 144,6 milhões. No ano de 2019, eram 12 milhões de idosos com 80 anos ou mais, com projeção para o ano de 2050 de mais de 41,4 milhões de idosos (United Nations, 2021). Portanto, há uma necessidade crescente de profissionais dedicados ao cuidado do idoso e locais específicos como Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPIs), para prestar esse cuidado (Alcântara; Camarano; Giacomini, 2016; Camarano; Barbosa, 2016; Fagundes *et al.*, 2017). A par deste crescimento, é

necessário disponibilizar serviços e cuidados que respondam a esta procura crescente por lares, ILPI's e unidades de apoio e por cuidadores independentes formados para este cuidado ou por cuidadores formais (Wanderley *et al.*, 2020; Santos; Santos; Sousa, 2021).

Os locais de acolhimento de idosos têm características de um lar, mas com todas as facilidades que uma organização de saúde necessita, complexa pela sua natureza. É uma casa onde são prestados cuidados gerontogeriatricos, ou seja, a equipe multidisciplinar atende aos cuidados de geriatria com os conhecimentos gerontológicos necessários para o cuidado de forma continuada (Camarano; Barbosa, 2016; Fagundes *et al.*, 2017; Silva, 2010). Neste cenário, os cuidadores são o elemento central dessa complexa estrutura (Mizan, 2019).

Os estudos sobre cuidadores são variados e abordam temas como burnout e sobrecarga (Bello Carrasco; Léon Zambrano; Covená Bravo, 2019; Rachel, 2018; Tanaka *et al.*, 2015), qualidade de vida do cuidador (Dahlrup *et al.*, 2015; Prado *et al.*, 2017; Zeng *et al.*, 2019) e cuidadores de idosos dependentes/dementados (Figueiredo *et al.*, 2021; Miyamoto; Tachimori; Ito, 2010; Yiu; Zang; Chau, 2020). Embora o papel da liderança tenha-se tornado crucial para orientação dos cuidadores, criando um conjunto de valores e comportamentos (Kia; Halvorsen; Bartram, 2019) que podem ajudar a construir o ambiente adequado para tais instituições, a investigação neste campo ainda é escassa. Os líderes dos serviços de saúde precisam incluir ética, sensibilidade e cuidado em suas competências (Aloustani *et al.*, 2020) mais do que os líderes de outros setores (Sahne; Sar, 2017) e cuidadores orientados para o cliente podem proporcionar satisfação ao cliente e melhorar a qualidade de vida dos idosos (Ng; Luk, 2019).

A literatura com foco em liderança em saúde tem crescido (Özer *et al.*, 2017; Santos *et al.*, 2020; Smith *et al.*, 2018), mostrando que a atuação da liderança em saúde em cuidados de longa duração é relevante para o idoso, e para a qualidade do serviço prestado

(Bourgeault *et al.*, 2022; Sahne; Sar, 2017). Estudos sobre gerenciamento de enfermagem apontam a necessidade de mudanças na liderança visando à satisfação e à retenção da equipe, bem como a satisfação e o bem-estar do paciente (Enghiad; Venturato; Ewashen, 2021). A liderança em ILPI tem sido estudada sob diferentes abordagens: o impacto da liderança de enfermagem, nos resultados dos pacientes e na satisfação dos funcionários (Enghiad; Venturato; Ewashen, 2021); a visão diferenciada de ética e liderança em saúde (Sahne; Sar, 2017), e o compartilhamento e/ou pluralidade da liderança em saúde (Bourgeault *et al.*, 2022). No entanto, ainda existem lacunas significativas na investigação neste campo, dada a escassez de dados empíricos relacionados à liderança em ILPI's (Bourgeault *et al.*, 2022).

Estudos mostram que o comportamento dos funcionários na execução dos serviços tem efeitos positivos ou negativos nos clientes (Li, 2019). Ambientes éticos em locais de cuidados de saúde são positivos e geram resposta dos trabalhadores na solução de problemas de pacientes e equipes ao mesmo tempo, o pode gerar atitudes positivas diante do trabalho, boa saúde mental, bom desempenho e satisfação no trabalho (Teymoori *et al.*, 2022). O estudo de Jalali *et al.* (2017) demonstra que existe uma correlação positiva entre o clima ético e o comprometimento organizacional. Trabalhadores com forte comprometimento organizacional tendem a permanecer na organização por um período mais longo, realizando seu trabalho com amor para alcançar os objetivos organizacionais, sendo leais e tendo vínculo psicológico com a organização em que trabalham (Kasimoglu, 2021; Köse; Köse, 2017).

A interação entre cuidador e idoso exige equilíbrio emocional, controle e resiliência do profissional, muitas vezes diante da agressividade e morte iminente do idoso (Mizan, 2019). Os efeitos da liderança ética nos resultados desejados para o cliente, que se espera serem bastante indiretos, ainda precisam ser vinculados ou ter ferramentas que ajudem a transferir esses efeitos porque, segundo Ko *et*

al. (2018), os estudos sobre liderança ética são um campo fragmentado (Cullen, 2022). Estudos com foco em identificar o estilo de liderança e sua influência nos profissionais cuidadores de Ilpi's ainda necessita de aprofundamento no tema visando identificar os estilos existentes e seus desdobramentos na qualidade do serviço prestado e sua influência no idoso.

Realizamos uma investigação em 29 Ilpi's no estado do Rio Grande do Sul/Brasil mediante dois questionários estruturados para cuidadores formais e idosos residentes, formando uma amostra de 277 respondentes, posteriormente pareados para responder ao objetivo deste estudo que é avaliar a prevalência dos traços de liderança ética nos líderes de ILPIs, pelos cuidadores formais e estudar o seu efeito na orientação para o cliente e o efeito moderador da Inteligência Emocional nesta relação.

Inovamos ao investigarmos o ambiente interno de Instituições de Longa Permanência para Idosos, observando este ambiente como uma empresa que necessita das mesmas ferramentas de gerenciamento de recursos humanos, mesmo com aspectos de 'residência coletiva'.

2 REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

Quando falamos sobre envelhecimento, falamos sobre o que vem impresso em nossa pele desde que nascemos, sendo cada dia uma nova marca, com mortes reais e subjetivas, com novos traços que, à medida que o tempo passa, se tornam mais e mais profundos, ao ponto de formarem sulcos (Mussi, 2018). Já Beavouir (1990) nos diz que o envelhecimento está ligado à ideia de mudanças inelutáveis e inexoráveis que acontecem no decorrer da vida de todos nós (Souza-Guides; Lodovici, 2018).

O envelhecimento populacional deve ser encarado de forma séria e comprometida pelos governos e pela sociedade como um todo, uma vez que impacta diretamente as políticas públicas, na saúde, no social e na economia global. Expressões como quinta idade (dos 90 aos 99 anos), centenários (100 a 109 anos) e

supercentenários (acima dos 110 anos) já são usadas em países desenvolvidos. Sendo assim, estamos diante da realidade de ampliação do tempo de vida da população e é preciso pensar e trabalhar em favor do ‘idoso longo vivo’ (Gomes; Oliveira, 2021).

A velhice é parte natural da existência humana, não podendo ser classificada como doença uma vez que, nesta fase da vida, surgem enfermidades que dificultam a autogestão no dia a dia, necessitando, então, de profissionais ou locais cuidadores. O envelhecimento é, frequentemente, acompanhado por doenças crônicas progressivas, incapacidades cognitivas e funcionais (Roquete; Batista; Arantes, 2017), e requer uma demanda crescente por cuidados (Lacerda *et al.*, 2021).

O estudo de Walumbwa, Christensen e Hailey (2011) mostra que, quando os funcionários percebem que a liderança age em seu melhor interesse, é justa e respeitosa, eles tendem a retribuir, melhorando seu desempenho na execução de tarefas (Kia; Halvorsen; Bartram, 2019). Um estudo de Kumar (2018) mostra que uma mudança na liderança pode afetar as decisões de utilização do serviço, nomeadamente com base na Orientação para o Cliente, o que pode resultar em um melhor ou pior serviço ao cliente e alta ou baixa qualidade de serviço e mais ou menos satisfação do paciente (Bruno; Dell’Aversana; Zunino, 2017). Shaller (2007) aponta que o fator mais crítico para melhorar os cuidados de saúde é o comprometimento e o engajamento da liderança sênior e a forma como ela promove a Orientação para o Cliente. Assim, este estudo analisa como o estilo de liderança influencia o cuidador e, consequentemente, o idoso, direta e indiretamente.

A liderança ética demonstra uma conduta adequada por meio de ações e relacionamentos pessoais, promovendo essa conduta nos seguidores por meio de comunicação bidirecional, reforço e decisão (Cullen, 2022). Segundo Brown e Trevino (2005), podemos encontrar dois componentes principais em um líder ético: uma pessoa moral e um gestor moral. Uma pessoa moral

é caracterizada por traços individuais como honestidade, integridade, confiabilidade, justiça e motivação altruísta, que se preocupa e apoia seus funcionários, se preocupa com a sociedade em geral e se comporta como um modelo excepcional. O gerente moral influencia proativamente os valores, as crenças e os pensamentos dos funcionários em torno de uma mensagem ética, desempenhando um papel essencial na formação do comportamento dos funcionários (Trevino; Hartman; Brown, 2000; Franczukowska *et al.*, 2021). O gestor moral pode influenciar os seguidores por meio da intenção do modelo de comportamento ético, estabelecendo responsabilidades e vinculando o comportamento ético dos funcionários ao sistema de gestão de desempenho organizacional (Khan; Javed, 2018). Os líderes éticos orientam a conduta desejável e indesejável por meio de formas transacionais de liderança, reforçando os comportamentos esperados dos funcionários por meio de um sistema de recompensas (Franczukowska *et al.*, 2021).

3 ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Segundo Genzi *et al.* (2015) citado por Tseng (2019), a orientação ao cliente é um preditor essencial e positivo do desenvolvimento do ‘service worker’, diretamente relacionado ao interesse de recompra do cliente (Tseng, 2019). A Orientação para o Cliente é amplamente utilizado na prática de marketing, cujo conceito diz que uma organização identifica as necessidades de um mercado-alvo e se adapta para satisfazer suas necessidades melhor do que a concorrência, proporcionando uma experiência de compra positiva e gerando satisfação do cliente, alcançando, assim, os objetivos da empresa (Saxe; Weitz, 1982). Recentemente, os estudos estão se aproximando mais amplamente da teoria dos Stakeholders, que propõe que a criação e o valor sejam um esforço colaborativo nas relações que beneficie idealmente o negócio em questão e todas as partes interessadas (Freudenreich; Lüdeke-Freund; Schaltegger, 2020).

Nas organizações de saúde em que os pacientes são clientes, a Orientação para o Cliente é definida como a capacidade de prestar cuidados para adaptar seu serviço para refletir a realidade dos pacientes, proporcionando qualidade de vida, satisfação e bem-estar, melhorando, assim, a eficácia do serviço. Quando a Orientação para o Cliente foca no paciente, na forma como cuida dos clientes internos (funcionários), que cuidam dos clientes externos (idosos), o papel da liderança é o principal impulsionador da excelência dos serviços de saúde. Embora existam estudos empíricos que examinam a relação entre diferentes formas de liderança e Orientação para o Cliente, há pouca pesquisa sobre o papel da liderança ética no Orientação para o Cliente (Kia; Halvorsen; Bartram, 2019).

Recentemente, o conceito de orientação para o cliente tem sido abordado de forma mais ampla dentro da teoria dos stakeholders, o que sugere que a criação de valor deve ser um esforço colaborativo em relacionamentos que beneficiem o negócio e todos os stakeholders (Freudenreich; Lüdeke-Freund; Schaltegger, 2020). No setor da saúde, o papel de liderança é visto como um dos principais impulsionadores da excelência dos serviços de saúde quando se concentra nas necessidades dos pacientes, bem como nas necessidades dos clientes internos (colaboradores) que cuidam dos clientes externos (pacientes).

A crescente longevidade, o aumento da qualidade de vida e o aumento da competição entre as organizações de saúde de cuidado em longo prazo fizeram as organizações necessitarem de lideranças fortes para conquistar vantagens (Sahne; Sar, 2017).

Portanto, investigar o estilo de liderança ética exercido nas Ilpi's se mostra importante uma vez que o líder deve ser o facilitador da inteligência coletiva, gerar um entorno de confiança, criar grupos colaborativos, incentivar o desenvolvimento dos integrantes do grupo além de promover um clima de colaboração permanente (Flores; Montecuma; Grant, 2019). Este estudo se propõe a investigar o efeito do gestor ético e da pessoa ética nas

atitudes de orientação para o cliente dos cuidadores formais de idosos em Ilpi's.

Desta forma, propomos as seguintes hipóteses:

H1 - Existe uma relação positiva entre a liderança ética e a orientação para o cliente dos cuidadores formais de idosos.

H1a – Existe uma relação positiva entre a dimensão gestor ético e a orientação para o cliente de cuidadores formais de idosos.

H1 b – Existe uma relação positiva entre a dimensão pessoa ética e a orientação para o cliente de cuidadores formais de idosos.

4 O PAPEL MODERADOR DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Torna-se importante verificar a utilização da Inteligência Emocional nas relações entre líderes e liderados de Ilpi's, em que há interrelacionamento emocional durante todo o processo de execução das tarefas por parte dos cuidadores junto aos idosos atendidos, somado ao relacionamento entre liderança e profissionais cuidadores, uma vez que o despreparo do profissional ou a ausência de suporte podem causar danos à saúde física, emocional e mental do cuidador (Oliveira; Silva, 2020).

De acordo com Amabile *et al.* (2005 *apud* Coelho; Silva, 2017), as organizações são repletas de emoções e torna-se importante o gerenciamento dessas emoções no ambiente de trabalho de forma inteligente para que seja possível a construção, a manutenção de relações interpessoais e para o sucesso no trabalho.

Desse modo, é possível dizer que a relação entre os funcionários em uma organização é impactada pela inteligência emocional que possuem, pois, os trabalhadores são levados a transmitir suas emoções pela inteligência emocional de forma inconsciente (Coelho; Silva, 2017).

Para verificar o efeito moderador da inteligência emocional na relação entre cuidador formal orientado para o cliente e liderança ética e cuidador formal de idosos, propomos a seguinte hipótese:

H2 - A inteligência emocional modera a relação entre liderança ética e orientação para o cliente dos cuidadores formais de idosos.

5 METODOLOGIA

Cuidadores estão subordinados a uma liderança que pode afetá-los positivamente (ou não), melhorar a qualidade do cuidado aos idosos ao analisarmos sua orientação para o cliente. Assim, este estudo examina como o estilo de liderança influencia o cuidador formal e o efeito moderador da inteligência emocional na relação entre liderança ética e cuidador formal orientado para o cliente

Apresentamos uma amostra pareada de 277 cuidadores e 277 idosos brasileiros, trabalhadores e pacientes em 29 ILPI's. Foram desenvolvidos dois questionários estruturados: um para cuidadores e outro para idosos. Os dados foram coletados de 29 ILPI's que concordaram em responder, e 67 clínicas foram contatadas pela autora. O período de coleta dos dados foi durante o ano de 2021. A **tabela 1** apresenta os dados da amostra investigada. Calculamos o modelo estrutural, usando o IBM SPSS AMOS (versão 28) para testar as hipóteses propostas. Estatísticas descritivas, correlações e EFA foram realizadas usando o IBM SPSS (versão 28). Os dados CFA e SEM foram obtidos, usando o IBM SPSS AMOS (versão 28).

Tabela 1 - Composição da amostra

Cuidadores	Frequência	%	Idosos	Frequência	%
Gênero			Gênero		
Masculino	31	11,4	Masculino	78	28,2
Feminino	246	88,6	Feminino	199	71,8
Cargo			Anos na ILPI		
Enfermeira/o	22	8,8	< 1	53	22,2
/Cuidador	220	77,3	De 01 a 03	174	72,8
Outro	35	13,9	>03	12	5
Formação			Formação		
Técnico/Cuidador	182	62	Primário	134	53
Graduado	92	36,8	Segundo Grau /Técnico	108	42,7
Mestrado	3	1,2	Graduado/Mestrado	11	4,3
Idade			Idade		
18 – 34	139	44,6	< 70	57	20,7
34 - 50	101	40,4	70-90	193	69,9
> 51	37	15	> 90	27	9,4
Tempo de trabalho			Estado Civil		
< 1	68	28,6	Solteiro	113	41,5
De 01 a 03	208	71	Viúva(o)/Divorciado(a)	129	47,4
>03	1	0,4	Casado	30	11

Fonte: dados da pesquisa.

6 RESULTADOS

Os resultados revelaram uma interação positiva entre liderança ética e orientação para o cliente, gerando um envolvimento positivo do cuidador com os pacientes. De acordo com H1, existe uma relação benéfica entre liderança ética e orientação para o cliente em um ambiente de Ilpi ($r=0,389$, $p=***$). Um estudo de Enghiad, Venturato e Ewashen (2021) mostrou que a liderança de enfermagem afeta a satisfação da equipe e os resultados dos pacientes.

Interagir com a equipe é a chave para uma boa liderança (Robbins; Davidhizar, 2020). Gountas e Gountas (2016) apontam que os líderes podem promover atitudes de orientação para o cliente, melhorar a satisfação dos funcionários e incentivar a qualidade do serviço (Bruno; Dell'Aversana; Zunino, 2017). Segundo Shaller (2007), os fatores mais críticos para melhorar os cuidados de saúde são o compromisso do cuidador e o envolvimento da liderança (Bruno; Dell'Aversana; Zunino, 2017). De acordo com McDermott, Kidney e Flood (2011), os cuidadores reconhecem a eficácia da liderança quando o líder é capaz de inspirar e priorizar as necessidades, produzindo uma sensação de calma e segurança nos cuidadores (Gandolfi; Stone, 2018).

Os líderes éticos que desenvolvem a sensibilidade moral criam uma atitude ética e uma resposta aos cuidadores para fornecer cuidados e serviços éticos ao idoso (Zhang *et al.*, 2018). A união de uma pessoa ética com um gestor ético produz exemplo, orientação, estímulo e um clima que promove o engajamento e a disposição dos cuidadores em se orientar para o cliente e superar suas tarefas, prestando cuidado, atenção e carinho às pessoas que são vulneráveis e carentes de autonomia (Trevino; Hartman; Brown, 2000).

Portanto, nossos resultados corroboram a ideia proposta de que a

liderança ética em serviços de cuidados de longa duração pode ajudar a construir relacionamentos e um senso de comunidade, especialmente quando esses aspectos preenchem a falta de instalações, condições de trabalho e qualidade de vida (Bourgeault *et al.*, 2022).

A H2 comprova a importância da Inteligência Emocional no ambiente de saúde. Ao testarmos o efeito moderador da Inteligência emocional na relação entre liderança ética e cuidadores orientados para o cliente, encontramos, no estudo de Mahanta e Goswami (2020) a comprovação de que existe uma relação positiva entre inteligência emocional e percepção ética da liderança e comprometimento organizacional. Inteligência emocional desenvolvida no ambiente de trabalho proporciona um clima favorável aos líderes para desenvolverem organizações éticas (Mahanta; Goswami, 2020).

A análise fatorial confirmatória foi realizada para mensurar as propriedades psicométricas das escalas e o ajuste do modelo apresenta-se bom (IFI=0,963; TLI=0,959; CFI=0,963; RMSEA=0,056; $X^2/df=1,819$). A confiabilidade composta (CR) e a variância média extraída foram calculadas. Todas as escalas apresentaram valores acima de 0,7 na CR e acima de 0,5 na AVE, conforme as recomendações. A validade discriminante é respaldada porque todas as correlações entre os construtos são inferiores a um, e as correlações ao quadrado calculadas para cada par de construtos são sempre menores do que a variância extraída para os construtos correspondentes, confirmando, assim, a validade discriminante. Os resultados da regressão são apresentados na **Tabela 2**. Todas as hipóteses são estatisticamente significativas. Foram testadas e apresentadas na tabela 3. Também testamos os efeitos de primeira ordem de cada uma das duas dimensões, pessoa ética e gestor ético, na orientação para o cliente.

Tabela 2 - Confirmação da validade discriminante

Construtos	Liderança Ética	Orientação para o cliente	CR	AVE
Liderança Ética	,953		0,965	0,932
Orientação para o cliente	,403	,919	0,937	0,788

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 3 - Teste das hipóteses

Relacionamentos	Efeito Direto	Hipóteses	IE* Baixa	IE* Alta
Liderança Ética → Orientação para o cliente	0,389***	H1 – Suportada	0,221***	0,416***
Efeitos Individuais da Liderança				
Pessoa Ética → orientação para o cliente	0,141***	H1a e H1b Suportadas	0,112***	0,168***
Líder Ético → orientação para o cliente	0,312***		0,208***	0,382***

Nota. * Orientação para o cliente. *** $p \leq 0.001$; *IE – Inteligência Emocional

Fonte: dados da pesquisa.

A liderança ética cria um ambiente de confiança e respeito. Os colaboradores guiados por líderes éticos são mais propensos a estabelecer relacionamentos positivos com os pacientes. A orientação para o cliente significa que os colaboradores estão focados nas necessidades e expectativas dos pacientes. Isso contribui para um relacionamento mais próximo e centrado no paciente (Seljemo; Viksveen; Ree, 2020). Ao integrar liderança ética e uma orientação centrada no cliente, as residências seniores podem criar um ambiente que não apenas atende às necessidades físicas dos pacientes, mas também promove uma experiência de vida satisfatória e enriquecedora. A interconexão desses elementos contribui para um cuidado mais compassivo e de alta qualidade (Backman *et al.*, 2021; Berridge *et al.*, 2020; Santos *et al.*, 2020).

Além da orientação para o cliente, trabalhadores comprometidos com a organização desenvolvem mais envolvimento ou conexão organizacional (Meyer; Allen, 1991). Trabalhadores comprometidos com a organização desenvolvem uma identificação com a organização, demonstram lealdade com o empregador, possuem intenção de

permanecer e esforçar-se pela organização por meio da convergência entre valores pessoais e organizacionais (La Falce *et al.*, 2023).

Esta pesquisa se concentra na identificação do estilo de liderança ética percebido nos cuidados de saúde, nomeadamente em Cuidados de Longa Duração (LTC), e seus impactos na orientação ao cliente (OC) dos cuidadores. Os resultados revelaram uma interação positiva entre a Liderança Ética (LE) e a Orientação para o Cliente. De acordo com a H1, há uma relação positiva entre LE e OC em um ambiente de LTC ($r=0.389, p=***$). Um estudo de Enghiad, Venturato e Ewashen (2021) mostrou que a liderança na enfermagem afeta a satisfação da equipe e os resultados do paciente. Interagir com a equipe é a chave para uma boa liderança (Robbins; Davidhizar, 2020). Gountas e Gountas (2016) apontam que os líderes podem promover a OC, melhorar a satisfação dos funcionários e incentivar a qualidade do serviço (Bruno; Dell’Aversana; Zunino, 2017). Segundo Shaller (2007), os fatores mais críticos para melhorar os cuidados de saúde são o comprometimento e envolvimento da liderança (Bruno; Dell’Aversana; Zunino, 2017). McDermott,

Kidney e Flood (2011) afirmam que os cuidadores reconhecem a eficácia da liderança quando o líder é capaz de inspirar e priorizar as necessidades, produzindo uma sensação de calma e segurança nos cuidadores (Gandolfi; Stone, 2018). Líderes éticos que desenvolvem sensibilidade moral criam uma atitude ética e resposta nos cuidadores para fornecer cuidados e serviços éticos aos idosos (Zhang *et al.*, 2018). A combinação de uma pessoa ética com um gerente ético produz um exemplo, orientação, estímulo e um clima que promove o engajamento e a disposição dos cuidadores para se orientarem em direção ao cliente e superar suas tarefas, fornecendo cuidado, atenção e afeto às pessoas que são vulneráveis e carentes de autonomia (Trevino; Hartman; Brown, 2000). Nossos resultados apoiam a ideia proposta de que a LE em um LTC pode ajudar a construir relacionamentos e um senso de comunidade, especialmente quando esses aspectos preenchem a falta de instalações, condições de trabalho e qualidade de vida (Bourgeault *et al.*, 2022).

De acordo com Rego *et al.* (2010) a inteligência emocional vem a ser uma das habilidades mais importantes no setor de saúde, pois levam os profissionais de saúde a serem mais respeitosos com seus pacientes e fornecem mais informações sobre o tratamento e suas consequências, ao mesmo tempo que lhes confere mais resiliência, empatia e novas capacidades de relacionamento com chefes e com pacientes (Soto-Rubio; Giménez-Espert; Prado-Gascó, 2020).

Trabalhadores com mais inteligência emocional têm capacidades acrescidas de entenderem as suas emoções, de detectarem as emoções nos seus interlocutores (Burki; Khan; Saeed, 2020) e de tirarem partido dessas capacidades, para se relacionarem melhor com o ambiente que os rodeia (White; Grason, 2019). Assim, é de esperar que trabalhadores com mais inteligência emocional resistam melhor ou tirem melhor partido das relações com a liderança (White; Grason, 2019).

7 CONTRIBUIÇÕES

Esta investigação apresenta três contribuições principais:

- a) estabelecemos a cadeia de efeitos entre liderança ética e resultados relacionados ao cliente. Alcançamos os resultados dessa cadeia com base na coleta de informações pareadas de cuidadores e pacientes. Bourgeault *et al.* (2022) diz que faltam dados empíricos sobre discernimento de liderança em LTC. Nossa investigação minimiza essa falta de investigação, abordando, explicitamente, o estilo de liderança ética em Ilpi's;
- b) ao investigarmos o papel do cuidador de orientação para o cliente em Ilpi, foi possível detectar a importância desse cuidador ao interagir positivamente com o idoso, oferecendo-lhe presença, segurança, afeto, vida e até humanidade. Ao promover vínculos afetivos sólidos com o idoso, esse profissional permite intimidade, segurança, aumento da autonomia, sentido da vida, bem-estar e felicidade (Justo; Peterle, 2020);
- c) investigar o papel da liderança ética nos serviços de saúde, especialmente nas Ilpis, direta ou indiretamente, é ainda mais crítico, uma vez que estão envolvidas a satisfação e a felicidade dos pacientes, bem como a segurança, confiança e tranquilidade das famílias.

Portanto, nossos resultados, combinando informações de cuidadores e pacientes, mostraram exatamente essa cadeia virtuosa de efeitos entre liderança ética e a qualidade dos serviços prestados, expressa nos resultados testados relacionados ao cliente: satisfação do cliente com serviço e vida e boa qualidade de relacionamento com a equipe.

Ao proporcionar melhores atitudes e condições de trabalho e liderança ética, direta

ou indiretamente, haverá contribuição para a melhoria das condições e nos resultados assistenciais (Bourgeault *et al.*, 2022). Líderes éticos se preocupam com seus liderados, promovendo um ambiente que proporciona bem-estar e sensação de dever cumprido quando os cuidadores transcendem suas obrigações e tarefas. Atitudes de comprometimento organizacional de forma afetiva e espacial permite a liderança identificar os objetivos do trabalhador de forma clara, desenvolver suas tarefas e atividades na organização com mais motivação e propenso a um desempenho melhor. A orientação para o cliente permite ao cuidador conhecer o idoso, identificando a sua capacidade de ação, avaliando as suas condições e auxiliando-o nas atividades necessárias (Pestana, 2022). Esta atitude permite ao idoso sentir-se vivo e decidir sobre a sua autonomia, proporcionando satisfação com a sua vida.

Cuidadores necessitam ter conhecimento sobre como cuidar do idoso de forma íntegra, ou seja, deve olhar para este idoso em todas as suas dimensões desenvolvendo, para isto, equilíbrio entre razão e emoção, habilidades e atitudes relacionais, além de competências de relacionamento interpessoal (Ribeiro; Marques, 2014). Com o passar do tempo de exercício da profissão de cuidador, os conhecimentos adquiridos através do processo de ‘cuidar’ imprimem neste profissional cuidador profundas mudanças, pois experienciou e experiencia constantemente situações de doença e dor do outro.

Ao prestarem atenção, de forma amorosa e integral, no idoso ao qual prestam o cuidado, profissionais cuidadores estarão auxiliando estes idosos em seu processo de envelhecimento que é contínuo e irreversível. Esses profissionais vão encontrar entre os idosos aos quais prestam cuidados, aqueles que têm medo da velhice, que não compreendem e não sabem lidar com as incapacidades que surgem para as atividades da vida diária, ou que começam a ter dificuldades em tomar decisões sobre a governança de sua própria vida e que acabam isolando-se, mesmo em uma

residência coletiva (Ilpi), por não conseguirem adaptar-se a essas mudanças, deixam de interagir socialmente, desenvolvendo apatia, solidão e depressão. Nestes casos, a atuação do profissional cuidador, com o olhar integral é fundamental para que este idoso volte a perceber-se como ator principal de sua própria existência, independentemente das limitações físicas já impostas pelo avanço da idade cronológica. Esta atitude do profissional cuidador vem a impactar na satisfação deste cliente e na satisfação com sua vida, conduzindo a uma lealdade a esta organização.

Ilpi's que se empenham em criar ambientes humanizados, com cuidado centrado no paciente, partem de uma atitude de olhar as necessidades dos idosos residentes para alcançar este objetivo. A qualidade das relações sociais vem a ser um item de suma importância para que este ambiente humanizado se concretize. Profissionais cuidadores cientes de que os idosos residentes estão longe de tudo o que lhes dá sentido de vida, de pertencimento, que buscam qualidade na relação com o idoso residente, e que buscam entender suas emoções e sentimentos, ao exercer suas atividades de cuidado, e perceber quais são os fatores que os motivam a permanecer nesta atividade e que tornam o exercício de sua profissão leve e de sucesso, ao invés de uma experiência frustrante e incompleta, se for somente no exercício da técnica, e sufocante para o idoso, se for exercida com excesso de zelo impedindo, muitas vezes, impedindo este idoso de realizar suas atividades de forma livre, tendem a ser os profissionais perfeitos para uma Ilpi com ambiente humanizado.

7.1 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

A liderança ética é particularmente relevante em Ilpi's, proporcionando o desenvolvimento de um ambiente de apoio tanto para os cuidadores como para os idosos. Os líderes éticos se preocupam com seus seguidores, entendendo que o trabalho realizado faz parte de suas experiências

emocionais e como eles se relacionam com o mundo, influenciando a vida e a saúde do cuidador, equilibrando mente e corpo do cuidador e estimulando a orientação para o cliente (Pestana, 2022). Bourgeault (2022) menciona a inconsistência de informações para discernir a liderança em serviços de longa duração, se ela atua apenas como supervisão ou se desempenha um papel de gestão.

Nossa investigação sobre o estilo de liderança ética mostrou que o desenvolvimento da orientação para o cliente pode, direta ou indiretamente, influenciar os serviços prestados (Passos; Khoury, 2019). Os líderes éticos entendem que a cooperação diária dos cuidadores para cuidar dos idosos irá melhorar as relações com eles e suas famílias e aumentar o desempenho da organização (Pestana, 2022). Embora as dificuldades assistenciais muitas vezes resultem da falta de recursos técnicos, conhecimento e suporte social, os líderes éticos podem superar essas dificuldades, treinando suas equipes e colocando os idosos no centro da equação (Justo; Peterle, 2020).

Esses resultados são significativos tanto para as unidades privadas quanto para as sem fins lucrativos, talvez mais para essas que podem carecer de recursos e orientações claras sobre sua gestão atual (Lacerda *et al.*, 2021). Os resultados positivos da nossa investigação com os idosos mostram a importância dos laços afetivos entre os cuidadores e eles. Portanto, a opção por líderes éticos ou o aprofundamento das características éticas dos líderes tem-se mostrado o caminho certo para ter cuidadores voltados para o cliente. Além disso, por meio da orientação ao cliente, os serviços prestados podem melhorar e se destacar, trazendo mais satisfação ao idoso, melhor vínculo com os cuidadores e maior bem-estar.

Como a orientação para o cliente, inteligência emocional e comprometimento organizacional estão vinculados (Robbins; Davidhizar, 2020), em que os líderes éticos tendem a promover o respeito ao definir um exemplo para seus seguidores por competência, tomada de decisão eficaz, compaixão e

confiança (Robbins; Davidhizar, 2020), este estudo ratifica a importância de líderes e organizações éticas. Na área da saúde, os cargos são substituíveis, mas as pessoas não. Assim, reter profissionais positivos faz toda a diferença na qualidade do atendimento, na satisfação do paciente e no sucesso do negócio, conferindo ao líder ética, que é um papel central no sucesso do Iipi. Em particular, Iipi's sem fins lucrativos podem tirar proveito da adoção de uma liderança ética (Bourgeault *et al.*, 2022), bem como dos resultados desta investigação.

Vem a ser importante que a liderança em Iipi, ao contratar cuidadores para sua equipe, verifique a motivação desses profissionais em desempenhar este trabalho e o que esses cuidadores entendem por 'cuidar'. Buscar esse entendimento do candidato a cuidador proporcionará à liderança segurança na construção do ambiente de cuidados para os residentes. Faz-se importante esta abordagem, pois, de acordo com Pestana (2022), cuidadores pouco capacitados apresentam dificuldades com a vida diária no coletivo e nas ações de cuidado com o idoso, uma vez que lhe faltam recursos técnicos e sociais de apoio, o que vem a comprometer o cuidado oferecido ao idoso.

A atividade de recrutamento é essencial para a qualidade do serviço prestado nas Iipi's quando as lideranças buscam identificar o perfil que se enquadra nos objetivos organizacionais e de execução das atividades de cuidador. Esta tarefa bem executada pelos líderes pode influenciar na intenção de rotatividade, reduzindo-a, sendo importante para a estabilidade e eficiência da organização. Encontram-se como fatores importantes nesta estabilidade a redução de custos quando da baixa necessidade de recrutamento e treinamento de novos cuidadores e a manutenção de cuidadores experientes e com conhecimento acumulado já existente na organização (Jian *et al.*, 2022).

Em síntese, é importante que lideranças éticas tenham consciência da seguinte cadeia de efeitos: **Liderança Ética → Orientação para o cliente → Desenvolvimento de uma cultura de cuidado → Comunicação transparente e**

**respeitosa → Qualidade de vida como foco
→ Promoção da satisfação com o trabalho
→ Lealdade do cliente.**

Sendo a liderança ética orientada para o cliente, consequentemente as necessidades e expectativas dos idosos estarão no centro de suas decisões e práticas gerenciais, o que mostra que possuem objetivo em proporcionar experiências de qualidade aos idosos residentes, pois as necessidades físicas, emocionais e sociais estarão sendo atendidas. Quando desenvolvem uma cultura de cuidado, as práticas são centradas no paciente, e os cuidadores passam a exercer suas atividades de forma respeitosa, digna e com compaixão e empatia (Specchia *et al.*, 2021). Lideranças éticas que trabalham a comunicação de forma transparente e respeitosa, desenvolvem a confiança entre as partes, ou seja, entre gestão, cuidadores e familiares. Existe, na liderança ética, uma escuta ativa sobre todas as questões que envolvem cuidadores e residentes. Ao terem esta atitude de escuta ativa, as lideranças éticas estarão trabalhando na melhora da qualidade de vida dos residentes, preconizando que tenham um ambiente que promova autonomia e bem-estar. Quando as lideranças éticas promovem este tipo de atitude, ou seja, a qualidade do cuidado ser prioritária, cuidadores tendem a ter satisfação com o trabalho. Cuidadores satisfeitos com o trabalho, com lideranças éticas na organização, promovem uma relação de confiança entre organização e idosos (Dinibutun, 2023).

8 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Avaliamos que nossa investigação apresenta relações causais entre variáveis em cuidados de longa duração (Ilpi's) no Brasil, especificamente, o papel da liderança ética na orientação para o cliente dos cuidadores formais. Foram utilizados dados transversais que podem não ser propícios para estabelecer uma clareza de causalidade. Dados longitudinais são mais adequados para esses objetivos.

Sobre a coleta de dados, foi necessário priorizar idosos que estavam em condições físicas e intelectuais para responder ao nosso questionário. Sugerimos que esta pesquisa seja realizada em outros países, uma vez que os aspectos culturais são determinantes nesse tipo de cuidado, incluindo questões religiosas e considerando os efeitos da cultura e da religião.

Percebemos que a influência positiva da liderança ética nos resultados relacionados ao cliente em Ilpi's vem a ser mais indireta, sendo mediada pelo comportamento dos cuidadores. Acreditamos ser interessante aprofundar a investigação utilizando outras variáveis, como PANAS, bem-estar espiritual dos cuidadores, comprometimento e rotatividade. Essas variáveis podem revelar mais informações para melhorar a eficácia da liderança, a satisfação dos idosos e o bem-estar em Ilpi's.

Conflito de interesses

O presente trabalho não apresenta conflito de interesses.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, A. D.; CAMARANO, A. A.; GIACOMIN, K. C. **Política Nacional do Idoso: velhas e novas questões**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.
- ALOUSTANI, S.; ATASHZADEH-SHOORIDEH, F.; ZAGHERI-TAFRESHI, M.; NASIRI, M.; BARKHORDARI-SHARIFABAD, M.; SKERRETT, V. Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. **BMC Nursing**, v. 19, n. 1, p. 1-8, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1>
- BACKMAN, A.; SJÖGREN, K. L.; LINDKVIST, M.; EDVARDSSON, D. The influence of nursing home managers' leadership on person-centred care and stress of conscience: A cross-sectional study. **BMC nursing**, v. 20, n. 1, p. 1-8, 2021. DOI: <http://doi.org/10.1186/s12912-021-00718-9>

- BEAUVOIR, Simone de. **A velhice**: a realidade incômoda. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1990.
- BELLO CARRASCO, L. M.; LÉON ZAMBRANO, G. A.; COVENA BRAVO, M. I. Factores que predominan sobrecarga en el cuidador formal e informal geriátrico con déficit de autocuidado. **Revista Universidad y Sociedad**, v. 11, n. 5, p. 385-395, 2019.
- BERRIDGE, C.; LIMA, J.; SCHWARTZ, M.; BISHOP, C.; MILLER, S. C. Leadership, Staff Empowerment, and the Retention of Nursing Assistants: Findings From a Survey of U.S. Nursing Homes. **Journal of the American Medical Directors Association**, v. 21, n. 9, p. 1254-1259, 2020. DOI: <http://10.1016/j.jamda.2020.01.109>
- BOURGEAULT, I. L.; DALY, T.; AUBRECHT, C.; ARMSTRONG, P.; ARMSTRONG, H.; BRAEDLEY, S. Leadership for quality in long-term care. **Healthcare Management Forum**, v. 35, n. 1, p. 5-10, 2022. DOI: <http://10.1177/08404704211040747>
- BRUNO, A.; DELL'AVERSANA, G.; ZUNINO, A. Customer Orientation and Leadership in the Health Service Sector: The Role of Workplace Social Support. **Frontier of Psychology**, p. 1920, 2017. DOI: <http://10.3389/fpsyg.2017.01920>
- BURKI, F. N.; KHAN, N. U.; SAEED, I. The impact of job stress on turnover intentions—the moderating role of emotional intelligence. **NICE Research Journal**, p. 100-121, 2020.
- CAMARANO, A. A.; BARBOSA, P. Instituições de longa permanência para idosos no Brasil: do que se está falando? In: ALCÂNTARA, A. D.; CAMARANO, A. A.; GIACOMIN, K. C. **Política Nacional do Idoso**: velhas e novas questões. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9146>. Acesso em: 25 ago. 2024.
- COELHO, A.; SILVA, D. O Impacto da Inteligência Emocional na Liderança Autêntica e no Sucesso Individual. **European Journal of Applied Business Management**, (Special Issue), p. 283-306, 2017.
- CULLEN, J. G. Moral Recovery and Ethical Leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 3, p. 485-497, 2022. DOI: <http://10.1007/s10551-020-04658-3>
- DAHLRUP, B.; EKSTRÖM, H.; NORDELL, E.; ELMSTÄHL, S. Coping as a caregiver: A question of strain and its consequences on life satisfaction and health-related quality of life. **Archives of Gerontology and Geriatrics**, v. 61, n. 2, p. 261-270, 2025. DOI: <http://10.1016/j.archger.2015.06.007>
- DINIBUTUN, S. Factors Affecting Burnout and Job Satisfaction of Physicians at Public and Private Hospitals: A Comparative Analysis. **Journal of Healthcare Leadership**, v. 15, p. 387-401, 2023. DOI: <http://10.2147/JHL.S440021>
- ENGHIAD, P.; VENTURATO, L.; EWASHEN, C. Exploring clinical leadership in long-term care: an integrative literature review. **Journal of Nursing Management**, 2021. DOI: <https://10.1111/jonm.13470>
- FAGUNDES, K. V.; RIBEIRO, M. E.; RIBEIRO, J. H. de M.; SIEPIERSKI, C. T.; SILVA, J. V. da; MENDES, M. A. Entidades de larga permanência como alternativa para acolher adultos maiores. **Revista de Salud Pública**, p. 210-214, 2017. DOI: <http://10.15446/rsap.v19n2.41541>
- FIGUEIREDO, M. D.; GUTIERREZ, D. M.; DARDER, J.; SILVA, R. F.; CARVALHO, M. L. Formal caregivers of dependent elderly people in the home: challenges experienced. **Ciência & Saúde Coletiva**, p. 37-46, 2021. DOI: <http://10.1590/1413-81232020261.32462020>
- FLORES, C. J.; MONTECZUMA, E. M.; GRANT, M. G. **El líder como promotor de la gestión del cambio**. *Ciência Administrativa*.

2019. Disponível em: <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-lider-como-promotor-de-la-gestion-del-cambio.pdf>. Acesso em: 15 set. 2024.
- FRANCZUKOWSKA, A. A.; KRCZAL, E.; KNAPP, C.; BAUMGARTNER, M. Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: an empirical analysis from Austria. **Leadership in Health Services**, 2021. DOI: <http://10.1108/LHS-06-2020-0034>
- FREUDENREICH, B.; LÜDEKE-FREUND, F.; SCHALTEGGER, S. A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 166, n. 1, p. 3-18, 2020. DOI: <http://10.1007/s10551-019-04112-z>
- GANDOLFI, F.; STONE, S. Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. **Journal of Management Research**, v. 18, n. 4, p. 261-269, 2018.
- GOMES, L. O.; OLIVEIRA, M. L. Os desafios da velhice avançada. In: ALVES, V. P.; GOMES, L. O.; SILVA, K. H.; SILVA, H. S.; NÓBREGA, O. T.; FREITAS, E. R. **Longevidade Como vivem os idosos acima dos 80**. São Paulo: Portal Edições, 2021. p. 335.
- GOUNTAS, S.; GOUNTAS, J. How the 'warped' relationships between nurses' emotions, attitudes, social support and perceived organizational conditions impact customer orientation. **J. Adv. Nurs.**, v. 72, p. 283-293, 2016. DOI: <http://10.1111/jan.12833>
- JALALI, T.; BORHANI, F.; ESMAILPUR, H.; ALIESMAELI, M.; AMINIZADE, M. Relationship between ethical climate and organizational commitment of medical emergency technicians in Kerman University of Medical Sciences. **Iranian Journal of Medical Ethics and History of Medicine**, v. 10, p. 91-102, 2017.
- JIAN, Q.; WANG, X.; AL-SMADI, H. M.; WAHEED, A.; BADULESCU, A.; SAMAD, S. Proposing a Robust Model to Reduce Employees' Turnover Intentions in an Ethical Leadership Framework: Empirical Evidence from the Healthcare Sector. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 15, p. 8939, 2022. DOI: <https://10.3390/ijerph19158939>
- JUSTO, A.; PETERLE, T. Quem cuida dos idosos? narrativas de cuidadores formais em ilpi. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, v. 25, n. 3, 2021. DOI: <http://10.22456/2316-2171.102868>
- KHAN, S. R.; JAVED, U. Revision of Ethical Leadership Scale. **Journal of Research**, v. 12, n. 2, p. 121-135, 2018.
- KASIMOGLU, M. Investigations of Organizational Commitment of Healthcare Professionals in Terms of Personal and Business Factors. **International Journal on Social and Education Sciences**, v. 3, n. 2, p. 267-286, 2021.
- KIA, N.; HALVORSEN, B.; BARTRAM, T. Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organisational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate. **Personnel Review**, v. 48, n. 7, p. 1716-1733, 2019. DOI: <https://10.1108/PR-12-2018-0514>
- KO, C.; MA, J. H.; BARTNIK, R.; HANEY, M. H.; KANG, M. G. Ethical leadership: an integrative review and future research agenda. **Ethics & Behavior**, v. 28, n. 2, p. 104-132, 2018.
- KÖSE, S. D.; KÖSE, T. The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Personnel. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 19, n. 1, p. 54-59, 2017.
- KUMAR, S. Servant leadership: A review of literature. **Pacific Business Review International**, v. 11, n. 1, p. 43-50, 2018.
- LA FALCE, J. L. SANTOS, C. B.; DE MUYLDER, C. F.; VERWAAL, E.; GUIMARAES, L. V. Influência do Burnout

- no Comprometimento Organizaional em Profissionais de Saúde. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 3, p. 1-19, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/101590/S0034-759020230305x>
- LACERDA, T. D.; NEVES, A. P.; BUARQUE, G. L.; FREITAS, D. C.; TESSAROLO, M. M.; GONZÁLEZ, N.; GIACOMIN, K. C. Geospatial panorama of long-termcare facilities in Brazil: a portrit of territorial inequalities. **Geriatrics Gerontology and Aging**, v. 15, e0210060, 2021. DOI: <https://10.53886/gga.e0210060>
- LI, W. P. Employees' customer orientation and customer satisfaction in the public utility sector: The mediating role of service quality. **African Journal of Economic and Management Studies**, 2019. DOI: <https://10.1108/AJEMS-10-2018-0314>
- MAHANTA, M.; GOSWAMI, K. Exploring the role of ethics in the emotional intelligence-organizational commintment relationship. **Asian Journal of Business Ethics**, v. 9, p. 275-303, 2020. DOI: <http://doi.org/10.1007/s13520-020-00110-x>
- MCDERMOTT, A.; KIDNEY, R.; FLOOD, P. Understanding leader development: Learning from leaders. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, n. 4, p. 358-378, 2011.
- MIYAMOTO, Y.; TACHIMORI, H.; ITO, H. Formal Caregiver Burden in Dementia: Impact of Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia and Activities of Daily Living. **Geriatric Nursing**, v.31, n. 4, p. 246-253, 2010. DOI: <http://10.1016/j.gerinurse.2010.01.002>
- MIZAN, M. D. **O Cuidador do Idoso em ILPI: uma relação humana e delicada**. São Paulo: Portal Edições, 2019.
- MUSSI, T. D. **Avaliação nutricional na prática clínica: da gestação ao envelhecimento**. [S.l.]: Guanabara Koognan, 2018.
- NG, J. H.; LUK, B. H. Patient satisfaction: concept analysis in the healthcare context. **Patient Education and Counseling**, v. 102, n. 4, p. 790-796, 2019. DOI:10.1016/j.pec.2018.11.013
- OLIVEIRA, W. D.; SILVA, T. B. Centro-dia para idosos e psicoeducação: intervenções no grupo de profissionais cuidadores e na sua relação com as pessoas idosas. **Revista Kairós Gerontologia**, v. 23, n. 3, p. 89-109, 2020. DOI: <http://10.23925/2176-901X.2020V23i3p89-109>
- ÖZER, O.; UĞURLUOĞLU, O.; KAHRAMAN, G.; AVCI, K. A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers. **Global Business and Management Research**, v. 9, n. 1, p. 12, 2017. DOI:10.1177/2329488416687267
- PASSOS, Y.; KHOURY, H. T. Atitude de cuidadoras formais de idosas institucionalizadas sobre a velhice: efeito de uma intervenção educativa. **Revista Kairós-Gerontologia**, v. 22, n. 3, p. 277-299, 2019.
- PESTANA, D. M. A. de. Notas psicanalíticas sobre o cuidar além do curar: observações para cuidadores formais. **Revista Sol Nascente**, p. 79-110, 2022. DOI: <http://10.13140/RG.2.2.23787.62245>
- PRADO, A. S.; CARVALHO, S. M.; CARVALHO, T. R. de; LOPES, F. S.; NOBRE, T. A.; LOPES, B. S. Relação de esgotamento profissional, qualidade de vida e tempo de serviço em cuidadores de idosos. **Kairós Gerontologia**, p. 179-189, 2017. DOI: <http://10.23925/2176-901X.2017v20i3p179-189>
- RACHEL, H. F. Factors associated with and impact of burnout in nursing and residential home care workers for the elderly. **Acta Bioimmedica: Atenei Parmensis**, v. 89, p. 60, 2018. DOI: <https://10.23750/abm.v89i7-S.7830>
- REGO, A.; GODINHO, L.; MCQUEEN, A.; CUNHA, M. P. Emotional intelligence and caring behaviour in nursing. **Serv. Ind. J.**, v. 30, p. 1419-1437, 2010.

- RIBEIRO, P. A.; MARQUES, M. O. **Resiliência, coping e autocompaixão em cuidadores formais da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados**. Coimbra, Portugal: Instituto Superior Miguel Torga, 2014.
- ROBBINS, B.; DAVIDHIZAR, R. Transformational Leadership in Health Care Today. **The Health Care Manager**, v. 39, n. 3, p. 117-121, 2020. DOI: <http://10.1097/HCM.0000000000000296>
- ROQUETE, F.; BATISTA, C. C.; ARANTES, R. C. Care and management demands of long-term care facilities of the elderly in Brazil: an integrative review (2004-2014). **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 20, p. 286-299, 2017. DOI: <https://10.1590/1981-22562017020.160053>
- SAHNE, B. S.; SAR, S. Leadership and Healthcare Services. In: ALVINIUS, A. **Contemporary Leadership Challenges**. [S. l.: s. n.], 2017. p. 233-250. DOI: 10.5772/65288
- SANTOS, L. F.; SANTOS, L. O.; SOUSA, L. Análise da qualidade de vida de idosos institucionalizados no Brasil. **Revista Brasileira Interdisciplinar de Saúde -ReBIS**, v. 3, n. 4, p. 10-21, 2021. Disponível em: revistarebis.rebis.com.br/index.php/rebis. Acesso em: 15 set. 2024
- SANTOS, R. B. dos; VASCONSELOS, I. C. de Lima; RIBEIRO, R. R.; PRESTES, J. Y.; DUQUE, M. A. Perfil de Idierança do enfermeiro: concepção dos técnicos de enfermagem. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 3, n.1, p. 416-430, 2020. DOI: <http://10.34119/bjhrv3n1-032>
- SAÚDE, C. E. **Levantamento Preliminar das ILPI's no Estado do Rio Grande do Sul**. Levantamento Preliminar das Instituições de Longa Permanência de Idosos no Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: [s. n.], 2020.
- SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 3, p. 343-351, 1982. DOI: <http://10.2307/3151568>
- SELJEMO, C.; VIKSVEEN, P.; REE, E. The role of transformational leadership, job demands and job resources for patient safety culture in Norwegian nursing homes: a cross-sectional study. **BMC Health Services Research**, v. 20, n. 1, p. 1-8, 2020. DOI: <http://doi.org/10.1186/s12913-020-05671-y>
- SHALLER, D. **Patient-centered care: what does it take?** New York: Commonwealth Fund, 2007.
- SILVA, B. T. Cuidados aos idosos institucionalizados: opiniões do sujeito coletivo enfermeiro para 2026. **Acta Paulista de Enfermagem**, p. 775-781, 2010. DOI: <http://10.1590/S0103-21002010000600010>
- SMITH, T.; FOWLER-DAVIS, S.; NANCARROW, S.; ARISS, S. M. Leadership in interprofessional health and social care teams: a literature review. **Leadership in Health Services**, p. 452-467, 2018. DOI: <https://10.1108/LHS-06-2016-0026>
- SOTO-RUBIO, A.; GIMENEZ-ESPERT, M.; PRADO-GASCÓ, V. Effect of Emotional Intelligence and Psychosocial Risks on Burnout, Job Satisfaction, and Nurses Health during COVID-19 Pandemic. **Int. J. Environ. Res. Public Health**, v. 17, n. 21, 2020. DOI: <http://doi.org/10.3390/ijerph17217998>
- SOUZA-GUIDES, A. C.; LODOVICI, F. M. O Idadismo/Agéismo sob a escuta dos idosos: efeitos de sentidos e a utopia de um novo envelhecer. In: LODOVICI, F. M. **Envelhecimento d Cuidados: uma chave para o viver**. São Paulo: Portal Edições, 2018. p. 302.
- SPECCHIA, M. L.; COZZOLINO, M. R.; DI PILLA, A.; GALLETTI, C.; RICCIARDI, W.; DAMIANI, G. Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. **International journal of environmental research and public health**, v. 18, n. 4, p. 1552, 2021. DOI: <http://doi.org/10.3390/ijerph18041552>

- TANAKA, K.; ISO, N.; SAGARI, A.; TOKUNAGA, A.; IWANAGA, R.; HONDA, S.; TANAKA, G. Burnout of Long-term Care Facility Employees: Relationship with Employees' Expressed Emotion Toward Patients. **International Journal of Gerontology**, v. 9, n. 3, p. 161-165, 2015. DOI: <http://10.1016/j.ijge.2015.04.001>
- TEYMOORI, E. R.; FEREIDOUNI, A.; KHACHIAN, A.; HANNANI, S. Ethical climate of the operating room from the perspective of the surgical team and its relationship with organizational culture and organizational commitment. **Perioperative Care and Operating Room Management**, v. 26, 2022. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.pcorn.2021.100238>
- TREVINO, L. K.; HARTMAN, L. P.; BROWN, M. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. **California Management Review**, 42, v. 4, p. 128-142, 2000.
- TSENG, L. M. How customer orientation leads to customer satisfaction: Mediating mechanism of service workers' etiquette and creativity. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, n. 1, p. 210-225, 2019. DOI: <http://10.1108/IJBM-10-2017-0222>
- UNITED NATIONS. **Ageing, Older Persons and the 2030 Agenda for Sustainable Development**. Department of Economic And Social Affairs: Population Division. World Population Ageing 2019. [S. l.: s. n.], 2021.
- WALUMBWA, F. O.; CHRISTENSEN, A. L.; HAILEY, F. Authentic leadership and the knowledge economy: sustaining motivation and trust among knowledge workers. **Organizational Dynamics**, v. 40, n. 2, p. 110-118, 2011.
- WANDERLEY, V.; BEZERRA, I.; PIMENTA, I.; SILVA, G.; MACHADO, F.; NUNES, V.; PIUVEZAM, G. Instituições de longa permanência para idosos: a realidade do Brasil. **Journal Health NPEPS**, v. 5, n. 1, p. 321-337, 2020.
- WHITE, D. E.; GRASON, S. The importance of emotional intelligence in nursing care. **J Comp Nurs Res Care**, v. 4, n. 2, p. 152, 2019. DOI: <http://10.33790/jcnrc1100152>
- YIU, H. C.; ZANG, Y.; CHAU, J. P. Barriers and facilitators in the use of formal dementia care for dementia sufferers: a qualitative study with Chinese family caregivers in Hong Kong. **Geriatric Nursing**, v. 41, n. 6, p. 885-890, 2020. DOI: <https://10.1016/j.gerinurse.2020.06.018>
- ZENG, Y.; HU, X.; LI, Y.; ZHEN, X.; GU, Y. X., S.; DONG, H. (2019). The quality of caregivers for the elderly in long-term care institutions in Zhejiang Province, China. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 12, p. 2164, 2019. DOI: <http://10.3390/ijerph16122164>
- ZHANG, L.; LI, D.; CAO, C.; HUANG, S. The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: the mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. **J Clean Prod.**, v. 187, p. 740-750, 2018. DOI: [10.1016/j.jclepro.2018.03.201](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.201)

Submetido: 29 out. 2024

Aprovado: 14 jan. 2025