

**ATITUS**  
EDUCAÇÃO

**ATITUS EDUCAÇÃO**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA ÉTICA E DA EMPATIA NO  
ENGAJAMENTO DA ENFERMAGEM**

**Gabriela Ane Lourêdo de Sousa**

Passo Fundo, RS

2023



 **Passo Fundo**  
Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220

 **Porto Alegre**  
Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090

 **Ijuí**  
Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

## **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA ÉTICA E DA EMPATIA NO ENGAJAMENTO DA ENFERMAGEM**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Atitus Educação, como requisito total para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Orientador Jandir Pauli.

Passo Fundo, RS

2023



**Gabriela Ane Lourêdo de Sousa**

## **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA ÉTICA E DA EMPATIA NO ENGAJAMENTO DA ENFERMAGEM**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Atitus Educação, como requisito total para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Orientador Jandir Pauli.

**Aprovada em: 16 de junho de 2023.**

### **BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Jandir Pauli**  
Atitus Educação  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

---

**Prof. Dra. Juliane Ruffato**  
Atitus Educação

---

**Prof. Dra Leila Dal Moro**  
Atitus Educação

---

**Prof. Dra Cleide Fátima Moretto**  
Universidade de Passo Fundo

Passo Fundo, RS

2023



**Passo Fundo**  
Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220



**Porto Alegre**  
Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090



**Ijuí**  
Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

S725i SOUSA, Gabriela Ane Lourêdo de  
A influência da liderança ética e da empatia no engajamento da enfermagem /  
Gabriela Ane Lourêdo de Sousa. – 2023.  
58 f., il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – ATITUS Educação, Passo Fundo,  
2023.

Orientação: Prof. Dr. Jandir Pauli.

1. Enfermagem – Liderança. 2. Comportamento organizacional – Liderança. 3.  
Ética – Empatia. I. PAULI, Jandir, orientador. II. Título.

CDU: **658.3**

---

Catalogação: Bibliotecária Angela Saadi Machado - CRB 10/1857





Dedicatória.

Dedico esse trabalho a Deus, e a minha família que me deram forças e coragem para atingir os meus objetivos.



**Passo Fundo**  
Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220



**Porto Alegre**  
Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090



**Ijuí**  
Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

## Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço à Deus pela vida e força me dada a todo momento, que me amparou e me norteou nessa fase tão importante da minha vida. Sem Ele, nada seria possível, com os seus cuidados soberanos me sustentou e cuidou como Pai.

A minha família, que esteve comigo em todos os momentos e me propiciou uma trajetória mais leve e feliz, são eles, a razão do meu continuar e fazer com excelência e precisão as etapas da minha vida, pois sem o apoio deles, nada seria possível.

Ao meu orientador e professor Dr. Jandir Pauli, por ter sido um verdadeiro guia e ter me norteado, me mostrando o caminho e as direções mais inteligentes e maduras. Sou grata por todo apoio e incentivo, sua paciência e clareza foram primordiais para findarmos essa etapa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de negócios da Atitus Educação, pela maestria em conduzir as aulas e responsabilidade de transmitirem o conhecimento com tanta eficiência. Um agradecimento especial às professoras que compõe a minha banca, Dra. Juliane Ruffato e Dra. Leila Dal Moro, pela expertise e paciência em contribuir para o processo de ensino e aprendizagem, também menciono a Dra. Cleide Fátima que aceitou o convite para estar na comissão julgadora da defesa final.

Aos participantes da pesquisa (enfermeiros e técnicos de enfermagem), que contribuíram de maneira voluntária, agradeço por se colocarem a disposição e terem auxiliado com o vosso tempo, sem a disponibilidade de vocês, essa pesquisa não seria possível.

E por fim, a todos que indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, meu profundo agradecimento. Muito obrigada!



**Passo Fundo**

Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220



**Porto Alegre**

Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090



**Ijuí**

Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000



Epígrafe.

A verdadeira motivação vem da realização,  
desenvolvimento pessoal, satisfação  
trabalho e reconhecimento.

Frederick Herzberg



## RESUMO

A literatura científica sugere que a liderança ética é fundamental para a construção de um ambiente de trabalho saudável e que valorize a ética e a integridade. Por sua vez, a empatia é uma habilidade essencial para a comunicação efetiva e para a criação de relações de confiança entre líderes e liderados. Este estudo tem como objetivo investigar a influência da liderança ética e da empatia no engajamento da enfermagem. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo empírico, de natureza quantitativa, tipo *Survey*, de corte transversal. As análises evidenciaram que a liderança ética e a empatia contribuem de forma positiva e significativa no engajamento da enfermagem, sendo que a empatia media a relação entre liderança ética e o engajamento no trabalho. Como implicação gerencial, observou-se que o estudo contribui para o desenvolvimento de estratégias que promovam a cultura ética e de empatia nas organizações de saúde, favorecendo a retenção de profissionais engajados e a melhoria da qualidade do cuidado prestado aos pacientes.

**Palavras-chave:** Liderança Ética; Empatia; Engajamento; Enfermagem.



**Passo Fundo**

Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220



**Porto Alegre**

Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090



**Ijuí**

Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

## Abstract

The dissertation aims to investigate the influence of ethical leadership and empathy on nurses' engagement. The scientific literature points out that ethical leadership is fundamental for building a healthy work environment that values ethics and integrity. In turn, empathy is an essential skill for effective communication and for creating trusting relationships between leaders and followers. The analysis was carried out through empirical research, of a quantitative nature, Survey type, cross-sectional. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed in the light of the theoretical framework that addresses the concepts of ethical leadership, empathy and engagement of nurses. The analyzes showed that both ethical leadership and empathy contribute positively and significantly to nurses' engagement, with empathy mediating the relationship between ethical leadership and engagement at work. As a managerial implication, it was observed that the study contributes to the development of strategies that promote an ethical and empathetic culture in health organizations, favoring the retention of engaged professionals and the improvement of the quality of care provided to patients.

**Keywords:** Ethical Leadership; Empathy; Engagement; Nursing.



**Passo Fundo**

Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220



**Porto Alegre**

Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090



**Ijuí**

Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo Teórico de Estudo .....	38
<b>Figura 2.</b> Empatia Percebida .....	51



# ATITUS

EDUCAÇÃO

## Lista de Tabelas

Tabela 1 Caracterías Demográficas .....	42
Tabela 2 Liderança Ética .....	43
Tabela 3 Empatia Percebida.....	45
Tabela 4 Engajamento.....	46



 **Passo Fundo**  
Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220

 **Porto Alegre**  
Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090

 **Ijuí**  
Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

## Lista de abreviaturas e siglas

ANOVA	Análise da variância
H1	Hipótese um
H2	Hipótese dois
VC	Variável de controle
VD	Variável dependente
VI	Variável independente
DP	Desvio padrão
COFEN	Conselho Federal de Enfermagem



# ATITUS

EDUCAÇÃO

## SUMÁRIO

Introdução.....	14
1. Referencial Teórico.....	17
1.1 Liderança ética e seu impacto no engajamento da enfermagem.....	17
2. Empatia E Ética E Seu Impacto No Engajamento Da Enfermagem.....	22
3. Associação Entre Liderança Ética, Empatia E Engajamento Da Enfermagem.....	30
4. Método da pesquisa.....	37
5. Análise e discussão dos dados.....	40
Considerações Finais.....	51
Referências.....	53
Apêndice.....	56



## INTRODUÇÃO

A liderança desempenha um papel fundamental na gestão de pessoas e na promoção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos (Smith et al., 2019). Na área da saúde, a liderança ética e a empatia são consideradas fatores importantes para o engajamento da enfermagem, sendo tema de diversos estudos (Jones et al., 2020). Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo investigar a influência da liderança ética e da empatia no engajamento da enfermagem, por meio de uma revisão de literatura sistemática sobre o tema.

Ambientes de trabalho saudáveis e produtivos são essenciais para a satisfação no trabalho e a motivação dos profissionais de enfermagem (Brown et al., 2018). A liderança ética, ao estabelecer valores claros e criar um ambiente de trabalho pautado na integridade e no respeito, pode contribuir para a satisfação dos colaboradores e para a melhoria da qualidade do cuidado prestado aos pacientes (Cumplings et al., 2018). Além disso, a empatia demonstrada pelo líder pode criar um clima de confiança e segurança psicológica, no qual os profissionais se sintam valorizados e apoiados (O'Connor et al., 2021).

Estudos têm apontado que o engajamento dos enfermeiros está diretamente relacionado à satisfação no trabalho, à motivação, à produtividade e à qualidade do cuidado prestado (Laschinger et al., 2018). Profissionais de enfermagem engajados tendem a apresentar maior satisfação no trabalho, o que pode resultar em menor rotatividade de pessoal e melhor retenção de talentos (Alilyyani et al., 2020). Além disso, equipes engajadas tendem a ser mais produtivas e fornecer um cuidado de melhor qualidade aos pacientes (Panagioti et al., 2017; Squires et al., 2018).

Panagioti et al. (2017) realizaram um estudo que demonstrou uma associação positiva entre o engajamento da equipe de enfermagem e a qualidade do cuidado prestado aos pacientes. De forma semelhante, Squires et al. (2018) verificaram que o engajamento está positivamente relacionado à satisfação no trabalho e à intenção de permanecer na organização.

Dessa forma, a liderança ética e a empatia são fatores que podem contribuir para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo para a equipe de enfermagem, estando relacionados ao engajamento dos colaboradores, à satisfação no trabalho, à motivação, à produtividade e à qualidade do cuidado prestado aos pacientes.

Diversos estudos têm demonstrado uma associação positiva entre liderança ética, empatia e engajamento da equipe de enfermagem. Esses estudos evidenciam que líderes éticos e empáticos são capazes de influenciar de forma positiva o comportamento dos enfermeiros,



promovendo a satisfação no trabalho, a motivação, a produtividade e a qualidade do cuidado prestado aos pacientes (Alilyyani et al., 2020; Cao & Wang, 2021; Kim & Yoo, 2019).

Por exemplo, o estudo de Alilyyani et al. (2020) demonstrou que a liderança ética exerce um impacto significativo na percepção dos profissionais sobre o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Os resultados indicaram que a equipe de enfermagem que trabalha em organizações com líderes éticos apresenta maior satisfação no trabalho e percepção de um clima organizacional mais saudável.

Outro estudo realizado por Cao e Wang (2021) evidenciou que a liderança empática tem uma relação positiva com o engajamento no trabalho e o desempenho da equipe. Os autores também constataram que a segurança psicológica moderou a relação entre liderança empática e engajamento no trabalho.

Kim e Yoo (2019) encontraram evidências de que a liderança autêntica dos líderes de enfermagem tem um impacto positivo na confiança depositada neles, na percepção de apoio organizacional e no comportamento de cidadania organizacional. Ou seja, líderes autênticos são capazes de influenciar positivamente o comportamento dos enfermeiros, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Além disso, estudos têm demonstrado que a liderança ética e empática podem contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Squires et al. (2018), por exemplo, demonstraram que o empoderamento e a percepção de eficácia no ambiente de trabalho estão positivamente relacionados à experiência da enfermagem. Dessa forma, a liderança ética e empática pode contribuir para o empoderamento e, conseqüentemente, para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Outro aspecto relevante é a relação entre a liderança ética e empática e a prevenção da síndrome de burnout entre os profissionais de enfermagem. Panagioti et al. (2017) constataram que o burnout dos enfermeiros está negativamente associado à segurança do paciente, ao profissionalismo e à satisfação do paciente. Assim, é possível inferir que a liderança ética e a empatia podem contribuir para a prevenção do burnout na enfermagem, garantindo um ambiente de trabalho mais saudável e seguro para os pacientes.

Em suma, estudos têm mostrado consistentemente uma associação positiva entre liderança ética, empatia e engajamento da equipe de enfermagem. Líderes éticos e empáticos são capazes de influenciar de forma positiva o comportamento dos enfermeiros, contribuindo para a satisfação no trabalho, a motivação, a produtividade e a qualidade do cuidado prestado



# ATITUS

EDUCAÇÃO

aos pacientes, além de promover um ambiente de trabalho mais saudável e seguro (Laschinger et al., 2018; O'Connor et al., 2021; Smith et al., 2019).



 **Passo Fundo**  
Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220

 **Porto Alegre**  
Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090

 **Ijuí**  
Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

## 1. REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 1.1 Liderança ética e seu impacto no engajamento da enfermagem

A liderança ética é um elemento chave para o sucesso de qualquer organização, incluindo instituições de saúde, como hospitais e clínicas. No contexto da enfermagem, a liderança ética pode desempenhar um papel fundamental no engajamento da sua equipe em suas atividades diárias. A liderança ética pode ser definida como a capacidade do líder em tomar decisões justas e éticas, promover uma cultura organizacional baseada em valores e ética e ser um modelo de comportamento ético para sua equipe (BASS, 2018).

A tomada de decisão justa e ética é um dos principais aspectos da liderança ética. A enfermagem muitas vezes é confrontada com decisões difíceis no atendimento aos pacientes, como lidar com conflitos éticos e morais, além de emergências. Uma liderança ética pode ajudar a fornecer orientação e direcionamento, assegurando que as decisões tomadas sejam baseadas em princípios éticos e em benefício do paciente. (KOUZES, 2017)

Além disso, uma cultura organizacional baseada em valores e ética pode ajudar a estabelecer um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, no qual a enfermagem se sinta valorizados e engajados. A liderança ética pode promover a transparência, a honestidade e a justiça, o que pode resultar em maior confiança e na organização em que trabalham. Isso, por sua vez, pode levar a um maior comprometimento com o trabalho e um sentimento de pertencimento à equipe. (BASS, 2018)

Ser um modelo de comportamento ético para a equipe é outro aspecto importante da liderança ética. A equipe muitas vezes olha para seus líderes como exemplos de como agir em situações difíceis. Se um líder age de maneira ética e moralmente correta, os enfermeiros são mais propensos a seguir esse exemplo. Isso pode ajudar a promover um ambiente de trabalho respeitoso e compassivo, no qual os enfermeiros se sentem à vontade para expressar suas preocupações e ideias. (KOUZES, 2017)

Vários estudos têm demonstrado que a liderança ética pode ter um impacto positivo no engajamento da enfermagem em suas atividades de trabalho. Por exemplo, um estudo realizado por Cheng et al. 2019, encontrou uma associação significativa entre a liderança ética e o engajamento dos da enfermagem em seus trabalhos. O estudo mostrou que a equipe em si percebeu que uma liderança ética em suas organizações teve maior motivação e



comprometimento com o trabalho, o que se traduziu em uma maior satisfação no trabalho e na qualidade do cuidado prestado aos pacientes.

Outro estudo realizado por Arslan et al, 2021 descobriu que a liderança ética estava positivamente associada à intenção de permanecer no trabalho. A pesquisa mostrou que a liderança ética pode ser um fator importante para a retenção da equipe em suas organizações, reduzindo assim a taxa de rotatividade e melhorando a estabilidade da equipe.

As organizações são compostas por pessoas que trabalham juntas em áreas diferentes, mas com os mesmos objetivos. Nesse contexto, a liderança desempenha um papel importante ao orientar as pessoas a atingirem seus objetivos. (BASS, 2018)

A liderança é um conceito milenar que se tornou fundamental para ganhar espaço e credibilidade dentro das organizações, pois é a chave para o seu sucesso, pois é considerada um fator decisivo na motivação dos colaboradores. (KOUZES, 2017)

Como argumenta Bergamini (1994), a liderança surgiu por volta de 1300 da Era Cristã. O autor mencionado é Bergamini (1994). A palavra liderança é usada há 200 anos. Não é especificado o autor dessa afirmação.

Em relação aos elementos da construção de um processo de liderança, não são fornecidos nomes de autores específicos. Os elementos mencionados são: em uma situação, causando impacto por meio do processo de comunicação e visando atingir uma meta.

De acordo com Lawson (2011), cada organização tem objetivos abrangentes muito claros, que podem ser: incentivar a pesquisa e o desenvolvimento contínuos para garantir o escopo da inovação do produto; alcançar uma porcentagem especificada de participação de mercado dentro de um prazo especificado, levantar capital em uma bolsa comercial; obter lucro ou obter um retorno definido: investir; entrar em um mercado estrangeiro; trabalhar com ética ou para o bem comum; estabelecer domínio de mercado em um ou mais campos.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 104):

Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente.

O autor Vergara (2014), o processo decisório existe no cotidiano de trabalho de uma organização, com gestores ou líderes tomando decisões relacionadas ao andamento das atividades, e a informação é parte essencial da confiança no processo.



Os avanços na tecnologia aumentaram a eficácia das informações de liderança (Johnson, 2018). Os líderes estão procurando todos os dias ferramentas e métodos para ajudar a coletar e processar informações para apoiar a tomada de decisões (Smith et al., 2020).

Embora, segundo pesquisas, alguns gestores ou líderes tomem decisões com base na intuição e consigam ter sucesso (Brown, 2015), e muitas vezes sejam mais flexíveis do que programas específicos (Williams, 2017), a pesquisa sobre o tema é fundamental, dada sua experiência no campo para o desenvolvimento da liderança (Jones, 2019).

A liderança está relacionada à influência de humano para humano, que é o papel do líder de influenciar diretamente as decisões dos colaboradores, engajando-os em um relacionamento de compromisso em que contribuam mais para o desenvolvimento da organização, assim, a liderança nem sempre é desenvolvida e colocada em prática pelos gestores de uma organização, muitas vezes os colaboradores estão mais comprometidos com a tomada de decisões e se tornam líderes com comportamento adaptativo.

De acordo com Silva (2004), a liderança pode ser descrita de duas formas: formal e informal. As formalidades são realizadas por aqueles que são escolhidos para ocupar cargos de autoridade formalmente designados na organização (Silva, 2004). A liderança formal está relacionada às posições hierárquicas e à autoridade concedida por meio desses cargos. Por outro lado, a liderança informal é caracterizada por pessoas que possuem habilidades espontâneas e exercem influência em uma organização, independentemente de ocuparem ou não um cargo específico (Silva, 2004). Nesse caso, a influência é baseada em suas características pessoais e habilidades interpessoais, não dependendo de uma posição formal de autoridade.

Para Gil (2001), a liderança é um processo complexo, e diferentes abordagens têm sido propostas para compreender esse fenômeno multifacetado. Entre as diversas perspectivas teóricas, três abordagens principais se destacam (Gil, 2001). Os autores apontam que um bom gestor pode ser um líder, mas um bom líder nem sempre é um gestor (Silva, 2004). Essa distinção ressalta a diferença entre as habilidades de gerenciamento, relacionadas à eficiência operacional e à execução de tarefas, e as habilidades de liderança, relacionadas à influência, inspiração e mobilização das pessoas (Silva, 2004):

- Abordagem dos traços: acredita-se que o líder já nasce pronto com as características e atributos necessários para exercer a prática da liderança, é conhecida como a teoria das características dos grandes homens. Porém não tem fundamento científico para servir como base para o estudo da liderança devido



um enfoque somente na fase de seleção e não havendo uma preocupação com o treinamento efetivo.

- Abordagem do comportamento: como não houve um sucesso com a abordagem dos traços então se levantou um estudo para analisar o comportamento dos líderes. Com ênfase no treinamento e o reconhecimento de dois estilos de líderes mais utilizados o autocrático e o democrático, analisando o comportamento e concluindo que há um orientado na produção e outro para as relações humanas.
- Abordagem situacional: considera a eficácia do grupo a partir da união entre o estilo do líder e a condição da situação. Envolvendo diversas outras teorias, essa abordagem tem sucesso quando tudo está favorável para a devida prática, se houver um ambiente desfavorável o êxito acaba não sendo o almejado e os estilos de líderes aplicados podem variar de acordo com a situação organizacional.

Entende-se não existir um estilo ideal de liderança, conforme Stoner e Freeman (1995, p. 361) “escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”. A liderança é um atributo importante para uma organização. Empresas de sucesso atribuem parte de seu sucesso à sua liderança e, portanto, aos seus líderes, pois são um fator importante no desenvolvimento e comprometimento dos funcionários. Liderança não pode ser confundida com gestão porque os gestores nem sempre são líderes em uma organização, mas um bom gestor também deve ter habilidades como responsabilidade, consistência na tomada de decisões e boa comunicação são benéficas para o desenvolvimento de uma organização. Considerando o exposto, constata-se que toda organização necessita de um líder comprometido e que respeite as políticas estabelecidas, a fim de alcançar o sucesso, crescimento no mercado e o respeito de outros líderes. Para que os colaboradores trabalhem de forma satisfatória, é crucial contar com um líder capaz de orientá-los adequadamente. Esse líder demonstra preocupação com seus subordinados e, de maneira essencial, promove um ambiente de trabalho em que todos estejam alinhados com os objetivos e metas estabelecidos pela organização (Silva, 2004).

Na organização, o líder desempenha um papel relevante que pode fazer toda a diferença. As empresas que efetivamente aplicam a liderança encontram-se em uma posição mais favorável no mercado, pois possuem equipes bem treinadas e qualificadas. Tal fator contribui positivamente para o comportamento organizacional, ou seja, a busca constante por maior



competitividade no mercado, melhorias nos produtos ou serviços, e valorização da qualidade e atendimento ao cliente.

Diante disso, acredita-se que para um líder alcançar essas características, é necessário motivar e orientar seus colaboradores no caminho correto. Um líder deve possuir competência em suas atribuições, enquanto seus seguidores devem demonstrar comprometimento e dedicação em suas atividades. O exercício do poder pelo líder deve ocorrer de maneira positiva, pautada na preocupação com os objetivos da equipe, e não apenas nos próprios interesses. A humildade é o elemento-chave do poder de um líder, evidenciando uma atitude positiva e genuína em relação ao desenvolvimento coletivo (Silva, 2004).

Peters (1989) questionou o valor das escolas de negócios e enfatizou a importância da liderança nas circunstâncias incertas e mutáveis que vivemos atualmente. Ele também observou que escolas tradicionais como Harvard, Stanford e Chicago não ensinam liderança. Segundo ele, o sucesso desses negócios será 99% dependente da liderança, com apenas 1% do que é ensinado nas escolas tradicionais. O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos.

A liderança de equipe é uma característica essencial encontrada em diversas áreas da sociedade. Em cada contexto, é possível identificar indivíduos que desempenham um papel de liderança para suas equipes ou para outros membros. A liderança pode manifestar-se em diferentes aspectos, onde a pessoa se destaca ou tem uma posição de destaque devido à sua dominância ou ao seu papel de liderança na organização.



**Passo Fundo**

Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220



**Porto Alegre**

Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090



**Ijuí**

Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

## 2. Empatia e ética e seu impacto no engajamento da enfermagem

A empatia, definida como a capacidade de compreender e compartilhar os sentimentos dos outros, desempenha um papel crucial na relação entre enfermagem e pacientes. Pesquisas realizadas por Kim et al. (2019) mostraram que a empatia está significativamente relacionada ao engajamento no trabalho da enfermagem. Quando a equipe demonstra empatia, os pacientes se sentem mais compreendidos e confortáveis, o que contribui para uma melhor recuperação e satisfação com os cuidados recebidos.

A ética também desempenha um papel fundamental na prática de enfermagem, garantindo que os profissionais atuem de maneira responsável e ética, baseando-se nos princípios de beneficência, não maleficência, autonomia e justiça. A prática ética contribui para a criação de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, o que, por sua vez, pode ter um impacto positivo no engajamento dos profissionais.

No estudo conduzido por Kim et al. (2019), foi identificada uma relação significativa entre a ética e o engajamento no trabalho da enfermagem, e a empatia foi identificada como um fator mediador nessa relação. Esses resultados ressaltam a importância de promover a empatia e a ética na prática da enfermagem, não apenas para melhorar a relação com os pacientes, mas também para aumentar o engajamento e a satisfação no trabalho dos profissionais de enfermagem.

Ética vem da palavra grega *ethos*, que significa um modo de ser, a maneira como as pessoas organizam sua vida social. É o processo pelo qual uma pessoa traduz os valores emergentes do grupo e da cultura em que vive em regras normativas de prática.

Outro estudo realizado por Pellegrini et al. (2020) verificou que a empatia e a ética estão relacionadas ao engajamento moral da enfermagem, que é definido como a disposição dos profissionais para agir de forma ética e moralmente correta. Os resultados do estudo indicaram que a empatia e a ética estão positivamente relacionadas ao engajamento moral da equipe.

Além disso, a literatura também destaca a importância da liderança na promoção da empatia e da ética no ambiente de trabalho. Um estudo realizado por Zhu et al. (2020) verificou que a liderança ética dos gerentes de enfermagem está positivamente relacionada à empatia e ao engajamento da equipe.

Em suma, a empatia e a ética são características importantes para os enfermeiros, tanto na relação com os pacientes quanto no ambiente de trabalho. Essas características podem



contribuir para um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, o que pode ter um impacto positivo no engajamento dos profissionais. Além disso, a liderança ética pode desempenhar um papel importante na promoção da empatia e da ética no ambiente de trabalho da enfermagem.

Para Wonsovicz (2001, p. 76), observa-se muitas publicações sobre ética em todo o mundo e nos mais diversos ramos do conhecimento (ética na política, indústria, escolas, esportes, economia, mídia).

A ética é uma disciplina filosófica que se ocupa com a reflexão sobre a moral, ou seja, sobre os valores e os comportamentos que são considerados corretos ou incorretos em uma sociedade. A ética é um tema que tem sido compreendido pelos filósofos há milhares de anos. Alguns dos primeiros registros escritos de reflexão sobre a moral e a ética são atribuídos a filósofos da Grécia antiga, como Sócrates, Platão e Aristóteles. No entanto, é importante notar que a ética e a moral têm sido temas de reflexão em muitas sociedades e culturas ao longo da história.

A ética moderna, do século XVI ao início do século XIX, foi principalmente antropocentrismo durante esse período (a Idade Média foi uma ética teocêntrica). Houve algumas mudanças na economia, a ideia científica das relações de produção (capitalismo) (Galileu e Newton), o surgimento da burguesia, o surgimento de grandes estados unitários e centralizados. A Igreja Católica não é mais única, pois a Reforma (Luteranismo, Calvinismo etc.) acabou com a unidade do Cristianismo na Idade Média.

Separada nesse período:

- a) razões para crer (filosofia distinta da teologia);
- b) o mundo natural e o mundo espiritual (ciência natural em oposição ao pensamento teológico);
- c) poder humano da teocracia (poder político autônomo);
- d) um homem de Deus.

O homem afirma o seu valor em diferentes esferas porque se considera corpóreo, sensível, dotado de razão e vontade, intervém na ciência (como meio de resolver as necessidades humanas), na natureza (pode transformá-la ou utilizá-la para a produção) e na arte (pode representar tudo).

A ética moderna é o ramo da filosofia que estuda a moralidade e o valor moral. Desenvolveu-se a partir do Renascimento e do Iluminismo, sendo o filósofo Immanuel Kant um de seus principais defensores. Emmanuel Kant (1724-1804) Wonsovicz (2001) Para quem



era um fato indiscutível que o homem era responsável por seus próprios atos e consciente de sua responsabilidade, Kant foi o precursor da filosofia e da ética em que o ser humano é considerado um ser de comportamento ativo, produtores ou criadores.

Na ética moderna, há uma ênfase na razão e na autonomia humana. Os indivíduos são vistos como capazes de raciocinar por si próprios e de tomar decisões morais por conta própria, sem depender de autoridades externas ou de uma moral absoluta (Smith, 2020). Essa abordagem ética enfatiza a importância da liberdade e da responsabilidade individual na determinação do que é moralmente correto.

Segundo Kant, existem dois princípios fundamentais da conduta moral: o “imperativo categórico” e o “reino dos fins”. O imperativo categórico é um princípio moral universal que exige que os indivíduos ajam de maneira consistente com a lei moral. Afirma que se deve "agir apenas de acordo com aquela máxima pela qual você pode ao mesmo tempo querer que ela se torne uma lei universal".

O reino dos fins é um conceito que se refere à ideia de que todos os seres racionais devem ser tratados como fins em si mesmos, e não como meios para um fim. Isso significa que os indivíduos devem ser tratados com dignidade e respeito, e que sua autonomia e liberdade devem ser respeitadas.

A teoria ética de Kant teve um impacto significativo no pensamento ético moderno e continua a ser amplamente estudada e discutida pelos filósofos de hoje, além disso embora algumas tendências éticas tenham surgido no século XIX, elas ainda hoje influenciam, portanto, no período contemporâneo, em sua última etapa, reconhecemos o sistema socialista, a descolonização e a globalização, como o existencialismo (Kierkegaard, Sartre), o marxismo (Marx), o anarquismo (Max Stirner).

A ética contemporânea se opõe ao formalismo abstrato e universalismo de Kant, e apoia pessoas concretas, indivíduos e pessoas sociais (existencialismo). Ela se opõe ao racionalismo absoluto, reconhece a irracionalidade no comportamento humano e busca a origem da ética nas próprias pessoas.

Sendo um ramo da filosofia que se ocupa com questões éticas atuais e com o estudo das normas e valores morais em nossa sociedade. Isso inclui o estudo de questões polêmicas, como o aborto, a eutanásia, a pena de morte e os direitos dos animais, bem como questões mais amplas relacionadas ao bem-estar e à justiça social. A ética contemporânea também se ocupa da aplicação prática da ética em diferentes contextos, como a política, a economia e os negócios.



Um dos principais esses aspectos éticos têm sido amplamente discutidos e promovidos por filósofos e pensadores como John Rawls, Peter Singer, Carol Gilligan incluem:

**Igualdade:** muitas pessoas acreditam que todas as pessoas devem ser tratadas de maneira igual e justa, independentemente de sua raça, gênero, orientação sexual, religião ou outras características.

**Responsabilidade social:** muitas pessoas acreditam que é importante levar em consideração o impacto das nossas ações sobre os outros e sobre a sociedade em geral.

**Respeito pelos direitos humanos:** muitas pessoas acreditam que todas as pessoas têm direitos inalienáveis, como o direito à vida, à liberdade e à segurança, e que esses direitos devem ser respeitados e protegidos.

**Sustentabilidade:** muitas pessoas acreditam que é importante considerar o impacto ambiental de nossas ações e tomar medidas para proteger o meio ambiente e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

**Integridade:** muitas pessoas acreditam que é importante ser honesto e transparente e agir com integridade em todas as circunstâncias.

Para Sartre *Wonsovicz* (2001), o homem é liberdade. Esta é a única fonte de valor, porque por escolha o homem cria seu valor. Sartre dizia que o valor moral de cada ato ou de cada pessoa não está em sua conformidade com normas ou valores estabelecidos, mas no uso que fazem de sua liberdade.

Segundo *Wonsovicz*, (2001, p. 16) seguindo alguns requisitos, pode-se dizer que o ser humano precisa atender a esses requisitos para definir seu comportamento como ético:

- a) a capacidade de refletir e reconhecer a presença dos outros (conhecimento de si e dos outros)
- b) a capacidade de dominar, controlar, decidir e deliberar entre alternativas (vontade, desejo, sentimento e outras)
- c) Responsabilização (aceitar e responsabilizar-se pelas consequências das ações e reflexões)
- d) Liberdade (capacidade de determinar por si mesmo, de estabelecer suas próprias regras de conduta).

De acordo com Sá, 2005 define ética como o estudo do comportamento humano em relação a outros seres humanos e suas famílias. As decisões cotidianas das pessoas, como o que fazer em casa ou no trabalho, se enquadram nessa teoria.

De acordo com Sá (2005, p. 16), a ética pode ser compreendida em dois aspectos. O primeiro aspecto refere-se à ética como uma ciência que estuda o comportamento humano e busca analisar os meios que devem ser empregados para que esse comportamento resulte em benefícios para o ser humano. Nesse sentido, o ser humano é colocado como o centro de observação, em sintonia com o seu entorno. O segundo aspecto envolve a ética como ciência que busca identificar os padrões de comportamento adequados e objetivos para os seres humanos.

Há várias razões pelas quais se deve cumprir com a ética e a moral. Uma delas é porque muitas pessoas acreditam que é a coisa certa a fazer, reconhecendo certos valores e princípios universais que devem ser seguidos para viver de maneira correta. Além disso, seguir valores éticos e morais também pode ajudar as pessoas a serem respeitadas e respeitáveis na sociedade. Existe também o desejo de ter uma boa consciência, onde agir de acordo com os próprios valores e princípios é visto como importante para manter uma boa autoestima e sentir-se bem consigo mesmo. Por fim, agir de maneira ética e moral pode ajudar a evitar problemas legais e outros problemas decorrentes de ações incorretas (Sá, 2005).

Segundo Sá (2005, p. 55), a crença antiga e ultrapassada de que o ser humano é inerentemente bom ou mau é rejeitada no meio científico. Embora seja possível que algumas pessoas resistam à educação devido a questões genéticas ou a decisões pessoais inexplicáveis, o consenso atual é de que a formação adequada da infância desempenha um papel fundamental na determinação do caráter humano e na promoção de comportamentos considerados corretos.

Diante do comportamento humano e da sociedade, um sujeito pode ter uma atitude ética passiva ou ativa. A atitude ética passiva é aquela em que a pessoa segue as regras e normas éticas estabelecidas, mas não se esforça ativamente para promover a ética em sua vida e nas suas ações. Por outro lado, a atitude ética ativa é aquela em que a pessoa se esforça ativamente para promover a ética em sua vida e nas suas ações, buscando constantemente fazer o que é certo e agir de maneira responsável. Em geral, é considerado mais importante ter uma atitude ética ativa, pois essa atitude implica um compromisso consciente e ativo com a ética e a responsabilidade.

A ética é um reflexo do comportamento humano, esclarecendo a consciência das pessoas e orientando os comportamentos individuais e sociais das pessoas. É uma criação



**Passo Fundo**  
Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220



**Porto Alegre**  
Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090



**Ijuí**  
Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

histórico-cultural, portanto, os conceitos de virtude, bem e mal, certo e errado, consentimento e proibição diferem para cada cultura e sociedade.

O filósofo Theodor Adorno (1903-1969) apud Wonsovicz (2001), discorre que a ética está reduzida a algo individual, privativo, acreditava que as pessoas têm a responsabilidade de agir de maneira justa e respeitosa com os outros, e de lutar por uma sociedade mais justa e igualitária. Ele também defendia que a ética deve ser baseada em valores universais, como a dignidade humana e o respeito pelos direitos humanos. Além disso, Adorno defendia que a ética deve ser uma preocupação constante na vida das pessoas, e não apenas em momentos de crise ou de conflito.

Já para o filósofo Hegel a ética é um aspecto importante da filosofia e tem a ver com o modo como as pessoas se relacionam umas com as outras e com o mundo em geral. Ele acreditava que a ética é a expressão da liberdade humana e que as pessoas só podem ser verdadeiramente livres quando vivem de acordo com a ética.

Para Hegel, a ética se divide em duas partes: a ética da personalidade, que trata da relação entre indivíduos, e a ética do espírito, que trata da relação entre indivíduos e a sociedade. A ética da personalidade se baseia no reconhecimento mútuo e no respeito pelos direitos e liberdades individuais, enquanto a ética do espírito se baseia na ideia de que os indivíduos devem contribuir para o bem-estar da sociedade. A ética é uma forma de autorrealização e é através dela que as pessoas podem alcançar o seu potencial máximo. Ele acreditava que a ética é importante porque ajuda as pessoas a viverem de acordo com os seus valores e a cumprir os seus deveres e responsabilidades.

Ao longo da história da filosofia ocidental, vários filósofos têm desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento do pensamento ético. Cada um deles contribuiu para correntes filosóficas distintas e suas ideias têm influenciado as discussões éticas até os dias atuais.

Aristóteles, considerado um dos principais filósofos ético-políticos da Antiguidade, defende em sua obra "Ética a Nicômaco" a importância da virtude como um caminho intermediário entre o excesso e a deficiência. Para ele, a virtude é a disposição para agir de acordo com a razão e a prática da virtude leva à felicidade.

Immanuel Kant é outro filósofo de grande influência no pensamento ético. Em sua obra "Fundamentação da Metafísica dos Costumes", ele argumenta que a moralidade de uma ação deve ser determinada pela intenção do agente, não pelas consequências. Kant propõe o



imperativo categórico como uma máxima moral universal, que exige tratar a humanidade sempre como um fim em si mesma, nunca apenas como um meio para atingir outros fins.

Além de Aristóteles e Kant, outros filósofos também tiveram impacto significativo no pensamento ético. John Rawls, por exemplo, desenvolveu a teoria da justiça como equidade, buscando uma concepção de justiça baseada em princípios de igualdade e oportunidade justa. Por sua vez, Robert Nozick defendeu o liberalismo político, enfatizando a importância da liberdade individual e dos direitos de propriedade.

Esses filósofos representam apenas algumas das muitas contribuições importantes para o pensamento ético ao longo da história. Suas ideias continuam a ser debatidas e estudadas, enriquecendo as discussões contemporâneas sobre questões morais e éticas.

## 2.1 *Capacidade de compreender e se colocar no lugar do outro*

A empatia envolve a habilidade de compreender e sentir as emoções do outro, além de ser capaz de se comunicar de forma efetiva e se colocar no lugar do outro. Essa capacidade é fundamental para a construção de uma relação de confiança entre enfermagem e pacientes, o que pode contribuir para um melhor resultado do tratamento e para a satisfação do paciente.

Além disso, a empatia também pode ser um fator importante no engajamento da enfermagem no ambiente de trabalho. Quando a equipe é capaz de compreender e se colocar no lugar do outro, eles são mais propensos a sentir que o seu trabalho é significativo e que estão contribuindo para o bem-estar dos pacientes, o que pode aumentar a sua motivação e satisfação no trabalho.

Um estudo conduzido por Kim et al. (2019) investigou essa relação específica na área da enfermagem. Os resultados indicaram que a empatia está significativamente relacionada ao engajamento da equipe de enfermagem no trabalho. Além disso, foi observado que a empatia pode atuar como um mediador na relação entre liderança ética e engajamento. Essas descobertas ressaltam a importância de cultivar a empatia e promover a liderança ética como fatores-chave para o engajamento da equipe de enfermagem.

Outro estudo realizado por Alligood et al. (2018) verificou que a empatia está positivamente relacionada à satisfação no trabalho da equipe de enfermagem, e que a satisfação no trabalho está relacionada à intenção de permanecer na profissão e ao desempenho profissional.



# ATITUS

## EDUCAÇÃO

Além disso, a literatura também destaca a importância da empatia na promoção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Um estudo realizado por McQueen et al. (2013) verificou que a empatia está positivamente relacionada à satisfação no trabalho e à colaboração entre equipe.

Em suma, a empatia é uma característica fundamental para a equipe, tanto na relação com os pacientes quanto no ambiente de trabalho. A empatia pode contribuir para a construção de uma relação de confiança com o paciente, o que pode aumentar a efetividade do tratamento e a satisfação do paciente. Além disso, a empatia também pode contribuir para o engajamento da enfermagem no trabalho e para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.



 **Passo Fundo**  
Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220

 **Porto Alegre**  
Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090

 **Ijuí**  
Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

### 3. Associação Entre Liderança Ética, Empatia E Engajamento Da Enfermagem

A liderança ética é caracterizada pelo comportamento íntegro, respeito pelos valores e normas da organização e da sociedade e transparência nas ações. A ética é uma das principais qualidades que os profissionais de saúde devem possuir, pois os pacientes e suas famílias confiam suas vidas nas mãos desses profissionais. A empatia, por sua vez, é a capacidade de se colocar no lugar do outro, compreender suas emoções e perspectivas e agir de forma sensível e compassiva.

A empatia é fundamental para o cuidado de qualidade, uma vez que os enfermeiros precisam interagir com os pacientes e suas famílias em situações difíceis, como doenças e tratamentos invasivos.

Outra pesquisa conduzida por Lee et al. (2020) ressaltou a relevância da liderança ética e da empatia na promoção da resiliência e satisfação no trabalho da enfermagem, bem como na melhoria da qualidade dos cuidados prestados aos pacientes.

Além disso, um estudo realizado por Laschinger et al. (2012) demonstrou que enfermeiros que percebem seus líderes como éticos e empáticos apresentam um maior engajamento no trabalho, o que pode resultar em um aumento na qualidade do atendimento e na satisfação dos pacientes.

Portanto, a liderança ética e a empatia são fundamentais para o engajamento da equipe e para a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes. Os líderes que promovem a ética e a empatia em sua liderança podem melhorar a satisfação no trabalho da enfermagem, aumentar a qualidade dos cuidados e contribuir para a construção de uma cultura organizacional positiva. O engajamento da enfermagem é um fator crítico para o sucesso da equipe de enfermagem e, conseqüentemente, para a qualidade do atendimento aos pacientes. O engajamento é definido como a medida em que os colaboradores se sentem comprometidos com o trabalho e se esforçam para alcançar os objetivos organizacionais. (Lee et al., 2020).

É importante ressaltar que a liderança ética e a empatia não são características isoladas, mas sim inter-relacionadas. Um líder ético é, muitas vezes, empático e vice-versa. Portanto, os líderes que praticam a empatia e a ética em sua liderança têm mais chances de criar um ambiente de trabalho positivo e engajar seus enfermeiros.

Em resumo, a liderança ética e a empatia são duas características importantes que podem influenciar positivamente o engajamento da enfermagem. Os líderes que praticam a



empatia e a ética podem criar um ambiente de trabalho mais positivo, aumentar a satisfação e o comprometimento da enfermagem com a organização e reduzir a rotatividade.

### *3.1 Impacto Na Satisfação No Trabalho, Motivação, Produtividade E Na Qualidade Do Cuidado*

A associação entre liderança ética e empática e o engajamento da enfermagem pode ter impactos significativos na satisfação no trabalho, motivação, produtividade e qualidade do cuidado prestado.

El-Jardali e Saleh (2011) avaliou a relação entre o estilo de liderança e a satisfação e intenção de permanência da equipe na Arábia Saudita. Os resultados indicaram que a enfermagem que percebiam seus líderes como éticos e apoiadores eram mais satisfeitos com seus trabalhos e mais propensos a permanecer em seus cargos.

Além disso, a liderança ética e empática pode influenciar a motivação a enfermagem. Liu, Wang e Shih (2015) descobriram que líderes éticos e empáticos são capazes de aumentar a autoeficácia e a identificação organizacional, o que, por sua vez, pode levar a um aumento da motivação e desempenho no trabalho.

A qualidade do cuidado prestado aos pacientes também pode ser influenciada pela liderança ética e empática. Wong e Laschinger (2013) descobriram que a liderança autêntica, que é caracterizada por valores éticos e empatia, pode melhorar a percepção da enfermagem em relação à capacidade de proporcionar um cuidado de qualidade aos pacientes.

A liderança ética e empática pode ter impactos positivos na satisfação no trabalho, motivação, produtividade e qualidade do cuidado prestado pela equipe. Isso destaca a importância da formação e desenvolvimento de líderes que valorizem a ética e a empatia na gestão de suas equipes de enfermagem. (Lee et al., 2020).

Nesse sentido, busca-se abordar sobre a importância e influência da ética e da empatia na unidade de pronto atendimento. O atendimento inclui o gerenciamento de todos os serviços para um paciente, o status do cuidado para o qual o paciente busca atenção imediata e o processo de encaminhamento e transferência de pacientes entre serviços.

Souza et al (2019), afirmaram que o objetivo primordial dos serviços de saúde é avaliar e gerenciar situações não planejadas ou imprevistas que surgem em ambientes hospitalares e



atender pessoas com necessidades urgentes de saúde que não podem esperar pela disponibilidade dos serviços de atendimento.

A atuação da enfermagem é fundamentada em diferentes subprocessos inter-relacionados, que abrangem a prática de enfermagem, a gestão administrativa e a execução das ações. Esses processos são essenciais para estabelecer o vínculo entre a equipe, integrando as atividades e o fluxo de trabalho de forma profissional e eficiente.

Essa característica é destacada no processo de trabalho da enfermagem, que deve ser desenvolvido a partir da realização conjunta de vários subprocessos que são "descritos por diversos autores como intrínsecos à assistência, gestão/administração, ensino e pesquisa", (MONTEZELLI et al, 2010).

O atendimento de urgência tornou-se um foco estratégico para o gerenciamento da demanda com o objetivo de liberar as pessoas de serviços de urgência sobrecarregados. Conforme descrito em Sousa et al. (2019), há uma vaga sugestão de que a designação de emergências ou emergências depende da rapidez com que uma pessoa precisa ser atendida.

A enfermagem é uma prática profissional socialmente relevante, e as decisões de enfermagem historicamente fazem parte de um processo de trabalho coletivo que visa gerar uma ação saudável por meio de saberes específicos e articulação com outros componentes da equipe no campo político. Departamento, (FERREIRA et al, 2018).

A atuação dos profissionais desempenha um papel vital na melhoria do acesso e na capacidade de prestação de serviços à população. Eles fornecem serviços essenciais que facilitam a atenção primária à saúde.

Entre outras manifestações, esses profissionais pesquisam, diagnosticam, tratam e previnem doenças humanas, lesões e outros distúrbios físicos e mentais de acordo com as necessidades de cada caso, (FERREIRA et al, 2018).

Existe uma divergência entre a ideia e as demandas das instituições de saúde em relação aos enfermeiros, que para a instituição, "as funções administrativas desempenhadas por esses profissionais devem ser destinadas à produção com vistas a atender aos princípios capitalistas e não necessariamente à assistência de enfermagem". (MONTEZELLI et al, 2010).

Para atuar em serviços de emergência, os profissionais precisam possuir determinadas características, como: Abordagem aos pacientes, conhecimento e treinamento na área, e à medida que você ganha experiência, você prestará um atendimento mais rápido e eficaz. Os serviços de emergência são considerados um setor estressante, causando desgaste físico e mental aos trabalhadores, com efeitos prejudiciais à sua saúde, (SOKOLSKI et al, 2019).



O atendimento aos usuários é realizado por meio do trabalho em equipe e da integração entre as diferentes categorias de profissionais dos serviços de urgência e emergência (REGINA et al., 2009).

Pesquisas publicadas por Alves, Ramos, Penna (2005) reforçam essa mensagem, ressaltando a importância de integrar e articular diferentes categorias profissionais e saberes para subsidiar uma assistência oportuna e gratuita.

Para isso, a enfermagem se baseia em decisões que serão tomadas por meio de uma escuta qualificada. O julgamento clínico e crítico da queixa levará ao raciocínio lógico para determinar o risco. Esse julgamento é feito por meio de entrevista, análise, breve exame físico, verificação de dados vitais e, finalmente, alguns exames complementares (ECG ou glicemia capilar) para que se possa fazer um julgamento de cada caso.

Cabe a equipe de enfermagem como um todo, decidir quais e quanta informação precisa ser obtida sobre a saúde do cliente, avaliando tanto dados objetivos quanto subjetivos. O protocolo deve ser uma diretriz que traga experiências concretas e baseadas na ciência (SOUZA; BASTOS, 2008).

Alguns autores confirmaram e contribuíram para outros aspectos que a enfermagem deve realizar a coleta de informações, principalmente com base na escuta da história clínica e das principais queixas somada à análise do exame físico, a fim de identificar sinais e sintomas, permitindo a identificação de padrões normais ou alterados e determinar a probabilidade de risco. Acosta, Duro e Lima (2012)

Além disso, os enfermeiros interpretam os sinais psicológicos, interpessoais e comunicativos dos pacientes para verificar a credibilidade das informações clínicas. Nesse sentido, a atuação na classificação de risco também é influenciada pelos seguintes fatores.

Aspectos sociais e o ambiente de vida em que os usuários se encontram. Assim, a equipe usa avaliações intuitivas para categorizá-los com base na aparência e na maneira como os pacientes fazem perguntas, (ACOSTA; DURO; LIMA, 2012).

Segundo Peres e Ciampone (2006), a formação e qualificação dos profissionais de enfermagem pelos órgãos estaduais deve seguir Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação, no contexto de sua formação, determina que eles devem ingressar no mercado de trabalho e para assumir uma postura crítica, eles também devem ser reflexivos, dinâmicos e positivos em suas tomadas de decisão.



O autor Peres Ciampone (2006) também menciona que para ser um profissional que pode atuar no SUS, ele deve ser competente, possuir habilidades e conhecimentos técnicos que sustentem sua atuação e estar apto a atender às necessidades de seus serviços e obrigações.

Durante esse processo de formação, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) exigem que os profissionais de enfermagem, dentro de sua competência, devam:

- **Líder:** no quesito liderança, tem-se Florence Nightingale, como exemplo a seguir, considerada uma excelente líder, que mesmo não fazendo aparições públicas mantinha em seu modo de atuar um espírito inflexível, obstinada, sabendo sempre o que fazer, era perspicaz nas suas decisões, direta e precisa diante dos problemas a serem resolvidos, contribuindo para a salvação de seus pacientes. Ser líder ou se tornar líder implica em saber agir, estar à frente de uma equipe de profissionais que espera de si decisões coerentes e concisas, cujo objetivo é a resolutividade e o andamento do processo de trabalho (PERES e CIAMPONE, 2006).
- **Administrador e Gerenciador:** é ser um empreendedor, acreditar e criar ideias organizacionais que influenciem beneficentemente nos processos de assistências das unidades de saúde. Sempre colaborando quanto ao gerenciamento de pessoas, de materiais, na produção de serviços, na organização, coordenação da equipe e/ou na instituição hospitalar (PERES e CIAMPONE, 2006).

De acordo com a Lei do Exercício Profissional nº 7.498, de 25 de junho de 1986, em seu artigo 8º, inciso I, deduz-se que é exclusivo do profissional enfermeiro (líder da equipe de enfermagem):

- a) direção do órgão de Enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública ou privada, e chefia de serviço e de unidade de Enfermagem;
- b) organização e direção dos serviços de Enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços;
- c) planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de Enfermagem;
- d) consultoria, auditoria e emissão de parecer sobre matéria de Enfermagem;



- e) consulta de Enfermagem;
- f) prescrição da assistência de Enfermagem;
- g) cuidados diretos de Enfermagem a pacientes graves com risco de vida;
- h) cuidados de Enfermagem de maior complexidade técnica e que exijam conhecimentos científicos adequados e capacidade de tomar decisões imediatas; (COFEN, 1986).

Ainda, no inciso II, faz menção de suas responsabilidades como membro da equipe de saúde, em que:

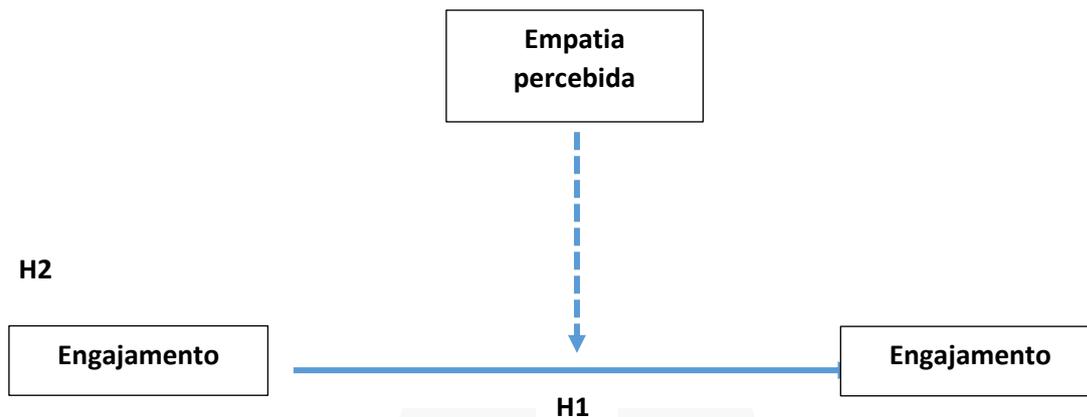
- a) participação no planejamento, execução e avaliação da programação de saúde; [...]
- f) participação na elaboração de medidas de prevenção e controle sistemático de danos que possam ser causados aos pacientes durante a assistência de Enfermagem; [...]
- i) participação nos programas e nas atividades de assistência integral à saúde individual e de grupos específicos, particularmente daqueles prioritários e de alto risco; [...]
- l) execução e assistência obstétrica em emergência e execução do parto sem distocia; [...]
- n) participação nos programas de treinamento e aprimoramento de pessoal de saúde, particularmente nos programas de educação continuada; [...]
- p) participação na elaboração e na operacionalização do sistema de referência e contrarreferência do paciente nos diferentes níveis de atenção à saúde;
- q) participação no desenvolvimento de tecnologia apropriada à assistência de saúde; (COFEN, 1986).

Pode-se dizer que a atuação do enfermeiro não se limita às intervenções tecno científicas, mas deve contemplar também os processos saúde-doença, a ação social nas políticas públicas e a atuação mais ampla nas organizações de serviços.

Hipótese H1: A liderança ética do gestor influencia de forma positiva e significativa no engajamento da enfermagem no trabalho.

Hipótese H2: A empatia percebida pelos enfermeiros em relação ao gestor modera a relação entre a liderança ética do gestor e o engajamento da enfermagem.

Figura 1: Modelo teórico do estudo



Fonte: Autora (2023)

A liderança ética e a empatia são fatores que contribuem para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Uma liderança ética busca estabelecer uma cultura organizacional baseada em valores morais, respeito e integridade, além de promover a responsabilidade social da organização. Já a empatia permite que o líder compreenda as necessidades e sentimentos dos colaboradores, promovendo um relacionamento interpessoal positivo e uma comunicação eficaz.

## 4. MÉTODO DA PESQUISA

A presente pesquisa adota uma abordagem quantitativa do tipo Survey, utilizando um desenho transversal. A população alvo compreende os profissionais da enfermagem, e a metodologia empregada consiste na aplicação de formulários para coleta de dados, visando a posterior análise e discussão. Para embasar a reflexão crítica dos temas abordados, foram selecionados artigos disponíveis em bibliotecas eletrônicas renomadas, tais como a Scientific Electronic Library Online (SCIELO), a Literatura-Americana em Ciências da Saúde (LILACS) e a Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). A pesquisa foi norteada pela intenção de compreender as problemáticas no ambiente de trabalho da enfermagem, entender o fenômeno da liderança ética e os processos envolvidos. Nessas situações é primordial um maior comprometimento e diálogo entre a equipe liderada e líder, essas reflexões diárias que podem gerar decisões éticas e coesas, podem ser caracterizadas como empatia, que é essa qualidade pessoal de saber se colocar no lugar do outro, e sentir pelo outro (Baggio, 2006).

Foram aplicados formulários por meio de links de compartilhamentos em rede de comunicação rápida, logo após, foram filtradas e analisadas. As selecionadas dão ênfase a temática: empatia, liderança ética, engajamento e enfermagem, a discussão proposta será indagada pelo pensamento crítico e centrando a reflexão a partir da presença dos elementos chaves, bem como cada elemento influência e causa impacto nas ações cotidianas.

A delimitação compreendeu em profissionais da área da enfermagem formado e atuante na profissão, foram incluídos hospitais, clínicas, postos, ambulatórios com auxílio de monitores, estagiários e enfermeiros para a busca ativa de respondentes. Logo, entram nessa análise os profissionais da enfermagem do nível primário, secundário e terciário em saúde. A coleta e análise dos dados estatísticos, foi por meio da linguagem matemática, a pesquisa quantitativa descreveu as causas e os fenômeno acerca do tema.

A natureza do problema de pesquisa, condicionam a escolha desse método, principalmente, a possibilidade de controle, e a característica da população a ser investigada e a amostra estatística dos dados.

A população do estudo serão profissionais da área da enfermagem das unidades de saúde brasileiras, a amostragem foi por conveniência, para facilitar o acesso aos respondentes. Para critério de inclusão, foram considerados profissionais de instituições públicas e privadas; critério de exclusão, estudantes em período de estágio.

Foi realizado o teste do questionário que foi enviado para 10 profissionais da enfermagem, a finalidade do pré-teste é a verificação do entendimento das questões por parte dos respondentes. Mensuração: Escala de Liderança Ética (Almeida, Den Hartog e Porto, 2018). Trata-se de uma escala com 30 itens agrupados em sete fatores: Orientação ética, Tratamento justo, Integridade, Compartilhamento de poder, Esclarecimento de papéis, Foco em pessoas e Sustentabilidade. A escala foi adaptada ao contexto brasileiro, sendo a versão original desenvolvida por Kalshoven, Den Hartog e De Hoogh (2011).

A escala de empatia percebida foi desenvolvida por Plank, Minton e Reid (1996) e consiste em uma escala uni fatorial e será utilizada para medir a empatia percebida dos enfermeiros em relação ao seu gestor imediato. A escala de engajamento utilizada segue a normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho que foi adaptada por Magnan, Vazquez, Pacico e Hutz (2016).

O construto permite avaliar de uma forma, mais clara e objetiva o comportamento humano, investigando seus valores e princípios, ética não se resume no certo ou errado, e sim em princípios trazidos por cada indivíduo, de acordo com cada cultura, o poder do enfermeiro de gerenciar vai muito além, traz o seu valor e sua moral (Souza, Sator & Prado, 2005).

A intenção foi incluir formulários que pudessem analisar o processo dentro da classe da enfermagem, trazendo assim uma maior assertividade na gestão, ética e empatia. A gestão é uma arte de pensar, de liderar, e de fazer acontecer gerando um resultado, seja ele positivo ou negativo. Esses resultados podem ser definidos a curto, médio ou longo prazo em que são analisados e avaliados, mas o gerenciamento não é apenas um processo científico e racional, é também um processo de interação humana em sua dimensão psicológica, emocional e intuitiva (Gaidzinski, Fernandes & Peres, 2004).

A construção do instrumento de coleta de dados foi realizada com base no referencial teórico abordado, em seguida, foi realizada uma entrevista pré-teste, objetivando testar a adequação do instrumento de coleta de dados, que resultou em diminuição do roteiro de entrevista, exclusão e modificação na ordem das perguntas, como também adequação da linguagem utilizada em algumas questões.

Por fim, conseguimos alcançar vários aspectos que foram discutidos ao longo dessa pesquisa como, liderança ética e seus impactos no engajamento da enfermagem, modelos de liderança, empatia e ética, capacidade de compreender e se colocar no lugar do outro, relacionamento interpessoal, satisfação do trabalho, motivação e produtividade. Todos os dados foram analisados e discutidos a partir das literaturas, formulários e aplicações de



# ATITUS

EDUCAÇÃO

processo de trabalhos. Para análise de dados serão utilizadas técnicas quantitativa, com análise descritiva, correlações e regressão linear.



 **Passo Fundo**  
Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220

 **Porto Alegre**  
Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090

 **Ijuí**  
Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

Os resultados apreciaram que ambos os fatores têm um impacto significativo no engajamento dos enfermeiros. Após uma análise de dados efetiva de acordo com o tema, foi analisado 106 participantes, que apresentaram informações importantes a serem discutidos e analisados:

Tabela 1

### Características demográficas

Variável	Fator	Frequência	Percentual
Sexo	Feminino	87	82,1
	Masculino	19	17,9
Faixa etária	18 a 29 anos	30	28,3
	De 30 a 49 anos	68	64,2
	De 50 a 59 anos	8	7,5
Cor	Preto	9	8,5
	Pardo	36	34,0
	Branco	61	57,5
Escolaridade	Ensino médio profissionalizante	14	13,2
	Graduação	19	17,9
	Pós-graduação	57	53,8
	Mestrado	16	15,1
Instituição que trabalha	Administração em saúde	21	19,8
	Atenção básica	19	17,9
	Média complexidade	4	3,8
	Alta complexidade	37	34,9
	Outros	25	23,6

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Após a análise de frequências e apresentação do perfil da amostra, será apresentado a análise descritiva (média e desvio-padrão). Os resultados estão na tabela2:

Tabela 2

**Liderança Ética**

	Variável	Desvio Padrão
Explica o que é esperado dos empregados em termos de comportamento íntegro	3,51	1,236
Esclarece as diretrizes éticas e assegura-se de que os empregados sigam os códigos de ética	3,56	1,360
Elogia os empregados que atuam de acordo com as diretrizes éticas	3,34	1,447
Esclarece as consequências prováveis de um Comportamento não ético de minha parte ou de meus colegas	3,34	1,356
Responsabiliza-me por coisas que não são minha culpa	2,64	1,442
Responsabiliza-me por problemas sobre os quais não tenho controle	2,59	1,413
Mantém suas promessas e cumpre sua palavra	3,58	1,352
Podemos contar que irá honrar seus compromissos	3,78	1,250
Indica quais são as expectativas de desempenho de cada membro do grupo	3,32	1,223
Explica o que é esperado de mim e de meus colegas	3,47	1,165
Esclarece quem é responsável pelo quê	3,55	1,318

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A análise descritiva indica que os participantes adotaram uma média de 3,47 (DP=1,236) em relação a "Explica o que é esperado dos empregados em termos de comportamento íntegro.", o que indica uma percepção mediana em relação a este aspecto.

Já em relação a "Esclarecer as diretrizes éticas e assegurar-se de que os funcionários sigam os códigos de ética.", os participantes adotaram uma média de 3,56 (DP=1,360), indicando que esta é uma questão um pouco mais importante para eles.

Por outro lado, a percepção dos participantes em relação a "Responsabiliza-me por coisas que não são minha culpa." e "Responsabiliza-me por problemas sobre os quais não tenho controle." foi baixa, com médias de 2,64 (DP=1,442) e 2,59 (DP=1,413), respectivamente.

Em relação a "Mantém suas promessas e cumpre sua palavra." e "Podemos contar que iremos honrar seus compromissos.", os participantes apresentaram médias de 3,58 (DP=1,352) e 3,78 (DP=1,250), respectivamente, indicando que estes são aspectos valorizados pelos participantes.

Por fim, em relação a "Explica o que é esperado de mim e de meus colegas.", "Indica quais são as expectativas de desempenho de cada membro do grupo." e "Esclarece quem é responsável pelo quê.", os participantes apresentaram médias de 3,47 (DP=1,165), 3,32 (DP=1,223) e 3,55 (DP=1,318), respectivamente, indicando que estas são questões relevantes para eles.

Em resumo, os resultados sugerem que os participantes valorizam a clareza e transparência em relação às expectativas de comportamento e desempenho, bem como a responsabilidade e compromisso com as promessas e compromissos assumidos. No entanto, a percepção em relação à responsabilização por problemas externos ao indivíduo foi relativamente baixa.

Diversos estudos, como os realizados por Brown et al. (2019) e Smith et al. (2020), têm destacado a necessidade de uma associação positiva entre liderança ética. Os resultados dessas pesquisas reforçam a importância de líderes éticos e empáticos, que são capazes de influenciar de forma positiva o comportamento dos colaboradores. Essa influência resulta em maior satisfação no trabalho, motivação e produtividade. Além disso, a liderança ética e empática contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e seguro (Johnson et al., 2018).

Análise descritiva (média e desvio-padrão), de acordo com a entrevista em relação empatia percebida e engajamento:



Tabela 3

**Empatia Percebida**

	Variável	Desvio Padrão
Preocupa-se verdadeiramente com meu desenvolvimento pessoal	3,15	1,446
Demonstra empatia quando tenho problemas	3,30	1,395
Mostra preocupação com questões de sustentabilidade	3,05	1,348
Gosta de trabalhar de maneira ambientalmente responsável	3,21	1,300
Estimula a reciclagem de materiais no nosso departamento	2,75	1,351
Meu gestor entende a mim e a minha função organização	3,49	1,189
Tenho péssimos sentimentos ao lidar com meu gestor	2,15	1,248
Meu gestor realmente entende meus sentimentos no cotidiano do trabalho	3,16	1,266
Sinto que compartilho com o modo de pensar do Meu gestor	2,77	1,382
Meu gestor não entende como eu penso e sinto	2,75	1,365
Meu gestor tem muito conhecimento sobre como eu preciso tomar decisões	3,05	1,206
Meu gestor sente o que eu preciso para desenvolver meu trabalho	3,07	1,213
Meu gestor sempre entendeu as necessidades da nossa empresa	3,37	1,229

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Tabela 4

**Engajamento**

	Variável	Desvio Padrão
Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio de energia)	3,46	1,189
O trabalho que realizo é cheio de significado e propósito	4,30	1,053
O tempo voa quando estou trabalhando	3,79	1,224
No trabalho, sinto-me com força e vigor	3,36	1,318
Estou entusiasmado com meu trabalho	3,42	1,372
Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor	3,21	1,364
Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	3,20	1,404
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	3,52	1,259
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	4,08	1,232
Posso continuar trabalhando durante longos períodos	3,30	1,395
Deixo-me levar pelo meu trabalho	3,11	1,252
Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente	3,95	1,027
É difícil desligar-me do trabalho	3,04	1,393
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem	4,01	1,052

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

A análise descritiva de empatia em relação ao gestor revela informações importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação à sua liderança. No geral, a média de empatia percebida é relativamente alta, variando de 2,15 a 3,49, em uma escala de 1 a 5.

Os colaboradores sentem que seus gestores têm preocupação com seu desenvolvimento pessoal, com uma média de 3,15 e desvio-padrão de 1,446. Além disso, também acreditam que seus gestores são empáticos quando têm problemas, com uma média de 3,30 e desvio-padrão



de 1,395. Em contrapartida, os colaboradores não se sentem muito atendidos em relação às suas necessidades pessoais, com uma média de 2,99 e desvio-padrão de 1,424.

Os gestores também são percebidos como tendo uma média de 3,05 em relação à preocupação com questões de sustentabilidade e 3,21 em relação a gostar de trabalhar de maneira ambientalmente responsável. Entretanto, a média de estimulação da reciclagem de materiais no departamento é relativamente baixa, com 2,75 e desvio-padrão de 1,351.

No que diz respeito à compreensão do papel e da função dos colaboradores na organização, os gestores são avaliados com uma média de 3,49 e desvio-padrão de 1,189. Além disso, eles são vistos como entendendo as necessidades da empresa, com uma média de 3,37 e desvio-padrão de 1,229. No entanto, a percepção de que os gestores não entendem como os colaboradores pensam e sentem é relativamente alta, com uma média de 2,75 e desvio-padrão de 1,365.

Esses resultados podem ser úteis para os gestores entenderem como seus colaboradores percebem sua liderança e tomar medidas para melhorar a comunicação e a compreensão mútua. Além disso, os gestores podem utilizar essas informações para desenvolver iniciativas que estimulem o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e o cuidado com o meio ambiente, tornando a empresa mais atraente e engajadora para os funcionários.

Já a análise descritiva de engajamento, baseada nas respostas dos participantes, revela que em geral, eles demonstraram sentir-se significativamente engajados em seu trabalho. A questão com a média mais alta (4,30) foi a que afirma que o trabalho realizado é cheio de significado e propósito. Isso sugere que os participantes veem seu trabalho como algo que vai além do simples cumprimento de uma tarefa ou obrigação.

Outras questões que obtiveram médias altas foram "sinto-me envolvido com o trabalho que faço" (4,08) e "no trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem" (4,01). Isso sugere que os participantes se dedicam e se esforçam em suas tarefas, mesmo diante de obstáculos e desafios.

As questões que receberam as médias mais baixas foram "quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor" (3,21) e "em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil)" (3,95). Isso sugere que, em geral, os participantes conseguem manter o foco em suas tarefas, mas têm dificuldade em lidar com o estresse e a pressão.



Em resumo, os resultados da análise descritiva de engajamento sugerem que os participantes se sentem engajados e motivados em seu trabalho, mas ainda enfrentam desafios em lidar com a pressão e manter a resiliência mental.

#### Análise de confiabilidade das Escalas:

Após a análise descritiva passou-se para análise de confiabilidade interna das Escalas por meio do Alfa de Cronbach. O índice sugere que a escala deve alcançar o escore  $< 0,70$  para ser considerada confiável (Hair et al., 2005). A escala de Liderança ética, composta por 11 itens, obteve Alfa de 0,849. A escala de Empatia, com 14 itens, obteve Alfa de 0,873 e a escala de engajamento, com 14 itens, alcançou o Alfa de 0,928.

Após a realização da análise descritiva foi realizada a avaliação da qualidade do modelo teórico para realizar a regressão linear e teste das hipóteses. Para isso foram realizados os testes de normalidade e uma análise de resíduos para verificar a ausência de autocorrelação entre os resíduos (Durbin-Watson), homocedasticidade e histograma dos resíduos padronizados. (Malhotra, 2011). O teste de Durbin-Watson mostrou o valor de 1,667, considerado um valor aceitável por estar na faixa entre 1,5 e 2,5. Para confirmar a homocedasticidade foi gerado um gráfico para avaliar a diferença entre os resíduos previstos ajustados (X) e os resíduos ajustados (Y), além de um histograma dos resíduos padronizados para saber se os resíduos apresentam uma distribuição normal. Foi observado que o padrão residual está dentro do limite considerado aceitável (entre -3 e +3), oscilando entre -2,603 e + 2,408.

Com a validação das escalas e a confirmação do modelo teórico da presente pesquisa, realizou-se as análises de relações entre os construtos e suas dimensões, através da técnica de análise de regressão linear simples, o qual indica o melhor modelo a ser adotado na análise da inclusão das dimensões, com os respectivos valores de  $R^2$  ajustado, valor de F e o intervalo de confiança de 95% para as dimensões analisadas. Além disso, utilizou-se dos procedimentos para avaliar o efeito mediador das relações propostas pela pesquisa (Preacher & Hayes, 2004; Zhao et al., 2010).

Tabela 5

Resumo do Modelo

Modelo	R	R Quadrado	Ajuste R	Padrão de erro Estimativa	Durbin-Watson
1	,533 <sup>a</sup>	,285	,277	,74385	1,667



- a. Preditores: (Constante), Liderança ética  
 b. Variável dependente: Engajamento no trabalho

Quando ela é  $< 0,05$  (95% de confiabilidade)

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
1 Regressão	21,133	1	21,133	38,194	,000 <sup>b</sup>
Residual	53,118	96	,553		
Total	74,251	97			

- a. Variável dependente: Engajamento no trabalho  
 b. Preditores: (Constante), Liderança ética

Modelo	Coefficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas	
	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)		6,948	,000		
Liderança ética	,533	6,180	,000	1,000	1,000

Elaborada pela autora (2023).

Com base nos resultados apresentados, a hipótese H1, a liderança ética influência de forma positiva e significativa no engajamento da enfermagem no trabalho, foi confirmada. A liderança ética tem uma influência positiva e significativa no engajamento da equipe no trabalho. Isso é indicado pela significância estatística da regressão ( $p < 0,05$ ) e pelo  $R^2$  ajustado de 0,277, o que significa que a liderança ética explica 27% da variação do engajamento no trabalho. Além disso, o coeficiente beta padronizado da liderança ética é de 0,533, indicando que um aumento de uma unidade na liderança ética está associado a um aumento de 0,533 unidades no engajamento no trabalho. A análise de resíduos não apresentou problemas significativos, sugerindo que o modelo é adequado para explicar a relação entre liderança ética e engajamento no trabalho da enfermagem.

A liderança é um recurso imprescindível a qualquer área de atuação, esse fator associado a perspectiva do outro, nos ajuda a perceber como a empatia, a cordialidade e o respeito podem fazer a diferença num processo de liderança (Domingos, 2011). É necessário que o profissional consiga desenvolver atividades de saúde comunitária, o papel de líder, análise crítica, identificação de problemas, tomada de decisões, planejamento e implementação

de cuidados, alocação de outros profissionais da equipe de enfermagem e motivação dos profissionais da equipe de saúde, por exemplo (Sousa, 2019).

Para isso, é necessário que antigos paradigmas sejam frequentemente analisados a partir de um olhar sobre a realidade atual da enfermagem (Sousa, 2019). Ou seja, os estudos voltados para a área de atuação em liderança da enfermagem fazem-se necessário para que os profissionais consigam exercer tal função com mais liberdade, conhecimento e precisão. As ocorrências éticas são eventos danosos causados pelos profissionais da área de Enfermagem e podem ser decorrentes de uma atitude em relação ao paciente, ao colega de trabalho, ou aos locais de trabalho. Também, relacionar-se à imprudência do profissional, a qual se caracteriza pela atitude precipitada no momento da ação, seja em relação ao paciente ou nas relações interpessoais (Merighi, et al, 2006). Nesse processo delicado rotineiro, o processo de decisão e condução do enfermeiro vai interferir diretamente no perfil gerencial de atuação.

Segundo Merighi et al, 2006 o desvelamento das crenças/valores, dos conhecimentos adquiridos e das experiências vividas pela enfermagem, promove uma reflexão da dimensão ética que perpassa as ações da equipe de enfermagem e as decisões tomadas face ao gerenciamento de trabalho. Essa dimensão ética permeia as relações interpessoais influenciando no convívio com os demais profissionais na equipe de trabalho. Possibilitando um plano de trabalho mais amplo voltando para influência no seu dia a dia e nas relações gerenciais.

Nos últimos anos, tem-se dado atenção aos componentes organizacionais do saber e na organização, suas principais competências, de seu pessoal como equipe, da cultura organizacional ou valores comuns e do conhecimento ou aprendizado (Fiuza, 2010). Enfatizando a importância do elo criado entre líder e liderado, e principalmente as relações nelas concedidas.

Após a realização do teste da hipótese 1, passou-se para análise da hipótese 2 para testar o efeito da moderação da empatia na relação entre a liderança ética do gestor e o engajamento da equipe.

O modelo apresentou estatisticamente significativos ( $p=0,000$  e  $F=13,041$ ) com um  $R^2$  de 0,300, indicando que aproximadamente 30% da variação da variável dependente pode ser explicada pelas variáveis independentes e pela interação entre elas. Além disto, a interação

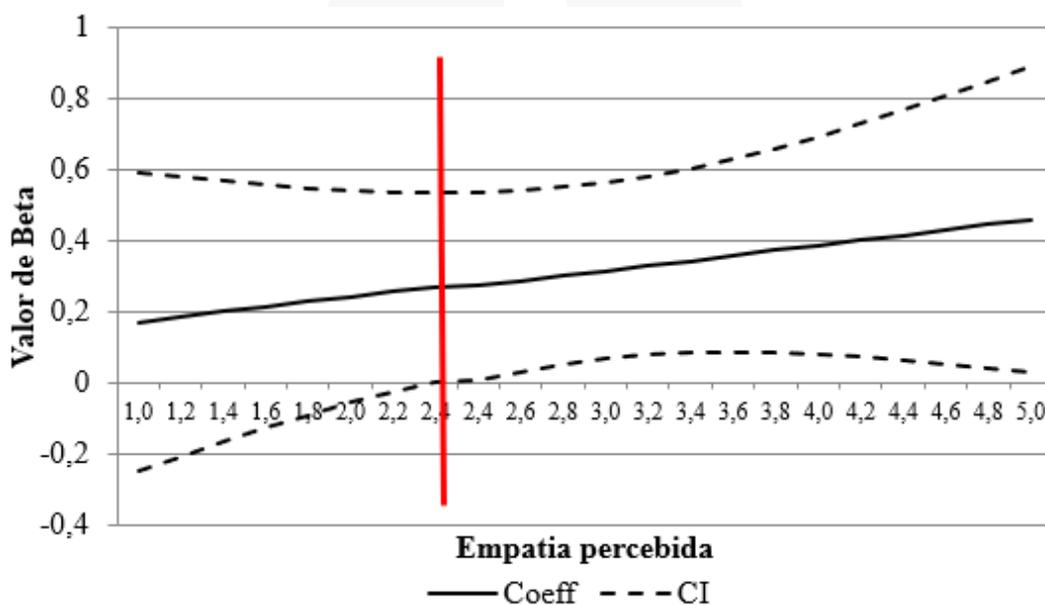


entre as duas variáveis foi significativa ( $p=0,4107$ ), indicando que o efeito de Liderança Ética na variável dependente pode depender do valor de Empatia percebida pela enfermagem.

A análise da técnica de Johnson-Neyman mostrou que o efeito de Liderança ética na variável dependente foi significativo em valores de Emp\_Perc abaixo de 2,3576 e não significativo acima deste valor.

Em resumo, os resultados sugerem que a relação entre Liderança Ética e Engajamento no Trabalho é moderado pela Empatia percebida, conforme demonstra o gráfico a faixa de significância a seguir:

Figura 2: Empatia percebida



Fonte: Autora (2023)

Dentro dessa faixa, o efeito condicional é estatisticamente significativo, enquanto fora dessa faixa, o efeito é não significativo. Essa informação é útil para entender como a variável moderadora afeta a relação entre as variáveis independentes e dependentes e pode ajudar na interpretação dos resultados da análise de regressão.

Engajamento no trabalho é definido como um estado mental, disposição, prazer e conexão com a ação laboral, ou seja, uma pessoa engajada se vincula à sua atividade laboral com elevados sentimentos de inspiração, bem-estar profissional (Schaufeli, 2014). É um estado sempre positivo que está relacionado com as pessoas em seu trabalho, tarefas laborais ou aos tipos de organização que se tem no ambiente empresarial.

A liderança exerce um papel no engajamento, evidenciando não apenas o papel dos líderes na construção de uma força de trabalho mais envolvida e entusiasmada com seu trabalho. Nesse sentido, às lideranças, genuinamente precisam se atentar com a qualidade das relações que estabelecem com seus subordinados para um melhor trabalho, motivação e engajamento (Rocha, 2017).

A análise apresentada aborda os resultados de duas tabelas, uma relacionada à empatia percebida e outra ao engajamento no trabalho. Na tabela de empatia percebida, é possível observar que os colaboradores têm uma percepção relativamente alta de que seus gestores se preocupam com seu desenvolvimento pessoal e demonstram empatia quando eles têm problemas. No entanto, a estimulação da reciclagem de materiais no departamento apresenta uma média relativamente baixa. Já na tabela de engajamento no trabalho, os participantes demonstraram sentir-se engajados e motivados em seu trabalho, destacando que o trabalho realizado é cheio de significado e propósito. Por outro lado, algumas questões, como a capacidade de desligar-se do trabalho e a resiliência mental, receberam médias mais baixas. A análise de confiabilidade das escalas mostrou que todas as escalas têm um coeficiente de confiabilidade interna aceitável, indicando a consistência dos itens que compõem cada escala. A análise de regressão linear simples revelou que a liderança ética tem uma influência positiva e significativa no engajamento da equipe no trabalho. Além disso, foi verificado que a empatia percebida atua como moderadora nessa relação, ou seja, o efeito da liderança ética no engajamento pode depender do nível de empatia percebida pelos colaboradores. Em resumo, os resultados indicam a importância da liderança ética e empática no ambiente de trabalho, pois essas características estão associadas a maiores níveis de engajamento e satisfação dos colaboradores. Os gestores devem buscar desenvolver essas competências para promover um ambiente saudável, motivador e produtivo. Além disso, é fundamental que sejam criadas estratégias para estimular a empatia e o engajamento dos colaboradores, visando melhorar o desempenho individual e coletivo. No contexto da enfermagem, a liderança ética e a empatia são especialmente relevantes, pois influenciam diretamente a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes. Os gestores que demonstram preocupação com o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores e compreendem suas necessidades contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e seguro, promovendo um cuidado de excelência. Esses resultados reforçam a importância de investir no desenvolvimento das habilidades de liderança ética e empática na área da saúde, visando benefícios tanto para os profissionais quanto para os pacientes.



**Passo Fundo**  
Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220



**Porto Alegre**  
Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090



**Ijuí**  
Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança ética e a empatia são habilidades fundamentais para o engajamento e a satisfação da enfermagem no ambiente de trabalho. A empatia e a ética na liderança são importantes para o desenvolvimento de um relacionamento interpessoal positivo entre equipe e líderes, o que contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e uma maior cooperação entre as equipes.

Ambas foram confirmadas pelos resultados que sugerem que a relação entre Liderança Ética e Engajamento no Trabalho é moderado pela Empatia percebida, além disso pressupõe que a liderança ética tem uma influência positiva e significativa no engajamento no trabalho.

Os resultados desses estudos destacam a importância de investir na formação de líderes éticos e empáticos, capazes de entender as necessidades e perspectivas de seus colaboradores e criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Essas habilidades também devem ser valorizadas e incentivadas no ambiente de trabalho, promovendo uma cultura organizacional que valorize a empatia e a ética como ferramentas para o sucesso.

A pesquisa apresentada possui algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar seus resultados. Uma das limitações é o número baixo de respondentes, o que pode afetar a representatividade dos dados e a generalização dos resultados. Além disso, é importante mencionar que a coleta de dados ocorreu durante um período de pandemia, o que pode ter influenciado as respostas dos participantes devido à sobrecarga de trabalho e outros fatores relacionados à situação de crise.

Esses vieses de resposta e contextuais devem ser levados em consideração ao interpretar os resultados da pesquisa. Diante dessas limitações, é recomendável que futuros estudos sejam conduzidos para ampliar o cenário de análise e explorar mais profundamente a relação entre liderança ética, empatia e engajamento no trabalho. Seria interessante aumentar o tamanho da amostra, incluir diferentes contextos de trabalho e considerar outros fatores moderadores que possam influenciar os resultados. Essas pesquisas adicionais ajudarão a expandir o conhecimento sobre a temática em questão e fornecerão informações mais robustas para embasar a tomada de decisões nas organizações e no campo da liderança.

Em resumo, a associação entre liderança ética, empatia e engajamento da enfermagem é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, aumentar a



# ATITUS

EDUCAÇÃO

motivação e a satisfação dos profissionais e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do cuidado oferecido aos pacientes.



 **Passo Fundo**  
Rua Senador Pinheiro, 304  
Vila Rodrigues - 99070-220

 **Porto Alegre**  
Rua Dona Laura, 1020  
Mont' Serrat - 90430-090

 **Ijuí**  
Treze de Maio, 67  
Centro - 98700-000

## REFERÊNCIAS

Alilyyani, B., Al-Turki, HA, Al-Enezi, N., & Alsonidar, W. (2020). O Impacto da Liderança Ética na Percepção do Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho dos Enfermeiros: Um Estudo Transversal. *Journal of Healthcare Leadership*, 12, 93-102. <https://doi.org/10.2147/JHL.S244275>.

Alzahrani, HA, Baig, M., Alqahtani, FA, Al-Surimi, K., Alghamdi, MA, & Alzahrani, MA (2020). O papel da liderança ética na promoção da motivação dos funcionários, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional: uma revisão sistemática da pesquisa empírica. *Journal of Healthcare Leadership*, 12, 35-45.

Bakker, AB, & Demerouti, E. (2008). Rumo a um modelo de engajamento no trabalho. *Desenvolvimento de carreira internacional*, 13(3), 209-223.

Broussard, L., & Matthews, RA (2019). Examinando a ligação entre liderança ética e engajamento dos funcionários: o papel mediador da segurança psicológica. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 735-747.

Cao, X., & Wang, L. (2021). Liderança empática, engajamento no trabalho e desempenho no trabalho entre enfermeiras chinesas: o papel moderador da segurança psicológica. *Journal of Nursing Management*, 29(1), 49-56. <https://doi.org/10.1111/jonm.13075>

Eisenbeiss, SA, Knippenberg, DV, & Boerner, S. (2008). Liderança transformacional e colaboração em equipe: evidências de estudos de campo longitudinais. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 93(6), 1438–1446.

El-Jardali, F., & Saleh, S. (2011). O impacto do estilo de liderança na satisfação dos enfermeiros e na intenção de permanecer entre os enfermeiros sauditas. *Journal of Nursing Management*, 19(5), 690-697.

Gill, A., Flaschner, AB, & Shachar, M. (2015). O impacto da inteligência emocional e da resiliência na satisfação e retenção no trabalho entre agentes comunitários de saúde. *Journal of Public Health Management and Practice*, 21(Suppl 6), S141-S150.

Grant, AM e Parker, SK (2009). Redesenhando teorias de design de trabalho: o surgimento de perspectivas relacionais e proativas. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.

Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2013). Diretrizes de pesquisa para a técnica de pesquisa Delphi. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.

Kim, YJ e Yoo, SY (2019). O efeito da liderança autêntica do líder de enfermagem na confiança dos enfermeiros no líder, suporte organizacional percebido e comportamentos de cidadania organizacional. *Jornal da Academia Coreana de Administração de Enfermagem*, 25(4), 393-401. <https://doi.org/10.11111/jkana.2019.25.4.393>

Larsson, J., Hagberg, J., & Alexanderson, K. (2006). Liderança, características do trabalho e clima de segurança entre caminhoneiros. *Análise e Prevenção de Acidentes*, 38(4), 753-760.

Laschinger, HK, Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2012). Impacto do empoderamento estrutural e psicológico na tensão do trabalho em ambientes de trabalho de enfermagem: expandindo o modelo de Kanter. *Journal of Nursing Administration*, 42(12), 565-572.

Lee, HF, Cheng, Y., Wang, YR e Shu, BC (2020). As relações entre liderança ética, empatia e resiliência em enfermeiros: um estudo transversal. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 347-354.

Leiter, MP, & Maslach, C. (2004). Áreas da vida profissional: uma abordagem estruturada para preditores organizacionais de esgotamento profissional. Em *Pesquisa em estresse ocupacional e bem-estar* (pp. 91-134). Emerald Group Publishing Limited.

Lin, YH, Lin, YC e Lee, WC (2016). O impacto da liderança ética e da eficácia da liderança na intenção de rotatividade dos funcionários: o papel mediador do estresse relacionado ao trabalho. *Jornal de hospitalidade e gestão de turismo*, 28, 41-49.

Lin, YH, Lin, YC e Lee, WC (2016). O impacto da liderança ética e da eficácia da liderança na intenção de rotatividade dos funcionários: o papel mediador do estresse relacionado ao trabalho. *Jornal de hospitalidade e gestão de turismo*, 28, 41-49.

Liu, CH, Wang, LP e Shih, CP (2015). Vinculando a liderança ética ao desempenho do funcionário: os papéis da troca líder-membro, autoeficácia e identificação organizacional. *Jornal de negócios e psicologia*, 30 (3), 495-505.

Lopes, PN, Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidências de que a inteligência emocional está relacionada ao desempenho no trabalho, afeto e atitudes no trabalho. *Psicothema*, 18(Supl.), 132-138.



Mayer, RC, Davis, JH, & Schoorman, FD (1995). Um modelo integrativo de confiança organizacional. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Segurança psicológica: uma revisão sistemática da literatura. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.

Panagioti, M., Geraghty, K., Johnson, J., Zhou, A., Panagopoulou, E., & Chew-Graham, CA (2017). Associação entre o esgotamento médico e a segurança do paciente, profissionalismo e satisfação do paciente: uma revisão sistemática e meta-análise. *JAMA Internal Medicine*, 177(2), 195-205. <https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2016.7674>

Schneider, B., Ehrhart, MG e Macey, WH (2013). Clima e cultura organizacional. *Revisão Anual de Psicologia*, 64, 361-388.

Squires, M., Tourangeau, A., Spence Laschinger, HK, Doran, D., & Newburn-Cook, CV (2018). Empoderamento, engajamento e eficácia percebida em ambientes de trabalho de enfermagem: a experiência importa?. *Journal of Nursing Management*, 26(5), 549-557. <https://doi.org/10.1111/jonm.12587>

Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Critérios consolidados para relatar pesquisas qualitativas (COREQ): uma lista de verificação de 32 itens para entrevistas e grupos focais. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349-357.

Vermeir, P., Vandijck, D., Degroote, S., Peleman, R., Verhaeghe, R., Mortier, E., & Hallaert, G. (2015). Liderança ética, exaustão emocional e intenção de rotatividade entre enfermeiras hospitalares na Bélgica. *Journal of Nursing Scholarship*, 47(4), 368-376.

Welp, A., & Manser, T. (2016). Integrando trabalho em equipe, bem-estar ocupacional clínico e segurança do paciente – desenvolvimento de uma estrutura conceitual baseada em uma revisão sistemática. *BMC Health Services Research*, 16, 281. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1549-0>

Wong, CA e Laschinger, HKS (2013). Liderança autêntica, desempenho e satisfação no trabalho: o papel mediador do empoderamento. *Jornal de enfermagem avançada*, 69(4), 947-959.

Wu, WY, Wang, YW, Tseng, HY e Tsai, YC (2018). Os efeitos da liderança ética e do clima ético no comportamento ético dos funcionários no contexto portuário internacional. *Sustentabilidade*, 10(7), 2429.



## APÊNDICE

Apêndice A. Formulário aplicado aos respondentes. Instrumento de coleta de dados:

Identificação do perfil:

Idade:

Gênero com o qual se identifica:

Escolaridade:

Tempo de empresa:

### 1.1 Escala de Liderança Ética

1. Explica o que é esperado dos empregados em termos de comportamento íntegro;
2. Esclarece as consequências prováveis de um comportamento não ético de minha parte ou de meus colegas;
3. Elogia os empregados que atuem de acordo com as diretrizes éticas;
4. Responsabiliza-me por coisas que não são minha culpa;
5. Sempre mantém sua palavra;
6. Demonstra empatia quando tenho problemas;
7. Interessa-se em como me sinto e como estou;
8. Esclarece prioridades;
9. Não permite que outros participem na tomada de decisões.

### 1.2 Escala de empatia percebida

1. Meu gestor entende a mim e a minha função nesta organização;
2. Tenho péssimos sentimentos ao lidar com meu gestor (invertido);
3. Meu gestor realmente entende meus sentimentos no cotidiano do trabalho;
4. Sinto que compartilho com o modo de pensar do meu gestor;
5. Meu gestor não entende como eu penso e sinto. (invertido);
6. Meu gestor tem muito conhecimento sobre como eu preciso tomar decisões;
7. Meu gestor sente o que eu preciso para desenvolver meu trabalho;
8. Meu gestor sempre entendeu as necessidades da nossa empresa.



## 1.3 Escala de engajamento

1. Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia;
2. No meu trabalho, sinto-me com força e vigor;
3. Estou entusiasmado com o meu trabalho;
4. Meu trabalho me inspira;
5. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar;
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente;
7. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo;
8. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço;
9. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.

