

ANÁLISE DE EXPECTATIVAS SOBRE A LIDERANÇA DO ENFERMEIRO A LUZ DAS TEORIAS GRID

Analysis of expectations on the nurse's leadership under the light of Grid theories

Maria Auxiliadora Trevizan¹

Isabel Amélia Costa Mendes¹

Miyeko Hayashida²

Cristina Maria Galvão³

Suzel Regina Ribeiro Cury⁴

RESUMO

Partindo da compreensão de que liderança é um recurso fundamental para enfermeiros em instituições de saúde, as autoras propuseram-se a analisar, à luz das Teorias Grid de Blake & Mouton, as expectativas da equipe de enfermagem sobre a liderança da enfermeira. A análise baseou-se em quatro investigações desenvolvidas em diferentes contextos da enfermagem brasileira, cujos dados foram coletados através da aplicação do “Instrumento Grid & Liderança em Enfermagem” desenvolvido por Trevizan. Os resultados indicam a preferência dos sujeitos pelo estilo Grid 9,9. As autoras discutem os resultados enfatizando a necessidade do desenvolvimento de liderança na enfermagem.

UNITERMOS: *liderança; administração em enfermagem; recursos humanos; equipe de enfermagem; teoria.*

1 Pesquisador 1-A CNPq e Professor Titular;

2 Pesquisador 2C CNPq, Doutor em Enfermagem e Especialista em Laboratório de Enfermagem;

3 Professor Doutor;

1, 2, 3 Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo – Centro Colaborador da OMS para o desenvolvimento da pesquisa em enfermagem, Brasil;

4 Professor Doutor do Departamento de Enfermagem da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro, Uberaba, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

A austeridade, o rigor, o controle e a disciplina dissimulada da organização convencional estão se exaurindo. No século XXI, segundo Hammer (1997), a organização será caracterizada pela responsabilidade, autonomia, risco e incerteza, dimensionando um ambiente confuso, dinâmico, desafiador, onde nem sempre o sucesso é obtido – compatível com um ambiente eminentemente humano.

Independentemente desses fatores caracterizantes emergirem do âmago da organização, ou através de forças externas, sua presença constitui-se em novas exigências e representa a necessidade de transformação na prática de liderança. As expectativas e demandas enfrentadas pela organização, nessa virada do milênio, introduzem um regime diferente compatibilizando-a com uma sociedade humana na qual se requer competências essenciais de liderança, sobretudo a competência humana.

Somerville e Mroz (1997) apresentam suas idéias a respeito de sete áreas específicas de novas competências para os dirigentes iniciarem uma avaliação do desempenho de suas organizações. São elas: o **compromisso com um propósito superior** possibilitando o envolvimento emocional e intelectual das pessoas num engajamento tal que vinculem seu sentido pessoal ao intento da organização; a **promoção de liderança responsável** apoiando todos os trabalhadores; o **estímulo à formação de equipes multidisciplinares** tornando a formação espontânea e contínua dessas equipes um meio natural de trabalho; o **estabelecimento de parcerias orgânicas** em que os parceiros devem “se unir em mútuo apoio, na criação de valor, complementando suas competências para criar mais valor juntos do que conseguiriam criar separados”; o **desenvolvimento de redes de conhecimento** envolvendo “a criação consciente de um mercado de conhecimento dentro e fora da organização, com disciplinas e incentivos mercadológicos necessários para maximizar a produção e a aplicação do conhecimento valorizado”; o **favorecimento da procura global** – a busca de aprendizado deve ultrapassar as fronteiras internas e externas da organização, o que significa empenho em buscar competências, recursos, idéias, inovações, através das relações com colegas, com especialistas externos de qualquer parte do planeta; e a **adoção de mudança** que requer uma infra-estrutura transformável englobando o apoio dos recursos humanos e dos serviços centrais para tornar efetiva a mudança comportamental.

Para os autores o desenvolvimento dessas sete competências não será suficiente face às rápidas mudanças mundiais e argumentam que, com certeza, outras surgirão.

Ao abordar o líder como agente de mudança, Schein (1996) afirma que à medida que há aumento de mudança nas esferas tecnológica, econômica, política e sociocultural, os próprios domínios ou forças que foram estabelecidos podem constituir-se em problema pois, além de precisar compreender como obter novos conceitos e habilidades, o líder precisa também se focalizar no como desaprender o que não serve mais para a organização. Esse processo (desaprender), segundo o referido autor, envolve ansiedade, atitude defensiva e resistência à mudança, e necessita do líder características especiais: a) capacidade emocional para apoiar a organização na lida com as ansiedades e, desta forma, oferecer um sentido de segurança psicológica aos participantes; b) o líder deverá ter uma compreensão sólida da dinâmica cultural e de sua própria cultura organizacional. Assevera que o ponto crítico na dinâmica cultural “é o fato de os dirigentes não poderem arbitrariamente mudar a cultura no sentido de eliminar elementos disfuncionais, embora possam promover sua evolução, construindo com base em seus pontos fortes e deixando os pontos fracos atrofiam com o tempo” (Schein, 1996, p.86).

Bornstein e Smith (1996) asseguram que no atual ambiente de mudanças, o líder deve ter consciência de que a liderança é simultaneamente um processo intencional e fundamentado na influência. Assim, enfatizam que a verdadeira liderança ocorre quando os seguidores decidem seguir seus líderes porque acreditam neles e na articulação de suas visões. Argumentam ainda os autores que estudos sobre credibilidade denunciam que “quando uma pessoa tenta influenciar outra, o provável seguidor se empenha em uma avaliação ao mesmo tempo consciente e inconsciente do provável líder e, lutando para se desempenhar ao máximo, seguirá apenas o líder que julgar ser fidedigno”.

Do exposto, entendemos que liderança é um processo cujo desenvolvimento integra competências, habilidades e talentos passíveis de serem aprendidos e incorporados; é um processo que integra líderes e liderados. Os liderados distinguem o líder, determinam se uma pessoa incorpora ou não os quesitos da liderança.

Já sabemos que as tendências mundiais estão configurando os desafios que os líderes irão afrontar, como sabemos também que a competência humana se torna agora altamente valorizada na

busca da plenitude do trabalhador. A condição humana precisa ser revisitada nas organizações, e incluímos aqui as instituições de saúde, particularmente a liderança do enfermeiro.

Partindo da compreensão de que os liderados reconhecem um líder, indicam seus valores, competências, comportamento e estilo, nosso objetivo é analisar, à luz das Teorias Grid, as expectativas do pessoal auxiliar de enfermagem em relação à liderança do enfermeiro.

2 TEORIAS GRID

Em sua análise de estilos de liderança, Blake e Mouton (1987, 1997) utilizam duas dimensões: orientação para produção e orientação para pessoas.

A orientação para produção inclui resultados, desempenho, lucros fundamentados na decisão, nos prazos, na eficiência, nos números produzidos, nas vendas, nas idéias criativas sobre processos e produtos, na qualidade e eficácia dos serviços.

A orientação para pessoas significa a conquista de resultados com base na confiança, respeito, obediência, simpatia, compreensão e apoio, ou seja, é a manifestação de preocupação com as pessoas. O grau de preocupação inclui o caráter e a intensidade e, o caráter da preocupação é que determina a reação dos subordinados.

A inter-relação destas duas orientações gera cinco tipos diferentes de liderança. Esquemáticamente, a orientação para produção é representada por um eixo horizontal e o interesse pelas pessoas por um vertical. Em cada eixo há indicação do grau de interesse, com uma escala de nove pontos, onde o 1 representa o nível mais baixo, 5 o nível médio e 9 o mais alto grau de orientação.

Assim, a combinação destes pontos resultam no Grid gerencial, proposto por Blake e Mouton (1987, 1997), compondo os cinco estilos de liderança: gerência de clube campestre (estilo 1,9), gerência de equipe (estilo 9,9), gerência do homem organizacional (estilo 5,5), gerência empobrecida (estilo 1,1) e autoridade-obediência (estilo 9,1).

O estilo 9,1 retrata o gerente que possui orientação máxima para produção e mínima para pessoas, com necessidade de poder, controle e domínio sobre as pessoas. Tem medo do fracasso e quando ele ocorre, atribui a culpa aos outros. A eficiência ope-

racional decorre da organização das condições de trabalho, com grau mínimo de interferência do elemento humano.

O gerente com estilo 1,9 é dotado de orientação máxima para pessoas e mínima para produção, concentrando sua atenção nas necessidades das pessoas para criar um relacionamento amistoso, atmosfera agradável e ritmo confortável de trabalho. Tem medo da rejeição e precisa ser apreciado pelos seus subordinados. Ao voltar o seu investimento apenas na pessoa, dificilmente a organização apresentará grau elevado de produtividade.

A orientação mínima para ambas dimensões, caracteriza o gerente com estilo 1,1 que investe o mínimo necessário para a execução do trabalho com o propósito de manter a sua participação na organização.

O equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho, metas de produção, e a preocupação em manter a disposição de ânimo e moral das pessoas são características de como o gerente estilo 5,5 busca um desempenho satisfatório da organização.

O estilo 9,9 integra as preocupações com a produção e as pessoas em grau máximo, numa abordagem de equipe, centrada em metas, com vistas a obter excelentes resultados por meio da participação, compromisso e empenho de todos colaboradores. O gerente com este estilo de liderança anseia contribuir para o sucesso da organização e compromete-se a envolver todas as pessoas nesta missão, promovendo abertura, espontaneidade, confiança, respeito, responsabilidade compartilhada e competência.

3 LIDERANÇA DO ENFERMEIRO: EXPECTATIVAS DOS LIDERADOS

Hersey e Blanchard (1986) assim definem expectativas: “são as percepções do comportamento adequado ao nosso próprio papel ou posição, ou as percepções que temos dos papéis dos outros no âmbito da organização”.

Em outros termos, as expectativas das pessoas significam sua idéia a respeito do que devem ou não realizar nas diversas contingências da sua função, e sobre como devem comportar-se os outros, ou seja, superiores, colegas, e colaboradores em relação a si próprios.

Para os autores é complexa a tarefa de diagnosticar um ambiente de liderança, uma vez que o líder é o foco central em torno do qual interagem todas as outras variáveis ambientais que,

por sua vez, expressam expectativas quanto ao comportamento do líder – o qual é decorrência da integração entre estilo e expectativas. Em relação a esses dois fatores, Hersey e Blanchard (1986) admitem a variação de sua dosagem de um trabalho para outro e ressaltam que o comportamento do líder numa organização é sempre função tanto do estilo como das expectativas, abrangendo assim uma combinação de orientação para tarefa e orientação para pessoas.

Como mencionamos, nosso propósito é analisar as expectativas dos liderados sobre o estilo de liderança do enfermeiro.

A análise fundamenta-se em três estudos realizados em diferentes contextos da enfermagem brasileira, cujos dados foram coletados através da aplicação do “Instrumento Grid & Liderança em Enfermagem: comportamento ideal”, de Trevizan (1989, 1993).

O primeiro estudo, intitulado: “Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar” foi desenvolvido por Trevizan (1989) em quatro unidades de internação – Médica, Cirúrgica, Pediátrica e Ginecológico-Obstétrica – de um hospital-escola de Ribeirão Preto. Participaram do estudo 69 sujeitos que compõem a categoria de execução dos cuidados de enfermagem, lotados nas unidades mencionadas, assim distribuídos: 33 técnicos e auxiliares de enfermagem e 36 atendentes de enfermagem.

A segunda pesquisa “Liderança do enfermeiro da rede básica de serviços de saúde”, elaborada por Faro (1992), desenvolveu-se em uma região distrital de saúde de Ribeirão Preto –, na qual estão localizados os serviços de atenção básica. Participaram do estudo 49 sujeitos, sendo 12 técnicos, 26 auxiliares e 11 atendentes de enfermagem.

A terceira investigação “Liderança do enfermeiro na prática clínica” foi conduzida por Higa (1998) nas unidades de internação Pediátrica, Ginecológica e Obstétrica de uma instituição hospitalar pública de Marília. Os sujeitos da pesquisa constituíram-se de 18 auxiliares e 8 atendentes de enfermagem.

Os estudos de Trevizan (1989), Faro (1992) e Higa (1998) apresentaram correspondência em seus resultados quando apontam o estilo Grid 9,9 como indicativo de ser totalmente desejável para a maioria dos atendentes, auxiliares e técnicos de enfermagem em relação à liderança do enfermeiro. Os auxiliares de enfermagem, nos três estudos, indicaram os estilos 5,5 e 1,9 em segundo lugar como desejável e nas pesquisas de Trevizan (1989) e Faro (1992) os técnicos de enfermagem também fizeram a

mesma. Em Trevizan (1989) e Higa (1998), os atendentes de enfermagem apontaram em segundo lugar os estilos 5,5 e 1,9 como desejáveis; na pesquisa de Faro (1992) os atendentes indicaram o estilo 1,9 seguido pelo estilo 5,5.

Ao analisar a liderança idealizada para o enfermeiro de Centro Cirúrgico segundo opinião do próprio profissional, Galvão (1990) encontrou resultados correspondentes ao de Faro (1992), ou seja, os enfermeiros investigados têm a expectativa de que a liderança naquele setor também seja fundamentada no estilo Grid 9,9, apontando em segundo lugar os estilos 1,9 e 5,5.

Como estilos indesejáveis tendendo para totalmente indesejáveis, os atendentes, auxiliares e técnicos de enfermagem das pesquisas mencionadas identificaram os estilos 9,1 e 1,1, respectivamente.

A expectativa da maioria dos atendentes, auxiliares e técnicos de enfermagem, decorrente dos três estudos efetuados é a de que os enfermeiros liderem fundamentados no estilo Grid 9,9, o qual representa um estilo totalmente desejável para estes sujeitos.

Assim sendo, eles desejam que a liderança do enfermeiro seja altamente orientada para a prestação dos serviços aos clientes e altamente orientada para as pessoas – o envolvimento dos colaboradores, de suas idéias e sua realização possibilita a conciliação e a integração dessas duas dimensões. Fundamentado na Teoria Grid 9,9 o enfermeiro compreende a importância do forte vínculo que deve existir entre as metas e objetivos do serviço de enfermagem e as necessidades das pessoas de vivenciarem um trabalho compensador e estimulante. Então, sua contribuição, imbuída de desejo genuíno de ajudar os outros deve focalizar o desenvolvimento do potencial e da competência do pessoal de enfermagem, bem como a construção e manutenção de um ambiente de espontaneidade, sinceridade, confiança, criatividade, comprometimento e coesão.

Com uma atitude enérgica e empenho vigoroso, buscando informações, solicitando opiniões, reavaliando constantemente seus dados, suas crenças e posições, bem como os dos colaboradores, o enfermeiro 9,9 conquista a adesão interessada das pessoas em seus projetos. Ainda, ele expressa suas preocupações e convicções com clareza, mudando seu modo de pensar frente a idéias mais pertinentes e adequadas de algum trabalhador. Na presença de conflito, ouve as pessoas, procura conhecer os motivos para solução de suas causas. Busca o entendimento, o acordo, encora-

jando a comunicação de mão-dupla (Blake e Mouton, 1997).

Os sujeitos investigados desejam um enfermeiro-líder comprometido com resultados excelentes e que nessa busca desenvolva a consciência da interdependência, a compreensão de que os objetivos do serviço devem ser de interesse comum, a valorização das decisões criativas tomadas em conjunto, num clima de abertura, flexibilidade e respeito, considerando a dedicação dos colaboradores. Em síntese, almejam ser liderados por enfermeiros que implementem o trabalho em equipe – sustentado no envolvimento, na participação e no compromisso – e que, com determinação, possibilitem o crescimento e desenvolvimento pessoal e institucional.

Ao abordar sobre a administração flexível no contexto da enfermagem, Ferraz (1997) argumenta que sob esta ótica a atividade laboral se situa numa perspectiva mais qualitativa e que nesse estilo, compatível com a teoria GRID 9,9, “o conhecimento, a admiração, o gosto de compartilhar tornam-se os vetores de uma ética da estética que é a base da eficiência, produtividade e se aloja na agregação, na sensibilidade coletiva”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reavaliação da liderança do enfermeiro é uma exigência e um desafio a ser enfrentado por esse profissional, tendo em perspectiva as novas demandas que as organizações prestadoras de serviços à saúde estão afrontando nessa virada do milênio. Para compactuar com as necessidades humanas em vigor nas organizações atuais, buscando a excelência dos serviços, o enfermeiro-líder deve adotar valores sintonizados ao modo ser – em consequência, o ter e o fazer obtém novo significado. Mendes, (1999) enfatiza que a integridade pessoal de cada indivíduo desse sistema e seu modo de se relacionar no trabalho devem se focalizar no fator ser, ou seja, torna-se agora essencial o reconhecimento de quem é cada trabalhador e não apenas reconhecer o que ele faz.

Doravante, o ambiente de respeito, de solidariedade, de fé, de encontros humanos, de flexibilidade é fundamental no alcance de resultados.

Acreditamos que a Teoria GRID 9,9 possibilitará ao enfermeiro refletir sobre o relacionamento consigo próprio, redimensionando sua atuação de líder frente ao serviço e ao seus clientes internos e externos.

Parece ser esta a expectativa de seus liderados.

ABSTRACT

Based on the understanding that leadership is a fundamental resource for nurses in health institutions, the aim of the authors was to analyze, under the light of Blake & Mouton's Grid Theories, the expectations of the Nursing team regarding nurse's leadership. The analysis was based on four investigations performed in different contexts of Brazilian Nursing and data were collected through the application of the "Grid & Leadership in Nursing Instrument" developed by Trevizan. Results show that the subjects prefer the Grid style 9.9. The authors discuss the results and emphasize the need for the development of leadership in Nursing.

KEY WORDS: *leadership, nursing management, human resources, nursing team, theory*

RESUMEN

Partiendo de la comprensión de que el liderazgo es un recurso fundamental para los enfermeros en las instituciones de salud, las autoras se proponen analizar, a la luz de las Teorías Grid de Blake & Mouton las expectativas del equipo de enfermería sobre el liderazgo de la enfermera. El análisis se basó en cuatro investigaciones desarrolladas en diferentes contextos de la enfermería brasileña, cuyos datos fueron recolectados a través de la aplicación del "Instrumento Grid & Liderazgo en enfermería" desarrollado por Trevizan. Los resultados indican la preferencia de los sujetos por el estilo Grid 9,9. Las autoras discuten los resultados enfatizando la necesidad de desarrollo del liderazgo en enfermería.

DESCRIPTORES: *liderazgo, administración en enfermería, recursos humanos, equipo de enfermería, teoría.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. *O novo Grid gerencial*. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- 2 BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. *O Grid gerencial III*. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- 3 BORNSTEIN, S.M.; SMITH, A.F. Os enigmas da liderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R (ed). *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.
- 4 FARO, C.M.M.S. *Liderança do enfermeiro da rede básica de serviços de saúde*. Ribeirão Preto, 1992. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, 1992.
- 5 FERRAZ, C.A. *Gerenciamento de enfermagem: do modelo burocrático à administração flexível: O domínio da transição no gerenciamento de enfermagem para o século XXI* SOBLAGEN. Caderno de atualização científica. Serie Medicina & Saúde São Paulo: p.3-13, 1997.
- 6 GALVÃO, C.M. *Liderança do enfermeiro de centro cirúrgico*. Ribeirão Preto, 1990. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, 1990.
- 7 HAMMER, M. A essência da nova organização. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (ed). *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- 8 HERSEY, P. ; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- 9 HIGA, E.F.R. *Liderança do enfermeiro na prática clínica*. Ribeirão Preto, 1998. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, 1998.
- 10 MENDES, I.A.C. Editorial. Investimentos éticos no limiar da nova era. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto. v.7, n.4, p.1, out. 1999.
- 11 SOMERVILLE, I.; MROZ, J.E. Novas competências para um novo mundo. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (ed). *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- 12 SCHEIN, E. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (ed). *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.
- 13 TREVIZAN, M.A. *Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar*. Ribeirão Preto, 1989. Tese (Livre- Docência) - Universidade de São Paulo. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, 1989.
- 14 TREVIZAN, M.A. *Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar*. São Paulo: Sarvier, 1993.

Entrada na Revista: 24/11/2000

Início do período de reformulações: 18/12/2000

Aprovação final: 04/05/2001

Endereço da autora: Maria Auxiliadora Trevizan
Author's address: Rua: Rui Barbosa, 1.244 - apto 121
14.015-120 - Ribeirão Preto - SP
E-mail: trevizan@eerp.usp.br