

O GRID GERENCIAL: UMA ANÁLISE DESCRITIVA NA ÁREA DA ENFERMAGEM^a

The management Grid: a descriptive analysis in the nursing area

El Grid gerencial: un análisis descriptivo en el área de enfermería

Mariana Cabau Marques

Marcia Regina Antonietto da Costa Melo

Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar o estilo Grid gerencial mais almejado pelos profissionais de enfermagem através de uma pesquisa bibliográfica nacional nessa área. Foi observado que o estilo Grid 9,9 é o mais almejado pelos profissionais de enfermagem em todas as publicações, sendo o gerenciamento em equipe caracterizado pela comunicação aberta, compreensão mútua, satisfação, competência, consenso, criatividade e inovação no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Enfermagem. Administração. Liderança.

Abstract

This study aims to identify which Management Grid style is most desired by nursing professionals by analyzing the Brazilian bibliographic production in this area. In all publications, we observed that Grid 9.9 is the style most wanted by nursing professionals. Team management is characterized by open communication, mutual comprehension, satisfaction, competence, consensus, creativity and innovation in the work environment.

Keywords:

Nursing. Administration. Leadership

Resumen

La finalidad de este estudio es la de identificar cual estilo de Grid Gerencial es el más deseado por profesionales de enfermería mediante un análisis de la producción bibliográfica brasileña en ese área. En todas las publicaciones, observamos que el estilo Grid 9,9 es el más deseado por los profesionales de enfermería. El gerenciamiento en equipo es caracterizado por la comunicación abierta, comprensión mutua, satisfacción, competencia, consenso, creatividad e innovación en el ambiente de trabajo.

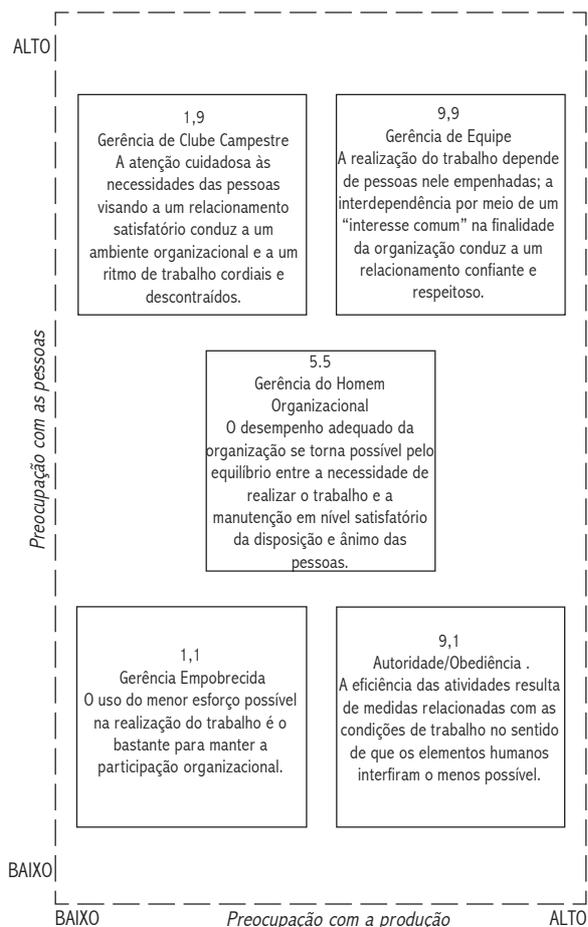
Palabras clave:

Enfermería. Administración. Liderazgo.

INTRODUÇÃO

Estando inseridas em um projeto de Iniciação Científica, na área de Administração em Enfermagem, do nosso finitório de idéias, encontramos uma das teorias de liderança com a qual tivemos maior afinidade e interesse: O Grid Gerencial de Blake e Mouton¹. Existem cinco estilos de liderança caracterizados como puros, conforme Figura 1.

Figura 1:



Fonte: BLAKE, RR.; MOUTON, JS. **O Grid Gerencial III**. Trad. Luiza Elza Massena, 4ª ed., São Paulo, Pioneira, 1989, p. 13.

A maior parte dos gerentes não têm somente um estilo Grid dominante¹ (p. 17). Os estilos subdominantes, que podem ser mais do que um, aparecem em momentos de tensão, onde os conflitos não podem ser resolvidos tipicamente. *Esta variada coleção de combinações dominantes/subdominantes é que faz de cada gerente uma pessoa extremamente singular.*

Frente a esta teoria questionamos como tem sido a liderança dos enfermeiros. Em vista disso, tivemos como objetivo identificar o estilo Grid gerencial mais almejado pelos profissionais de enfermagem através de uma pesquisa bibliográfica nacional nessa área.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo bibliográfico que teve como propósito identificar, estabelecer relações e analisar o conteúdo das informações e dados coletados de outros trabalhos sobre o mesmo assunto ou idéia. A pesquisa bibliográfica não deve ser confundida com o levantamento bibliográfico utilizado em qualquer tipo de pesquisa, ela *"se efetua tentando resolver um problema ou adquirir novos conhecimentos"*².

As referências analisadas foram obtidas através de uma busca bibliográfica na base de dados LILACS, acessada no site www.bireme.br, no período de novembro de 2002 à março de 2003, usando as palavras-chave grid, administração e enfermagem. Para a coleta de dados, foi elaborada uma ficha sistematizada, contendo: dados de identificação da publicação, dados relativos à metodologia utilizada e a síntese do tema estudado. Estas foram submetidas à análise descritiva quando foi extraída a essência dos resultados de cada trabalho.

Foram selecionados 10 trabalhos nacionais, na área da enfermagem, no período de 1987 a 2001. Desses trabalhos, quatro eram artigos científicos, quatro dissertações de mestrado e duas teses de livre-docência. Um artigo e uma dissertação de mestrado estavam relacionados à mesma produção. Os autores utilizaram basicamente dois instrumentos para a coleta de dados: o de autoria de Trevizan (1989)³ e o de autoria de Silva (1990)⁴. Os trabalhos foram divididos para discussão segundo essa percepção.

RESULTADOS

Os artigos foram encontrados nos seguintes periódicos: Revista Latino-Americana de Enfermagem, Revista Paulista de Enfermagem, O Mundo da Saúde e Hospital-Administração e Saúde. Quanto à autoria, três eram enfermeiras doutoras e livre-docentes em enfermagem, um professor titular, quatro enfermeiros mestres em enfermagem, quatro enfermeiros mestrandos e uma enfermeira Bolsista de Aperfeiçoamento/Pesquisa do CNPq. Sobre a metodologia utilizada, sete eram descritivos, um exploratório – descritivo e um descritivo – comparativo. Quanto à forma de análise dos dados, sete eram quantitativos e dois quantitativo/qualitativo.

Trevizan (1989)³ criou um instrumento com base na Teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton, com o objetivo de identificar o comportamento ideal e real do enfermeiro em relação aos estilos de liderança, segundo opinião da equipe de enfermagem. De acordo com a análise da

liderança ideal, atendentes de enfermagem indicaram o estilo 9,9 como totalmente desejável, técnicos e auxiliares o classificaram como o mais idealizado. O estilo 5,5 e 1,9 foram classificados como desejáveis por esses profissionais, e os estilos 9,1 e 1,1 como indesejáveis. Quanto à análise da liderança real, esses profissionais não concordam plenamente nem discordam totalmente de qualquer estilo de gerência Grid, porém foi ao estilo 9,9 que atribuíram o maior número de pontos. Isso significa que ou esses profissionais não têm opinião formada quanto ao estilo de liderança exercido por esses enfermeiros ou que estes não tem estilos definidos.

Silva (1990)⁴ criou um instrumento com base na Teoria do Grid Gerencial, mas com os propósitos: verificar se existe diferença entre as características pessoais e os estilos de gerência dos dirigentes de enfermagem segundo suas próprias percepções e identificar o estilo Grid idealizado e exercido pelos dirigentes de enfermagem, segundo ótica dos enfermeiros dirigidos. Em seu estudo, optou por pesquisar as características pessoais e o estilo de gerência dos dirigentes de enfermagem sob a percepção deles e também sob percepção dos dirigidos de enfermagem. Os resultados indicam que não existe diferença significativa entre o estilo de gerência exercido pelos dirigentes de enfermagem e suas características pessoais. Os enfermeiros dirigentes atribuem o estilo 9,9 como predominante as suas características pessoais, seguido pelo estilo 5,5. Os estilos 1,9 e 9,1 não receberam pontuação com diferenças significativas e o estilo 1,1 foi o de menor pontuação. Segundo percepção dos enfermeiros dirigidos, o estilo de gerência desejado é predominantemente o 9,9, seguido pelo 5,5 e 1,9. Quanto ao estilo de gerência exercido, o estilo predominante é o 9,9; os demais estilos têm a mesma pontuação média.

Chama a atenção que, em trabalhos analisados, independente do instrumento, a equipe de enfermagem idealiza que os enfermeiros líderes utilizem o seu poder de gerenciamento, baseados no estilo Grid 9,9. ... a orientação 9,9 tem por objetivo promover a participação e o envolvimento das pessoas no trabalho em equipe, bem como seu compromisso com o mesmo.¹ (p.89). A gerência em equipe propicia que os funcionários que se encontram na base da pirâmide operacional levem ao topo seus problemas, necessidades e aspirações, sem necessidade de intermediários. A participação compartilhada na solução de problemas e na tomada de decisões estimula o envolvimento ativo na produtividade e no pensamento criativo¹ (p.109). A informalidade inicia uma boa relação de coleguismo e a satisfação com o

trabalho, auto-realização e autovalorização estão presentes nesse tipo de gerência.

Quanto à análise do comportamento praticado, particularmente discordamos que o estilo 9,9 esteja classificado em primeiro lugar. Concordamos com Blake e Mouton, citado por Galvão⁵, (p.38) que ... *muitas vezes gerentes acreditam que estão administrando de forma 9,9, entretanto, na realidade não estão. A essa condição os autores denominam de auto ilusão.* Com nossa experiência em campos de estágio, observamos que na maior parte das vezes os enfermeiros estão mais preocupados com questões burocráticas e não conciliam as atividades administrativas com a assistência. Técnicos e auxiliares de enfermagem geralmente não estão satisfeitos e reclamam das tarefas que devem desempenhar, não têm incentivos para atualizar seus conhecimentos, e quem sofre essas conseqüências, além da equipe que se desajusta, são os pacientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O real encontrado nos trabalhos não condiz com a realidade, fato observado em nossa vivência profissional. *O preparo do enfermeiro líder é uma condição básica para esse profissional tentar mudanças na sua prática diária*⁷ (p.319) O enfermeiro precisa assumir os aspectos da liderança e para isso acreditamos que o seu aprendizado possa fazer com que eles integrem a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção em grau máximo, caracterizando o estilo Grid 9,9 - gerenciamento em equipe, marcado pela comunicação aberta, compreensão mútua, satisfação, competência, consenso, criatividade e inovação no ambiente de trabalho.

Concordamos que *a enfermagem, enquanto uma profissão que congrega pessoas de diferentes categorias, poderá aplicar o modelo GRID GERENCIAL, com o fato de favorecer uma interação satisfatória entre enfermeiro gerenciador e a equipe de enfermagem*⁶.

*Para construção do futuro, temos de vislumbrar estratégias efetivas e realistas, aperfeiçoando nossa linguagem a partir da interação humana, assimilando que o saber, o conhecimento deve estar legitimado em nossa prática frente às inovações, no qual a adaptação, a atenção, a flexibilidade serão uma constante*⁷(p. 321).

As Teorias Grid têm a capacidade de promover esse desenvolvimento.

Referências

1. Blake RR; Mouton, JS. O Grid Gerencial III. Tradução de Luiza Elza Massena. 4ª ed. São Paulo(SP): Pioneira; 1989.
2. Galliano AG. O método científico: teoria e prática. São Paul(SP): Mosaico; 1979.
3. Trevizan, MA. Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo(SP): Sarvier; 1993.
4. Silva, MP. Gerência em enfermagem: identificação de estilos [dissertação de livre docência]. Rio de Janeiro (RJ) Escola de Enfermagem Alfredo Pinto/UNIRIO; 1990. 60 p.
5. Galvão CM. Liderança do enfermeiro de Centro Cirúrgico. [dissertação de mestrado] Ribeirão Preto(SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/ USP; 1990. 69 p.
6. Lopes Neto DL. Administração pela qualidade: um novo paradigma para a administração dos serviços de enfermagem de saúde pública.[dissertação de mestrado] João Pessoa(PB): Centro de Ciências em Saúde/ Universidade Federal da Paraíba; 1996. 100p
7. Prochnow AG, Alcântara AM, Leite JL, Silva ICM, Moreira MC. Liderança em enfermagem: um repensar necessário à prática gerencial hospitalar. Esc Anna Nery Rev Enferm 2003 dez; 7(3): 318-24.

Notas

^a Trabalho de Iniciação Científica financiado pelo CNPq.

Sobre as Autoras

Mariana Cabau Marques

Aluna de graduação da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - USP.
e-mail: maricabau@yahoo.com.br

Marcia Regina Antonietto da Costa Melo

Enfermeira, Prof.^a Dr.^a do Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - USP.

Recebido em 11/03/2004
Reapresentado em 08/09/2004
Aprovado em 15/09/2004