

## ESTILOS E DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA DE ENFERMEIROS LÍDERES DO CUIDAR EM SAÚDE

### STYLES AND DIMENSIONS OF LEADERSHIP BEHAVIOR IN HEALTH CARE CHIEF NURSES

### ESTILOS Y DIMENSIONES DEL COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO DE ENFERMEROS LÍDERES

Carolina Bittencourt Castro<sup>1</sup>  
Iraci dos Santos<sup>2</sup>

#### RESUMO

A liderança do enfermeiro é fundamental para orientar o cuidar em instituições de saúde. Assim, tem-se como objetivos nesta pesquisa: delinear o perfil do enfermeiro líder, identificando suas características individuais e profissionais; e identificar o estilo gerencial do enfermeiro, analisando o exercício das dimensões de sua liderança no cotidiano do trabalho de coordenação, na chefia de unidades de internação e supervisão de enfermagem, segundo sua autopercepção. Esta é uma pesquisa descritiva, quantitativa e implementada, visando testar instrumento baseado na Teoria Grid Gerencial em 11 enfermeiros de hospital público do Rio de Janeiro, em 2007. Como resultado, observou-se que predominam enfermeiras de idade média, sem filhos, com 11 salários, exercendo liderança de 6 a 10 anos. Quanto aos estilos, considerando as dimensões do comportamento de liderança, constatou-se a predominância (34 opções) da gerência de equipe, seguindo-se (19) a gerência homem organizacional. Esses resultados assemelham-se aos encontrados na literatura, excetuando-se o estilo paternalista, não percebido pelas enfermeiras desta testagem.

**Palavras-chave:** Enfermagem; Administração; Liderança; Gerência; Assistência à Saúde/organização e administração.

#### ABSTRACT

Introduction: the nurse's leadership behavior is essential to guide healthcare in the institutions. Objective: to outline the profile of the chief nurse, trying to identify his individual and professional features; to identify, according to self-perception, the management style of the nurse by analyzing his performance and the dimensions of his leadership behavior during daily work, during nursing supervision and in hospital units. Methods: it is a descriptive and quantitative study, developed in order to test an instrument based on the Grid theory, which was applied to 11 nurses from public hospitals in Rio de Janeiro-Brazil, in 2007. Results: most nurses were middle aged, with no children who received 11 salaries and carried out 6 to 10 years of leadership. As to the styles considering the dimension of the leadership behavior, it was evident the predominance of Team Management (34 options) followed by organization man management (19 options). Conclusion: except the paternal style, which was not observed in this study, these results are similar to those found in the scientific literature.

**Key words:** Nursing; Administration Theory; Leadership; Management; Delivery of Health Care/organization & administration.

#### RESUMEN

El liderazgo del enfermero es fundamental para orientar el cuidado en las instituciones de salud. Los objetivos del presente trabajo fueron delinear el perfil del enfermero líder identificando sus características individuales y profesionales; identificar el estilo de gestión del enfermero analizando el ejercicio de las dimensiones de su liderazgo, en su trabajo cotidiano de coordinación, jefe de unidades de internación y supervisión de enfermería, según su autopercepción. Investigación descriptiva, cuantitativa, desarrollada en 2007 para probar un instrumento basado en la Teoría Grid Gerencial en 11 enfermeros de un hospital público de Rio de Janeiro-Brasil. Los resultados indicaron que predominaban enfermeras de media edad, sin hijos, con 11 sueldos, que ejercían el liderazgo entre 6 y 10 años. En cuanto a los estilos considerando las dimensiones del comportamiento de liderazgo, se constató predominio de la gestión de equipo (34 opciones), seguida de la gestión hombre organizacional (19). Se concluyó que estos resultados son similares a los hallados en la literatura, a excepción del estilo paternalista, no percibido por las enfermeras de este estudio.

**Palabras clave:** Enfermería, Teoría de la Administración, Liderazgo, Gestión; Prestación de Atención de Salud/organización & administración

<sup>1</sup> Enfermeira. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Mestre em Enfermagem pela Faculdade de Enfermagem/UERJ. Especialista em Terapia Intensiva. Gerente do Serviço de Clínica Médica do Hospital de Ipanema. Membro da CCIH no mesmo hospital. E-mail: carolina.bittencourt@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professora Titular aposentada da UERJ. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunta do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Mestrado na Faculdade de Enfermagem/UERJ. E-mail: iraci.s@terra.com.br.

Endereço para correspondência: Carolina Bittencourt Castro Rua Nascimento Silva 22, ap. 901, Ipanema. Rio de Janeiro, RJ. CEP: 22421020.

## INTRODUÇÃO

No cotidiano do trabalho de enfermagem, em unidades hospitalares, tem-se observado que a gerência exercida pelo enfermeiro, geralmente, está mais orientada para as necessidades da instituição de saúde, centrando-se no desenvolvimento de atividades administrativas de caráter burocrático. Desse modo, a competência e as habilidades desse profissional desviam-se da coordenação de sua equipe disciplinar, que prioritariamente realiza o cuidado de saúde e enfermagem ao cliente internado.

A preocupação com essa problemática advém de estudos contemporâneos sobre liderança, que comumente a apresentam como um fenômeno de grupo envolvendo um processo de influência de um indivíduo sobre os demais ou, ainda, considerando-a um processo coletivo, portanto, compartilhado entre todos os membros de determinado grupo.<sup>1</sup>

Na área de enfermagem, essa idéia é reforçada, acrescentando-se que é por meio da liderança que o enfermeiro tenta conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos do grupo de trabalho, buscando o aprimoramento da prática profissional e, principalmente, o alcance dos objetivos comuns.<sup>2</sup> Neste trabalho, acredita-se que esses objetivos podem ser alcançados quando o administrador de enfermagem preocupa-se, igualmente, com as qualidades humanas e profissionais das pessoas que desenvolvem atividades de cuidar do cliente, bem como com essa produtividade qualificada e, portanto, adequada às necessidades do cliente e profissional.

Observando que no cotidiano do enfermeiro existem limitações no comportamento dele, denotando dificuldades em liderar sua equipe de trabalho, intui-se que tais dificuldades estão relacionadas especificamente ao preparo para exercer a liderança. Desse modo, nesta investigação, abordou-se a Teoria Grid do Desenvolvimento Organizacional.<sup>3</sup> Por meio desse referencial, busca-se verificar e analisar aquilo com que os enfermeiros sonham, ou o que idealizam, em termos da própria liderança, além de discutir sobre os aspectos da dimensão de seu comportamento organizacional.

Considerando a descrição das implicações estruturais profissionais demarcadas com base na experiência na realidade do cotidiano do trabalho de enfermagem, delimitou-se como problema de pesquisa: Qual é o estilo de liderança da(o) enfermeira(o) no exercício de atividades de coordenação, chefia e supervisão de enfermagem segundo sua autopercepção?

Com este estudo tem-se como objetivos: delinear o perfil do enfermeiro líder, identificando suas características sociodemográfico-econômicas e individuais e profissionais; e identificar o estilo gerencial da(o) enfermeira(o), analisando o exercício das dimensões de sua liderança no cotidiano do trabalho de coordenação, na chefia de unidades de internação e supervisão de enfermagem, segundo sua autopercepção.

Esta investigação se justifica por meio da seguinte premissa: o conhecimento das características e estilos

gerenciais do enfermeiro líder contribuirá para a reflexão sobre a liderança em enfermagem na perspectiva de destacar aspectos relevantes para a construção de uma nova prática profissional na administração do processo de trabalho do cuidar em saúde e enfermagem.

O estudo apresenta o resultado do teste piloto de um instrumento de coleta de dados destinado à elaboração de dissertação de mestrado, referente ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

## REVISÃO DE LITERATURA

Para a interpretação dos estilos de liderança percebidos por enfermeiros, buscou-se fundamentação teórica no Grid Gerencial.<sup>3</sup> Essa teoria foi elaborada por Robert Blake e Jane Mouton, na década de 1920, com base nos resultados encontrados nos estudos sobre liderança, tendo os autores definido duas dimensões básicas: orientada para produção e orientada para pessoas. A combinação dessas dimensões, numa escala de 0 a 9, para ambas as orientações, constitui as modalidades de gerência denominadas de: 1.1 (Gerência Empobrecida); 1.9 (Gerência de Clube Campestre); 5.5 (Gerência do Homem Organizacional); 9.1 (Gerência com Autoridade/Obediência); 9.9 (Gerência de Equipe).

A pontuação das orientações, tanto para pessoas como para produção, considera que o número 1 significa orientação mínima, o número 5 significa orientação média e o número 9 orientação máxima. A seguir, são descritos os estilos de liderança considerados puros pelos autores.<sup>3</sup>

### Estilo 9.1 (Gerência com Autoridade/Obediência)

No estilo 9.1 ocorre a união da orientação máxima para a produção com orientação mínima para as pessoas. Nesse estilo, o gerente possui necessidade de poder, controle e domínio sobre as pessoas. Tem medo do fracasso e, quando ele ocorre, atribui a culpa aos outros. A eficácia operacional decorre da organização das condições de trabalho, com grau mínimo de interferência do elemento humano. Na visão do gerente 9.1, produção e pessoas são dimensões inconciliáveis e, portanto, não podem se harmonizar. Esse gerente está constantemente preocupado com o trabalho; para ele é preciso obter produção, custe o que custar. Nesse tipo de gerência, a comunicação flui de cima para baixo, não havendo possibilidade de qualquer sugestão ou comentário por parte do subordinado. Por meio de ordens claras e precisas, o gerente 9.1 procura evitar o surgimento de conflitos.

### Estilo 1.9 (Gerência de Clube Campestre)

O estilo 1.9 reúne a orientação mínima para a produção e a orientação máxima para as pessoas. Nesse estilo, o gerente toma decisões que ajudam e apóiam as pessoas,

cria um relacionamento amistoso, atmosfera agradável e ritmo confortável de trabalho. Tem medo da rejeição e precisa ser apreciado pelos seus subordinados. A reação de um gerente 1.9 baseia-se nas incertezas criadas por ele mesmo, e não nas propriedades objetivas da situação. Em seu empenho para evitar a rejeição, mostra-se atencioso, bondoso e, sobretudo, solícito no atendimento às pessoas. Raramente necessita controlar o trabalho, pois julga que os subordinados procuram sempre executá-lo da melhor forma. O gerente 1.9 teme o conflito porque coloca em risco a aceitação e a atmosfera de calor humano.

### **Estilo 1.1 (Gerência Empobrecida)**

A posição 1.1 associa a orientação mínima tanto para a produção como para as pessoas. O gerente 1.1 investe o mínimo necessário para a execução do trabalho com o propósito de manter sua participação na organização. Emocionalmente, o gerente 1.1 já se demitiu e se retirou para a indiferença, entretanto deseja manter-se no sistema tendo em vista sua sobrevivência. Ele não está preocupado com a produção nem com as pessoas, o que significa fazer apenas o suficiente para preservar o seu emprego e contar tempo de serviço, mas sem dar uma verdadeira contribuição para seus colegas ou para a organização. Ele espera pouco e oferece pouco. O grau de sua indiferença e não-envolvimento coincide com o mínimo que as pessoas estão dispostas a suportar. Comumente justifica sua apatia e improdutividade atribuindo a culpa a algo fora dele.

### **Estilo 5.5 (Gerência do Homem Organizacional)**

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. A motivação positiva do gerente 5.5 é participar, causar boa impressão, obter aceitação de seu grupo, ser sociável, angariar um extenso círculo de relacionamentos, demonstrar *status*. Por outro lado, a motivação negativa desse gerente é causar má impressão, tornar-se marginalizado pelo grupo, cair no ridículo, sentir-se impopular e isolado. Assim, o gerente 5.5 faz o possível para conquistar popularidade, desenvolvendo maneiras agradáveis nos seus relacionamentos, adotando as opiniões em voga e rejeitando o que os outros não aprovam. No que tange à organização do trabalho, após definir as atribuições individuais, o gerente verifica se o subordinado julga correto o que lhe foi solicitado, colocando-se à disposição para qualquer esclarecimento.

### **Estilo 9.9 (Gerência de Equipe)**

Na posição 9.9 existe a coligação da orientação máxima para a produção com a orientação máxima para as pessoas. É caracterizada pela gerência em equipe, procurando alcançar resultados excelentes por meio

da participação, envolvimento e comprometimento. O gerente com esse estilo de liderança anseia contribuir para o sucesso da organização e compromete-se a envolver todas as pessoas nessa missão, promovendo abertura, espontaneidade, confiança, respeito, responsabilidade compartilhada e competência. Ao planejar as atividades, envolve as pessoas que dispõem de dados ou que têm responsabilidade pelos resultados, reunindo-as para que examinem todo o panorama, formulem juntas um modelo global que integre os diversos projetos, obtêm das pessoas suas reações e idéias e, a seguir, estabelece com elas metas e programas flexíveis. Ao dirigir, mantém-se informado sobre o andamento das atividades e orienta os subordinados, trabalhando com eles na identificação de problemas e na revisão das metas, assistindo-os quando necessário, principalmente na remoção de obstáculos.

### **Dimensões da liderança**

As dimensões do comportamento de liderança são: a iniciativa, a investigação, o posicionamento, a solução de conflitos, a tomada de decisão e a crítica.<sup>3</sup> A iniciativa denota o esforço exercido para a realização de uma atividade específica na qual se busca iniciar o que não existia antes, encerrar o que ocorria ou desviar a direção ou o tipo de esforço. A investigação permite ao líder acesso a fatos e dados oferecidos por pessoas e outras fontes de informação. A qualidade da informação dependerá dos esforços do líder. O posicionamento caracteriza-se pela capacidade do líder de defender seus pontos de vista. Pode ocorrer de o líder ter convicções bem definidas, mas temer expô-las, ao passo que pode deixar de assumir uma posição por possuir convicções pouco consistentes.

A solução de conflito ocorre quando diversos pontos de vista são expressos de forma positiva ou negativa. Merece respeito e consideração o líder que consegue resolver o conflito de forma a chegar ao entendimento recíproco. A tomada de decisão é aplicada ao desempenho do líder. As decisões podem ser tomadas individualmente, mas somente o líder responde pela decisão final; ou delegadas – o trabalho em equipe reúne os recursos disponíveis para influenciar a tomada de decisão ou sua execução. A crítica é o processo de afastamento ou interrupção de uma atividade com o objetivo de propor possibilidades alternativas para melhorar o desempenho, prever e evitar quaisquer atividades que causem conseqüências adversas.

### **Apropriação da Teoria Grid gerencial nas publicações científicas**

Em estudos realizados no período de 1989 até 2006 utilizando a Teoria Grid como marco referencial para discutir os estilos desejáveis de liderança sobre a ótica dos enfermeiros e da equipe de enfermagem, constatou-se que os autores Trevizan,<sup>4</sup> Faro<sup>5</sup> e Higa<sup>6</sup> apontaram o estilo 9.9 como indicativo de ser totalmente desejável, como estilo gerencial do enfermeiro, na percepção da maioria

dos atendentes, auxiliares e técnicos de enfermagem. Seguem-se os estilos 5.5 e 1.9 como desejáveis segundo a percepção dos auxiliares de enfermagem; enquanto na pesquisa de Faro, realizada em 1992,<sup>5</sup> os atendentes indicaram o estilo 1.9 e o estilo 5.5 como preferenciais para a liderança do enfermeiro.

Nessa mesma década, outros estudos<sup>7</sup> evidenciaram resultados correspondentes ao de Faro, elegendo-se primeiramente o estilo Grid 9.9, seguindo-se os estilos 1.9 e 5.5. Como estilos indesejáveis os sujeitos identificaram os estilos 9.1 e 1.1. Trevizan et al<sup>8</sup> constataram que os atendentes apontam o estilo 9.9 como o mais indicado e o mais esperado dos enfermeiros. Entretanto, os estilos 5.5 e 1.9 são os desejáveis, enquanto o 9.1 e o 1.1 tendem para totalmente indesejáveis. Nesse mesmo sentido, os técnicos e auxiliares de enfermagem percebem ou idealizam a liderança do enfermeiro.

Em 2004, Melo<sup>9</sup> utilizou a análise de dois instrumentos, sendo o primeiro criado por Trevizan,<sup>4</sup> de acordo com a análise da liderança ideal. Obteve como resultado que atendentes de enfermagem indicaram o estilo 9.9 como totalmente desejável e técnicos e auxiliares o classificaram como o mais idealizado. Os estilos 5.5 e 1.9 foram classificados como desejáveis e os estilos 9.1 e 1.1 como indesejáveis.

Utilizando o segundo instrumento criado por Silva, em 1990,<sup>10</sup> constatou-se não haver diferença significativa entre o estilo de gerência exercido pelos dirigentes de enfermagem e suas características pessoais. Os enfermeiros dirigentes consideram, predominantemente, suas características pessoais compatíveis com as do estilo 9.9, seguindo-se as do 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 a percepção dos enfermeiros dirigentes, o estilo de gerência desejado era predominante o 9.9, seguido do 5.5 e do 1.9. Quanto ao estilo de gerência exercido, o estilo predominante é o 9.9. Os demais estilos obtiveram a mesma pontuação média.

Trevizan e Higa, em 2005,<sup>11</sup> evidenciaram, quanto ao comportamento ideal, em uma instituição, que o estilo 9.9 era totalmente desejável, seguindo-se os estilos 5.5 e 1,9; enquanto os estilos mais indesejáveis eram o 1.1 e o 9.1. Houve uma diferença significativa quando comparado o estilo 9.9 com os estilos 9.1 e 1.1. Esses resultados evidenciaram o desejo diferenciado pelos estilos 9.9, 5.5 e 1.9 e a rejeição pelos estilos 9.1 e 1.1. Na segunda instituição, os resultados foram idênticos. Tais dados indicam que os enfermeiros idealizam em ordem crescente de preferência os estilos 9.9, 5.5 e 1.9 para o seu comportamento de liderança, sendo-lhes indesejáveis os estilos 9.1 e 1.1.

Santos et al, em 2006,<sup>12</sup> obtiveram resultados similares em sua pesquisa quanto aos estilos 9,9 e 5,5. Entretanto, o estilo 9,1 foi apontado em terceiro lugar das escolhas dos enfermeiros como o estilo percebido como subdominante. Destaque-se que as últimas opções de estilo Grid percebidas pelas enfermeiras correspondem aos comportamentos gerenciais 1,9 e 1,1.

## METODOLOGIA

Nesta pesquisa foi adotado o método descritivo quantitativo, transversal e prospectivo. Trata-se, portanto, de um levantamento de informações (variáveis selecionadas para a pesquisa), considerado como um auto-relato estruturado, visto que se constitui da aplicação da técnica de observação indireta por meio da entrevista pessoal com os sujeitos de pesquisa.<sup>13</sup> Foram selecionadas as variáveis: características sociodemográfico-econômicas: sexo, faixa etária, tipo de união, constelação familiar, renda familiar; características de atributo profissional: tempo de graduação em enfermagem, tempo de exercício profissional, tempo de exercício da função de gerência, preparo para o exercício da liderança (teórico e prático), vínculos empregatícios, nível de pós-graduação e área do conhecimento. São variáveis relacionadas ao exercício da liderança as seguintes dimensões da conduta do líder em situações de trabalho: decisão, iniciativa, investigação, posicionamento, solução de conflitos e crítica. Ressalte-se que a realização deste trabalho foi aprovada pelo Comitê de Ética do Hospital Universitário Pedro Ernesto, da Universidade do Rio de Janeiro, Protocolo n.1653.

### Instrumento de coleta de dados e campo da pesquisa

O Instrumento de Coleta de Dados (ICD) é composto pelas variáveis de atributos pessoais e profissionais, sendo as variáveis referentes ao problema da pesquisa descritas com enunciados sobre liderança criadas conforme as características das dimensões da conduta.<sup>3</sup> Para alguns itens das variáveis de atributo individual e profissional, adotou-se uma faixa de intervalo para facilitar a apuração dos dados. Na distribuição das alternativas referentes à liderança, foi utilizada a Escala Likert, cuja pontuação varia de 1 a 5, a fim de graduar as respostas dos sujeitos, correlacionando-as às dimensões da conduta do líder teorizadas por Blake e Mouton.<sup>3</sup>

Sempre que os sujeitos assinalam a pontuação 1, estão reconhecendo a Gerência com Autoridade como própria de seu estilo; a pontuação 2 caracteriza a Gerência de Clube Campeste; a pontuação 3 corresponde à Gerência Empobrecida; a pontuação 4, à Gerência do Homem Organizacional e a pontuação 5, à Gerência de Equipe. Todas as alternativas requerem justificativas para que se compare sua coerência com a alternativa assinalada.

Para exemplificar a utilização da escala de Likert no ICD, descreve-se uma declaração correspondente à dimensão do comportamento do líder relacionada ao posicionamento: na defesa dos interesses do trabalho de enfermagem, as opiniões, atitudes e idéias do líder são mais prevalentes do que as dos liderados. O respondente expressou a opinião dele quanto a essa declaração.

O campo de pesquisa foi um hospital federal, de alta complexidade e de médio porte, vinculado à rede pública de saúde, situado no Estado e no município do Rio de Janeiro. A amostra intencional do teste piloto foi constituída por 11 enfermeiros, seguindo-se o critério



de inclusão: exercer atividade de liderança como coordenadores, supervisores e gerentes de unidades no campo de investigação; concordar em participar da pesquisa; e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, após conhecerem os objetivos, riscos e benefícios da pesquisa. O critério de exclusão refere-se à não devolução do instrumento de coleta de dados e/ou ao seu preenchimento incompleto. A implementação do teste piloto visando verificar a adequação, compreensão, coerência e confiabilidade do instrumento de coleta de dados, principalmente quanto à utilização da escala de Likert, ocorreu em fevereiro de 2007.

Releva-se a limitação do estudo referente a um teste piloto para a implementação de dissertação de mestrado, cuja investigação foi desenvolvida com uma pequena amostra intencional composta por 11 sujeitos. Assim, para o tratamento dos dados obtidos sobre as variáveis de características individuais e profissionais e dimensões da conduta, utilizou-se apenas a estatística descritiva, considerando a frequência absoluta dos dados produzidos. A produção de dados sobre liderança referente às justificativas dos sujeitos para a adoção de determinada conduta foi submetida à análise de conteúdo, visando verificar sua coerência com o estilo gerencial que eles perceberam.

## RESULTADOS

Em relação às características sócio-econômico-demográficas, verificou-se que dos 11 sujeitos da pesquisa, 10 são do sexo feminino confirmando ser esse sexo o predominante na profissão enfermagem. A faixa etária mais freqüente (cinco sujeitos) varia dos 35 a 39 anos, enquanto na de 50 aos 59 anos encontram-se quatro sujeitos. Apenas dois líderes situam-se na faixa etária dos 40 aos 44 anos, constatando-se, portanto, que essa amostra de gerentes de enfermagem compõe-se de adultos de idade média.

A união estável e instável foi quase equitativa, encontrando-se seis e cinco pessoas nessas situações, respectivamente. Observou-se o mesmo quantitativo de sujeitos para os que não possuem filhos e para os que possuem um filho, respectivamente. Apenas um gerente possui dois filhos.

A renda familiar de 11 a 16 salários é apontada por cinco sujeitos; de 5 a 10 salários, por três sujeitos; de 17 a 22 salários, por dois sujeitos; e mais de 23 salários, apenas por um sujeito. Com relação ao número de vínculos empregatícios, quatro líderes possuem um ou dois vínculos empregatícios, respectivamente, enquanto três possuem três vínculos.

Quanto às características profissionais referentes ao tempo de graduação em enfermagem, observou-se a predominância de quatro gerentes situados na faixa de 11 a 15 anos, seguindo-se quatro na de 16 a 20 anos e três na de 26 a 30 anos. Quanto ao tempo de exercício profissional, constatou-se cinco no intervalo de 11 a 15 anos, três no intervalo de 16 a 20 anos, dois no intervalo de 26 a 30 anos e um no intervalo de 21 a 25 anos. Na

variável tempo de exercício da função de gerência, cinco sujeitos possuem essa função de 6 a 10 anos; quatro, de 11 a 15 anos; e dois, menos de 1 ano.

Dez pessoas afirmam ter recebido preparo para exercício da liderança, sendo que seis receberam preparo teórico e quatro receberam preparo teórico e prático. Apenas um sujeito não recebeu qualquer tipo de preparo. Considerando que entre os profissionais de saúde o enfermeiro é, possivelmente, um dos que, na sua graduação, o currículo privilegia disciplinas da área de administração, intui-se que ele se considera potencialmente preparado para funções de chefia e coordenação de equipes.

Referente ao nível de pós-graduação, três sujeitos não o possuem, enquanto sete possuem especialização e apenas um cursa mestrado. São diversas as áreas de pós-graduação cursadas pelos sujeitos da pesquisa: Pediatria (1), Enfermagem do Trabalho (1), Enfermagem Médico-Cirúrgica (2), Transplante de Órgãos (1), Terapia Intensiva (2), Oncologia (1), Gestão Hospitalar (1), Obstetrícia (1). Entretanto, constatou-se que apenas um gerente é especialista em Gerenciamento de Recursos Humanos. Tal fato sugere que esses enfermeiros, por serem líderes de unidades hospitalares, valorizam mais a aquisição de competência e habilidades específicas correspondentes a essas áreas.

## Estilos de liderança percebidos

No cômputo geral relacionado aos estilos "puros" de liderança teorizados por Blake e Mouton,<sup>3</sup> dos 11 sujeitos da pesquisa, nove exercem o estilo 9.9 (Gerência de Equipe) e apenas dois, o estilo 5.5 (Gerência do Homem Organizacional).

Com referência às dimensões da conduta, observou-se que na situação correspondente à iniciativa predomina entre os sujeitos a Gerência de Equipe, cuja opção foi apontada por cinco líderes. Seguem-se a Gerência do Homem Organizacional e a Gerência Empobrecida e uma opção com estilo indefinido. Entretanto, constatou-se maior predominância referente ao comportamento de liderança-tomada de decisão, pois sete sujeitos se perceberam adotando o estilo 9.9, enquanto, contraditoriamente, quatro líderes se percebem como estilo 1.9 (Gerência do Clube Campestre).

Esses resultados confirmam os descritos nas publicações de 1989 a 2006,<sup>4-6</sup> evidenciando que o estilo 9.9 é totalmente desejável para a gerência do enfermeiro, na percepção desse profissional e de sua equipe de trabalho. Destacam-se os resultados de 2006,<sup>12,14</sup> identificados segundo a percepção do enfermeiro, que a gerência de equipe orientada, para as pessoas e para a produtividade, continua sendo idealizada para a administração dos serviços de saúde e de enfermagem.

Analisando as opções referentes à dimensão do comportamento de liderança- investigação, constatou-se que novamente o estilo 9.9 (Gerência de Equipe) aparece como aquele com o qual mais os sujeitos se identificam(sete), seguido do estilo 5.5 (Gerência

do Homem Organizacional (dois), do 1.1 (Gerência Empobrecida) e do estilo indefinido (um).

Quanto à dimensão posicionamento, verificou-se que seis líderes se perceberam como estilo 9.9 (Gerência de Equipe); três identificaram-se com o estilo 5.5 (Gerência do Homem Organizacional); um, com o estilo 9.1 (Gerência com Autoridade); enquanto um não conseguiu definir seu estilo.

Sobreleva-se que nas dimensões citadas continua o predomínio dos estilos 9.9 e 5.5, ressaltando-se uma indefinição de estilo, o que é preocupante, pois trata-se de aspectos importantes do comportamento do líder, qual seja, o posicionamento no contexto do trabalho de enfermagem.<sup>12</sup>

Considerando a dimensão da liderança solução de conflitos, o estilo 5.5 (Gerência do Homem Organizacional) é apontado por seis sujeitos; o 9.9 (Gerência de Equipe) por três sujeitos; o 9.1 (Gerência com Autoridade) foi também escolhida por um sujeito, havendo também um sujeito com estilo indefinido.

Na dimensão da conduta referente a crítica, quatro sujeitos se autoperceberam como situados na Gerência de Equipe, três sujeitos como Gerência do Homem Organizacional, um sujeito como Gerência Empobrecida, um como Gerência com Autoridade e dois não conseguiram identificar seus estilos. O resultado concernente à Gerência com Autoridade confirma que esse estilo é totalmente indesejado pelo enfermeiro e sua equipe.<sup>8</sup>

Releva-se a predominância da escolha pelo estilo 9.9 (Gerência de Equipe) decresceu nas situações de administração de conflitos, aspecto importante para o enfrentamento do cotidiano do trabalho de enfermagem, sempre atravessado por problemas de disponibilidade de pessoal e falta de recursos materiais e ambientais. Nesse caso, a opção predominante pelo estilo 5.5 (Gerência do Homem Organizacional) significa que o líder prefere se refugiar nas normas e recursos institucionais, e não buscar soluções criativas e viáveis por meio dos problemas que ocasionam os conflitos, conforme alerta Santos et al.<sup>12</sup>

A diferença do decréscimo da predominância do estilo 9.9 nas dimensões solução de conflitos e crítica não foi significativa, porquanto, num total de 11 sujeitos, sete sujeitos se perceberam adotando o estilo referido. Observando-se que há duas indefinições de estilo, pode-se inferir que tais dimensões são pouco praticadas ou não constituem objeto de preocupação no trabalho do enfermeiro líder. Entretanto, os resultados dessas dimensões são coerentes, pois, não havendo crítica, limita-se o espaço para solução de conflitos e vice-versa.

Ao escolher uma opção que corresponderia ao estilo de liderança do enfermeiro, os sujeitos da pesquisa teriam de justificar suas escolhas a fim de identificar se houve ou não justificativa coerente para a opção assinalada. Foram obtidas 59 respostas/justificativas coerentes com a numeração da escala Likert, que indicava a opção por determinado estilo de liderança. Apenas sete

respostas/justificativas não apresentaram coerência com a numeração escolhida.

No cômputo geral da identificação dos estilos considerando as dimensões do comportamento de liderança, constatou-se que o estilo gerencial predominante por meio da autopercepção dos gerentes de enfermagem, sujeitos desta investigação, é o participativo, 9.9 (Gerência de Equipe), que obteve 34 opções referentes ao valor máximo 5 da escala de Likert. Ressalte-se que houve 66 opções considerando todas as respostas na amostra testada. Quanto à Gerência do Homem Organizacional, 19 respostas apontavam esse estilo como o segundo mais escolhido pelos líderes, enquanto houve 6 opções que caracterizaram o estilo indefinido de gerência, 4 opções pela Gerência Empobrecida e a Gerência com Autoridade obteve 3 opções. As opções pela Gerência Empobrecida e Gerência com Autoridade são confirmadas no estudo de Trevizan et al.<sup>8</sup>

## CONCLUSÃO

Delineando o perfil dos enfermeiros líderes do cuidar em saúde que exercem funções de chefia de serviço e ou de unidades de internação, coordenação e ou supervisão de enfermagem, na área hospitalar, concluiu-se que eles são predominantemente adultos de meia idade, do sexo feminino, distribuindo-se quanto ao estado de união e constelação familiar, quase eqüitativamente, entre estável e instável e sem filhos e com um filho. A renda familiar deles é de 11 a 16 salários, porquanto apenas um sujeito recebe 23 salários. São graduados em enfermagem e exercem essa profissão na faixa de 11 a 15 anos. Apenas uma pessoa tem especialização em gerenciamento de serviços de saúde, enquanto o exercício da função de gerência situou-se no tempo de 6 a 10 anos. Entretanto, tiveram preparo teórico e prático para o exercício da liderança. É eqüitativo o número de gerentes que só possuem um, dois e três vínculos empregatícios.

Respondendo ao problema de pesquisa referente ao estilo gerencial adotado por enfermeiros em seu cotidiano de trabalho, segundo sua autopercepção, conclui-se que predomina entre os gerentes de enfermagem, sujeitos desta investigação, o estilo participativo, 9.9 (Gerência de Equipe), sendo seu estilo subdominante (o que surge nas situações de conflito) o 5.5 (Gerência do Homem Organizacional). Entretanto, o estilo rejeitado encontrado nesta investigação foi o 9.1 (Gerência com Autoridade) que, contraditoriamente, se opõe ao 1.1 (Gerência Empobrecida), orientada igualmente para pessoas e produtividade.

Destacou-se, ainda, a indefinição de estilos, sendo que os sujeitos não justificaram se o fato devia-se ao desconhecimento do tema do estudo ou não-opção por um dos cinco estilos puros de Blake e Mouton. Nesse caso indaga-se: Por que os enfermeiros preferem ser acomodados ao sistema organizacional a reagir ao menos lutando pela produção do atendimento ao cliente com a qualidade que lhe é devida?

Os resultados gerais desta pesquisa demonstram que os enfermeiros ocupam cargos que exigem o desempenho do papel de liderança.<sup>15</sup> Eles se autopercebem, se idealizam, se imaginam como gerentes de equipe, em primeira opção, e em segunda opção, como gerente organizacional, intuindo-se que essa percepção pode ser real se o gerente deseja atender às exigências da instituição onde atuam.<sup>12</sup>

Analisando as respostas dos sujeitos quanto à sua percepção dos estilos gerenciais, dispostos na Escala de Likert, em alternativas sobre o trabalho desenvolvido pelo líder, correspondentes às dimensões da conduta, conclui-se que em nenhuma delas os enfermeiros líderes se aproximam dos estilos predominantemente por eles idealizados: 9.9 (Gerência de Equipe) e 5.5 (Gerência do Homem Organizacional).

Do total de 11 sujeitos, identificaram-se como Gerentes de Equipe (9.9) nas dimensões: investigação e decisão – sete sujeitos, respectivamente; posicionamento – seis; iniciativa – cinco; crítica – quatro; administração de conflitos – três. Portanto, a percepção do comportamento gerencial mais aproximada do estilo idealizado refere-se à investigação e decisão. Lembrando que o número de opções decai em dimensões importantes para o exercício da gerência, tais como crítica e solução de conflitos, questiona-se o que significam o posicionamento e a tomada de decisão do líder, assinalados em sete percepções dos sujeitos. Se existe investigação no estilo 9.9, como o enfermeiro líder se posiciona adequadamente e tem iniciativa para tomada de decisão, quando seu comportamento é de fuga no enfrentamento de críticas e conflitos?

Apesar da limitação deste trabalho implementado com uma pequena amostra, conclui-se que predominaram

justificativas coerentes para as opções escolhidas pelos sujeitos, relativas às dimensões da conduta, o que sugere a consciência deles sobre o significado dos comportamentos gerenciais e a repercussão deles na equipe de trabalho.

Quanto aos estilos, considerando as dimensões do comportamento de liderança, constatou-se a predominância da Gerência de Equipe (34 opções), seguindo-se a Gerência Homem Organizacional (19). Conclui-se que esses resultados assemelham-se aos encontrados na literatura, excetuando-se o estilo paternalista – Gerência de Clube Campestre –, não percebido pelas enfermeiras, sujeitos desta testagem.

Entretanto, considerando este teste piloto para desenvolver uma dissertação de mestrado, decidiu-se que o instrumento de coleta de dados seria reformulado, dada a não-identificação do estilo 1.9 (Gerência de Clube Campestre), ao se fazer uma aproximação com a escala numérica de 1 a 5 aos estilos de liderança e, sobretudo, por se constatar que o estilo de gerência de equipe vem sendo apontado freqüentemente como estilo próprio, sempre idealizado, do gerente de enfermagem.

Então, decidiu-se investigar mais: se isso reflete realmente a realidade dos enfermeiros em situação de liderança ou se é um reflexo dos desejos e anseios deles. Nessa reformulação, foram criados novos enunciados, os quais foram relacionados às dimensões do comportamento de liderança do supervisor de enfermagem nas seguintes situações do trabalho de enfermagem: ação, constatação de erros, emoções e empenho. Tais enunciados foram validados em proposta de instrumentação de pesquisa,<sup>14</sup> ressaltando-se que a implementação do instrumento original foi objeto de pesquisa científica.

## REFERÊNCIAS

1. Motta PR. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 9ª ed. Rio de Janeiro: Record; 1998.
2. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO. Liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. Rev Esc Enferm USP. 1998; 32(4):302-6.
3. Blake R, Mouton JS. O Grid gerencial III. 5ª ed. São Paulo: Pioneira; 2000.
4. Trevizan MA. Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar [Tese Livre Docência]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/ USP; 1989.
5. Faro CMMS. Liderança do enfermeiro da rede básica de serviço de saúde [Dissertação]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/ USP; 1992.
6. Higa EFR. Liderança do enfermeiro na prática clínica [Dissertação]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/ USP; 1998.
7. Galvão CM. Liderança do enfermeiro de centro cirúrgico [Dissertação]. Ribeirão Preto: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/ USP; 1990. 69p.
8. Trevizan MA. Liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. Rev Bras Enferm. 1991; 44(1): 55-9.
9. Melo MRA. O Grid gerencial: uma análise descritiva na área da enfermagem. Rev Esc Enferm Anna Nery. 2004; 8(2):275-8.
10. Silva MP. Gerência em enfermagem: identificação de estilos [Dissertação]. Rio de Janeiro: Escola de Enfermagem Alfredo Pinto/ UNIRIO; 1990. 60p.
11. Trevizan MA, Higa EFR. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. Rev Latin-Am Enferm. 2005; 13(1):59-64.
12. Santos I. Estilos de gerência: percepção da enfermeira quanto aos estilos gerenciais na administração do processo de trabalho da assistência de enfermagem. Resumo. Anais do 13º Pesquisando em Enfermagem. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/ Escola de Enfermagem Anna Nery; 2006.

**13.** Polit B, Beck CT, Hungler D. Fundamentos de pesquisa em enfermagem. Porto Alegre: Artmed; 2004.

**14.** Santos I. Estilos gerenciais dos enfermeiros na área de recuperação da saúde: instrumentação de pesquisa e validação de instrumento. In: Cabral IE, Gauthier J, Santos I, Tavares CMM. Pesquisa em enfermagem: novas metodologias aplicadas. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 1998.

**15.** Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem. Porto Alegre: Artmed; 2002.

Data de submissão: 8/10/2007

Data de aprovação: 19/12/2008