

RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E BASES DE PODER DAS ENFERMEIRAS

Inmaculada García García¹
Emilio Sánchez Santa-Bárbara²

O objetivo deste estudo foi comprovar empiricamente a relação entre as bases de poder do líder e os estilos de liderança das enfermeiras. Trata-se de estudo quantitativo com amostra aleatória de 204 participantes, profissionais de enfermagem de um hospital público. Os instrumentos de mensuração foram: o SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire) para identificar os estilos de liderança e o Perfil de Percepção do Poder para determinar os tipos de poder utilizados pelos líderes. Foi realizada análise descritiva, bivariada e multivariada. Com base nos resultados alcançados, verificou-se a relação proposta pela TLS (Teoria da Liderança Situacional) entre o poder coercitivo e o estilo de liderança E1 (determinar) e entre o poder referente e o estilo de liderança E3 (participar). Em outros casos, os resultados têm sido opostos aos esperados: a utilização do poder proposto pelo modelo diminui a probabilidade para desempenhar o estilo de liderança prescrito.

DESCRITORES: recursos humanos de enfermagem; poder; liderança; administração hospitalar

RELATIONSHIP BETWEEN NURSES' LEADERSHIP STYLES AND POWER BASES

This quantitative study aimed to empirically evidence the relationship between the power bases of the leader and the leadership styles of nurses. The random sample consisted of 204 nursing professionals from a public hospital. The following measurement instruments were used: the SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire) to identify leadership styles and the Power Perception Profile to determine the types of power used by leaders. Descriptive, bivariate and multivariate analyses were used. Based on the results, two relationships proposed by the SLT (Situational Leadership Theory) were verified: between coercive power and S1 leadership style (telling), and between referent power and S3 leadership style (participating). In other cases, results have been opposite to expectations: the use of power proposed by the model decreases the probability of performing the prescribed leadership style.

DESCRIPTORS: nursing staff; power; leadership; hospital administration

RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y BASES DE PODER EN LAS ENFERMERAS

El objetivo del estudio es la comprobación empírica de la relación entre las fuentes de poder del líder y los estilos de dirección de las enfermeras. Estudio cuantitativo, muestra elegida al azar constituida por 204 participantes pertenecientes al personal de Enfermería de un hospital público. Los instrumentos de medida fueron: el SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire) para identificar los estilos de liderazgo y el Perfil de Percepción de Poder para determinar los tipos de poder utilizados por los líderes. Se realizó análisis descriptivo, bivalente y multivalente. A partir de los resultados obtenidos, se verificó la relación propuesta por la TLS (Teoría del Liderazgo Situacional) entre el poder coercitivo y el estilo de liderazgo E1 (decir) y entre el poder referente y el estilo de liderazgo E3 (participar). En otros casos, los resultados han sido opuestos a los esperados: la utilización del poder propuesto por el modelo disminuye la probabilidad de desempeñar el estilo de liderazgo prescrito.

DESCRIPTORES: personal de enfermería; poder; liderazgo; administración hospitalaria

¹Enfermeira, Doutor em Psicologia, Universidad de Granada, Espanha, e-mail: igarcia@ugr.es; ²Doutor em Psicologia, Universidad de Granada, Espanha e-mail: esanchez@ugr.es.

INTRODUÇÃO

O conceito de liderança constitui tema que tem sido abordado sob diversas perspectivas. O estudo do mesmo nas organizações refere-se ao intento para se obter, por parte do líder, a cooperação em uma tarefa comum. As pesquisas sobre esse tema têm aumentado na medida em que as sociedades ocidentais mostram a necessidade de contar com organizações mais complexas.

O conceito da liderança tem sido tratado por meio de diversas teorias. Na maioria dos casos, as definições têm identificado a liderança como uma influência. Entre todas essas teorias, concentra-se, aqui, na Teoria da Liderança Situacional⁽¹⁾. Da mesma maneira, outras pesquisas sobre o pessoal de enfermagem também utilizaram esse modelo⁽²⁻³⁾. A partir dessa teoria, define-se a liderança como “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo que realiza esforços por alcançar uma meta em certa situação”.

A Teoria da Liderança Situacional tem passado por evoluções através do tempo. Na sua primeira versão, era denominada Teoria do Ciclo Vital da Liderança. Sua principal aplicação não foi no contexto laboral, foi na tarefa educativa que os pais e professores realizam com as crianças nas diferentes etapas da vida. Mais adiante, esses autores desenvolveram alguns aspectos desse modelo e consideraram que seria aplicável em qualquer situação de liderança, quer no contexto familiar e educativo quer no laboral. Posteriormente, passou a ser denominada Teoria da Liderança Situacional (TLS).

Como seu nome indica, nessa teoria dá-se especial relevância à situação. Previamente, em outros enfoques teóricos, considerava-se que o líder eficaz possuía um conjunto de características ou atributos específicos. Da mesma maneira, outros enfoques se concentraram em identificar a conduta e o estilo adequado em qualquer situação. A TLS, sem anular o anterior, enfatiza o ajuste entre o comportamento do líder e as exigências da situação.

A TLS reconhece que cada líder pode ter um estilo preferido, porém, a eficácia da liderança depende do grau em que o líder é capaz de adaptar ou modificar seu estilo quando a situação o requer.

Os autores da TLS⁽¹⁾ identificam o estilo de liderança a partir de duas dimensões da conduta do líder: definem o comportamento de tarefa como todas aquelas condutas encaminhadas para detalhar a

tarefa e as funções de cada um dos seus membros. O comportamento de relacionamento se define como aquelas condutas que facilitam a comunicação com os subordinados, incluindo o suporte a esses, quando necessário.

Em 1967, foi apresentada a Teoria 3D da Liderança⁽⁴⁾, que introduziu como terceira dimensão a eficácia. Sob esse ponto de vista, não seriam suficientes somente as condutas de relacionamento e de tarefa, sendo que a eficácia dependeria do grau de ajuste entre o estilo do líder e da circunstância da situação.

Os autores da TLS⁽⁵⁾ adotaram previamente a ideia de uma terceira dimensão para conseguir a efetividade da liderança. De todas as possíveis variáveis que configuram a situação, identificaram a maturidade (ou preparação) dos subordinados como a variável situacional de maior relevância.

Segundo esse modelo, não existe um estilo ótimo de liderança para influenciar mais eficazmente os empregados; o estilo de liderança deve depender diretamente da preparação dos subordinados, nos quais o líder pretende influir para alcançar os seus objetivos. A preparação dos subordinados se concretiza na capacidade e na disposição. A primeira se refere à experiência e habilidade do indivíduo para realizar a tarefa, e a segunda se refere à motivação para realizar dita tarefa.

Esse modelo teórico considera que são quatro os estilos de liderança, resultado da combinação de comportamento de tarefa e de comportamento de relacionamento. Essas duas dimensões são independentes; delas surgem os quatro estilos de liderança, descritos a seguir.

Estilo 1 (E1) - *determinar* - se caracteriza por comportamento de tarefa acima da média e comportamento de relacionamento abaixo da média.

Estilo 2 (E2) - *convencer* -, nesse caso ambos os comportamentos estão acima da média.

Estilo 3 (E3) - *participar* - se traduz em comportamento de relacionamento acima da média e comportamento de tarefa abaixo da média.

Estilo 4 (E4) - *delegar* - ambos os comportamentos estão abaixo da média.

Segundo os autores da TLS⁽¹⁾, a cada nível de preparação corresponde um determinado estilo de liderança. Assim, no nível de preparação 1 corresponde o E1, no nível 2 corresponde o E2 e, assim, sucessivamente.

É reconhecido o grande atrativo do modelo e sua difusão entre os dirigentes⁽⁶⁾. Segundo alguns investigadores⁽⁷⁾, aumenta-se a probabilidade do sucesso da liderança quando o estilo reflete a base de poder apropriada.

Pretendeu-se comprovar, nesta pesquisa, que as bases de poder utilizadas correspondem à teoria. Isso leva à necessidade de se definir e se descrever o que é poder.

O poder tem sido definido⁽⁸⁻⁹⁾ como o potencial que há em um indivíduo para influenciar outro. A liderança é qualquer esforço para influenciar, e o poder é sua influência potencial, é o recurso que permite influenciar.

Por outro lado, alguns pesquisadores⁽⁷⁾ defendem a ideia de que não é o poder do líder que permite influenciar seus seguidores, mas, sim, a percepção que eles têm do poder do líder.

Tem-se proposto distintos sistemas de classificação das bases de poder. De todas elas, a classificação abaixo é a mais difundida. Nela⁽¹⁰⁾ se identificam cinco bases de poder.

Poder coercitivo - é a percepção do subordinado sobre a capacidade do líder para administrar punições.

Poder de recompensa - os subordinados percebem a capacidade do líder para oferecer gratificações.

Poder legítimo -. esse poder está relacionado à posição ou função do líder.

Poder referente - o líder inspira admiração e afeto positivo nos subordinados.

Poder de especialista - o líder é percebido pelos subordinados como tendo experiência e habilidade.

Agregou-se, posteriormente, uma sexta base de poder, o poder *de informação*, que é a capacidade do líder para obter informações relevantes para os subordinados.

O conjunto de tipos de poder ficou configurado com a agregação, anos mais tarde, do poder de *conexão*⁽¹¹⁾, que se define como a percepção dos subordinados sobre a capacidade do líder para contatar pessoas ou organizações influentes.

A TLS se completou ao introduzir o relacionamento entre as bases de poder e os estilos de liderança⁽⁷⁾. Nesse modelo, prescreve-se igualdade específica entre cada uma das bases de poder e o estilo mais apropriado que o líder deveria empregar para conseguir a maior influência possível sobre seus seguidores. Esses conceitos do modelo estão comprovados nesta pesquisa.

Nas últimas décadas, as enfermeiras têm desempenhado postos de gestão no sistema da saúde. Esta e outras pesquisas⁽¹²⁾ aportam conhecimento científico útil para o exercício das novas funções e competências.

OBJETIVO

O objetivo da presente pesquisa foi comprovar, empiricamente, o relacionamento entre as distintas fontes de poder do líder e os estilos de administração das enfermeiras.

Com esse objetivo, apresenta-se os seguintes pressupostos:

- utilização da base de poder coercitivo aumenta a probabilidade de ter o estilo E1 (determinar);
- emprego do poder de conexão aumenta a probabilidade de desenvolver o estilo E1 (dizer);
- uso do poder de conexão aumenta a probabilidade de utilizar o estilo E2 (convencer);
- aplicação do poder de recompensa aumenta a probabilidade de ter o estilo E2 (convencer);
- uso do poder legítimo aumenta a probabilidade de desenvolver estilo E2 (convencer);
- emprego do poder legítimo aumenta a probabilidade de utilizar o estilo E3 (participar);
- utilização do poder referente aumenta a probabilidade de ter o estilo E3 (participar);
- uso do poder de informação aumenta a probabilidade de utilizar o estilo E3 (participar);
- emprego do poder de informação aumenta a probabilidade de ter o estilo E4 (delegar);
- utilização do poder de especialista aumenta a probabilidade de desenvolver o estilo E4 (delegar).

METODOLOGIA

Tipo de estudo: descritivo.

Participantes: os profissionais da enfermagem de um hospital público de Granada, Espanha A Comissão de Pesquisa do Hospital Virgen de las Nieves, responsável por cuidar do cumprimento dos aspectos éticos da pesquisa, autorizou o estudo.

Amostra: aleatória simples de 290, entre 980, profissionais de enfermagem. Uma vez localizados os profissionais integrantes da amostra, foram visitados no seu lugar de trabalho, e entregue uma carta de apresentação com os objetivos da pesquisa, solicitando-se a assinatura do consentimento livre e

esclarecido para participar desta pesquisa. Àqueles que decidiram participar indicou-se a maneira para colaborar, garantindo-se o anonimato.

A percentagem de respostas foi de 77,6% (n=225), porém, os questionários completados na sua totalidade foram de 204 participantes. Entre eles, 53,9% eram enfermeiras, 7,9% eram técnicos especialistas e os 38,2% restantes eram auxiliares de enfermagem. Nesta amostra, 11% dos participantes era do sexo masculino. A média de idade foi de 44,37 anos e o desvio padrão de .62 anos. O intervalo de idade oscilou entre 22 e 62 anos.

Instrumentos de mensuração: para mensurar o estilo de liderança utilizou-se o SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire)⁽¹³⁾, por fornecer dados em duas dimensões da conduta (iniciação de estrutura e consideração, assimiláveis às condutas de tarefa e de relacionamento, respectivamente). Esse instrumento é procedente dos estudos sobre liderança da Universidade de Ohio, Estados Unidos, e, nas últimas décadas, tem sido empregado de forma extensa em pesquisas em diferentes organizações.

O SBDQ consta de 48 itens que descrevem a conduta do líder e consta de uma escala de 5 pontos, nas respostas. Entre os itens, 28 correspondem à dimensão de consideração e os outros à dimensão de iniciação de estrutura. Como não existe um parâmetro de dados normativos do SBDQ, decidiu-se utilizar a mediana para estabelecer o ponto de corte entre os valores altos e baixos em cada dimensão.

Para mensurar a percepção do poder foi utilizado um questionário - Perfil de Percepção de Poder⁽¹⁴⁾. Cada uma das sete bases de poder é comparada com as outras, de forma que se obtém 21 pares de afirmações comparadas. Em cada um dos pares o entrevistado tem que distribuir um total de 3 pontos, com a finalidade de obter pontuação para cada fonte de poder. Esse instrumento é comercializado e distribuído na Espanha pelo Centro de Estudos da Liderança, Consultores Espanhóis, SA, adaptado para o espanhol, originário de instrumento em inglês.

Análise de dados - em primeiro lugar, realizou-se análise descritiva com média, mediana, desvio padrão ou percentagens e frequências, segundo as variáveis quantitativas ou qualitativas, respectivamente.

A análise bivariada, mediante o contraste das médias através do teste ANOVA, foi realizada posteriormente. Por último, efetuou-se 10 regressões logísticas para verificar a probabilidade de utilização

de um estilo de liderança determinado, segundo os distintos tipos de poder.

RESULTADOS

Análise descritiva

Na Tabela 1, estão mostradas as médias das pontuações dadas pelos entrevistados em relação à base de poder utilizada pelos líderes. A pontuação pode oscilar entre 0 e 18.

Tabela 1 - Descrição dos tipos de poder

Tipo de poder	Média	dp
Coercitivo	7,60	3,67
Conexão	8,28	4,19
Recompensa	9,05	2,93
Legítimo	12,12	2,67
Referente	6,74	4,01
Informação	8,25	3,43
Especialista	10,98	3,60

Os resultados foram analisados, posteriormente, em relação aos estilos de liderança, e, para isso, realizou-se o procedimento abaixo indicado.

Em primeiro lugar, somou-se as pontuações dos 28 primeiros itens do questionário SBDQ para determinar a pontuação na dimensão relacionamento.

Em segundo lugar, para obter a pontuação na dimensão tarefa, somou-se os resultados nos últimos 20 itens.

Em terceiro lugar, foi utilizada a mediana da dimensão relacionamento, 65, e da dimensão tarefa, 36, para classificar os líderes com alta e baixa pontuação nas dimensões.

A pontuação de 65 na dimensão relacionamento ficou incluída na categoria alta. A pontuação 36, obtida na dimensão tarefa, se incluiu na categoria alta.

A mediana dividiu os líderes em duas categorias em ambas as dimensões:

- baixo na dimensão relacionamento que se identificou com o número 1;
- alto na dimensão relacionamento que se identificou com o número 2;
- baixo na dimensão tarefa que se identificou com o número 1;
- alto na dimensão tarefa que se identificou com o número 2.

Após, foram recodificadas as distintas categorias em função dos quatro estilos de liderança definidos pelo modelo.

A distribuição dos distintos estilos se encontra na Tabela 2.

Tabela 2 - Estilos de liderança

Estilos de liderança	Frequência	%
E1: alta tarefa e baixo relacionamento	45	20
E2: alta tarefa e alto relacionamento	69	30,7
E3: baixa tarefa e alto relacionamento	45	20
E4: baixa tarefa e baixo relacionamento	66	29,3

Análise bivariada

Previamente à realização da análise multivariada, realizou-se análise bivariada para comprovar se havia diferenças na pontuação média dos distintos tipos de poder utilizados pelos superiores que exercem estilos de liderança diferentes.

Na Tabela 3, vê-se refletido o resultado da comparação das médias dos 7 tipos de poder em cada um dos estilos de liderança, cujo número de questionários era 37 para o estilo E1, 63 para o estilo E2, 44 entrevistas no estilo E3 e 60 no caso do estilo E4.

Tabela 3 - Comparação das médias dos 7 tipos de poder em cada um dos estilos de liderança

Poder	Estilo	Média	p	Poder	Estilo	Média	p
Coercitivo	1	9,03	0.001	Referente	1	6,03	0.004
	2	6,81			2	7,48	
	3	6,45			3	7,98	
	4	8,58			4	5,5	
Conexão	1	9,41	0.000	Informação	1	7,92	0.025
	2	6,49			2	9,06	
	3	7,39			3	8,66	
	4	10,13			4	7,28	
Recompensa	1	9,89	0.162	Especialista	1	8,95	0.000
	2	8,56			2	12,63	
	3	8,86			3	12,14	
	4	9,18			4	9,65	
Legítimo	1	12,05	0.250				
	2	11,97					
	3	11,66					
	4	12,67					

Como se pode observar na Tabela 3, as diferenças das pontuações médias, obtidas nos distintos estilos de liderança, nos tipos de poder coercitivo, conexão, referente, informação e especialista são estatisticamente significativas.

Análise multivariada

Com a finalidade de comprovar a probabilidade de que, utilizando a base de poder que des-

creve o modelo, se determina o estilo de liderança correspondente, finalmente, realizou-se 10 regressões logísticas, uma para cada base de poder e o estilo de liderança correspondente que define o modelo.

Na Tabela 4, estão apresentados os resultados, segundo cada base de poder e o estilo de liderança correspondente.

Tabela 4 - Regressões logísticas sobre os tipos de poder e o estilo de liderança

V. predição	V. resultado	β	p	Exp. (β)	Intervalo de confiança de 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Coercitivo	Estilo E1	0,129	0,013	1,137	1,027	1,259
Conexão	Estilo E2	-0,155	0,000	0,857	0,794	0,925
Conexão	Estilo E1	0,081	0,075	1,085	0,992	1,186
Recompensa	Estilo E2	-0,084	0,110	0,920	0,830	1,019
Legítimo	Estilo E2	-0,031	0,581	0,969	0,868	1,083
Legítimo	Estilo E3	-0,081	0,196	0,922	0,815	1,043
Referente	Estilo E3	0,098	0,023	1,103	1,014	1,200
Informação	Estilo E3	0,045	0,367	1,046	0,949	1,154
Informação	Estilo E4	-0,120	0,011	0,887	0,809	0,973
Especialista	Estilo E4	-0,132	0,002	0,876	0,807	0,951

Na Tabela 4, pode-se observar como o resultado da análise de regressão do poder de conexão com o estilo E1, o poder de recompensa em relação com o estilo E2, o poder legítimo analisado, num caso, com o estilo E2 e em, segundo, com o estilo E3 e, por último, o poder de informação com o estilo E3 não alcançaram o nível de significação estatística.

Pelo contrário, os resultados da análise de regressão do poder coercitivo com o estilo de liderança E1 são estatisticamente significativos, para cada ponto que aumenta o poder coercitivo no líder, a probabilidade de ter o estilo de liderança E1 aumenta 1,137 vezes com referência aos outros estilos.

Assim mesmo, o resultado da análise entre o poder de conexão e o estilo de liderança E2 é estatisticamente significativo, porém, nesse caso, é negativo e, por isso, a probabilidade de ter o estilo analisado E2, quando se utiliza o poder de conexão, diminui; para cada ponto que aumenta o poder de conexão diminui a probabilidade de ter o estilo E2 em 0,857 de vezes em relação aos demais estilos.

Quando da análise do poder referente ao estilo de liderança E3, o resultado obtido é significativo e, ademais, para cada ponto incrementado o poder referente aumenta a probabilidade de ter o estilo E3 em 1,103 vezes com referência aos outros estilos de liderança.

Nos dois últimos resultados, o poder de informação com o estilo E4 e o poder de especialista também com o estilo E4 são estatisticamente significativos, porém, nos dois casos é negativo e, assim, a probabilidade de ter o estilo E4 diminui ao utilizar o poder de informação com o poder de especialista.

DISCUSSÃO

O papel desempenhado pelas enfermeiras, atualmente, incorpora funções e competências de liderança e de gestão. Esse fato motivou esta pesquisa, na qual se pretendeu aportar conhecimento sobre um modelo teórico de liderança exercida pelas enfermeiras no contexto hospitalar. Pesquisas recentes⁽¹²⁾ têm destacado a importância do conhecimento que devem ter as enfermeiras sobre conceitos, teorias e pesquisa sobre a liderança, a gestão e o poder.

Na Teoria da Matriz Gerencial, mede-se a atitude ou a orientação dos líderes em relação à produção e às pessoas. Numa pesquisa recente⁽¹⁵⁾ sobre os estilos de liderança ideais, os enfermeiros assinalam 9,9 – alta orientação à produção e às pessoas – como o preferido, seguido de 5,5 e rejeitam o 9,1 e o 1,1. Neste estudo, empregou-se uma medida do comportamento – não das atitudes – das enfermeiras líderes a partir da descrição dos seus subordinados.

A partir dos resultados obtidos, tem-se verificado os conceitos dos dez propostos: quer dizer, a utilização do poder coercitivo aumenta a probabilidade de ter o estilo de liderança E1 (determinar), igualmente ocorre no caso do poder referente ao estilo E3 (participar). Por outro lado, em outros três casos, os resultados obtidos foram opostos ao esperado, quer dizer, a probabilidade de desenvolver um estilo de liderança diminui a partir da utilização das bases de poder propostas pelo modelo. Esses três casos são o poder de conexão com o estilo de liderança E2, o poder de informação com o estilo E4 e também o poder de especialista com o estilo E4. Os resultados obtidos nos outros conceitos não são estatisticamente significativos.

Nesta pesquisa, cuja finalidade foi testar o conceito de um relacionamento específico entre as bases de poder e os estilos de liderança^(1,7), não se obteve suficiente apoio empírico.

Apontam-se duas possíveis explicações para os resultados obtidos, apresentadas a seguir.

Desde o ponto de vista do procedimento estatístico utilizado, considerando a ausência de valores normativos, decidiu-se empregar a mediana como ponto de corte para determinar os níveis, alto e baixo, em cada uma das dimensões da conduta do líder. Outra possibilidade teria sido utilizar a média como ponto de corte.

Sob um ponto de vista teórico, no modelo, propõe-se que a efetividade da liderança depende do ajuste entre o estilo de direção e o nível de preparação dos subordinados. O papel que desempenha o poder do líder é o de aumentar a probabilidade de sucesso quando o estilo já é efetivo. Nesta pesquisa não se mediou o nível de preparação dos subordinados e a efetividade do líder. Assim, existe a possibilidade de os resultados não se ajustarem ao modelo, porque, para realizar as análises estatísticas, foram incluídos todos os

estilos (os efetivos e os menos efetivos). Em caso de ter podido excluir os estilos menos efetivos, o resultado poderia ter sido diferente. Propõe-se, aqui, essas questões como linhas de pesquisa para o futuro, com a finalidade de elucidar se o modelo

consegue predizer ou não o relacionamento entre o poder e o estilo de liderança e, desse modo, orientar as enfermeiras gestoras para o uso do poder e no exercício da liderança, aumentando sua efetividade.

REFERÊNCIAS

1. Hersey P, Blanchard KH. Management of organizational behavior: utilizing human resources. 4^a ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall; 1982.
2. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO, Fávero N. O estilo de liderança exercido pelo enfermeiro de unidade de internação cirúrgica sob o enfoque da liderança situacional. Rev Latino-am Enfermagem 1997 março/abril; 5(2):39-47.
3. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO, Dela Coleta JA. Liderança situacional: estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Rev Latino-am Enfermagem 1998 janeiro/fevereiro; 6(1):81-90.
4. Reddin WJ. The 3-D Management Style Theory. Training and Development Journal 1967 abril; 21(4):8-17.
5. Hersey P, Blanchard KH. Management of organizational behavior: utilizing human resources. 3^a ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall; 1977
6. Sánchez Santa-Bárbara E, González González JM. ¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública? Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 1998; 14(2):141-54.
7. Hersey P, Blanchard KH, Natemeyer WE. Situational leadership, perception and the impact of power. Group & Organization Studies 1979 December; 4(4):418-28.
8. Nyberg D. Power over power: what power means in ordinary life, how it is related to acting freely, and what it can contribute to a renovated ethics of education. Ithaca: Cornell University Press; 1981.
9. Hersey P, Blanchard KH, Johnson D. Administración del comportamiento organizacional. 7^a ed. México: Prentice Hall; 1998.
10. French J, Raven B. The bases of social power. In: Cartwright D, editor. Studies in social power. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan; 1959. p. 150-67.
11. Hersey P, Goldsmith M. The changing role of performance management. Training and Development Journal 1980 octubre; 34:18-32.
12. Lourenço MR, Shinyashiki, GT, Trevizan, MA. Management and leadership: analysis of nurse managers' knowledge. Rev Latino-am Enfermagem 2005 julho-agosto; 13(4):469-73.
13. Fleishman EA. A leader behavior description for industry. In Stogdill RM, Coons AE, editores. Leader behavior: its description and measurement. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University. Research monograph nº 88; 1957. p. 103-19.
14. Hersey P, Natemeyer WE. Perfil de percepção del poder. Escondido, CA: Center for Leadership Studies; 1979.
15. Ribeiro Higa EF, Trevizan MA. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. Rev Latino-am Enfermagem 2005 janeiro-fevereiro; 13(1):59-64.