

UC/FPCE-2007

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Estudo das Qualidades Psicométricas do
LBDQ - Forma XII**

Raquel Gonçalves dos Reis (raquelreis_85@hotmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das
Organizações sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato
Lourenço

Estudo das Qualidades Psicométricas do LBDQ - Forma XII

Resumo

O LBDQ - Forma XII (*Leader Behavior Description Questionnaire - Form XII*) é um instrumento amplamente usado na avaliação dos estilos comportamentais dos líderes. Os estudos empíricos têm demonstrado o valor e a utilidade deste questionário. Permanecem, contudo, algumas dúvidas acerca das suas qualidades psicométricas. Por outro lado, há uma carência de estudos com este instrumento na população portuguesa. Neste sentido, a presente investigação pretende contribuir para a clarificação das qualidades psicométricas do LBDQ - Forma XII, averiguando a existência de suporte empírico que legitime o seu uso, em particular na população portuguesa. A amostra utilizada é constituída por 313 sujeitos pertencentes aos departamentos de produção de uma empresa do sector de cerâmico e de uma empresa industrial de transformação e distribuição de produtos alimentares. As qualidades psicométricas da escala foram avaliados através da técnica de análise factorial confirmatória. Os resultados obtidos revelaram a existência de alguns problemas no LBDQ - Forma XII, nomeadamente em termos de validade de constructo, e especificamente, ao nível da estrutura factorial e construção dos itens. Neste sentido, é necessário desenvolver novos estudos para avaliar as qualidades psicométricas do LBDQ - Forma XII e, eventualmente, efectuar uma reformulação do instrumento.

Palavras chave: LBDQ Forma - XII, Qualidades Psicométricas, Liderança.

Studying Psychometric Qualities of LBDQ - Form XII

Abstract

LBDQ – Form XII (Leader Behaviour Description Questionnaire - Form XII) is a tool widely used in the evaluation of leader behaviour styles. The importance and utility of this tool has been demonstrated by empirical studies. There are, however, some doubts concerning its psychometric qualities. On the other hand, there is a lack of studies over this tool in the portuguese population. The current research makes a contribution for the clarification of the psychometric qualities of LBDQ - Form XII, searching for empirical basis that justifies its use, in particular for the portuguese population. The sample used in this study have 313 subjects belonging to the production departments of a ceramic organization and a food industry and distribution organization. The psychometric qualities of the tool scale were evaluated by the confirmatory factorial analysis technique. The results showed the existence of some problems regarding LBDQ - Form XII, mainly in the validity of the construct and specifically in both factorial structure and item construction. In this way, new studies are suggested in order to evaluate the psychometric qualities of LBDQ - Form XII and a reformulation of this tool might be needed.

Key Words: LBDQ - Form XII, Psychometric Qualities, Leadership.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer ao professor Paulo Renato Lourenço, a sua disponibilidade, atenção e dedicação. A sua orientação foi imprescindível para a concretização do presente trabalho.

Quero agradecer a todos os amigos que estiveram sempre presentes, mesmo que fisicamente distantes, e que sempre me apoiaram e ajudaram ao longo deste caminho.

Quero agradecer aos meus pais pelo seu apoio nas decisões difíceis e pela sua presença ao longo de todo o meu percurso académico e pessoal.

Ao meu irmão, quero deixar o meu profundo agradecimento, por toda a ajuda que sempre disponibilizou, em todos os momentos importantes e difíceis da minha vida.

A todos os que acreditaram em mim, o meu sincero agradecimento!

Índice

Introdução.....	1
I – Enquadramento conceptual.....	2
1. Liderança.....	2
1.1. Teoria e investigação sobre a liderança.....	2
1.2. Os estudos de Ohio: consideração e estruturação.....	7
2. LBDQ - Forma XII.....	9
2.1. Estrutura e conteúdo.....	10
2.2. Qualidades psicométricas do LBDQ - Forma XII.....	11
II – Objectivos do estudo.....	16
III – Metodologia.....	16
1. Procedimento de recolha de dados.....	16
2. Caracterização da amostra.....	17
IV - Resultados.....	18
V – Discussão dos resultados.....	24
Conclusão.....	26
Bibliografia.....	28
Anexos.....	31
Anexo A - Questionário LBDQ – Forma II.....	32
Anexo B - Informação complementar relativa à análise factorial confirmatória da escala LBDQ - Forma XII (modelo original).....	34
Anexo C - Informação complementar relativa à análise factorial confirmatória da escala LBDQ - Forma XII (modelo revisto).....	37

Introdução

A liderança é uma temática que tem sido amplamente estudada na área das Ciências Sociais (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2005; Lourenço, 2000; Yukl, 1989). A investigação sobre a liderança tem sido guiada por diversas abordagens teóricas e metodológicas que conduzem, frequentemente, a resultados inconclusivos e contraditórios. Apesar do elevado interesse científico, ainda não foram desenvolvidas teorias amplas, capazes de integrar os resultados das diferentes abordagens (Jago, 1982; Lourenço, 2003).

A maioria dos estudos empíricos desenvolvidos neste domínio têm recorrido, sobretudo, a escalas de avaliação (Jago, 1982). Um dos instrumentos mais usados no âmbito da investigação da liderança é o LBDQ - Forma XII (Szilagyi & Keller, 1976), desenvolvido por investigadores da Universidade de Ohio. Numerosos estudos têm recorrido a este instrumento com o propósito de explorar as relações das dimensões comportamentais da liderança – consideração e estruturação – com variáveis, como a satisfação (Jesuino, Soczka, & Matoso, 1985; Valenzi & Dessler, 1978), a performance dos subordinados (Greene, 1973), o comprometimento organizacional (Chien, 2003), ou a gestão de conflitos (Silva, 2007), entre outros.

O próprio LBDQ - Forma XII tem sido alvo de atenção por parte dos investigadores, existindo vários estudos que se centram, exclusivamente, na avaliação das suas qualidades psicométricas (Halpin, 1957; Jesuino et al., 1985; Schriesheim & Kerr, 1974; Schriesheim & Stogdill, 1975; Szilagyi & Keller, 1976). De um modo geral, os resultados obtidos sugerem que, de entre as escalas desenvolvidas nos estudos de Ohio, o LBDQ - Forma XII é o instrumento que se revela mais apropriado para a avaliação dos estilos comportamentais dos líderes (Schriesheim & Kerr, 1974; Schriesheim & Stogdill, 1975; Szilagyi & Keller, 1976). Contudo, os estudos têm revelado a existência de algumas limitações, ao nível das suas qualidades psicométricas. De um modo geral é possível detectar alguns problemas ao nível da fidelidade, validade, propriedades de resposta e propriedades da escala deste instrumento. Contudo, a escassez de estudos que procederam à análise sistemática das qualidades psicométricas do LBDQ - Forma XII, assim como a presença de resultados contraditórios, têm contribuído para a emergência de dúvidas acerca da adequabilidade do instrumento. A revisão da literatura também evidencia uma carência de investigações na população portuguesa. Daqui decorre a necessidade de desenvolver estudos de natureza instrumental¹ que incidam sobre o LBDQ - Forma XII, especialmente na população portuguesa.

Face ao contexto acima referido, o presente estudo pretende analisar as qualidades psicométricas do LBDQ - Forma XII, averiguando a existência

¹ Segundo Drenth (1998), a investigação instrumental está direccionada para a construção e calibração de instrumentos, os quais são utilizados para a recolha de dados em diversos contextos (e.g. investigação e diagnóstico).

de suporte empírico que legitime o seu uso, em particular na população portuguesa.

I – Enquadramento conceptual

1. Liderança

A liderança é uma temática que sempre suscitou grande interesse nos investigadores (Cunha et al., 2005; Lourenço, 2000; Yukl, 1989). A investigação científica sobre a liderança surgiu no início do século passado (Yukl, 1989) e, nas últimas décadas, têm sido realizados inúmeros estudos, tanto em contexto experimental como em contexto organizacional (Weissenberg & Kavanagh, 1972). Contudo, a produção científica tem-se revelado pouco eficiente, uma vez que a maioria dos estudos desenvolvidos se debruça apenas sobre aspectos parcelares da liderança (Lourenço, 1993), conduzindo a escassos resultados substantivos (Jesuíno, 2005). A acumulação de estudos empíricos não produziu um corpo integrado de conhecimentos. Pelo contrário, a liderança permanece marcada por alguma ambiguidade e pela ausência de consenso, tanto a nível teórico como metodológico (Jago, 1982; Lourenço, 2000). De facto, permanece o desacordo acerca de aspectos básicos como a definição de liderança, a distinção entre liderança e outros conceitos similares (e.g. gestão), a natureza do fenómeno, a eficácia da liderança, entre outros (Jesuíno, 2005; Lourenço, 2000; Yukl, 1989). Face a esta situação, Miner (1975 citado por Jesuíno, 2005) defende o abandono do estudo da liderança, a favor do estudo de outros conceitos com um maior valor heurístico, como o controlo. Esta posição radical não foi, na generalidade, apoiada pela comunidade científica, uma vez que não se pode negligenciar todo o trabalho desenvolvido, fazendo mais sentido desenvolver um esforço no sentido da clarificação e delimitação do conceito de liderança (Lourenço, 1993). Além disso, esta temática continua a suscitar o interesse dos investigadores, existindo uma concepção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso nas organizações (Cunha et al., 2005).

1.1. Teoria e investigação sobre a liderança

Os desenvolvimentos neste domínio, tanto ao nível teórico como empírico, não conduziram a um entendimento acerca do significado de liderança, o que se traduz numa multiplicidade de definições (Jago, 1982; Lourenço, 2000). Nos anos 70, Stogdill (1974 citado por Lourenço, 2000) referia já a existência de quase tantas definições como autores que tentaram definir o conceito de liderança. De um modo geral, a liderança tem sido definida em termos de traços individuais, comportamentos, influência sobre outras pessoas, padrões de interacção, relações de papel, ocupação de posições de gestão e percepção de legitimidade da influência (Yukl, 1989).

Com o objectivo de ilustrar as divergências conceptuais acima

expostas, são mencionadas, em seguida, algumas definições de liderança. Por exemplo, Hemphill e Coons (1957 citado por Yukl, 1989) consideram que a liderança se refere ao comportamento de um indivíduo quando orienta as actividades do grupo em direcção a um objectivo comum. Robbins (1996) afirma que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo a alcançar determinados objectivos. Por outro lado, Stogdill (1997) propõe a seguinte definição de liderança: *“the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal-setting and goal achievement”* (p. 115). Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961 citado por Yukl, 1989) descrevem a liderança em termos de influência interpessoal, exercida numa situação e direccionada, através do processo de comunicação, para o cumprimento dos objectivos específicos. Jago (1982) considera a liderança como processo e propriedade: *“leadership is both a process and a property. The process of leadership is the use of noncoercive influence to direct and coordinate the activities of the members of an organized group toward the accomplishment of group objectives. As a property, leadership is the set of qualities or characteristics attributed to those who are perceived to successfully employ such influence”* (p. 315). Outras concepções defendem que “um membro do grupo exercerá liderança se o grupo perceber o seu comportamento como contribuindo, decisivamente, para a obtenção dos objectivos grupais” e, desta forma, “para que a liderança se exerça, o grupo, explícita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado” (Lourenço, 2000, p. 122). As definições mais recentes tendem a ser mais complexas, reflectindo o avanço teórico e empírico alcançado ao longo dos anos, no domínio da liderança. Um exemplo é a definição de Yukl (1998 citado por Cunha et al., 2005) na qual a liderança é concebida como um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos dos restantes membros, a escolha das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Em suma, as definições diferem em muitos aspectos importantes, incluindo diferenças ao nível de quem exerce influência, o propósito da tentativa de influência e a forma como a influência é exercida. As divergências entre investigadores ao nível do significado do conceito de liderança desencadeiam diferentes caminhos de investigação e, conseqüentemente, diferentes interpretações dos resultados empíricos (Yukl, 1989).

De facto, a liderança tem sido estudada em torno de inúmeras perspectivas, através de distintos enfoques e níveis de análise, e de acordo com diversas linhas de orientação teórica e metodológica (Lourenço, 1993). Contudo, é possível identificar, de uma forma genérica, algumas linhas gerais que têm guiado o estudo da liderança, em especial no campo das Ciências Organizacionais.

De um modo geral, todos os estudos que incidem sobre a liderança se

inserir, em maior ou menor grau, no dualismo indivíduo-situação. Este aspecto está presente nos modelos mais actuais (Reto & Lopes, 1991 citado por Lourenço, 1993), contudo, é mais visível nas primeiras abordagens de liderança, nomeadamente nas teorias “dos grandes homens”, que salientam os aspectos disposicionais, e nas teorias “dos grandes acontecimentos”, que se centram nos aspectos situacionais. Estas duas perspectivas conduzem a concepções simplistas, redutoras e parcelares da liderança (Lourenço, 1993).

No estudo da liderança também é possível distinguir duas grandes posições/orientações teóricas. Por um lado, existe um campo de investigação que enfatiza os resultados da interacção entre o líder e os liderados, designado por paradigma funcionalista. Por outro lado, há um conjunto de estudos que coloca a tónica na própria interacção entre o líder e os liderados – paradigma genético (Jesuino, 2005).

No paradigma funcionalista podem ser identificadas, igualmente, diferentes formas de conceber a liderança. Jago (1982) distingue duas grandes dimensões: traços versus comportamentos dos líderes, e universalidade versus contingência. A intersecção das duas dimensões conduz à emergência de quatro grandes abordagens, com enfoques distintos: a abordagem de tipo I (Traços e Universalidade), abordagem de tipo II (Comportamentos e Universalidade), abordagem de tipo III (Traços e Contingência) e abordagem de tipo IV (Comportamentos e Contingência) (cf. Tabela 1).

Tabela 1 – Tipologia das teorias de liderança (adaptado de Jago, 1982, p. 316)

		<i>Perspectivas teóricas</i>	
		Universal	Contingente
<i>Constructo focal</i>	Traços do líder	Tipo I	Tipo II
	Comportamento do líder	Tipo II	Tipo IV

Os primeiros estudos científicos sobre a liderança enquadram-se na abordagem de tipo I, situada entre o início do século XX e o início da 2ª Guerra Mundial (Jesuino, 2005). Genericamente, esta abordagem defende que os líderes possuem um conjunto de características inatas, distintas dos não líderes. Pretendia-se identificar os atributos pessoais ou os traços de personalidade específicos e gerais responsáveis por uma liderança eficaz, em qualquer situação. Foram desenvolvidos inúmeros estudos empíricos que incidiram sobre atributos como as características físicas (e.g. peso, altura e idade), as características sociais (e.g. popularidade e atractividade), o “background” social (e.g. estatuto social e educação), as variáveis de personalidade (e.g. assertividade, auto-confiança e independência) e a inteligência, entre outros (Lourenço, 1993). Os resultados demonstraram a inexistência de um conjunto de traços eficazes em todas as situações de liderança, o que conduziu ao progressivo abandono da investigação nesta perspectiva. Contudo, estudos mais recentes, renovaram o interesse nos traços, reconhecendo a sua importância para a compreensão da liderança.

Estas novas concepções, abordadas mais adiante, não se enquadram nesta abordagem, uma vez que têm em conta um contexto mais abrangente, rejeitando uma perspectiva universalista (Jago, 1982).

A abordagem de Tipo II surgiu, por volta dos anos 40, como reacção aos resultados desencorajadores da abordagem de Tipo I (Jago, 1982). A abordagem de Tipo II renunciou aos traços de personalidade, concentrando-se, exclusivamente, nos comportamentos observados. À semelhança da abordagem anterior, foi mantida uma concepção universal da liderança (Jesuino, 2005). Deste modo, os estudos empíricos pretendiam identificar os estilos comportamentais associados à eficácia, em qualquer situação. De um modo geral, os resultados revelaram-se contraditórios, evidenciando a inexistência de um estilo universalmente eficaz (Lourenço, 2003). Nesta abordagem destacam-se as investigações desenvolvidas na Universidade de Michigan e na Universidade de Ohio (Jago, 1982). Os estudos de Ohio assumem uma grande relevância para a presente investigação e, por isso, serão aprofundados, posteriormente.

Com base nas limitações das abordagens universalistas, as teorias que se inserem na abordagem de Tipo III adoptaram uma abordagem contingencial, defendendo que diferentes situações exigem diferentes combinações de traços. Deste modo, os investigadores procuraram identificar os traços que conduzem à eficácia, em situações específicas (Lourenço, 2003). Nesta abordagem destaca-se o Modelo Contingencial de Liderança de Fiedler, que contribuiu, de forma inegável, para o avanço no estudo da liderança (Jago, 1982).

A abordagem de Tipo IV, também renuncia a uma abordagem universalista, centrando-se na identificação dos comportamentos do líder que se encontram associados à eficácia, em situações particulares (Jago, 1982). Distinguem-se duas grandes linhas de investigação. Por um lado, existem estudos que se centram na análise da forma como a situação influencia o comportamento do líder. Segundo Jesuino (2005), nesta linha de investigação enquadram-se teorias como a “Teoria dos Papéis” de Kahn, Wolfe, Quinn e Snoelk de 1974, a “Teoria das Escolhas-Constrangimentos-Solicitações” de Stewart de 1976, e o “Modelo de Influência Múltipla” de Hunt e Osborn de 1975. Outros estudos consideram a situação como variável moderadora da relação entre os comportamentos do líder e a eficácia. Nesta segunda linha de investigação integra-se, de acordo com Jesuino (2005), a teoria situacional de Hersey e Blanchard de 1969, o modelo de Vroom e Yetton de 1973 e as teorias cognitivo-motivacionais, popularmente designadas por “path-goals”, como o modelo de House & Mitchell de 1974.

O paradigma genético, fortemente tributário da psicologia social cognitiva, foi uma ruptura epistemológica no estudo da liderança, representando um avanço teórico muito importante. Enquanto o paradigma funcionalista enfatiza os resultados das interacções entre líderes e liderados, numa perspectiva prescritiva, o paradigma genético centra-se nas interacções entre os líderes e os liderados, ao nível interindividual e grupal, assumindo uma perspectiva eminentemente descritiva. Assim, ao contrário das abordagens anteriores, que se centram no líder ou na situação, o paradigma

genético centra-se no próprio processo de liderança (Jesuíno, 2005). De acordo com Jesuíno (2005), o paradigma genético integra modelos que enfatizam processos cognitivos, como é o caso do modelo de Calder (1977) e do modelo de Green e Mitchell (1979) que se focalizam nos processos de atribuição, ou a teoria de Rosch (1978) que se centra no processo de categorização; e por outro lado, modelos que incidem sobre os processos comportamentais, como, a teoria das interações verticais diádicas de Graen (1975) e o modelo de Scott e Podsakoff (1982), entre outros.

Mais recentemente, tem havido um esforço no sentido da integração da literatura, de forma a tentar superar as limitações dos modelos anteriores. Apesar de não existir uma corrente dominante, podem-se considerar três orientações no estudo da liderança. Uma primeira orientação refere-se à concepção de liderança como um aspecto da gestão. A investigação tem-se centrado, fundamentalmente, sobre a delegação e a participação (e.g. Schriesheim & Neider, 1988 citado por Lourenço, 1993). Por outro lado, a liderança tem sido investigada numa conceptualização mais ampla dos estilos de liderança, salientando a dimensão política das organizações. Neste âmbito, destacam-se os estudos desenvolvidos na área da Liderança Transaccional, Liderança Transformacional e Liderança Carismática². A terceira orientação prende-se com a conceptualização da liderança como um processo dinâmico e multidimensional de influência interpessoal (Lourenço, 1993).

A investigação sobre a liderança também pode ser dividida em torno de duas classes: os estudos que se inserem no quadro do comportamento organizacional, debruçando-se sobre a liderança formal; e os estudos que, radicando na sociologia e na psicologia social, incidem sobre a liderança informal (Jesuíno, 2005). A liderança formal, também designada por estatutária, é exercida por uma pessoa que ocupa uma posição bem definida na estrutura hierárquica oficial. Deste modo, a liderança formal é atribuída e reconhecida oficialmente. Pelo contrário, a liderança informal ou emergente é exercida independentemente da posição ocupada na estrutura formal de poder, estando fortemente associada à própria dinâmica do sistema em que emerge (Lourenço, 2000). Apesar de o líder informal não possuir um estatuto oficial de liderança, a sua influência revela-se muito importante para a compreensão do comportamento organizacional (Pielstick, 2000; Robbins, 1996).

Os estudos sobre a liderança, desenvolvidos na área do comportamento organizacional centram-se, principalmente, na liderança formal, existindo poucos estudos que se debrucem sobre a liderança informal (Pielstick, 2000). Ocasionalmente, assiste-se à restrição do conceito de liderança à liderança formal. A negligência dos processos informais da liderança conduz, muitas vezes, à confusão da liderança com outros conceitos, como a gestão, a chefia ou a supervisão (Lourenço, 2000).

² Nestas abordagens há uma reaproximação à figura do líder, especialmente no caso da Liderança Carismática. Porém, estas concepções são mais amplas, enfatizando os processos de grupo.

Todavia, a liderança não se restringe à noção de gestão, uma vez que a liderança pode ocorrer independentemente da estrutura formal de poder. Neste sentido, “nem todos os líderes são gestores, nem todos os gestores são líderes” (Robbins, 1996, p. 413).

Em síntese, a maioria das teorias, assim como os estudos empíricos, apresentam debilidades conceptuais, conduzindo a concepções fragmentárias da liderança (Yukl, 1989). Contudo, a diversidade de perspectivas não deve ser entendida como um obstáculo, mas sim como uma fonte de reflexão crítica, no sentido de uma maior compreensão da complexidade do fenómeno de liderança (Cunha et al., 2005; Yukl, 1989; Lourenço, 1993).

O presente estudo insere-se, tal como a maioria das investigações realizadas no contexto da liderança, no quadro da liderança formal. Apesar desta investigação não se debruçar sobre a liderança informal, é reconhecida a sua importância para a compreensão da liderança. Por outro lado, esta investigação remete para os estudos elaborados na Universidade de Ohio, os quais serão aprofundados, em seguida.

1.2. Os estudos de Ohio: consideração e estruturação

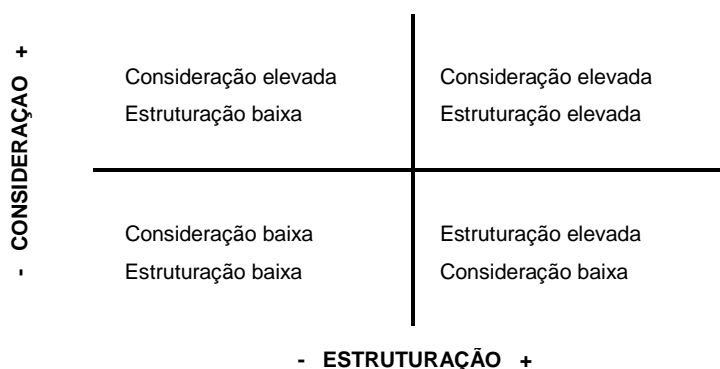
Os estudos da Universidade de Ohio, desenvolvidos nos finais dos anos 50, inserem-se na abordagem comportamental da liderança. Os investigadores procuravam identificar os estilos comportamentais de liderança eficazes, a partir da observação directa³ (Jesuino, 2005). De forma paralela, foram desenvolvidos estudos semelhantes na Universidade de Michigan, com a mesma finalidade, recorrendo, contudo, a metodologias distintas. Enquanto que o grupo de Michigan recorreu, sobretudo, ao método de entrevista, os investigadores de Ohio aplicaram questionários, cujas respostas submeteram a análise factorial, a fim de identificar as principais dimensões comportamentais dos líderes (Yukl, 1989). Os investigadores de Ohio compilaram uma lista de 1790 descrições de comportamentos de liderança e, em seguida, seleccionaram os 150 itens mais relevantes, construindo uma primeira versão de um instrumento de medida de estilo de liderança (Tracy, 1987). Esta versão preliminar foi administrada em diversas organizações, principalmente militares, industriais e educacionais (Stogdill, 1963). A análise factorial das respostas obtidas conduziu à identificação de duas dimensões independentes, passíveis de serem descritas graficamente por dois eixos ortogonais, que explicavam na totalidade 80% da variância (Tracy, 1987). As dimensões capazes de descrever adequadamente o comportamento de liderança foram designadas por consideração (*consideration*) e estruturação (*initiating structure*)⁴ (Halpin & Winer, 1952 citado por Halpin, 1957).

³ Os primeiros estudos que focalizaram os estilos de liderança foram desenvolvidos por Lewin, centrando-se nos líderes formais. Os resultados conduziram à identificação de três estilos de liderança – autocrático, democrático e “laissez faire” (Lourenço, 1993).

⁴ Esta dicotomia foi introduzida por Bales. Os seus estudos centraram-se no estudo dos comportamentos dos líderes emergentes, identificando as “funções

A estruturação refere-se ao grau com que o líder define e estrutura o seu papel e o papel dos seus subordinados no sentido da realização dos objectivos. Deste modo, um líder com uma orientação elevada na estruturação atribui tarefas a realizar, enfatiza o cumprimento de prazos limite para a conclusão de trabalho e define padrões de desempenho. A consideração reflecte o grau com que o líder mantém relações de confiança, respeito pelas ideias e preocupação com os sentimentos dos seus subordinados. Assim, um líder que apresente uma orientação elevada nesta dimensão expressa uma atitude amigável em relação aos seus subordinados, manifestando respeito pelos seus sentimentos e ideias (Robbins, 1996). Dada a independência entre ambas as dimensões, qualquer combinação é possível, ou seja, um líder pode obter pontuações baixas ou elevadas nas duas dimensões, assim como elevada numa e baixa na outra⁵ (cf. Figura 1).

Figura 1. Representação dos quadrantes comportamentais da liderança segundo os estudos de Ohio (adaptado de Jesuíno, 2005, p. 67).



Numerosos estudos foram realizados com o propósito de encontrar o estilo de liderança mais eficaz, utilizando critérios como a satisfação dos subordinados, a produtividade, o absentismo e o turnover, entre outros (e.g. Bernardin, 1987; Greene, 1973; Jesuíno, 2005; Schriesheim, 1982)⁶. Os

instrumentais” associadas aos aspectos de tarefa, e as “funções expressivas” associadas a aspectos socio-afectivos. Estudos posteriores recorrem a esta dicotomia, utilizando, no entanto, diferentes designações.

⁵ As investigações da Universidade de Michigan conduziram a resultados semelhantes. Porém, em vez de uma estrutura bifactorial, os investigadores de Michigan defendem a existência de apenas uma dimensão com duas orientações – orientação para a produção e orientação para os empregados. Estas duas orientações são consideradas como extremos opostos de um mesmo *continuum*, ou seja, o comportamento do líder pode variar entre as duas (Jesuíno, 2005).

⁶ A maioria destes estudos possui uma natureza correlacional, não sendo possível estabelecer a direcção da causalidade. Deste modo, o comportamento do líder pode ser considerado como a causa ou a consequência de outras variáveis (Yukl, 1989; Jesuíno, 2005). Diversos estudos empíricos apontam para a existência de uma causalidade em ambas as direcções (e.g. Day, 1971 citado por Yukl, 1989; Greene, 1975 citado por Yukl, 1989). Por outro lado, é possível a existência de uma terceira

investigadores de Ohio defendem que o estilo de liderança ideal é caracterizado por uma orientação elevada em ambas as dimensões, popularmente designado por *hi-hi*⁷ (Jesuino, 2005). Alguns estudos suportam esta ideia, no entanto, outros revelam resultados contrários, mostrando que uma orientação elevada em ambas as dimensões não é, muitas vezes, o melhor estilo de liderança (Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978; Schriesheim, 1982). Por exemplo, o estudo de Nystrom (1978), envolvendo gestores de uma empresa de manufactura e venda de produtos, mostra claramente que o estilo *hi-hi* não é o mais eficaz. Nesta investigação em particular, os resultados sugerem que um elevado nível de consideração e um baixo nível de estruturação parece ser preferível. Assim, embora possam existir alguns casos em que o estilo *hi-hi* possa revelar-se mais eficaz (Schriesheim, 1982), os estudos empíricos demonstram que a superioridade deste estilo de liderança é apenas um mito (Larson et al., 1976; Nystrom, 1978; Schriesheim, 1982). Neste sentido, Jesuino (2005) afirma que o que está em causa é a ideia de que existe um estilo de liderança eficaz em todas as situações – o famoso “one best way”. Deste modo, diversos autores defendem a necessidade de considerar os factores situacionais no estudo da liderança, isto é, examinar em que medida a situação modera os efeitos dos estilos comportamentais (Jesuino, 2005; Korman, 1966; Robbins, 1996; Schriesheim, 1982; Schriesheim & Kerr, 1974; Weissenberg & Kavanagh, 1972). Segundo Kerr e Schriesheim (1974), a maioria dos trabalhos desenvolvidos com as escalas de Ohio, a partir de 1964, têm tido o cuidado de considerar os efeitos moderadores da situação. Estudos mais recentes, utilizando o LBDQ - Forma XII, mostram, igualmente, a preocupação de adoptar uma concepção mais alargada, inserindo variáveis situacionais no estudo da liderança (e.g. Becker, Ayman & Korabik, 2002; Emery & Frienddall, 2002; Pauckard & Kauppi, 1999), o que tem conduzido a resultados encorajadores (Jesuino, 2005).

No seguimento dos estudos iniciais de Ohio foram elaborados diversos questionários, entre os quais se destacam: *Supervisory Behavior Description Questionnaire* (SBDQ) (Fleishman, 1957a citado por Jesuino, 2005), *Leadership Opinion Questionnaire* (LOQ) (Fleishman, 1957b citado por Jesuino, 2005), *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) (Halpin, 1957) e a sua versão revista LBDQ - Forma XII (Stogdill, 1963).

2. LBDQ - Forma XII

O LBDQ - Forma XII foi desenvolvido por Stogdill (1963) com o propósito de avaliar os comportamentos dos líderes por parte dos subordinados. Este instrumento, também designado por Forma XII, é a

variável, assim como de factores externos, que influenciem os resultados obtidos (Yukl, 1989).

⁷ Blake e Mouton (1964 citado por Jesuino, 2005) aplicaram este modelo à formação dos líderes, desenvolvendo a *managerial grid*, também conhecida pela designação “modelo 9.9”.

quarta revisão do questionário LBDQ (Chien, 2003).

Os trabalhos de Hemphill (1949 citado por Stogdill, 1963) estiveram na origem do LBDQ, o qual foi posteriormente desenvolvido por Halpin (1957). Inicialmente, este instrumento era composto somente por duas subescalas – a estruturação (15 itens) e a consideração (15 itens). Além destes 30 itens, este instrumento possuía ainda mais 10 itens, os quais não são cotados em nenhuma dimensão⁸ (Halpin, 1957). Este instrumento inicial sofreu profundas alterações com a introdução de novos factores, provenientes da teoria da diferenciação de papéis e realização do grupo de Stogdill⁹ (1959 citado por Stogdill, 1963). Deste modo, foram desenvolvidas várias versões revistas do questionário original, integrando as novas subescalas. A primeira versão revista do LBDQ foi usada no estudo de Marder (1960 citado por Stogdill, 1963), com uma amostra do exército. Destaca-se, também, a versão utilizada por Day (1961 citado por Stogdill, 1963), em organizações industriais, assim como a versão administrada por Stogdill, Goode e Day (1963 citado por Stogdill, 1963), a amostras de senadores e presidentes de empresas. Contudo, a versão mais popular é o LBDQ - Forma XII, desenvolvido por Stogdill (1963). Na primeira aplicação deste questionário foi usada uma amostra diversificada, composta por senadores, presidentes de escolas e universidades, presidentes de empresas, presidentes de sindicatos, ministros, oficiais de divisões do exército, executivos do pessoal de engenharia de aviação e administradores de patrulhas de auto-estrada (Stogdill, 1963). Posteriormente, o LBDQ - Forma XII foi aplicado em inúmeros estudos empíricos, sendo um dos instrumentos mais utilizados no contexto de investigação do comportamento de liderança (Szilagyi & Keller, 1976).

2.1. Estrutura e Conteúdo

Originalmente, o LBDQ - Forma XII incluía 12 subescalas, englobando um total de 100 itens. As subescalas são as seguintes: (1) *representation* – fala e actua como representante do grupo; (2) *demand reconciliation* – reconcilia exigências conflituais e reduz a desordem do sistema; (3) *tolerance of uncertainty* – é capaz de tolerar a incerteza e o adiamento sem ansiedade ou perturbação; (4) *persuasiveness* – usa a persuasão e argumenta eficazmente, exibindo convicções fortes; (5) *initiating structure* – define claramente o seu papel e o papel dos seus subordinados; (6) *tolerance of freedom* – admite a liberdade de iniciativa, decisão e acção dos subordinados; (7) *role assumption* – exercita activamente o papel de liderança; (8) *consideration* – preocupa-se com o conforto e bem estar dos seus subordinados; (9) *production emphasis* –

⁸ Segundo Halpin (1957), estes 10 itens foram retidos no questionário com o propósito de manter as condições de administração comparáveis com aquelas que foram utilizadas na estandardização do questionário.

⁹ Mais adiante, será efectuada uma breve caracterização dos factores adicionados à escala original, mais propriamente, quando se abordar a estrutura e conteúdo do LBDQ - Forma XII.

ênfata a produção; (10) *predictive accuracy* – revela capacidade para prever resultados; (11) *integration* – mantém o grupo unido e resolve conflitos entre os membros; (12) *superior orientation* – mantém relações cordiais com os superiores e empenha-se no progresso (Cook, Hepworth, Wall, & Warr, 1981). Todavia, a maioria das investigações com o LBDQ - Forma XII não utiliza o instrumento completo, administrando somente as subescalas estruturação e consideração.

O LBDQ - Forma XII utilizado no presente estudo foi previamente adaptado para a população portuguesa por Jesuíno et al. (1985 citado por Jesuíno, 2005)¹⁰. Permite avaliar o estilo comportamental do líder em duas dimensões – a estruturação (10 itens) e a consideração (10 itens). A dimensão estruturação integra itens relacionados com a tarefa, como, por exemplo: “Estabelece prazos para o trabalho a realizar.” (item 3) ou “Distribui tarefas específicas a diferentes membros do grupo.” (item 2). A consideração envolve itens orientados para a relação, como, por exemplo, “Preocupa-se com o bem-estar pessoal dos membros do grupo.” (item 20) ou “É simpático e acessível.” (item 17). Os itens do questionário descrevem comportamentos específicos dos líderes, avaliados através de uma escala de tipo Likert com cinco opções de resposta (1- nunca; 2- raramente; 3- por vezes; 4- com frequência; 5- sempre). Inclui quatro itens invertidos para evitar a tendência de acordo nas respostas: “Guarda a informação para si.” (item 12); “Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo.” (item 11); “Recusa-se a explicar as suas decisões.” (item 13) e “Decide sem consultar o grupo.” (item 14). Estes itens pertencem à escala consideração, não existindo itens invertidos na subescala estruturação.

A administração do LBDQ XII pode ser individual ou em grupo. Habitualmente, este instrumento é aplicado aos subordinados, contudo, também pode ser aplicado a pares ou superiores, assim como aos próprios líderes, desde que sejam alteradas as instruções do questionário. Por fim, este instrumento foi construído para ser aplicado somente em investigação, não sendo recomendado o seu uso para outros fins, como por exemplo, a selecção ou a avaliação dos líderes (Stogdill, 1963).

2.2. Qualidades Psicométricas do LBDQ – Forma XII

Existem vários estudos que procederam à avaliação das qualidades psicométricas do LBDQ – Forma XII (e.g. Schriesheim & Stogdill, 1975; Valenzi & Dessler, 1978; Szilagyi & Keller, 1986). A revisão da literatura efectuada por Schriesheim e Kerr (1974) é uma referência essencial no estudo das qualidades psicométricas das escalas de Ohio. Em Portugal destaca-se o estudo de adaptação de Jesuíno et al. (1985) realizado numa multinacional fabril. De uma forma geral, os estudos demonstram a utilidade do LBDQ - Forma XII na avaliação do comportamento de liderança, contudo permanecem algumas dúvidas relativamente às suas qualidades psicométricas (Schriesheim e Kerr, 1974).

¹⁰ O questionário encontra-se no Anexo A.

Em seguida são apresentados, sucintamente, os principais resultados obtidos nas investigações em termos da fidelidade (consistência interna e fidelidade teste-reteste), validade (conteúdo, constructo, concorrente, preditiva, convergente e discriminante), propriedades de resposta (leniência, efeito das teorias implícitas, efeito de halo, tendência no acordo de respostas) e propriedades da escala (distinção entre frequência e magnitude, intervalo).

a) Estudos de fidelidade¹¹

Os estudos relativos à fidelidade do LBDQ - Forma XII têm incidido sobre a análise da consistência interna e da fidelidade teste-reteste. Os estudos de consistência interna com este instrumento têm mostrado resultados bastante satisfatórios. Este tipo de estudo é muito frequente, e por isso, apenas referemos as principais investigações realizadas. O primeiro estudo de consistência interna da escala foi desenvolvido por Stogdill (1963), utilizando a fórmula de Kuder-Richardson modificada. De um modo geral, os resultados obtidos nas várias amostras utilizadas revelaram-se satisfatórios. Por exemplo, na amostra de indivíduos da divisão do exército foram encontrados valores de .76 na consideração e de .79 na estruturação; na amostra de presidentes de escolas foram obtidos valores de .76 na consideração e .80 na estruturação¹². Nesta investigação, somente a amostra com senadores revelou coeficientes de consistência interna mais baixos (.38 na consideração e .64 na estruturação). O estudo de Valenzi e Dessler (1978) que incide sobre o efeito do comportamento do líder e da ambiguidade de papel na satisfação do trabalho dos subordinados, analisou igualmente a consistência interna do LBDQ - Forma XII, com recurso ao coeficiente *alpha* de Cronbach. A partir de uma amostra de 284 trabalhadores de empresas da área da electrónica, foram obtidos os valores de .87 na consideração e de .86 na estruturação.

Na população portuguesa, as investigações conduziram a resultados semelhantes. O estudo psicométrico de Jesuíno et al. (1985), desenvolvido numa empresa fabril, com um total de 108 indivíduos, analisa unicamente a consistência interna da escala global (.78), com recurso ao coeficiente *alpha* de Cronbach¹³. Destaca-se, igualmente, o estudo de Silva (2007), referente aos comportamentos de liderança e à gestão de situações conflituais, assim como o estudo de Almeida (2007) que incide sobre a liderança e a cultura de aprendizagem. Recorrendo ao coeficiente *alpha* de Cronbach, Silva (2007)

¹¹ A fidelidade da escala refere-se à proporção de variância dos itens atribuída à variável latente (DeVellis, 2003). Segundo Hill e Hill (2005), uma medida de uma variável latente é fiável se for consistente (Hill & Hill, 2005).

¹² De acordo com Cohen (1988 citado por Pestana & Gaqueiro, 2005), os valores obtidos na correlação podem ser interpretados do seguinte modo: <.10 a .29 – correlação pequena; .30 a .49 – correlação média; .50 a 1.0 – correlação grande.

¹³ O motivo subjacente à análise exclusiva da consistência interna da escala global, sem considerar a consistência interna de ambas as subescalas em separado, não é explicado pelos autores (Jesuíno et al., 1985).

obteve valores satisfatórios na consideração (.70) e na estruturação (.76), enquanto que Almeida (2007) obteve, com o mesmo coeficiente, valores de .84 na consideração e de .87 na estruturação.

A revisão da literatura mostra que não existem estudos suficientes sobre a fidelidade teste-reteste do LBDQ - Forma XII. Schriesheim & Kerr (1974) referem a existência de apenas uma investigação deste género. Este estudo foi elaborado por Greene (1974 citado por Schriesheim & Kerr, 1974), revelando valores que variam entre .57 e .72 para a estruturação e .71 e .79 para a consideração. A escassez de estudos impede qualquer conclusão sólida acerca da fidelidade-reteste neste instrumento (Schriesheim & Kerr, 1974).

b) Estudos de validade¹⁴

As principais limitações psicométricas do LBDQ - Forma XII situam-se ao nível da validade. Efectivamente, os estudos de validade são muito escassos e conduzem, por vezes, a resultados contraditórios. Deste modo, vários autores apontam para a necessidade de investir nos estudos de validade (Schriesheim & Kerr, 1974; Schriesheim & Stogdill, 1975; Tracy, 1987).

Numerosos estudos incidem no estudo da estrutura factorial do LBDQ - Forma XII (e.g. Stogdill, 1963; Schriesheim & Kerr, 1974; Schriesheim & Stogdill, 1975; Tracy, 1987). As investigações apontam para a estrutura bifactorial do instrumento, confirmando, deste modo, os resultados obtidos nos estudos iniciais de Ohio. Apesar da popularidade do modelo bifactorial, alguns autores defendem que é demasiado simplista considerar que o comportamento do líder é determinado por apenas duas dimensões (Kerr, Schriesheim, Murphy, & Stogdill, 1974 citado por Larson, Hunt, & Osborn, 1976; Stogdill, 1963).

As investigações acerca da validade de conteúdo¹⁵ do LBDQ - Forma XII têm conduzido a resultados distintos. Se por um lado, este instrumento foi descrito como o único instrumento de Ohio que não contém itens que medem claramente dimensões exteriores ao comportamento de liderança, por outro, existem algumas evidências que apontam para a invalidade de conteúdo do instrumento (House & Dessler, 1974 citado por Schriesheim & Kerr, 1974). O estudo de Tracy (1987) oferece algum suporte empírico para a validade de constructo¹⁶ de ambas as subescalas do LBDQ - Forma XII. Segundo a revisão da literatura de Schriesheim e Kerr (1974), a validade

¹⁴ Uma medida tem validade se for uma medida da variável que o investigador pretende medir (Hill & Hill, 2005).

¹⁵ Uma escala possui validade de conteúdo adequada quando os itens formam uma amostra representativa de todos os itens disponíveis para medir os aspectos das componentes (DeVellis, 2003; Hill & Hill, 2005).

¹⁶ A validade de constructo refere-se à extensão com que um teste mede um constructo teórico (DeVellis, 2003; Oppenheim, 2001).

concorrente¹⁷ e a validade preditiva¹⁸ ainda não foram adequadamente demonstradas. A validade convergente¹⁹ e a validade discriminante²⁰ foram, por seu lado, exploradas no estudo de Yunker e Hunt (1976 citado por Tracy, 1987). Os resultados demonstram a validade convergente entre o LBDQ - Forma XII e o *Michigan Four-Factor Theory Questionnaire*, revelando falhas ao nível da validade discriminante de ambas as escalas.

c) Propriedades de resposta

As respostas obtidas no LBDQ - Forma XII podem ser contaminadas por factores externos, como os seguintes: leniência, efeito das teorias implícitas, efeito de halo e tendência no acordo de resposta. No entanto, permanece a necessidade de investigar o impacto destes factores nos resultados do LBDQ - Forma XII.

A leniência, também designada por erro de generosidade, é um erro de avaliação que consiste na tendência para avaliar de forma tolerante ou generosa (Cohen, Swerdlik, Smith, 1992). Schriesheim, Kinicki e Schriesheim (1979 citado por Tracy, 1987) estudaram o efeito da leniência no LBDQ - Forma XII, concluindo que a estruturação permanece relativamente imune à leniência, enquanto a consideração é fortemente afectada. Outras investigações conduziram a resultados semelhantes (e.g. Bernardin, 1987). Schriesheim et al. (1979 citado por Tracy, 1987) defende que é possível que a leniência seja inseparável da consideração, uma vez que ambos são, de certo modo, socialmente desejáveis.

As teorias implícitas de liderança referem-se a ideias pré-concebidas acerca do comportamento de liderança, as quais podem afectar fortemente o processo de avaliação. O efeito das teorias implícitas de liderança nas respostas obtidas no LBDQ - Forma XII foi demonstrado nos estudos de Mitchell, Larson, e Green (1977 citado por Tracy, 1987) e Rush, Thomas, e Lord (1977 citado por Tracy, 1987). Tracy (1987) sugere que é impossível que os julgamentos não sejam afectados pelas teorias implícitas. Posteriormente, Schriesheim e De Nisi (1981 citado por Jesuino, 2005) reuniram evidências empíricas de que esta tendência é, sobretudo, consequência da ambiguidade e da ausência de informação específica sobre o líder a avaliar.

O efeito de halo é um erro de avaliação que pode ser definido como a tendência para avaliar as dimensões específicas de forma a serem consistentes com a avaliação global, mesmo quando o avaliador possui

¹⁷ A validade concorrente mede em que medida um teste está correlacionado com outro instrumento semelhante, previamente validado (Oppenheim, 2001).

¹⁸ A validade preditiva de uma medida é a validade que essa medida tem para prever valores noutra variável (Hill & Hill, 2005).

¹⁹ Uma medida da variável latente tem validade convergente se a medida concordar bem com outras medidas da mesma variável (Hill & Hill, 2005).

²⁰ Uma medida da variável latente tem validade discriminante se não estiver correlacionada significativamente com medidas de outras variáveis que teoricamente não estão relacionadas com a variável em estudo (Hill & Hill, 2005).

informação suficiente para avaliar as dimensões de forma independente (Cohen et al., 1992). Não existem critérios estabelecidos para identificar a presença do efeito de halo. No entanto, geralmente é assumido que quanto maiores as correlações entre dimensões independentes maior o efeito de halo (Schriesheim & Kerr, 1974). Numerosos estudos têm demonstrado a existência de correlações entre as subescalas do LBDQ - Forma XII. Por exemplo, Larson et al. (1976), recorreu a 2474 indivíduos provenientes de 14 amostras de diferentes organizações e avaliou, para cada uma das amostras, a correlação entre os factores. No total, o valor da mediana dos valores obtidos é de .55. A correlação das subescalas também foi avaliada por Szilagyi e Keller (1976) e Valenzi e Dessler (1978), conduzindo aos valores de .31 e .58, respectivamente. Em Portugal, a investigação de Jesuíno et al. (1985) revelou uma correlação de .49. Estes resultados podem sugerir a presença de efeito de halo, contudo, existem explicações alternativas. As correlações entre as subescalas podem ser um indicador de que as dimensões estruturação e consideração não são independentes. Por outras palavras, é possível que os líderes não se comportem de modo independente nas duas dimensões, ou, pelo menos, os subordinados não percepcionem o comportamento de liderança desse modo (Schriesheim & Kerr, 1974). Por outro lado, se as dimensões fossem verdadeiramente independentes era esperado que se pudessem adicionar (Jesuíno et al., 1985). Todavia, o estudo de Larson et al. (1976) mostra que modelos mais parcimoniosos, incluindo apenas uma de duas dimensões, se traduzem somente numa redução da variância explicada de 2% a 8%, face à utilização das suas dimensões.

A tendência no acordo de resposta é controlada através da introdução de itens invertidos. O LBDQ - Forma XII inclui itens invertidos, mas estes pertencem unicamente à subescala consideração (Schriesheim & Kerr, 1974).

d) Propriedades da escala

As propriedades da escala de resposta também podem interferir com os resultados obtidos. Algumas das escalas de Ohio utilizam diferentes categorias de resposta, confundindo frequência com magnitude (e.g. SBDQ, LOQ). Pelo contrário, o LBDQ - Forma XII é composto por apenas uma categoria de resposta (1- nunca; 2- raramente; 3- por vezes; 4- com frequência; 5- sempre).

É frequente assumir que a escala de resposta é construída com intervalos aproximadamente iguais. Por exemplo, geralmente considera-se que o intervalo entre as alternativas de resposta “nunca” e “raramente” é igual ao intervalo entre as alternativas “raramente” e “por vezes”. Existem algumas evidências que contrariam esta ideia (Simpson, 1944 citado por Schriesheim & Kerr, 1974), no entanto ainda não foram realizados estudos desta natureza com o LBDQ - Forma XII.

Na literatura é possível encontrar algumas investigações que analisam e estabelecem a comparação entre as qualidades psicométricas das principais

escalas de Ohio – LBDQ, SBDQ e LBDQ - Forma XII (e.g. Schriesheim & Stogdill, 1975; Szilagyí & Keller, 1976; Tracy, 1987). As conclusões obtidas evidenciam que as escalas são substancialmente diferentes quer em termos de conteúdo (Szilagyí & Keller, 1976), quer em termos psicométricos (Schriesheim & Kerr, 1974). No que diz respeito ao conteúdo, Szilagyí e Keller (1976) concluem que a dimensão consideração é similar tanto no SBDQ como no LBDQ - Forma XII. Porém, foram encontradas diferenças significativas entre as escalas ao nível da dimensão estruturação, isto é, os itens do SBDQ possuem um conteúdo mais punitivo que os itens do LBDQ - Forma XII. Ao contrário das restantes escalas, o LBDQ Forma XII não contém itens com um conteúdo orientado para a produção (Schriesheim & Stogdill, 1975). Em termos psicométricos, todas as escalas apresentam algumas deficiências, contudo, o instrumento que revela melhores qualidades psicométricas é o LBDQ - Forma XII (Schriesheim & Kerr, 1974). De facto, esta escala tem uma estrutura factorial mais simples, é mais fácil de interpretar, é composta por menos itens (Schriesheim & Stogdill, 1975) e possui um conteúdo mais válido (Schriesheim & Kerr, 1974).

Em suma, os estudos demonstram a existência de algumas falhas psicométricas do LBDQ - Forma XII. Apesar das limitações apontadas, o LBDQ - Forma XII é considerado o instrumento mais apropriado para a avaliação dos estilos comportamentais dos líderes (Jesuino, 2005), sendo frequentemente usado no contexto de investigação (Szilagyí & Keller, 1976). Neste sentido, é importante realizar mais estudos empíricos, de modo a aperfeiçoar e refinar as qualidades psicométricas desta escala (e.g. Schriesheim & Kerr, 1974; Schriesheim & Stogdill, 1975; Tracy, 1987).

II - Objectivos

De uma forma geral, esta investigação pretende avaliar as qualidades psicométricas do LBDQ - Forma XII. O objectivo específico desta investigação consiste no estudo da validade de constructo através da análise da estrutura factorial do LBDQ - Forma XII, com o recurso à técnica de análise factorial confirmatória²¹;

III – Metodologia

Esta investigação, situando-se no nível de análise individual, possui uma natureza instrumental (Drenth, 1998), na medida em que se prende analisar as qualidades psicométricas de um questionário.

²¹ A análise factorial confirmatória é uma técnica estatística, pertencente à família dos modelos de equações estruturais, que permite confirmar a estrutura factorial de um instrumento de medida. O objectivo desta técnica é avaliar em que medida um modelo hipotético é adequado. Por outras palavras, procura-se avaliar o grau de ajustamento (“fit”) do modelo teórico aos dados empíricos. A análise factorial confirmatória apenas deve ser utilizada quando existe uma forte fundamentação teórica e/ou empírica quanto à estrutura factorial de um determinado instrumento de medida (Brown, 2006; Byrne, 2001).

1. Procedimento de recolha de dados

A recolha de dados foi efectuada entre Julho e Setembro de 2008, por duas investigadoras do Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão, com o recurso a uma amostragem por conveniência (não-aleatória). O processo de recolha de dados iniciou-se com o contacto directo com as organizações, nomeadamente, uma empresa industrial de transformação e distribuição de produtos alimentares da região de Lisboa e Vale do Tejo e uma empresa do sector cerâmico do distrito de Aveiro. Neste primeiro contacto foi apresentado o projecto de investigação. Após o consentimento das empresas, procedeu-se à aplicação dos questionários. O processo de recolha de dados respeitou alguns cuidados especiais devido ao facto de existirem algumas equipas que possuíam mais do que um líder. Deste modo, foi garantido que os elementos que integram esta amostra apenas respondiam a uma única chefia directa, responsável por um pequeno grupo de trabalho. A equipa de investigação deslocou-se várias vezes ao terreno com o propósito de facilitar o processo da recolha de dados. Para garantir a fiabilidade dos resultados houve o cuidado de informar os respondentes acerca dos objectivos e natureza da investigação, assegurando a confidencialidade e anonimato das respostas.

As especificidades de cada empresa exigiram procedimentos diferenciados. Na empresa industrial de transformação e distribuição de produtos alimentares, a aplicação dos questionários ocorreu entre os meses de Julho e Setembro de 2007. Decorreu nas instalações da empresa em causa, numa sala determinada para o efeito, durante o horário de trabalho. Os sujeitos deslocavam-se em grupos definidos pela direcção da empresa, de forma a não interferir com a produção, estando a amostra condicionada pelos fluxos de produção da organização. A recolha de dados presencial permitiu acompanhar os sujeitos ao longo de todo o processo de preenchimento dos questionários, possibilitando o esclarecimento de eventuais dúvidas que pudessem surgir. Cada sessão de aplicação teve uma duração média de 15 minutos.

Na empresa do sector cerâmico, a recolha de dados ocorreu no mês de Julho de 2007. Os questionários foram entregues a cada um dos grupos. A devolução dos questionários podia ser realizada de duas formas. Os questionários eram devolvidos, em mãos, no dia seguinte à entrega dos mesmos ou eram depositados em caixas especiais, criadas para o efeito, colocadas em locais estratégicos da organização.

2. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 313 sujeitos pertencentes ao departamento de produção das duas empresas, já referidas anteriormente. É composta por 70% de indivíduos do sexo feminino e 26% do sexo masculino. A faixa etária mais representativa situa-se entre os 20 e os 29 anos de idade (30%). Ao nível das habilitações literárias, 18% dos sujeitos possuem o 1º ciclo de

escolaridade, 57% possuem o 2º e 3º ciclos do ensino básico, 21% possuem o ensino secundário e, somente, 2% têm estudos superiores (cf. Tabela 2).

Tabela 2. Características demográficas da Amostra (N= 313)

Características sociodeográficas	N	Percentagem %
Género		
Feminino	220	73.3
Masculino	80	26.7
Idade		
Menos de 20	5	1.6
20-29	95	31.0
30-35	55	18.0
36-40	57	18.6
41-50	69	22.5
> 50	25	8.3
Habilitações literárias		
1º ciclo (1-4)	55	18.3
2º e 3º ciclo (5-9)	177	59.0
Ensino secundário (10-12)	64	21.4
Ensino superior	4	1.3

IV - Resultados

O presente estudo possui uma dimensão amostral adequada para a condução da técnica de análise factorial confirmatória. De acordo com Ullman (2001), o critério mínimo para testar um modelo de equações estruturais é de 10 sujeitos por parâmetro livre (10:1). Este estudo é composto por uma amostra de 313 indivíduos para 19 parâmetros livres, o que dá origem a um rácio superior ao requerido (16.5:1).

No total de respostas dadas aos 20 itens que compõem esta escala foram identificados 117 *missing values* (1.87%). Especificamente, o item 4 possui 17 *missing values* (.28%); o item 11 possui 13 *missing values* (.22%); os itens 5 e 7 possuem 10 *missing values* (.16%); o item 8 possui 7 *missing values* (.11%); os itens 6, 14 e 16 possuem 6 *missing values* (.10%); o item 2 possui 5 *missing values* (.09%); os itens 3, 10, 12, 13, 17, 18 e 19 possuem 4 *missing values* (.06%); o item 9 possui 3 *missing values* (.05%); os itens 1, 15 e 19 possuem 2 *missing values* (.04%). Ao analisar as respostas dos sujeitos verifica-se que os *missing values* não excedem os 10% em qualquer dos sujeitos e, por isso, procedeu-se à substituição destes valores pela média do respectivo item (Pestana & Gagueiro, 2005).

A análise dos dados evidencia a existência de uma boa variabilidade nas respostas aos itens. Não se verificam médias muito extremas: a média mais baixa foi observada no item 10 (3.23) e a mais elevada no item 17 (4.17). Os desvios-padrão variam entre os valores de 0.98 no item 6 e 1.33 no item 3. Existem apenas outliers moderados, os quais não comprometem significativamente as análises posteriores e, por isso, não foram eliminados

(Pestana & Gagueiro, 2005). A análise da normalidade revela alguns problemas, e, deste modo, deve haver uma especial precaução a avaliar os valores de Qui-Quadrado (χ^2).

Com base na corrente de investigação da Universidade de Ohio e nos estudos empíricos desenvolvidos ao longo das últimas décadas, procedemos à análise factorial confirmatória, no sentido de confirmar a estrutura bifactorial do LBDQ - Forma XII. O modelo hipotético testado no presente estudo é composto por duas variáveis latentes (ou factores), nomeadamente, a estruturação e a consideração; cada factor é medido por 10 variáveis observáveis (ou indicadores). Optámos por considerar a existência de uma covariância entre os dois factores. Esta opção contraria as ideias defendidas pela Universidade de Ohio, uma vez que esta corrente defende a independência entre os factores. Contudo, a maioria dos estudos posteriores demonstraram a existência de correlações entre as dimensões do LBDQ - Forma XII. Com base no suporte empírico é estimada a covariação entre os factores. Após a especificação do modelo, este foi submetido à análise factorial confirmatória, utilizando o método de estimação de máxima verosimilhança (*maximum likelihood*)²².

Os resultados obtidos com a aplicação da técnica de análise factorial confirmatória permitem avaliar a qualidade dos ajustamento do modelo hipotético. Segundo Byrne (2001), esta avaliação deve centrar-se, por um lado, na análise da adequação dos parâmetros estimados, e por outro lado, na avaliação da adequação global do modelo.

A análise da adequação dos parâmetros estimados evidencia a existência de alguns problemas (cf. Figura 2). De facto, existem vários itens que apresentam *loadings* com valores muito baixos, nomeadamente os quatro itens invertidos respeitantes ao factor consideração, ou seja, o item 11 (“Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo.”), o item 12 (“Guarda a informação para si.”), o item 13 (“Recusa-se a explicar as suas decisões.”) e o item 14 (“Decide sem consultar o grupo.”), assim como o item 3 (“Estabelece prazos para o trabalho a realizar.”), pertencente ao factor estruturação. Os itens 11, 12 e 14 apresentam *loadings* quase nulos (.06, -.08 e .02, respectivamente) o que sugere a inexistência de uma relação destes itens com o factor consideração. De facto, a consideração não explica qualquer variância nos itens 11 e 13 ($r^2=0$), sendo responsável apenas por 1% da variância do item 12. De forma semelhante, os itens 3 e 13 apresentam *loadings* muito baixos, .30 e .29, respectivamente. Constata-se, assim, que a consideração apenas explica 8% da variância no item 13, enquanto que a estruturação explica 9% da variância no item 3.

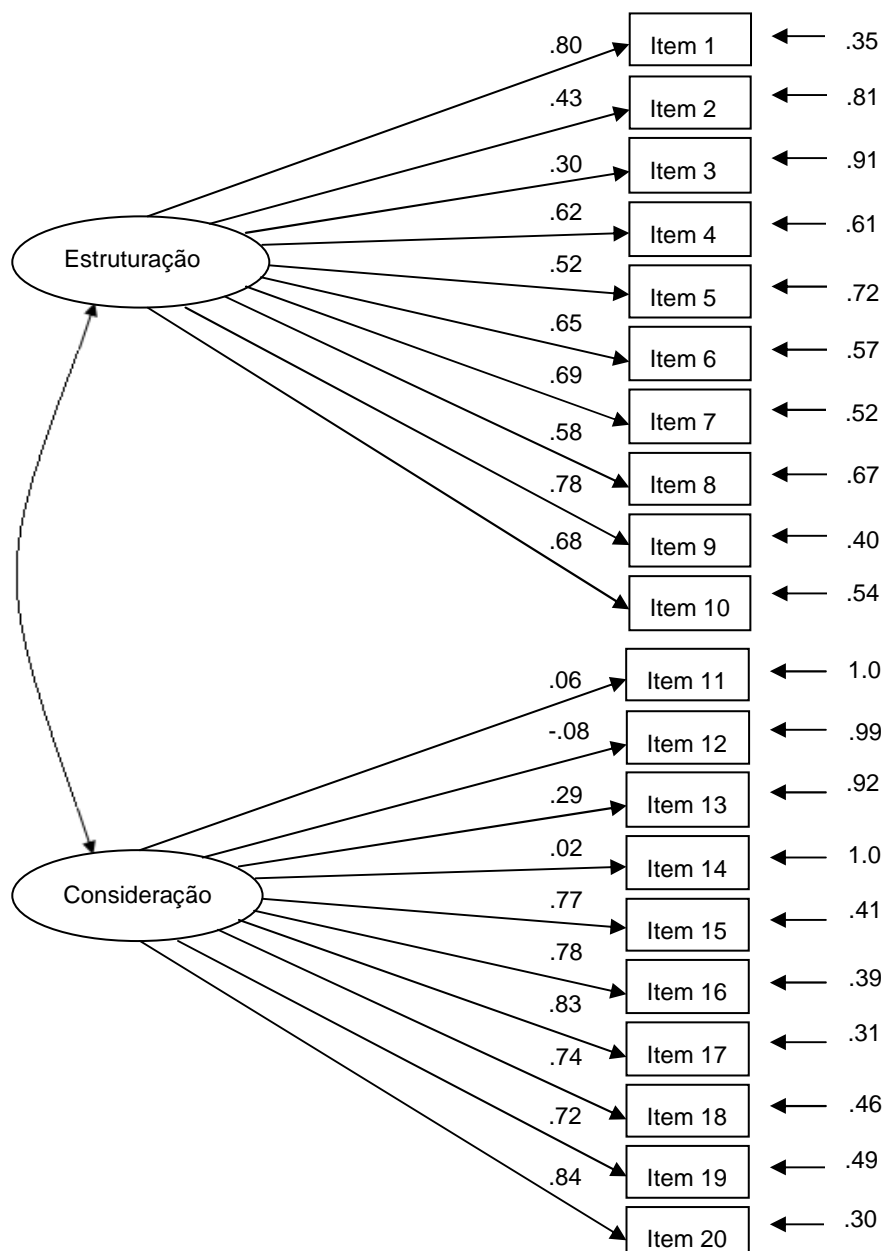
Por outro lado, os parâmetros estimados referentes à dimensão consideração mostram problemas de significância estatística, revelando valores que se situam abaixo do valor crítico de ± 1.96 no teste estatístico *critical ratio*²³. Deste modo, não pode ser rejeitada a hipótese nula de que o

²² A máxima verosimilhança é o método de estimação de parâmetros mais usado na análise factorial confirmatória (Byrne, 2001).

²³ O teste estatístico *critical ratio* (c.r.) representa o parâmetro estimado dividido pelo seu erro estandardizado (Byrne, 2001).

peso factorial de cada variável na dimensão respectiva é igual a zero. Assim, o teste estatístico sugere que estes parâmetros não significativos parecem possuir pouca importância para o modelo (Byrne, 2001). Os restantes parâmetros estimados não revelam qualquer problema em termos de significância estatística.

Figura 2 - Estrutura Factorial do LBDQ - Forma XII – modelo original (solução estandardizada onde os valores relativos aos erros de medição são proporções de variância não explicada)²⁴.



²⁴ Os valores não estandardizados encontram-se disponíveis no Anexo B.

A avaliação da adequação global do modelo é efectuada através do teste Qui-Quadrado, o qual permite testar a validade do modelo hipotético. Em termos concretos, quanto maior o valor da probabilidade ($p > .05$) associada ao valor de Qui-Quadrado, maior o ajustamento entre os dados e o modelo hipotético (Byrne, 2001). No presente estudo, o teste Qui-Quadrado revelou um valor significativo no teste do Qui-Quadrado [χ^2 (169, N = 313) = 544.554, $p < .001$], o que indica que o modelo hipotético tem um pobre ajustamento aos dados. No entanto, este valor deve ser analisado com precaução, devido às limitações do teste Qui-Quadrado. De facto, este teste é muito sensível à dimensão da amostra (nomeadamente a amostras de maior dimensão). Esta estatística baseia-se na distribuição do χ^2 , a qual assume que o modelo se ajusta perfeitamente à população. Contudo, constata-se que por muito bons que sejam os modelos hipotéticos, estes apenas se ajustam ao mundo real de uma forma aproximada. Deste modo, o teste Qui-Quadrado tem-se revelado problemático, sendo sugerida a utilização de critérios adicionais de avaliação da qualidade do ajustamento (Byrne, 2001; Kline, 2005).

Dadas as limitações do teste de Qui-Quadrado, foram considerados os valores obtidos nos índices de ajustamento, como por exemplo o CFI (*comparative fit index*). O índice CFI deriva da comparação do modelo hipotético com o modelo independente (também designado por modelo nulo), obtendo valores que variam entre 0 e 1. Originalmente, os valores superiores a .90 indicavam um bom ajustamento do modelo (Bentler, 1992 citado por Byrne, 2001). Mais tarde, este ponto de corte foi alterado para .95 (Hu & Bentler, 1999 citado por Byrne, 2001). Neste estudo, o valor obtido no CFI foi de .86, o que se traduz na existência de um ajustamento pobre do modelo hipotético, dado que o valor encontrado se situa abaixo do ponto de corte actual, assim como dos valores originalmente recomendados.

Outro índice de ajustamento considerado foi o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), o qual tem em conta o erro de aproximação à população, avaliando a discrepância de ajustamento do modelo hipotético à matriz de covariância da população. Esta discrepância é expressa por graus de liberdade, o que torna o índice sensível ao número de parâmetros estimados, e, conseqüentemente, à complexidade do modelo. Os valores de RMSEA inferiores a .06 são indicativos de uma boa qualidade do ajustamento, os valores que variam entre .08 e .10 indicam um ajustamento medíocre, enquanto que valores acima de .10 são reveladores de um ajustamento pobre (cf. Byrne, 2001). Assim, o valor encontrado neste estudo (.084) traduz a existência de um ajustamento medíocre. Contudo, Steiger (1990) sugere que se deve ter em consideração o intervalo de confiança relativo ao valor do RMSEA, no sentido de obter uma maior precisão na determinação da adequação do modelo. Assim, perante um valor pequeno no RMSEA, mas com um intervalo de confiança elevado, um investigador deve concluir que a discrepância estimada é imprecisa, negando a possibilidade de determinar de forma exacta o grau de ajustamento do modelo na população. Por outro lado, o teste da aproximação do ajustamento não deve apresentar significância estatística. Os resultados obtidos no presente estudo apontam

para uma aproximação pobre do modelo à população, na medida em que o valor de RMSEA é de .084, com um intervalo de confiança associado de .077 e .092.

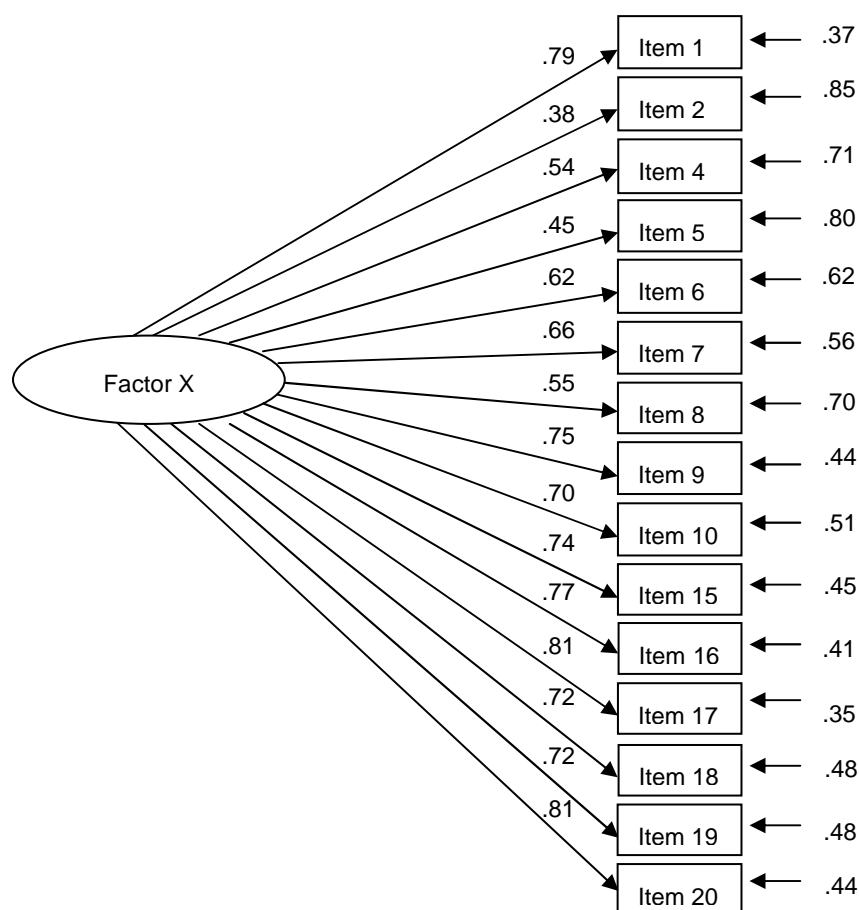
No seu conjunto, a análise da adequação dos parâmetros estimados e a análise do modelo como um todo, evidenciaram a necessidade de reespecificar o modelo no sentido de melhorar a sua adequação aos dados, tendo em consideração critérios de natureza estatística, assim como critérios de natureza teórica. Uma análise dos índices de modificação²⁵ mostrou que o valor mais elevado se refere à covariação entre os erros de medida do item 3 (“Estabelece prazos para o trabalho a realizar.”) e os erros do item 4 (“Define padrões de actuação.”) [M.I.=66.799]. A covariação entre os erros é um problema comum neste tipo de escalas de avaliação, evidenciando a existência de erros de medição sistemáticos e não aleatórios. Por outras palavras, este fenómeno reflecte a assunção de que os dois indicadores medem algo em comum que não é representado pelo modelo (Kline, 2005). Por exemplo, a covariância dos erros pode ser resultado de características específicas dos próprios itens (e.g. construção frásica semelhante dos itens) ou dos respondentes (tendência dos participantes em responder sempre da mesma forma, ou em função da desejabilidade social) (DeVellis, 2003). Neste caso em particular, os itens 3 e 4, apesar de não serem redundantes, apresentam algumas semelhanças em termos de conteúdo. Ambos os itens estão relacionados com “regras a cumprir”. Enquanto que o item 4 remete para o estabelecimento de padrões de acção mais gerais, o item 3 refere-se a uma padrão de acção mais específico, nomeadamente, o estabelecimento de prazos. Por outro lado, o facto de os itens se posicionarem na escala, um a seguir ao outro, pode, também, ter sobrevalorizado esta questão.

Optou-se, assim, pela eliminação dos itens invertidos (11, 12, 13 e 14) e do item 3, devido ao facto de exibirem *loadings* muito reduzidos, nos respectivos factores. Outra alteração ao modelo inicial prende-se com a própria estrutura factorial. Embora a teoria subjacente à construção do LBDQ - Forma XII defenda a bidimensionalidade do comportamento de liderança, os dados sugerem que um modelo unifactorial pode ser mais apropriado, dada a elevada correlação entre os factores (.87). Por outro lado, Kline (2005) recomenda que, mesmo quando existe precisão quanto ao número de factores, os valores dos índices de ajustamento de modelos mais complexos devem ser comparados com os valores dos modelos mais simples. Deste modo, optámos por testar um modelo mais parcimonioso, com apenas um factor. Face aos problemas encontrados em termos da dimensionalidade da escala, assim como o aparecimento de *loadings* muito reduzidos, acima referidos, optámos por corrigir, primeiramente, os problemas estruturais encontrados no modelo original. Deste modo, não considerámos fortemente as sugestões dos índices de modificação.

²⁵ O Índice de Modificação (M.I.) pode ser conceptualizado como uma estatística χ^2 com um grau de liberdade. Para cada parâmetro fixo especificado, o AMOS calcula um M.I. que representa a descida esperada no χ^2 global se o parâmetro em causa for livremente estimado num modelo posterior.

Após a introdução das alterações, o novo modelo foi submetido à técnica de análise factorial confirmatória, utilizando o método de estimação de máxima verosimilhança. Constatou-se que todos os parâmetros estimados são estatisticamente significativos. Os itens apresentam saturações factoriais superiores a .50, à excepção do item 2 (.38) e do item 5 (.45) (cf. Figura 3). O teste Qui-Quadrado mostrou um valor mais reduzido, contudo, permanece estatisticamente significativo [χ^2 (90, N = 313) = 349,186, $p < .001$; $\Delta\chi^2 = 195.37$, $p < .001$], o que sugere a inadequação do modelo hipotético. O valor de CFI subiu para .895, aproximando-se do valor originalmente recomendado (.90). Contudo, permanece aquém do valor recomendado actualmente (.95). O índice de RMSEA é de .096, com um intervalo de confiança a 90% que varia entre .086 e .107. Como se pode constatar na Tabela 3, os valores obtidos apontam para uma melhoria do modelo revisto em relação ao modelo inicial, porém, o ajustamento do modelo à população permanece pobre.

Figura 3 - Estrutura Factorial do LBDQ - Forma XII – modelo revisto (solução estandardizada onde os valores relativos aos erros de medição são proporções de variância não explicada)²⁶.



²⁶ Os valores não estandardizados encontram-se disponíveis no Anexo C.

O passo seguinte consistiu na análise dos índices de modificação, com o propósito de obter possíveis sugestões para melhorar a adequação do modelo aos dados. O índice de modificação mais elevado apresenta um valor de 48.91 e refere-se à covariação entre os erros de medida do item 4 (“Define padrões de actuação.”) e os erros do item 5 (“Insiste no uso de procedimentos uniformes.”). Novamente, se constata que o conteúdo dos itens 4 e 5 é bastante semelhante, uma vez que ambos os itens salientam o uso de padrões/ procedimentos uniformes. Como na situação anterior, os itens posicionam-se, um a seguir ao outro, o que pode ter contribuído para sobrevalorizar as semelhanças entre os itens.

A alteração sugerida pela análise dos índices de modificação, não foi, contudo, colocada em prática. A incorporação de parâmetros adicionais não parece conduzir a uma mudança substantiva na estimação dos parâmetros, acarretando um aumento da complexidade do modelo. Além disso, a inclusão de erros correlacionados, tendo como único critério o aumento do ajustamento do modelo aos dados, não se revela apropriada²⁷ (Byrne, 2001). Dada a gravidade das limitações encontradas nos modelos testados (original e revisto), decidimos não prosseguir com o processo de reespecificação.

Tabela 3 – Teste Qui-quadrado e índices de ajustamento obtidos nas análises factoriais confirmatórias à escala.

	χ^2	g.l.	$\Delta\chi^2$	CFI	RMSEA	Percentagem %
Modelo inicial	544.554***	169	-	.861	.084	.077-.092***
Revisão 1	349.186***	90	195.37	.895	.096	.086-1.07***

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

V – Discussão

Após a exposição dos resultados, importa reflectir um pouco sobre todo o percurso desenvolvido, assim como as principais consequências deste estudo, em termos teóricos e práticos. Os resultados do presente estudo, devem ser interpretados com prudência, e tendo em consideração a teoria e os trabalhos empíricos desenvolvidos nas últimas décadas.

O modelo original revelou alguns problemas ao nível dos parâmetros estimados, uma vez que alguns itens apresentavam *loadings* com valores muito reduzidos nos respectivos factores. Este facto mostra que alguns itens medem algo diferente do que é suposto medir, e por isso, devem ser eliminados. É de salientar que todos os itens invertidos se encontram nesta situação. Apesar dos itens invertidos possuírem a vantagem de evitar a tendência de acordo nas respostas, independentemente do seu conteúdo, a sua utilização revela-se, muitas vezes, inviável. A inversão na polaridade dos

²⁷ Este aspecto é especialmente relevante quando já existe um bom ajustamento do modelo e, apesar disso, o investigador introduz erros correlacionados no modelo, com o único propósito de melhorar o ajustamento – *overfitting* (Byrne, 2001).

itens parece confundir os respondentes, principalmente aqueles que possuem baixas habilitações literárias (DeVellis, 2003). De facto, a amostra utilizada nesta investigação é composta por indivíduos que, na sua maioria, possuem somente a escolaridade obrigatória. Assim, as desvantagens na utilização de itens invertidos parece superar largamente os seus benefícios.

O modelo inicial revelou a presença de uma correlação entre os factores, o que não é exclusivo do presente estudo. Pelo contrário, múltiplas investigações anteriores têm encontrado resultados similares (e.g. Larson et al., 1976; Szilagyí & Keller, 1976; Valenzi & Dessler, 1978), inclusivé em populações portuguesas (e.g. Jesuino et al., 1985). Estes resultados, podem ser um indicador de que as dimensões não são independentes, como é defendido na linha de investigação de Ohio. Por outras palavras, é possível que os líderes não se comportem de modo independente nas duas dimensões, ou, pelo menos, os subordinados não percepcionem o comportamento de liderança desse modo (Schriesheim & Kerr, 1974).

A existência de uma correlação muito elevada entre os factores, como sucedeu na presente investigação, sugere que um modelo unidimensional se revela mais apropriado, comparativamente com um modelo bidimensional. Estes resultados são concordantes com os resultados encontrados no estudo de Larson et al. (1976). O estudo referido mostra que modelos que incluem somente uma das duas dimensão conduzem a uma redução da variância explicada somente de 2% a 8%, face à utilização das duas dimensões. Segundo Larson et al. (1976), estes resultados sugerem que um modelo mais parcimonioso pode ser mais apropriado.

O segundo modelo testado, composto por um único factor e sem os itens que tinham apresentado *loadings* muito baixos, obteve resultados um pouco mais favoráveis, contudo, continuou a revelar um pobre ajustamento aos dados. No sentido de explorar possibilidades explicativas para o fracasso dos resultados obtidos, em ambos os modelos, foi efectuada uma análise dos itens do questionário. Esta análise possui apenas um carácter superficial e genérico, tendo como objectivo detectar potenciais falhas do questionário.

De um modo geral, o LBDQ - Forma XII está construído com uma linguagem simples, clara e acessível, contudo existem excepções. O item 11 (“Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo.”), para além de se tratar de um item invertido, o que complexifica a sua compreensão, revela também alguns problemas. De facto, este item está construído de um modo pouco claro, tornando-se confuso e de difícil compreensão, principalmente para pessoas com baixas habitações académicas. Trata-se, claramente, de um item mal construído, e que por isso deve ser modificado ou eliminado. Como já foi referido, todos os itens invertidos mostraram problemas, o que que é comum em muitas investigações, em especial quando as amostras possuem uma baixa escolaridade. Deste modo, é aconselhável remover ou modificar os itens invertidos presentes no questionário.

Por outro lado, uma análise global dos itens conduz à emergência de algumas dúvidas acerca daquilo que eles verdadeiramente avaliam. Por outras palavras, alguns itens parecem estar relacionados, simultaneamente, com

ambas as dimensões. Esta ambiguidade está presente no item 1 (“Tem atitudes claras para com o grupo”), item 9 (“Certifica-se que o seu papel no grupo é compreendido por todos.”), item 10 (“Ensaia as suas ideias com o grupo.”) e item 19 (“Informa com antedecência sobre mudanças a efectuar”). De facto, estes itens estão ligados aos comportamentos de estruturação, assim como à preocupação com as ideias e sentimentos dos subordinados.

Face aos resultados obtidos nesta investigação, parece sobressair o facto de que a versão portuguesa do LBDQ - Forma XII possui algumas limitações, que questionam, seriamente, a sua utilização. Neste sentido, DeVellis (2003) alerta que a utilização de um instrumento com qualidades psicométricas deficientes pode conduzir a problemas e/ou erros ao nível das interpretações práticas e teóricas dos resultados obtidos. Deste modo, recomenda-se que este instrumento seja reformulado, no sentido de uma melhoria das suas qualidades psicométricas. Outra alternativa prende-se com a construção de um questionário que permita avaliar, com maior robustez e validade, as duas dimensões explicativas do comportamento de liderança.

VI – Conclusão

O objectivo desta investigação consistiu no estudo das qualidades psicométricas do LBDQ - Forma XII. Apesar de o LBDQ - Forma XII ter sido utilizado em inúmeros estudos desde a sua criação, em 1963, até à actualidade, sendo referenciado como um dos instrumentos mais apropriados na avaliação do comportamento de liderança, algumas investigações revelaram que possui problemas ao nível das suas qualidades psicométricas. Deste modo, o presente estudo pretendia contribuir para a clarificação das dúvidas acerca da adequação do LBDQ - Forma XII para a avaliação do comportamento de liderança.

A presente investigação mostrou que este instrumento possui limitações em termos de validade de constructo, e especificamente, ao nível da estrutura factorial e construção dos itens. Estes resultados apontam para a necessidade de reformular este instrumento, no sentido de permitir avaliar de forma válida e fiável, as duas dimensões do comportamento de liderança identificadas nos estudos de Ohio – a estruturação e a consideração.

Embora esta investigação tenha sido conduzida de modo a garantir o máximo de rigor conceptual e metodológico, é reconhecida a existência de algumas limitações que condicionam as interpretações efectuadas. Uma das limitações prende-se com o tipo de amostra utilizada. O facto de se tratar de uma amostra de conveniência, limitada ao sector industrial, conduz a problemas ao nível da validade externa. Por outras palavras, é possível que os resultados alcançados nesta investigação estejam condicionados pelo tipo de amostra utilizada. Deste modo, a extrapolação dos resultados e das conclusões deste estudo devem ser efectuadas com prudência. No entanto, importa assinalar que, tendo em conta que o LBDQ - Forma XII foi construído para o contexto de investigação em geral, seria de esperar que não apresentasse problemas com uma amostra em particular.

Outra limitação do estudo refere-se ao programa estatístico utilizado

para efectuar as análises estatísticas, o Amos. Embora este programa constitua uma opção mais simples e acessível para os investigadores, a verdade é que não permite um rigor tão elevado comparativamente com outros programas estatísticos, como por exemplo, o EQS.

Para terminar, importa salientar, novamente, a importância de utilizar um instrumento com boas qualidades psicométricas que permita avaliar o(s) constructo(s), de forma válida. Este aspecto é uma das condições básicas para assegurar a validade dos resultados obtidos nas investigações e, conseqüentemente, evitar enviesamentos nas conclusões e interpretações práticas e teóricas (DeVellis, 2003).

Bibliografia

- Almeida, N. (2007). *Liderança e cultura de aprendizagem: Estudo empírico sobre o papel da liderança intermédia na percepção e heterogeneidade da cultura de aprendizagem*. Dissertação de Doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Becker, J.; Ayman, R.; & Korabik, K. (2002). Discrepancies in self/subordinates' perceptions of leadership behavior: Leader's gender, organizational context, and leader's self monitoring. *Group & Organization Management*, 27(2), 226-244.
- Bernardin, H. (1987). The effects of reciprocal leniency on the relation between consideration scores from the LBDQ and performance ratings. *Psychological Reports*, 60, 479-487.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press.
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. London: Lawrence Erlbaum.
- Chien, C. (2003). Leadership style and employees' organizational commitment: An exploration study of managers and employees of Hsin-Zhu Science Park. Doctoral dissertation, University of the Incarnate Word, San Antonio.
- Cohen, R.; Swerdlik, M. & Smith, D. (1992). *Psychological testing and assessment: An introduction to tests and measurement*. California: Mayfield Publishing Company.
- Cook, J.; Hepworth, S.; Wall, T., & Warr, P. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. London: Academic Press.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- DeVellis, R. (2003). *Scale development: Theory and applications*. London: Sage Publications.
- Drenth, P. (1998). Research in work and organizational psychology: Principles and methods. In P. Drenth; H. Thierry, & C. Wolff (Eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 11-46). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Emery, C. & Fredendall, L. (2002). The effect of teams on firm profitability and customer satisfaction. *Journal of Service Research*, 4(3), 217-229.
- Greene, C. (1973). A longitudinal analysis of relationships among leader behavior and subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Proceedings*, 433-440.
- Halpin, A. (1957). *Manual for the leader behaviour description questionnaire*. Columbus: The Ohio State University.
- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Jesuino, J. (2005). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Jesuino, J., Soczka, L., & Matoso, J. (1985). *O estilo de liderança como factor de satisfação no trabalho: Estudo psicométrico em centros de informática e numa empresa fabril em Portugal*. Lisboa: Laboratório Nacional de Engenharia Civil.
- Kerr, S. & Schriesheim, C. (1974). Consideration, initiating structure, and organizational criteria – an update of Korman's 1966 review. *Personnel Psychology*, 27, 555-568.
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Korman, A. (1966). "Consideration", "initiating structure", and organizational criteria – a review. *Personnel Psychology*, 19, 349-360.
- Larson, L.; Hunt, J., & Osborn, R. (1976). The great hi-hi leader behavior myth: A lesson from Occam's Razor. *Academy of Management Journal*, 19(4), 628-641.
- Lourenço, P. (1993). *Liderança: processo de emergência nos grupos e organizações*. Trabalho de síntese no âmbito das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119-130.
- Nystrom, P. (1978). Managers and the hi-hi leader myth. *Academy of Management Journal*, 21(2), 325-331.
- Oppenheim, A. (2001). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. London: Continuum.
- Pauckard, S. & Kauppi, D. (1999). Rehabilitation Agency Leadership Style: Impact on Subordinates' Job Satisfaction. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 43(1), 5-11.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pielstick, C. (2000). Formal vs. informal leading: A comparative analysis. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 99-114.
- Robbins, S. (1996). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice Hall International editions.
- Schriesheim, C. & Kerr, S. (1974). Psychometric properties of the Ohio state leadership scales. *Psychological Bulletin*, 81(11), 756-765.
- Schriesheim, C. & Stogdill, R. (1975). Differences in factor structure across three versions of the Ohio state leadership scales. *Personnel Psychology*, 28, 189-206.
- Schriesheim, C. (1982). The great high consideration – high initiating structure leadership unyth: evidence on its generalizability. *The Journal of Social Psychology*, 116, 221-228.
- Silva, A. (2007). *Comportamentos de Liderança e a Gestão de Situações Conflituais*. Dissertação de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.

- Stogdill, R. (1963). *Manual for the leader behaviour description questionnaire – Form XII: An experimental revision*. Columbus: The Ohio State University.
- Stogdill, R. (1997). Leadership, membership, organization. In K. Grint (Eds.), *Leadership: Classical, contemporary, and critical approaches*. Oxford University Press.
- Szilagyi, A. & Keller, R. (1976). A comparative investigation of the supervisory behavior description questionnaire (SBDQ) and the revised leader behavior description questionnaire (LBDQ - Form XII). *Academy of Management Journal*, 19(4), 642-649.
- Tracy, L. (1987). Consideration and initiating structure: Are they basic dimensions of leader behavior? *Social Behavior and Personality*, 15(1), 21-33.
- Ullman, J. (2001). Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick, & L. S. Fidell (Eds.), *Using multivariate statistics* (4^a ed.) (pp. 653-771). Boston: Allyn & Bacon.
- Valenzi, E. & Dessler, G. (1978). Relationships of leader behavior, subordinate role ambiguity and subordinate job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(4), 671-678.
- Weissenberg, P. & Kavanagh, M. (1972). The independence of initiating structure and consideration: A review of the evidence. *Personnel Psychology*, 25, 119-130.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Anexos

Anexo A
Questionário LBDQ - Forma XII

As afirmações que se seguem referem-se aos **comportamentos que os chefes adoptam quando lidam com a sua equipa**. Pedimos-lhe que assinale com uma cruz a frequência com que o seu chefe adopta esse comportamento perante a equipa, sabendo que 1 significa que nunca adopta esse comportamento e 5 que age sempre dessa forma.

1. Nunca	2. Raramente	3. Por vezes	4. Com frequência	5. Sempre
----------	--------------	--------------	-------------------	-----------

O meu chefe...

1. Tem atitudes claras para com o grupo.	1	2	3	4	5
2. Distribui tarefas específicas a diferentes membros do grupo.	1	2	3	4	5
3. Estabelece prazos para o trabalho a realizar.	1	2	3	4	5
4. Define padrões de actuação.	1	2	3	4	5
5. Insiste no uso de procedimentos uniformes.	1	2	3	4	5
6. Insiste para que os membros do grupo sigam as regras estabelecidas.	1	2	3	4	5
7. Informa os membros do grupo sobre o que se espera deles.	1	2	3	4	5
8. Decide sobre o que deve ser feito e como deve ser feito.	1	2	3	4	5
9. Certifica-se que o seu papel no grupo é compreendido por todos.	1	2	3	4	5
10. Ensaia as suas ideias com o grupo.	1	2	3	4	5
11. Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo.	1	2	3	4	5
12. Guarda a informação para si.	1	2	3	4	5
13. Recusa-se a explicar as suas decisões.	1	2	3	4	5
14. Decide sem consultar o grupo.	1	2	3	4	5
15. Trata todos os membros do grupo como iguais.	1	2	3	4	5
16. É aberto à mudança.	1	2	3	4	5
17. É simpático e acessível.	1	2	3	4	5
18. É capaz de pôr em prática sugestões do grupo.	1	2	3	4	5
19. Informa com antecedência sobre mudanças a efectuar.	1	2	3	4	5
20. Preocupa-se com o bem-estar pessoal dos membros do grupo.	1	2	3	4	5

Anexo B

Informação complementar relativa à análise factorial confirmatória da escala LBDQ - Forma XII (modelo original)

Valores não estandarizados do modelo da escala LBDQ - Forma XII (modelo original)

			Estimação
Estruturação <-->	Consideração		.06
Item 1 <----	Estruturação		1.00 ^{nt}
Item 2 <----	Estruturação		.53
Item 3 <----	Estruturação		.43
Item 4 <----	Estruturação		.81
Item 5 <----	Estruturação		.69
Item 6 <----	Estruturação		.70
Item 7 <----	Estruturação		.88
Item 8 <----	Estruturação		.68
Item 9 <----	Estruturação		.97
Item 10 <----	Estruturação		.86
Item 11 <----	Consideração		1.00 ^{nt}
Item 12 <----	Consideração		-1.45 ^a
Item 13 <----	Consideração		3.64 ^a
Item 14 <----	Consideração		.33 ^a
Item 15 <----	Consideração		13.65 ^a
Item 16 <----	Consideração		12.43 ^a
Item 17 <----	Consideração		13.33 ^a
Item 18 <----	Consideração		11.92 ^a
Item 19 <----	Consideração		12.39 ^a
Item 20 <----	Consideração		15.31 ^a

Nota: As estimações assinaladas com “nt” não são testadas, sendo fixadas em 1.00. As estimações assinaladas com “a” não são estatisticamente significativas. As restantes revelam-se estatisticamente significativas a $p < .001$.

Valores não estandardizados do modelo da escala LBDQ - Forma XII (modelo original)

	Estimação
Consideração	.00 ^a
Estruturação	.84
Erro 1	.46
Erro 2	1.03
Erro 3	1.62
Erro 4	.87
Erro 5	1.06
Erro 6	.55
Erro 7	.70
Erro 8	.78
Erro 9	.52
Erro 10	.73
Erro 11	1.20
Erro 12	1.60
Erro 13	.73
Erro 14	1.18
Erro 15	.63
Erro 16	.48
Erro 17	.40
Erro 18	.59
Erro 19	.72
Erro 20	.49

Nota: As estimacões assinaladas com “a” não são estatisticamente significativas. As restantes estimacões são estatisticamente significativas a $p < .001$.

Anexo C

Informação complementar relativa à análise factorial confirmatória da escala LBDQ - Forma XII (modelo revisto)

**Valores não estandardizados do modelo final da escala LBDQ -
Forma XII (revisão 1)**

			Estimação
Item 1	<----	Estruturação	1.00 ^{nt}
Item 2	<----	Estruturação	.48
Item 4	<----	Estruturação	.71
Item 5	<----	Estruturação	.61
Item 6	<----	Estruturação	.67
Item 7	<----	Estruturação	.85
Item 8	<----	Estruturação	.66
Item 9	<----	Estruturação	.95
Item 10	<----	Estruturação	.90
Item 15	<----	Consideração	1.03
Item 16	<----	Consideração	.94
Item 17	<----	Consideração	1.01
Item 18	<----	Consideração	.91
Item 19	<----	Consideração	.97
Item 20	<----	Consideração	1.15

		Estimação
Factor X		.81
Erro 1		.49
Erro 2		1.07
Erro 4		1.00
Erro 5		1.17
Erro 6		.60
Erro 7		.76
Erro 8		.82
Erro 9		.58
Erro 10		.69
Erro 15		.69
Erro 16		.51
Erro 17		.45
Erro 18		.62
Erro 19		.71
Erro 20		.56

Nota: todas as estimações são significativas a $p < .001$, com excepção das assinaladas com “nt”, as quais não são testadas, sendo fixadas em 1.00.