liderança e dinâmica de grupo

MARIA HELENA NOVAES *

A liderança pode ser analisada sob dois aspectos: o individual, diretamente ligado à personalidade do líder; e o social, como fenômeno de grupo. A atual tendência da psicologia social é considerar a liderança num contexto de grupo, diretamente ligada ao dinamismo das relações sociais.

Assim, podemos conceituar a liderança como fenômeno social, que implica situação de grupo, e de campo, com realizações específicas, relativas a suas principais funções, e que são: conduzir o grupo à realização dos seus objetivos e metas; melhorar a qualidade das interações entre os elementos do grupo; contribuir para a consistência e coesão grupal; e facilitar a disponibilidade de recursos e a expansão do grupo.

A concepção de liderança sempre estêve ligada à da influência exercida no grupo pelo líder; influenciaria êle mais os membros do grupo do que seria influenciado por êsses. *Cattell* sustenta que, pràticamente, todo membro de um grupo exerce liderança, na medida em que as propriedades do grupo (por êle chamadas de *sintality*), sejam modificadas pela presença dêsse membro no grupo. Daí, poder ser a liderança exercida por vários líderes, em determinada situação social, não havendo obrigatoriedade de uma liderança única e específica. Os grupos poderão indicar líderes de acôrdo com diversas situações, sendo os verdadeiros líderes sensíveis às modificações que venham a se dar.

* Do ISOP, Membro da Comissão de Estudos de Testes e Pesquisas Psicológicas e professôra da PUC.

Ao mesmo tempo em que se estude a influência do líder no grupo, será muito importante verificar qual a influência do grupo no líder, uma vez que sempre haverá permuta de influências, característica esta do processo da interação social. Por outro lado, é preciso considerar que, embora a liderança influa na dinâmica do grupo, esta não se condiciona ou se determina apenas por aquela.

O mecanismo da liderança está relacionado com as características valorizadas pela comunidade e os padrões por ela estabelecidos, sendo freqüente que tipos de liderança sejam aceitos por determinados grupos e rejeitados por outros. É difícil, por isso, destacar capacidades únicas que favoreçam a liderança individual em tôdas as circunstâncias.

SHERIFF afirma que o papel de líder não está ùnicamente determinado por traços e capacidades específicas, mas pelas exigências de cada situação. Assim sendo, a natureza da liderança varia muito, depedendo dos diversos contextos de grupo, conforme demonstram as conhecidas experiências de CARTWRIGHT.

FARNSWORTH relaciona liderança com comportamento e conduta inter-atuante: o líder conduz, com consentimento do grupo, podendo a direção ser positiva ou negativa; ela pressupõe, pois, uma figura de autoridade consentida. Entretanto, como afirmam MURPHY e NEWCOMB, um líder efetivo e aceito num grupo, pode não o ser em outro.

Dada a terminologia anglo-saxônica, que unificou através da palavra *leadership* várias situações de comando, chefia e direção, que estariam mais ligadas ao *leading*, encontramos muita confusão nos estudos sôbre liderança: muitos líderes são confundidos com chefes; supervisores de grupo são denominados líderes; enfim, as posições não são nítidas, nem bem definidas, não havendo distinção entre atuações institucionalizadas e outras espontâneas, de genuína liderança.

PIGORS entende que a liderança é um processo de estímulos mútuos; o domínio é um processo de contrôle, no qual, mediante a utilização de superioridade e coação, uma pessoa, ou um grupo, influencia e dirige as atividades de outras pessoas, visando a objetivos e propósitos próprios.

Considerando-se a liderança um fenômeno social, ter-se-á de levar em conta os elementos naturais do processo de interação social: comunicação, identidade, contrôle, assimilação e participação, visto que o líder

ativa êsse processo. Segundo a definição de KURT LEWIN, grupo é um organismo caracterizado pela interdependência de seus membros, tendo em vista fins comuns. É, portanto, uma estrutura funcional para um fim, devendo ter sentido, direção e organização, donde a importância da liderança no grupo, e do grupo, na liderança.

Todo comportamento social é funcional, envolve ambivalência e conflito; é inteligível sòmente no campo onde ocorra; e tende a preservar seu estado de integração ou consistência interna. Daí advém a complexidade do comportamento compreendida pela situação da liderança e do respectivo "papel social" do líder, definido como presença real do significado social do indivíduo.

Para melhor compreensão do problema, faz-se preciso distinguir entre tipos de liderança e situações de liderança. A natureza da liderança está sempre ligada à natureza do grupo (primário, secundário; formal, informal; voluntário, impôsto; estável, instável; pequeno, extenso, fechado, aberto, e assim por diante).

Os três tipos clássicos de liderança, hoje em dia revistos, eram apenas os de liderança democrata, autocrata e a de *laissez faire*. ANDERSON prefere distinguir dentro do processo da liderança o comportamento de dominância e o de integração, os quais, respectivamente, levariam a estabelecer em clima autocrático e outro democrático.

Estudos experimentais, feitos por LIPPITT e WHITE, sôbre a influência dos três tipos de liderança em grupos de crianças e adolescentes, devidamente escolhidos e selecionados, chegaram a concluir que, mais importante que o tipo de liderança será o seu estilo e a dimensão do grupo, atribuindo assim ao líder, a indução da atmosfera social. Estudando os padrões de comportamento social, relacionados com os diversos papéis de liderança, os tipos de interação mais positivos foram os da liderança democrática, porque facilitavam os processos da interação social e a expansão individual dos membros do grupo.

Exercer liderança é, pois, uma arte e não uma técnica, donde o fracasso de muitas tentativas que visam à preparação de líderes de modo automático e rotineiro. Tôdas as técnicas de boa preparação de líderes devem referir-se a situações determinadas e estarem ligadas à dinâmica do grupo.

É inútil buscar o líder nato, mesmo porque já foi provado, experimentalmente, que existem diversas variações evolutivas da liderança.

Tôda liderança pressupõe capacidade de iniciativa, de participação e facilidade de interrelação; deve-se admitir que indivíduos não impedidos por situações de comprometimento interno ou externo, mais graves, possam ser líderes em determinadas situações de grupo, desde que os atributos pessoais estejam à altura dêsse desempenho. Portanto, não há maior sentido em dizer-se "êste indivíduo é um líder". Será preciso esclarecer sempre: "um líder de quê? em que grupo?

No que diz respeito aos atributos e qualidades pessoais do líder, vários autores não têm chegado a uma conclusão definitiva, visto que têm considerado grande número de atributos não comuns, entre êles. TERMAN afirma que o líder é mais empreendedor, menos emocional e menos egoísta que os demais membros do grupo. PARTTRIDGE diz que o líder é dinâmico, seguro, inteligente e responsável. FLEMING destaca a vivacidade, originalidade e boa aparência física como atributo de liderança. BIRD aponta, enfim, a confiança, o entusiasmo e a simpatia que possa o líder despertar.

Como tôda dinâmica de grupo pressupõe troca de estímulos e influência, sobretudo no que se refere à formação de atitudes do indivíduo, ou seja, nos seus modos de reação permanentes ou mais estáveis, em seu comportamento total, a personalidade o comportamento do líder estão condicionados às das personalidades e padrões de conduta dos liderados. Para exemplificar: há grupos que só aceitam líderes paternais. Aliás, REDL, de formação analítica, concebe o líder como o elemento do grupo que opere através do mecanismo de "identificação", sendo redutor de sentimento de culpa, controlador de impulsos e situações, e incorporador de superego. Freud já dizia: "um líder emerge num grupo quando outros nêle encontram um objeto de afeição".

Quanto às funções do líder no grupo, a quase unanimidade dos autores concorda em afirmar que são as seguintes: planificadora, controladora, unificadora, integradora, distribuidora, arbitradora, executora e organizadora; contudo, estando a liderança inserida na dinâmica do grupo, essas funções são exercidas sempre tendo em vista as diversas situações que se apresentem, não havendo padrões estipulados da ação do líder, nem esquemas cronológicos e rígidos, quanto ao seu exercício.

Atualmente, importância especial é dada à eficácia da liderança, ou seja, como opera e funciona a liderança no grupo, quais os seus resultados objetivos ou práticos, para os membros do grupo. Essa eficácia

estará diretamente ligada aos seguintes aspectos: 1. capacidade "funcional" de trabalho do líder; não lhe basta dizer que é líder; será preciso provar e demonstrar que realmente o é; 2. capacidade de fazer frente a situações de emergência, frustradoras do grupo (caráter "emergentista"); muitos indivíduos fracassam neste aspecto e a liderança é posta à prova nessas situações; 3. capacidade de unificar e tornar o grupo coeso, que favoreça a unidade do grupo e fortaleça a própria liderança. A eficácia da liderança leva o maior índice de produtividade do grupo, maior realização e satisfação de seus membros.

Como a dimensão do grupo é fator dos mais significativos no processo da liderança, podemos destacar três variáveis em que êsse fenômeno se dá: a área afetiva, a área processual e a área de trabalho, pròpriamente dita. A área afetiva dá colorido tencional, estabelecendo o grau de antagonismo ou solidariedade entre os indivíduos e membros do grupo; a área processual estabelece a estrutura, a divisão de trabalho e o grau de organização do grupo, controlando a comunicação entre os diversos elementos; a área do trabalho estabelece, enfim, o rendimento concreto e a produtividade objetiva do grupo.

É preciso lembrar que a liderança considerada como fenômeno grupal, deve atentar para os sistemas interno e externo do grupo. Segundo HOMANS, o sistema "externo" é o conjunto de interações, atividades e sentimentos do grupo, decorrentes da necessidade de êle se manter no ambiente em que está inserido; e o sistema "interno" é o conjunto de sentimentos, atividades e interações que não diretamente se relacionem com a sua sobrevivência no meio ambiente.

Finalmente, é preciso considerar que, nas relações interpessoais e sociais, há sempre a influência do sistema sócio-cultural sôbre os grupos, e vice-versa. Daí, a controvérsia dos estudos sôbre liderança, a qual não pode ser isolada dessas influências, sendo, por isso mesmo, seu processo e sua significação social muito complexos.

Em última análise, a atuação do líder deve visar a unidade, coesão e integração do próprio grupo; procurando favorecer uma maior participação dos elementos nas decisões do grupo, maior enriquecimento da experiência do grupo através da formulação de novas atividades e da busca de novos estímulos e interêsses, num clima de maior aceitação, comunicação e confiança.

Quanto à escolha das técnicas e meios a serem utilizados pelo líder, isso dependerá da dinâmica do próprio grupo, além dos recursos e limites pessoais do líder.

BIBLIOGRAFIA

BEAL, G. M. e BOHLEN. *Liderança e psicodinâmica de grupo.* Rio, Ed. Zahar, 1963.

BIDDLE, B. J., *Rôles, buts et structures de valeurs dans les organisations,* Bulletin du CER, Tomo 13, ano 1964.

BLON, W. R. *Recherches sur les petits groupes,* Paris, PUF, 1965.

CARTWRIGHT, D. e ZANDER, A., *Group Dynamics,* Row & Patterson, 1960.

HOMANS, G., *Social Behavior: Its elementary forms,* Harcourt, Brace, 1961.

LAMBERT, W., *Social Psychology,* Prentice Hall, Inc. 1964.

LINDZEY, G., Ed. *Handbook of Social Psychology,* Addison, Wesley, 1954. Cap. 24, Gibb. C.

LUFT, J., *Introduction à la dynamique des groupes.* Toulouse, E. Privat, 1967.

NEWCOMB, T. M., *Manual de Psicologia Social,* Eudeba, 1964.

THELEN, H. A., *Dinamica de los grupos en acción,* Argentina, Editorial Escuela, 1964.