

# UM ESTUDO SÔBRE A CAPACIDADE DE LIDERANÇA

Major SAULO MONTE SERRAT  
Chefe da Seção Psicotécnica da Escola  
Preparatória de Campinas

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho é o resultado de um estudo realizado nos anos de 1960 e 1961, entre alunos do 3º Ano da Escola Preparatória de Campinas, com o objetivo de pesquisar-lhes a capacidade de liderança.

## CHEFIA E LIDERANÇA

É comum, mesmo em trabalhos especializados, encontrarmos estas duas palavras empregadas ora como sinônimas, ora com distinções pouco precisas. Assim sendo, inicialmente procuraremos evidenciar os atributos implícitos em cada um destes vocábulos.

Julgamos que a diferença fundamental entre chefe e líder, é que o primeiro dispõe de um poder coercitivo qualquer através do qual pode impor sua vontade.

Desta forma tem influência nos atos de seus subordinados podendo, por esta via, influenciar também suas idéias.

O líder nada impõe. É pela persuasão, pelo prestígio que desfruta, pela admiração que desperta que êle consegue exercer seu papel.

Sua ação se faz sentir primeiramente nos planos afetivo e intelectual e é através de tais planos que pode ser atingida a volição.

A teoria do herói, de Brown, segundo a qual o líder é sempre uma personalidade altamente dotada e que influi de modo decisivo e livre sobre o grupo, sem ser afetado por êle, encontra hoje bem poucos seguidores.

Principalmente depois dos estudos experimentais de Kurt Lewin e sua equipe de colaboradores, evidencia-se cada vez mais a interação líder-grupo.

As interessantes pesquisas realizadas por Ferenc Merei serviram para ressaltar a força modeladora do grupo, obrigando o líder a adotar suas tradições, sob pena de perder a liderança.

Pigors considera a liderança como um processo de estimulação mútua no qual a bem sucedida interação das diferenças individuais permite o controle da energia do grupo na perseguição de um objetivo comum.

Quando há liderança, os seguidores são também cooperadores do líder.



Arthur Ramos define o líder como "aquêlo indivíduo que, por suas qualidades de iniciativa e conformidade social, filtrou os anseios e necessidades do grupo e soube, melhor que os outros, resolvê-los e orientá-los". E conclui: "para ser um líder é preciso haver, além das qualidades pròpriamente individuais de prestígio, de iniciativa, de invenção ou criação — a conformidade às necessidades ou tendências do grupo.

Ralph Stogdill, analisando mais de 15 trabalhos sôbre fatores pessoais associados à liderança, ressalta que ela aparece sempre ligada à realização dos objetivos do grupo.

Tais objetivos nem sempre são evidentes e uma das funções do líder é sentir, melhor e com antecipação, as direções dos reais anseios da coletividade.

Sua ação é portanto mais profunda e duradoura que a do "meneur", o condutor das multidões, o insuflador das forças iñstintivas dos conglomerados humanos.

A conformidade às tendências ou necessidades do grupo pode ser apontada como uma outra diferença básica entre o líder e o chefe.

O chefe subordina-se primordialmente ao cumprimento das missões que recebeu ou às que se impôs.

E, se é certo que sua tarefa só será executada integralmente se conseguir a adesão do grupo, a conquista dessa adesão não deverá ser o critério fundamental de suas ações.

Em todo grupo organizado constatamos sempre o fenômeno da liderança.

Se aplicarmos um teste sociométrico numa empresa, numa organização militar, num colégio religioso, constataremos que ao lado da estrutura regulamentar, institucional, outras existem.

Quanto menores forem as discrepâncias entre tais estruturas e a estrutura regulamentar, mais harmoniosas se revelarão as relações entre chefes e subordinados.

Sendo a liderança uma forma de interação social sempre presente nos grupos organizados, e como ela pode ser exercida de modo positivo ou negativo, cumpre conhecer sua dinâmica para incentivá-la — quando construtiva, ou neutralizá-la — quando apresentar características anti-sociais.

O ideal é que o chefe seja também um líder, isto é, que consiga cumprir sua missão, sem coagir seus subordinados.

Esta coincidência de liderança e chefia é para Charles Chandessais o grande problema a ser resolvido.

Pigors admite que em determinadas situações a dominação é mais efetiva que a liderança.

Assim, em ocasiões de crise, na direção de grupos heterogêneos e sem objetivos comuns, no trato com pessoas imaturas ou oligofrênicas, julga êle que a dominação possa tornar-se admissível. Acentua porém que ela deve ser utilizada temporariamente e tender sempre para a liderança, único clima onde pode ser assegurado o desenvolvimento normal da personalidade.



Comumente os chefes, quer civis, quer militares, executam suas tarefas de forma mista, atuando ora como chefes, ora como líderes.

O certo é que sua ação será tanto mais profunda e duradoura quanto mais prescindir da coerção.

É dentro deste espírito que a nossa Escola Superior de Guerra define liderança como o limite ideal para o qual tende a chefia.

### O ESTUDO REALIZADO

Como bem acentuam os trabalhos concatenados por Stogdill, uma análise da liderança implica não apenas no estudo dos líderes, mas também das situações.

A liderança seria pois uma relação entre pessoas, em determinadas situações.

Em nosso caso tratava-se de determinar a capacidade de liderança de comandantes de pequenas frações, em contato direto com seus homens, exercendo a liderança executiva na classificação de Kimball Young, capaz de desenvolver-se quer em situações normais, quer em situações de emergência.

Demos particular destaque a esta última condição, por já ter sido constatado que muitos indivíduos que em situações normais raciocinam, decidem e agem, de modo correto, postos a decidir ou agir sob tensão, falham de modo lamentável.

As turmas testadas eram constituídas por alunos do 3º Ano da Escola Preparatória de Campinas (correspondente ao 3º Ano Científico).

A turma de 1960 era composta de 74 alunos. A de 1961 tinha um efetivo de 64 alunos.

A idade média, em ambas as turmas, era de 18 anos.

Possuíamos na Seção Psicotécnica além de questionários e inventários, os resultados dos seguintes testes: Raven, D. A. T., Bateria de Testes de Aptidões Gerais, Testes de Zulliger, Kock e Figura Humana e os Testes Sociométricos aplicados nos anos anteriores.

### TESTE SOCIOMÉTRICO

Inicialmente aplicamos o Teste Sociométrico. Embora nosso interesse estivesse voltado apenas para o aspecto da liderança, fizemos também perguntas referentes às suas preferências na escolha de colaboradores no mesmo nível e às relações de amizade.

Numa pesquisa efetuada entre crianças do Teacher's College de Detroit, houve uma tendência para a repetição de escolha, isto é: os mesmos nomes eram indicados para chefes e amigos.

Em nosso trabalho observamos uma distinção acentuada em cada tipo de resposta.

Assim, em 1960, o aluno mais votado para chefe (27 escolhas), teve 9 escolhas como amigo. Outro aluno, com 10 indicações como amigo, teve apenas uma para chefe.



Em 1961, o segundo mais votado para chefe (15 escolhas), teve apenas 4 indicações como amigo.

Os alunos que obtiveram maior número de indicações para chefe possuíam, em sua quase totalidade, inteligência superior à média da turma, confirmando, assim, uma das conclusões apresentadas no citado trabalho de Stogdill.

As escolhas foram feitas após 2 anos e meio de convívio, havendo pois um conhecimento bastante apreciável entre os membros do grupo.

### TESTE DE REAÇÃO

A segunda etapa consistiu na aplicação de um teste de reação, realizado no campo, e para o qual nos servimos de um adaptado pelo Curso de Classificação de Pessoal.

Os testes de reação, usados pelos exércitos de diversos países, pretendem medir a capacidade de liderança sob tensão.

A Wehrmacht utilizou-se largamente das "Führerproben" de Simoneit.

Após levar os testandos ao limite da exaustão física, de colocá-los em situações de real perigo, submetia-os a trabalhos mentais que requeriam capacidade de observação, rapidez de raciocínio, precisão no julgamento. Uma das provas consistia em, após 48 horas de vigília, conduzir uma discussão sobre princípios ideológicos e táticos, de modo a conseguir o maior número de adesões aos pontos de vista que lhe haviam sido previamente fixados. A instituição desta prova era atribuída a Hitler para quem: "Ser chefe é poder pôr massas em movimento".

O Exército Americano possui vários testes de liderança um dos quais, o "Leader's Reaction Test" acha-se atualizado com ensinamentos obtidos na Guerra da Coreia.

Na organização das equipes levamos em conta os resultados do teste sociométrico, de modo a não pertencerem à mesma fração alunos com elevado número de escolhas para chefe.

Constituídas as equipes eram os Pr. colocados em diversas situações, que permitiam uma apreciação objetiva dos seguintes aspectos: espírito de iniciativa, ascendência sobre o grupo, capacidade de coordenação de esforços, persistência, espírito de cooperação, rapidez de raciocínio, espírito ofensivo, capacidade de controle e preocupação com a segurança do grupo.

Em 1960, o aluno que obteve o 1º lugar no Teste de Reação, alcançando 30 pontos num máximo de 36, estava classificado em 26º lugar no Teste Sociométrico, com apenas 4 escolhas para chefe.

Era um aluno bastante inteligente, mas que se empregava a fundo apenas em ocasiões de emergência.

Além disso era irônico e brincalhão.

Tais fatos talvez expliquem o pequeno número de escolha que teve no Teste Sociométrico.



## CONJUGAÇÃO DOS TESTES

Qualquer chefe, civil ou militar, deve estar apto a conduzir seus homens, quer em situações normais, quer em situações de emergência.

Há chefes eficientes e produtivos nos trabalhos de rotina, mas que se inibem ou ficam desarvorados nas situações críticas.

Em contrapartida, outros que se revelam admiráveis durante as crises, em situações normais tornam-se negligentes, ociosos e improdutivos.

O Teste Sociométrico indicou, a nosso ver, a capacidade de liderança em épocas normais, pois as escolhas levaram principalmente em conta as ações executadas no convívio diário.

Os Testes de Reação pretendem medir a capacidade de liderança sob tensão.

Conjugando os resultados dos dois testes, procuramos determinar quais os alunos bem classificados em ambos, levantando a hipótese de que eles são os que revelaram maior capacidade de liderança, pois a demonstraram possuir quer em situação normal, quer em situação de emergência.

## CONCLUSÃO

Os quadros anexos permitem uma comparação dos melhores resultados alcançados em cada teste e a conjugação final. No Teste Sociométrico, tendo havido mais de uma indicação, em caso de igualdade de pontos observamos a ordem de preferência nas escolhas.

Podemos verificar as diferenças de classificações obtidas em cada um dos testes componentes e na conjugação final.

Solicitamos à Academia Militar das Agulhas Negras, para onde seguiram os alunos, que os mais bem classificados na conjugação dos resultados dos testes fôssem objeto de minuciosa observação, a fim de que pudéssemos verificar a validade da técnica empregada.

## BIBLIOGRAFIA

- CHANDESSAIS, Charles — "La Psychologie dans l'Armée";  
CURSO DE CLASSIFICAÇÃO DE PESSOAL — Notas de aulas sobre "Sociometria" e "Liderança";  
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO — "Princípios de Chefia";  
ESTELITA CAMPOS, Wagner — "Chefia";  
FREUD, Sigmund — "Psicologia das massas e Análise do Eu";  
LE BON, Gustave — "Psicologia das Multidões";  
LEWIN, Kurt — "Field Theory in Social Sciences";  
LIPPIT, Ronald e Ralph K. White — "Liderazgo y vida de grupo";  
MAGALHAES, Celso — "Técnica da Chefia e do Comando";  
MEREI, Ferenc — "Liderazgo de grupo y institucionalizacion";  
MIRA Y LOPES, Emílio — "Psicologia Militar";  
PRICE, Louise — "Creative Group Work on the Campus";  
RAMOS, Arthur — "Introdução à Psicologia Social";  
STOGDILL, Ralph M. — "Fatores pessoais associados à liderança — "in Arquivos Brasileiros de Psicotécnica" — Ano VI — n. 2.



**SOCIOMÉTRICO**

Aluno	Class.	N. de Escolhas
A A	1º	27
A B	2º	22
A C	3º	15
A D	4º	13
A E	5º	12
A F	6º	12
A G	7º	10
A H	8º	10
A I	9º	9
A J	10º	9

**1960**

**REAÇÃO**

Aluno	Class.	N. de Pontos
B A	1º	30
B B	2º	27
B C	3º	25
B D	4º	23,5
B E	5º	22,5
B F	6º	22
A G	7º	21,5
B H	8º	21
A A	9º	20
A F	10º	19,5

**CONJUGAÇÃO**

Aluno	Class. Sociom.	Class. Reação
A A	1º	9º
A B	2º	12º
A G	7º	7º
B H	11º	3º
A F	6º	10º
A I	9º	8º
A D	4º	13º
B F	13º	6º
B A	25º	1º
C B	26º	5º

**SOCIOMÉTRICO**

Aluno	Class.	N. de Escolhas
D A	1º	16
D B	2º	15
D C	3º	14
D D	4º	14
D E	5º	12
D F	6º	12
D G	7º	11
D H	8º	11
D I	9º	10
D J	10º	9

**1961**

**REAÇÃO**

Aluno	Class.	N. de Pontos
E A	1º	28
D J	2º	26
E B	2º	26
D I	4º	25
D D	5º	24
E C	5º	24
E D	7º	23
E E	7º	23
E F	9º	22
E G	9º	22

**CONJUGAÇÃO**

Aluno	Class. Sociom.	Class. Reação
D D	4º	5º
D J	10º	2º
D I	9º	4º
E B	12º	2º
D G	7º	13º
E D	18º	7º
D B	2º	26º
E F	21º	9º
F A	20º	10º
E A	29º	1º