

# Perspectivas Contemporâneas nos Estudos de Liderança

EDITH RAMOS \*

1. Introdução.
2. Reexame do Conceito de Liderança
3. Funções de Liderança  
e Estrutura de Grupo.
4. Dinâmica de Grupo.

“... o único líder apropriado  
à humanidade não é um homem,  
mas uma causa” \*\*

JOHN ANDREW RICE

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos psicológicos sôbre o processo de liderança se concentraram, até a década de trinta, nas características de personalidade que de uma pessoa fazem um líder. Esse modo de ver o problema produziu escassos resultados, os quais, muitas vêzes, foram apresentados de maneira confusa. O rompimento com o passado foi marcado, muito significativamente, quando em 1939 Kurt Lewin e seus colaboradores, Lippitt e White (22) chamaram a atenção para os “climas sociais”, por êles experimentalmente criados e que puseram em destaque vários estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o de *laissez-faire*.

\* Da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

\*\* “... the only proper leader for mankind is not a man, but a cause”.

As pesquisas que lidam com o fenômeno social da liderança são numerosas e variadas, o que, em parte, se explica pelas qualidades variáveis do fenômeno em si mesmo, e, em parte, porque as concepções ligadas à liderança são altamente influenciadas por cada época social e pelos contextos sociais e ideológicos nela compreendidos. Na época de uma aristocracia latifundiária, por exemplo, os estudos sobre liderança puderam seguir uma linha condizente com o *Hereditary Genius* (1869), de Galton, dando realce ao determinismo genético. Mais tarde, com a mobilidade social, a liderança foi encarada como uma função de capacidades individuais, não necessariamente ligadas ao nascimento. As características próprias do líder então se tornaram foco de grande interesse (12).

A deficiência do velho procedimento repousava na aceitação do líder com um papel relativamente homogêneo, independente das relações entre líder e liderados. O modo de estudo chamado *situacional* é fruto do reconhecimento de que a liderança depende de uma variedade de tarefas e de fatores que emergem de um grupo ou de uma situação. O desordenado estado em que a abordagem das características pessoais deixou os estudos sobre liderança foi amplamente denunciado por Stogdill, em suas pesquisas bibliográficas (1948), que determinaram o desenvolvimento do método situacional (37). A publicação de Hemphill, *Fatores Situacionais da Liderança*, foi um passo a mais nessa direção (14).

O foco principal do método situacional foi, então, o estudo de líderes em diferentes agrupamentos, definidos especialmente em termos de diferentes “tarefas de grupos” e “estruturas de grupos”. Experimentos sobre a continuidade da liderança, através de situações, que exigiam diferentes tarefas, foram realizados por Carter, Haythorn, Meirovitz e Lanzetta (3) e Gibb (10). Os resultados dessas pesquisas consolidaram substancialmente o conceito de que *quem se torna líder dependerá em diferentes graus, da natureza da tarefa*. Com esse movimento, as características pessoais dos líderes cederam lugar à qualidade das tarefas. Apesar de muitos estudos colocarem, sistematicamente, pessoas em grupos, tomando por base seus escores em certas dimensões da personalidade, como Berkovitz (1956), Haythorn, Couch, Haefler e outros (1956) o fizeram (2, 13), as experiências de laboratório tenderam a afastar as variáveis relacionadas com atributos da personalidade. É muito significativo que a revisão de McGrath e Altman (28), de pesquisas realizadas com pequenos grupos, apenas relate 16, dentre as 250 pesquisas relacionadas, que se colocaram dentro do velho sistema de estudo. Assim, em pouco mais de uma década, o pêndulo se afastou do líder como estrêla.

A época presente, caracterizada por uma grande sensibilidade aos processos de interação e de intercâmbio sociais, tornou evidente que os dois sistemas não oferecem perspectiva completa da realidade. Estudar a liderança, compreender suas relações em termos funcionais, é

problema cujas dimensões não foram sequer pressentidas em épocas anteriores. A tendência contemporânea é a de atribuir maior significação às interrelações de líderes e liderados dentro da situação que lhes dá origem, como bem acentuam Fiedler (7), Hollander e vários outros (16).

Os estilos de liderança e os contextos situacionais são resíduos deixados pelas experiências de Kurt Lewin e seus colaboradores, resíduos esses que vêm alimentando uma série de importantes pesquisas que ostentam datas recentes.

## 2. REEXAME DO CONCEITO DE LIDERANÇA

Segundo Dagobert D. Runes, os erros de hoje ainda estão velados, mas os de ontem são um livro aberto. Isso se aplica aos estudos de liderança. A confusão, que se estabeleceu no passado, decorreu da circunstância de terem os estudiosos do assunto negligenciado o ponto mais importante da liderança: constituir um processo. O líder ocupa um papel central nesse processo. Assim, a liderança surge de influentes relações entre um certo número de pessoas que dependem uma de outra para a execução de certos objetivos comuns, dentro de uma situação grupal. Essa situação não somente envolve os tipos de tarefas do grupo, mas suas dimensões, estrutura, recursos, história e outras variáveis.

As relações entre líder e liderados evolue ao longo do tempo, e envolve um intercâmbio ou transações entre líderes e liderados, no qual o líder dá alguma coisa, mas também recebe alguma coisa. O líder oferece os recursos, em termos de papel adequado à obtenção dos objetivos do grupo, e recebe, em troca, influência, relacionada com o *status*, reconhecimento, estima e prestígio.

Em abono da posição situacional figura o reconhecimento de que as qualidades do líder se manifestam e permitem sua avaliação somente em função dos diferentes contextos grupais. Hemphill (15) refere-se a esse ponto, dizendo: "... não há líder absoluto, desde que a liderança bem sucedida leve sempre em conta as demandas específicas, impostas pela natureza do grupo a dirigir, demandas tão diversificadas, em sua natureza e graus, como são as das organizações orquestrais, nas quais seus componentes conjuntamente atuam".

Os eventos da liderança são vistos, assim, como frutos das relações entre líder e liderados e das situações de que participem. Muitas vezes, os estudos concernentes à liderança, que realçam eventos da liderança, pouca atenção têm dado aos liderados, especialmente no que se refere aos líderes que emergem do grupo. A manutenção de sua posição tem suscitado mais estudos que sua obtenção. Os líderes que surgem e desaparecem, como meteoros, escapam, na maioria das vezes, a um estudo e a uma análise que seriam sumamente úteis à compreensão do fenômeno social da liderança.

Percebe-se facilmente que a análise das características da personalidade, tanto quanto a situacional, davam maior importância a partes de um processo. Essas, de modo nenhum podem ser separadas. Uma espécie de fusão dos tipos referidos pode ser encontrada em Fiedler (8), cujos pontos de vista são apoiados por extenso programa de pesquisas. Segundo Fiedler, a capacidade do líder, para que seja efetiva, dependerá das propriedades estruturais do grupo, e a situação inclui percepções interpessoais do líder e liderados. O consentimento do grupo de se deixar influenciar pelo líder está condicionado às qualidades do líder, mas a forma e a direção dessa influência é contingente, tanto nas relações do grupo, como no que concerne à estrutura das tarefas.

Hemphill sugere que o líder inicia a estrutura, mas, muito mais que a estrutura, em um sentido concreto, ele afeta o processo que se desenvolve dentro dessa estrutura.

### 3. FUNÇÕES DE LIDERANÇA E ESTRUTURA DE GRUPO

Se, em estudos sobre liderança, os atributos pessoais do líder já não têm prioridade, isso deriva do reconhecimento de que as características pessoais do líder devem ser vistas dentro de um contexto interpessoal relevante (33). Os seguidores alimentam expectativas sobre o que o líder deve e pode fazer. Assim, é importante saber como suas características são percebidas e, o que é mais importante ainda, se elas são percebidas como relevantes. Aliás, quando o líder sente que é apoiado pelo grupo, ele recebe um reforço, como ficou demonstrado numa pesquisa realizada por Pepinsky, Hemphill e Shevitz (31), na qual sujeitos que haviam atuado fracamente em funções de liderança, passaram a atuar em termos satisfatórios, quando seus julgamentos mereceram o apoio do grupo; inversamente, outros sujeitos que haviam atuado em alto nível, foram tratados precisamente de modo oposto, quando contestados seus julgamentos.

Ninguém nega que há indivíduos propensos à ação e à liderança e que há diferenças individuais profundas no que diz respeito a essa propensão. Contudo, a potencialidade de agir como líder e de ser percebido como tal, só se atualizará se for corroborada pelos pares e se se casar às expectativas que eles experimentem, em dadas circunstâncias.

Quando nos propomos a considerar os atributos do líder que geram mais expectativas, a maior dificuldade com a qual esbarramos, reside na variedade de funções que o líder desempenha ou pode desempenhar. Há vários papéis de liderança: o líder, freqüentemente, "inicia a estrutura", o líder é um "mediador", o líder é um "moderador", o líder é "quem decide", o líder "reduz as incertezas" (1).

Um atributo do líder que é vital, do ponto de vista dos seguidores, é a sua motivação em relação ao grupo e às tarefas do mesmo.

A colaboração do líder recebeu a mais alta apreciação nos resultados dos trabalhos conduzidos por Rosen, Levinger e Lippitt (32). Em estudos mais recentes ainda, Hollander e Julian verificaram que as variáveis “interesse pelos membros do grupo” e “interesse pelas atividades do grupo” foram significativamente relacionadas com a vontade do grupo de que o líder permanecesse em sua posição, isto é, que fôsse mantido na liderança (17, 18).

Nelson (30), que conduziu uma pesquisa na Antártida, na qual estudou as características de 72 homens que aí teriam de viver, durante um ano, juntos, verificou que muitos desses homens, que influíam como se fôsem líderes, possuíam características muito semelhantes as de outros que se portavam como seguidores. O que os distinguia dos do último grupo era a motivação, que era percebida, de pertencer ao grupo. Diz êle: “. . . a critical expectation held of the leader if he is to maintain esteem, is that he display strong motivation to belong to the group” (p. 165).

Parece fora de dúvida que o líder reconhecidamente eficiente não o é pelo simples fato de ser influente. A concepção de liderança como uma pessoa dirigindo outras, como já pudemos observar, é falsa. Embora o líder possa oferecer ou constituir um recurso válido, isso não significa que êle deva ser considerado o único recurso do grupo. Reunidos todos os recursos, somados todos os membros detentores de diferentes *status*, está constituída a base para as funções a serem desempenhadas, mediante as quais as metas do grupo possam ser alcançadas. Segundo Stogdill (38) a liderança envolve o uso dos recursos do grupo e, assim sendo, o líder e suas características compõem um conjunto de recursos, que podem ser utilizados para um eficiente e real aproveitamento de todos os recursos disponíveis. A pessoa que ocupa o papel central de líder compete a tarefa de contribuir para êsse empreendimento, dentro das circunstâncias defrontadas pelo grupo. A contribuição do líder e suas conseqüências variam dentro do sistema de metas. Shaw e Blum (34), em estudo em que manipularam as variáveis relacionadas com o grau de autoridade do líder, verificaram que o líder autoritário é mais bem sucedido quando as situações que condicionam as tarefas do grupo lhe são favoráveis, e não em outras circunstâncias. (As redundâncias foram intencionais e visaram maior clareza).

Recentes pesquisas sôbre conflitos (1965) evidenciaram a importância da atitude do líder em relação ao conflito: quando êle percebe a situação conflitiva como obstáculo, as decisões oriundas do grupo são de qualidade inferior às decisões dos grupos em que o líder percebe as discrepâncias como fonte de idéias e inovações. Nessas circunstâncias, as soluções inovadoras crescem acentuadamente (29).

Um tema intermitentemente encontrado na literatura das ciências sociais é o referente ao líder carismático. Todos sabem que o termo *carisma* (*charisma*), “dom da graça divina”, foi transplantado

de seu contexto religioso para o contexto político por Max Weber (1947). Por definição do próprio Weber (40), a liderança carismática sintetiza devoção pessoal e confiança na revelação, no heroísmo e em outras qualidades da liderança individual. Ele contrasta *carisma* com a liderança apoiada na tradição, nos costumes e com a competência para criar regras. O líder carismático não se apresenta, pois, como o perpetuador dos valores tradicionais, nem como capaz de resolver conflitos de interesses, mediante razoáveis e justas mediações, mas como pessoa dotada de poderes super-humanos para resolver problemas políticos. Abstratamente, o tipo puro de líder carismático se apresentaria a seus seguidores como onipotente, onisciente, incorruptível. O líder carismático não se contentaria em ganhar e manter o controle mediante a maquinaria do governo. Ele buscaria, conscientemente, ganhar controle sobre o cidadão, não exatamente pela força, mas pelo apelo à admiração entusiástica. Buscaria, ativamente, uma identificação das necessidades e anseios dos cidadãos com os seus próprios anseios e necessidades. Max Weber vê nos seguidores do líder carismático uma indiferenciada célula neoplásica do corpo político. J. C. Davis estudou as causas que determinam a composição da imagem de líder infalível, pluriapto e incorruptível, bem como as predisposições daqueles que aceitam um líder com tais atributos presumíveis, havendo chegado a outras conclusões.

Ora, são precisamente tais conclusões de Davis, que nos conduziram a esse tema, pois ele estudou suas causas, ou em outras palavras, ele estudou os "seguidores dos líderes carismáticos", quando uma oportunidade se lhe apresentou (4). De seu estudo infere Davis que a incidência de carisma está relacionada com as instituições políticas, com o grau de integração territorial e com as facilidades de comunicação. Esta só se torna crucial quando constitui uma característica dominante dos líderes de uma nação e de um substancial número de seus adeptos. Em discretas dimensões, quando um eleitor tem tendência a apresentar o *seu candidato* como São Jorge, reservando o papel do dragão para o opositor, está esboçado um vínculo carismático entre candidato e eleitor. Não é o vínculo pessoal que traduz o carisma, mas a ausência de raciocínio crítico no processo de julgamento. O sufragista carismático é dirigido, politicamente, pelos candidatos e não pelos partidos, programas e metas. Para os seguidores carismáticos, a atração pessoal pelo líder se casa ao sentimento de que o líder, o seu candidato, é a encarnação de todas as virtudes.

Dentro das limitações que nos impusemos, ficaram esboçados em traços largos os líderes carismáticos e seus seguidores. Resta-nos ouvir de Davis o que ele pensa das condições que determinam o fenômeno carismático. Ele nos dirá que elas resultam da função integradora das seguintes determinantes: a) existência de líderes predispostos ao apelo carismático; b) prevalência de seguidores predispostos a responderem a esse apelo; c) integração política (que impele o povo a recorrer ao governo para a solução de seus problemas,

ao invés de recorrer a outras instituições, como a família, igreja, sindicatos, governos locais, clubes); d) fraqueza (ou vigor) das tradições políticas e das instituições; e) existência de crise.

A existência de crise pode resultar de um sentimento de insegurança ou de ansiedade, com relação às necessidades básicas: alimentação, habitação, saúde, sobrevivência; ou pode resultar de sentimentos de frustração. Davis estabelece hipóteses referentes ao aspecto carismático na estrutura da personalidade:

1. O indivíduo com tendências carismáticas está menos habilitado a tolerar indecisão e crise;
2. Ele é mais refratário às percepções ambíguas: o fenômeno que ele observa tem que ser classificado; é propenso a fazer julgamentos categóricos;
3. É propenso a acreditar que os demais participam de suas opiniões e agem como ele;
4. É menos propenso a manter fortes liames partidários, uma vez que suas preocupações se dirigem aos líderes.

É interessante verificar que até mesmo o líder *predestinado* está em estreita interdependência com as situações e com os seus seguidores. Esse tema talvez mereça a reabertura das discussões em torno da teoria de Freud (9), segundo a qual o líder representa o “ego ideal” comum dos liderados, que os leva à identificação com ele e a uma conseqüente participação de sua ideologia. Essa teoria encontrou guarida no trabalho sociométrico de Sidney H. Irvine (35), recentemente publicado. A autora em sua pesquisa *A Imagem de um Presidente*, em que estudantes universitários, de três universidades, atribuíram ao Presidente Kennedy adjetivos selecionados do *Adjective Check List*, teve dúvidas quanto aos resultados: A “imagem” do presidente poderia não ser uma imagem, mas o espelho onde estaria refletido o “ego ideal” dos respondentes. A nosso ver, a teoria ideo-afetiva da ressonância ideológica, proposta por Tomkins (1963), não está muito distante da teoria freudiana, uma vez que supõe uma correlação entre ideologia e personalidade, entre idéias e sentimentos: *“Ideo-affective resonance to ideology is a love affair of a loosely organized set of feelings and ideas about feelings with a highly organized and articulate set of ideas about anything”* (39).

Experiências de laboratório não poderão oferecer uma base segura para o estudo da liderança como identificação. Esse fenômeno não pode ser apreciado de uma base *ad-hoc*, nem à luz do efêmero. Seria necessário penetrar em agrupamentos mais naturais e realizar estudos de psicologia profunda, tentando um acesso ao *superego*, o que não é fácil, mas também não é impossível.

#### 4. DINÂMICA DE GRUPO

Algumas considerações sobre dinâmica de grupo parecem oportunas, senão indispensáveis, embora tenhamos de recuar no tempo. Já dissemos que os estilos de liderança e os contextos situacionais são resíduos deixados pelas experiências de Kurt Lewin e seus colaboradores. Dissemos ainda que esses resíduos fazem-se sentir em importantes pesquisas que exibem datas recentes.

Lewin escreveu pouco sobre a teoria da dinâmica de grupo. Não obstante, através das pesquisas de seus colegas e discípulos no Research Center for Group Dynamics (Massachusetts Institute of Technology), um formidável corpo de conceitos tem gradualmente emergido, em relação à dinâmica de grupo. Bavelas, Festinger, Lippitt são alguns dentre muitos nomes que não podem ser esquecidos (1, 6, 26, 27), pois eles marcam um momento culminante da psicologia social.

A posição de Lewin com relação às mudanças sociais merece especial destaque, dadas suas conotações com os problemas que afligem as sociedades modernas, e, mais notadamente, com os que se debatem os países em desenvolvimento. Para Lewin os cientistas sociais teriam muito a ganhar associando-se a agências sociais, empenhadas em operar mudanças sociais, ou em âmbitos comunitários, já que os cientistas sociais, isoladamente, muito raramente estariam em posição de criar mudanças sociais, por iniciativas próprias. A experiência veio a demonstrar que os objetivos da ação social desenvolvida por instituições e os objetivos dos cientistas, desenvolvidos através de pesquisas, eram muitas vezes incompatíveis. Entretanto, trabalhando em colaboração com várias instituições educacionais e empresas, Lewin teve oportunidade de estimular um grande número de experimentos de campo em importantes domínios, como, p. ex., o do treinamento de líderes, assunto palpitante de vida até o momento presente e que, por si só, justificaria as considerações esboçadas acerca da dinâmica de grupo, no presente trabalho, pois o treinamento de líderes é assunto em contínua expansão.

Embora Lewin conferisse muita importância às relações entre ação social e pesquisa social, suas preocupações mais sérias giravam em torno da pesquisa e da teoria, daí a conhecida frase que ele gostava de lembrar: "Nada há de mais prático que uma boa teoria".

A partir da década de 30, a psicologia social, a sociologia e a antropologia cultural estreitaram, cada vez mais, suas afinidades. Lewin sentiu então que o consórcio das ciências sociais poderia ocorrer somente à medida em que as descrições da vida social e grupal cedessem lugar a uma análise teórica de estudos experimentais da dinâmica dos problemas de grupo, colocados sob a chancela "em mudança". A essa análise teórica e a esses estudos experimentais ele conferiu um nome: dinâmica de grupo. É importante assinalar que

as primeiras publicações de Lewin na área dinâmica de grupo (1939), ocorreram em uma época em que os cientistas negavam a existência ou a realidade de “grupos”. Somente os “indivíduos” eram reais. Referências a características de grupos, como “atmosfera de grupo”, “meta de grupo”, eram consideradas não-científicas. Uma das maiores contribuições de Lewin foi tornar o conceito de *grupo* aceitável para os psicólogos, isto é, ele os levou à aceitação da noção de grupo, *per se*, e de que o comportamento de um indivíduo é largamente influenciado pelos vários grupos aos quais ele pertence. Entre os psicólogos, o tabu contra a aceitação da realidade do grupo foi afugentado, graças a demonstração de que “algo poderia ser feito com grupos, isto é, que os grupos poderiam ser manejados, experimentalmente.

Para os sociólogos, a introdução da experimentação nos estudos de grupo foi um grande passo, permitindo que muitos estudos sociais passassem do plano teórico para o da experiência comprovada. Lewin e seus colaboradores demonstraram que estudos experimentais realizados com pequenos grupos podiam projetar luz sobre problemas de maior amplitude. A literatura sociológica passou a desenvolver, ampla, mas isoladamente, conceitos de dinâmica de grupo.

Deixaremos o próprio Lewin pronunciar-se sobre dinâmica de grupo (24):

“A essência de um grupo não é a semelhança ou a dessemelhança de seus membros, mas a sua interdependência. Um grupo pode ser caracterizado como *um todo dinâmico*, o que significa que uma mudança no estado de alguma subparte afeta o estado de todas as outras subpartes. O grau de interdependência das subpartes de um grupo varia à maneira da passagem de massa justaposta para unidade compacta.”

Deutsch (5) acrescenta que a interdependência, de que fala Lewin, é muito mais promotora ou cooperadora que competitiva. Assim, um grupo pode ser definido como composto por certo número de membros que, mutuamente, se percebem como comprometidos em promoverem a consecução de certa finalidade, ou de cooperarem em certo sentido, e certo grau, para a sua execução. Fica afastada, com essa definição, qualquer discussão sobre grupo como se esse fosse uma coleção de indivíduos, que podem manter-se interdependentes, sem se manterem concomitantemente, subjetiva ou psicologicamente, interdependentes.

O grupo tem sido muitas vezes definido em termos de suas relações externas, isto é, em suas relações com o meio, ou em termos de relações internas, isto é, das relações recíprocas entre os membros do grupo em seu face à face. A dinâmica de grupo negligencia o primeiro conceito e dá relevo ao segundo, a saber, preocupa-se com as

características internas, com suas propriedades dinâmicas e estruturais. Faz da coesão um de seus conceitos-chave. Coesão é a força que faz com que um grupo possa resistir a influências desintegradoras. Grupo coesivo é aquele ao qual os membros individuais sentem pertencer. As condições que afetam a coesão de um grupo, as consequências que daí podem advir, vêm a ser o coração dos estudos da vida grupal.

Festinger, Schachter e Back (6) definiram a coesão mais ou menos como “o campo total de forças” que age sobre os membros de um grupo para que permaneçam em grupo. A atração pode variar de membro para membro. Sugerem esses investigadores que a coesão de um grupo deve estar relacionada à magnitude média de sua força em todas as partes do grupo.

Festinger e seus colaboradores desenvolveram uma série de férteis hipóteses, que anteciparam engenhosas experiências sobre os processos de comunicação dentro dos grupos.

Muitas das discussões em torno da dinâmica de grupo parecem considerar o grupo como constituído de partes homogêneas, quando na realidade, os grupos apresentam diferentes estruturas. O comportamento de qualquer membro de um grupo pode ser fortemente determinado pela sua posição na estrutura do grupo. Embora os conceitos de “estrutura de grupo” e “posição dentro do grupo”, não tenham sido claramente enunciados pelos *dinamicistas*, muitas das pesquisas por eles realizadas têm demonstrado que esses problemas apresentam algo de crucial para eles, pois, os vêm estudando de todos os ângulos e, muito particularmente, em suas relações com os estilos de liderança e com a dinâmica do poder. Lippitt, Polansky e Rosen (26) deram grande atenção à dinâmica do poder, enquanto Lippitt e White estudaram os efeitos dos estilos de liderança — democrático, autocrático e *laissez faire* — na coesão dos grupos, que, no caso, eram clubes de meninos. Na atualidade, a dinâmica da cooperação e a dinâmica dos conflitos vêm merecendo o esforço concentrado da maioria dos psicólogos sociais.

#### Referências bibliográficas

1. BAVELAS, A. Leadership: Man and Function. *Administrative Science Quarterly*, 1960, 4, 491-498.
2. BERKOVITZ, L. Personality and Group Position. *Sociometry*, 1956, 19, 210-222.
3. CARTER, L. F., HAYTHORN, W., MEIROVITZ, B. & LANZETTA, J. The Relation of Categorizations and Ratings in the Observation of Group Behavior. *Human Relations*, 1951, 4, 239-253.
4. DAVIS, J. C. Charisma in the 1952 Campaign. *Social Science*, 1954, 57, 1083-1101.
5. DEUSTCH, K. A Theory of Cooperation and Competition. *Human Relations* 1949a, 129-152.
6. FESTINGER, L., SCHACHTER, S. & BACK, K. *Social Pressures in Informal Groups: a Study in a Housing Project*. Nova Iorque, Harper, 1950.

7. FIEDLER, F. E. *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. Urbana, University of Illinois Press, 1958.
8. FIEDLER, F. E. A Contingency Model of Leadership Effectiveness. BERKOVITZ (ed.) *Advance in Experimental Social Psychology*, Vol. 1. Nova Iorque, Academic Press, 1964.
9. FREUD, S. *Group Psychology and Analysis of the Ego*. Londres & Viena, International Psychoanalytic Press, 1922.
10. GIBB, C. A. The Principles and Traits of Leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1947, 42, 267-284.
11. GORDON, L. V. & MEDLAND, F. F. The Cross-group Stability of Peer Ratings of Leadership Potential. *Personnel Psychology*, 1965, 18, 173-177.
12. GOULDNER, A. W. *Studies in Leadership*. Nova Iorque, Harper, 1950.
13. HAYTHORN, W. COUCH, A., HAEFNER, D., LANGHAM, P., & CARTER, L. F. The Effects of Varying Combinations of Authoritarian and Equalitarian Leaders and Followers. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1956, 53, 210-219.
14. HEMPHILL, J. K. *Situational Factors in Leadership*. Columbus, Ohio State University, Bureau of Educational Research, 1949a.
15. HEMPHILL, J. K. The Leader and His Group. *Educational Research Bulletin*, 1949b, 28, 225-229, 245-246.
16. HOLLANDER, E. P., & JULIAN, J. W. *Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Process*. State University of New York at Buffalo, Nova Iorque, abril 1968. Technical Report.
17. HOLLANDER, E. P. & JULIAN, J. W. *Leader Style, and Source of Authority as Determinants of Actual and Perceived Influence*. Nova Iorque, State University of New York at Buffalo, 1967.
18. HOLLANDER, E. P. *Leaders, Groups and Influence*. Nova Iorque, Oxford University Press, 1964.
19. JURARD, S. M., & LASAKOW, P. Some Factors in Self-disclosure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1958, 56, 91-98.
20. JURARD, S. M. Self-disclosure and other Cathexis. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1959, 59, 428-431.
21. JURARD, S. M. & LANDSMAN, M. J. Cognition Cathexis, and the Dyadic Effect in Men's Self-disclosing Behavior. *Merrill-Palmer Quarterly*, 1960, 6, 178-186.
22. LEWIN, Kurt., LIPPITT, R., & WHITE, R. K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 1939, 10, 271-279.
23. LEWIN, Kurt. Group Decision and Social Change. In: NEWCOMB, T. & HARTLEY, H. E. (ed.) *Readings in Social Psychology*, Nova Iorque, Henry Holt, 1947c, 330-344.
24. LEWIN, Kurt. *Field Theory in Social Science*. Nova Iorque, Harper, 1951b.
25. LEWIN, Kurt. Defining the Field at a Given Time. *Psychol. Rev.*, 1943a, 50, 292, 310.
26. LIPPITT, R., POLANSKY, N. & ROSEN, S. The Dynamic of Power. *Human Relations*, 1952, 5, 37-64.
27. LIPPITT, R., LEWIN, Kurt. Adventures in the Exploration of Inter-dependence. *Sociometry*, 1947, 17, 22-28.
28. MCGRATH, J. E. & ALTMAN, I. *Small Group Research: A critique and A analysis of the Field*. Nova Iorque, Holt, Hinehart & Winston, 1966.
29. MORENO, J. L. Sociometry in Action. *Sociometry*, 1942, 298-315
30. NELSON, P. D. Similarities and Differences among Leader and Followers. *Journal of Social Psychology*. 1964, 63, 161-167.

31. PEPIŃSKY, Pauline N., HEMPHILL, J. K. & SHEVITZ, R. N. Attempts to Lead, Group Productivity, and Morale under Conditions of Acceptance and Rejection. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1958, 57-- 47-54.
32. ROSEN, S., LEVINGER, G. & LIPPITT, R. Perceived Sources of Social Power. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1961, 62, 439-441.
33. SECORD, P. F. & BACKMAN, C. W. Personality Theory and the Problem of Stability and Change in Individual Behavior: An Interpersonal Approach. *Psychological Review*, 1961, 68, 21-33.
34. SHAW, M. E. & BRUN, J. M. Effects of Leadership Style upon Group Performance as a Function of Task Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1966, 3, 238-242.
35. IRVINE, Sidney H. Degrees and Dimensions of Social Interaction in Tribal Groupings: A Sociometric Study. *International Journal of Psychology*, 1969, Vol. 4, nº 1, 27-38.
36. STEINER, I. Group Dynamics. In: FARNSWORTH, P. et al (ed.) *Annual Review of Psychology*, 1964, V. 15. Palo Alto, Califórnia.
37. STOGDILL, R. M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 1948, 25, 35-71.
38. STOGDILL, R. M. Individual Behavior and Group Achievement. Nova Iorque, Oxford University Press, 1959.
39. TOMKINS, S. Left and Right: A Basic Dimension of Ideology and Personality. In: WHITE, R. W. (ed.) *The Study of Lives*, Nova Iorque, Atherton, 1963, p. 389-411.
40. WEBER, Max. *Essays on Sociology*. H. H. Gerth e C. W. Mills, Nova Iorque, 1946, 76.

## TEORIA E PRÁTICA DO TESTE DE RORSCHACH

Isabel Adrados

Estudo teórico sôbre o Teste de Rorschach, o livro de Isabel Adrados é particularmente importante pela análise das mais diversas facêtas práticas decorrentes. A autora pretendeu sobretudo auxiliar estudantes e especialistas na complementação da teoria, apresentando protocolos de casos provenientes de sua experiência no ISOP.