

IDENTIFICAÇÃO DOS LÍDERES DE UMA COMUNIDADE PELA TÉCNICA REPUTACIONAL*

Martin T. Pond
Geraldo R. Braga**

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de comunidades tem recebido muita atenção, atualmente. Vários trabalhos, em tódas as partes do mundo, estão sendo realizados por organizações nacionais e internacionais, com programas cuidadosamente documentados, procurando-se determinar sua eficiência.

Um dos resultados desses estudos tem sido um reconhecimento nítido da importância de "líderes locais", no processo de mudanças. NIEHOFF e NIEHOFF (6), num estudo de 203 casos de tentativas de introduzir novas idéias e técnicas em comunidades de países em desenvolvimento, verificaram que a liderança local foi considerada, em 58% dos casos estudados, como o fator mais importante no processo de mudanças. Em se-

*Apresentado à Escola Superior de Florestas, da Universidade Rural do Estado de Minas Gerais, como contribuição ao trabalho de extensão naquela Escola.

**Respectivamente, Sociólogo Rural, Ph.D., Professor no Instituto de Economia Rural e Engenheiro-Agrônomo da Escola Superior de Florestas.

Os autores são gratos ao Dr. Lytton L. Guimarães, pelas sugestões apresentadas.

gundo lugar, encontraram estrutura social em 35% dos casos, seguido pelas crenças, estrutura econômica e costumes locais.

Verificaram também que a comunidade não tem "uma necessidade sentida", claramente definida para um projeto a ser introduzido. Além disso, observaram que a possibilidade de qualquer pessoa da comunidade participar do projeto é muito pequena, antes que ele tenha sido aceito pelos "líderes locais". Consequentemente, esquecer os líderes reduz grandemente a aceitação do projeto FATHI (3).

Em vista da importância desempenhada pelos "líderes locais", este trabalho tem, especificamente, os seguintes objetivos:

- a) por intermédio da técnica reputacional, identificar os líderes e a estrutura de poder da comunidade, nas condições brasileiras;
- b) identificar as características sociais destes líderes;
- c) identificar os principais problemas sócio-econômicos, da comunidade escolhida.

2. DESCRIÇÃO GERAL DA COMUNIDADE

A comunidade, objeto deste estudo, é o Município de Cesalpínia(*), situado na Zona da Mata do Estado de Minas Gerais.

O município tem uma população total de 9.700, e é formado de três distritos: Sede, Palmital e Cedro, com a maioria de sua população (70%) residindo no meio rural.

A maior parte das terras é utilizada com culturas, existindo algumas capoeiras e capoeirinhas.

A produção agrícola contribui com mais de dois terços para a formação da renda do município. As culturas principais são milho, café e arroz. A participação das indústrias na renda total é quase insignificante.

A Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR) trabalha no município com projetos de gado de leite e de corte, cultura do milho, reflorestamento, cooperativismo, melhoramento do vestuário, alimentação, saúde e horta.

O município tem quatorze escolas rurais, e na sede há dois grupos escolares e um ginásio estadual. A porcentagem de pessoas alfabetizadas atinge 60%, segundo dados da ACAR (1).

* Nome fictício, usado para se evitar a identificação da comunidade..

Entre os serviços públicos da sede citam-se o correio, um pôsto telefônico, coletoria estadual, promotoria de justiça, delegacia de polícia, pôsto de saúde e hospital.

Na sede, há três estabelecimentos bancários: o Banco Mercantil, Caixa Econômica e Banco da Lavoura de Minas Gerais.

3. LIDERANÇA

I. Conceito de liderança. A liderança é conceituada, segundo BARROS (2), como a influência espontânea ou natural, que, em determinadas situações, um indivíduo exerce sobre os outros, modificando-lhes as atitudes e valores, dentro dos grupos sociais.

II. Classificação dos líderes. Os líderes podem ser classificados sob diferentes aspectos. Resumidamente, BARROS (2) os classifica do seguinte modo:

A) Quanto à origem da influência que os líderes exercem sobre o grupo:

1) Líderes espontâneos ou naturais. São importantes na formação da opinião pública e também na sua modificação. Têm uma grande força magnética interna, capaz de exercer influência sobre seus prosélitos ou seguidores.

2) Líderes oficiais ou institucionais. Exercem uma autoridade que depende das instituições que representam, como, por exemplo: o padre, o juiz, o professor, o extensionista da ACAR e outros. Alguns autores os chamam de líderes de status ("status leaders"):

B) De acordo com o campo de ação em que os líderes atuam, podem ser: políticos, religiosos, esportivos, trabalhistas, sanitários, educadores e administrativos.

4. IDENTIFICAÇÃO DOS LÍDERES PELA TÉCNICA REPUTACIONAL

Há vários métodos para se identificar os líderes. A técnica conhecida como reputacional tem sido muito usada ultimamente, em razão da sua simplicidade, facilidade de uso, rapidez dos resultados e fidedignidade. Este método identifica os indivíduos considerados influentes, por outros membros da co-

munidade.

GUIMARÃES (5), estudando duas comunidades - Versailles e Nicholasville, no Estado de Kentucky, nos Estados Unidos, e comparando os líderes identificados pelo método reputacional com os que participaram ativamente em vários problemas da comunidade ("issue method"), diz que, embora alguns críticos tenham afirmado que o método reputacional não oferece informação válida sobre a estrutura de poder da comunidade, estas críticas parecem sem fundamento, pois o método é bastante satisfatório.

A técnica reputacional fornece um índice adequado do atual poder exercido.

I. Técnica reputacional. Segundo POWERS (7), os passos para se usar a técnica reputacional, são os seguintes:

A) Escolher uma área geográfica, como um município, uma cidade ou um bairro.

B) Definir os problemas. Devem ser problemas de preocupação atual para a comunidade, como a educação, agricultura, desenvolvimento industrial, saúde, reflorestamento e outros.

C) Selecionar pessoas instruídas para serem entrevistadas. Far-se-ão perguntas a estas pessoas, a respeito de quem elas acham que são os líderes da comunidade. Entre as pessoas instruídas poder-se-ia incluir o gerente de um banco, o diretor de um clube, extensionistas e funcionários do governo local. Esta seleção deve recair em pessoas instruídas de diferentes setores da comunidade, tais como: comércio, governo, educação, religião e política. O número destas pessoas instruídas a serem entrevistadas depende do tamanho da comunidade (Quadro 1).

D) Entrevistar as pessoas instruídas. Ao lado de todos os cuidados necessários a uma boa pesquisa, é importante ainda dizer à pessoa entrevistada quem é o entrevistador, explicar o objetivo da entrevista, e contar como as informações serão usadas. É ainda importante assegurar a natureza confidencial das informações.

QUADRO 1 - Número de Pessoas Instruídas a Entrevistar, em uma Comunidade

Tamanho da Comunidade	Pessoas a Entrevistar
250 - 1.000	5
1.001 - 2.500	7
2.501 - 5.000	8
5.001 - 10.000	10
10.001 - 100.000	15

Fonte: POWERS, R.C. Identificação da estrutura de poder da comunidade.

II. Metodologia usada: O uso da técnica reputacional, neste trabalho, sofreu pequenas modificações, consistindo nos seguintes passos:

A) Escolha de um município na Zona da Mata do Estado de Minas Gerais.

B) Seleção de pessoas instruídas. Foram selecionados o padre, o engenheiro-agronomo local, o extensionista da ACAR, a ex-diretora do ginásio, o gerente de um dos bancos, o hoteleiro e um dos principais comerciantes, porque estas pessoas têm oportunidade de ver, ouvir e conhecer muito sobre os vários problemas da comunidade.

C) Entrevista das pessoas instruídas. Perguntou-se à pessoa escolhida sómente quais eram os principais problemas e quem, no momento, eram as pessoas mais influentes nos assuntos da comunidade.

D) Entrevista das pessoas que receberam três ou mais citações como sendo líderes da comunidade. De posse de um segundo questionário confidencial, pequeno, simples e fácil de ser respondido, voltou-se à comunidade para entrevistar as pessoas que haviam recebido três ou mais citações no primeiro questionário, e verificou-se que algumas pessoas foram citadas quatro ou mais vezes(*), como líderes da comunidade. Estas pessoas fo-

* O número quatro foi escolhido arbitrariamente pelos autores.

ram consideradas líderes gerais da comunidade.

Ao se usar matriz, numa tentativa de identificar subgrupos da estrutura de poder da comunidade, trabalhar-se-á com seus líderes gerais.

No segundo questionário, há perguntas sobre as pessoas que mais exercem influência, em determinados problemas da comunidade. Este grupo que recebeu quatro ou mais citações, foi considerado, para os propósitos deste trabalho, como constituindo os líderes específicos da comunidade.

5. RESULTADOS ENCONTRADOS

I. Estrutura de poder da comunidade. Colocando-se em um círculo, os nomes das pessoas instruídas que foram entrevistadas, isto é, os líderes institucionais e, num segundo círculo, as pessoas classificadas como líderes gerais, espontâneos ou naturais, verifica-se que os dois círculos se sobrepõem. Superpondo-se um terceiro círculo com os nomes dos líderes específicos sobre os dois anteriores, verifica-se que seu nome foi citado pelos 3 grupos de pessoas, e três outros foram citados, dois a dois. Aquêle representa o líder principal e estes, os outros líderes. (Figura 1).

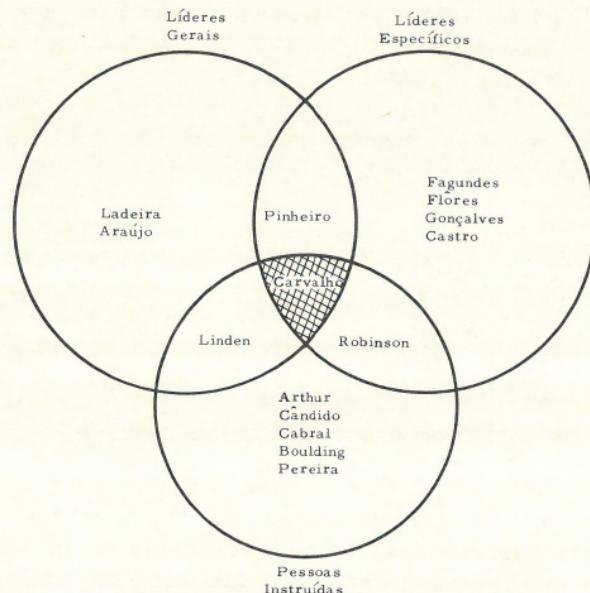


FIGURA 1 - Estrutura de Poder do Município de Cesalpina, Minas Gerais, em 1966, Indicada Através de seus Líderes Gerais, Específicos e Institucionais.

Os líderes Linden, Pinheiro e Robinson estão na área de sobreposição de dois círculos. Linden é líder institucional e geral, Pinheiro é líder geral e específico e Robinson é líder específico e institucional. O único líder que se localizou na área de sobreposição dos três círculos, foi Carvalho que é considerado o líder principal.

Verifica-se, em geral, que os líderes institucionais não são os líderes gerais ou específicos da comunidade. A maior parte deles está em somente um círculo.

II. Líderes identificados e suas características.

A) Líderes Gerais

Seguindo-se os passos da técnica reputacional, determinou-se, no Município de Cesalpínia, seus líderes gerais. Onze pessoas responderam ao segundo questionário. Para se evitar a identificação das que responderam ao questionário, usaram-se, neste trabalho, nomes fictícios. Os líderes gerais de Cesalpínia, têm, em média 57 anos, residem no município há 28 anos, e freqüentaram a escola, por 10 anos (Quadro 2).

QUADRO 2 - Características Sociais dos Líderes Gerais do Município de Cesalpínia, em Minas Gerais, no ano de 1966

Nome	Nº de Citações	Profissão	Idade (anos)	Reside na Comunidade (anos)	Escolaridade (anos)
Carvalho	9	Padre	53	15	17
Pinheiro	6	Médico	53	15	16
Araújo	6	Político	41	9	9
Ladeira	5	Comerciante	65	44	4
Linden	4	Comerciante	72	56	4
Média	6	-	57	28	10

Construiu-se um sociograma, usando-se os nomes e o número de citações tabuladas. O tamanho do círculo indica a importância relativa de cada líder. (Figura 2).

A seta entre os círculos indica as citações feitas entre

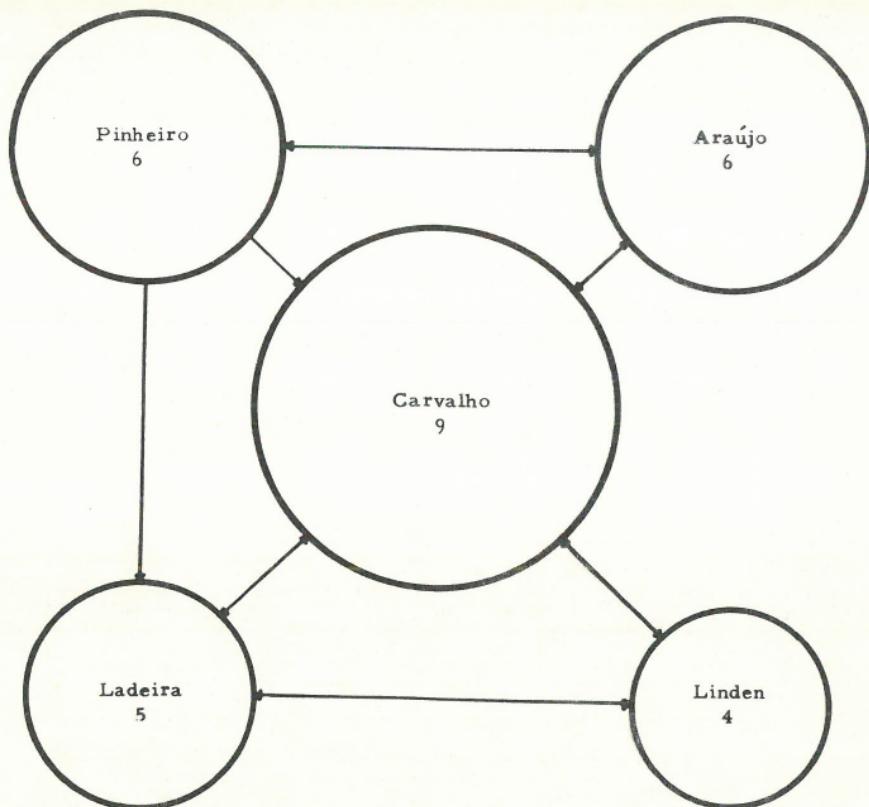


FIGURA 2 - Sociograma com o nome das Pessoas mais Indicadas como Líderes Gerais da Comunidade no Município de Cesálpinia, Minas Gerais, em 1966.

os líderes gerais da comunidade. Em sòmente uma direção, indica que uma pessoa escolheu outra como líder, mas não foi por ela escolhida, como ocorreu com Pinheiro que citou Carvalho, mas Carvalho não citou Pinheiro, como líder da comunidade. Em ambas as direções, indica que houve citação mútua, entre as pessoas entrevistadas, como entre Carvalho e Araújo.

1) Uso de uma matriz para identificação de subgrupos de liderança.

Para se verificar a existência ou não de subgrupos de liderança, entre os líderes gerais, usou-se matriz para análise dos dados sociométricos, com base nos estudos de FORSYTH e KATZ (4). A matriz é formada, colocando-se na mes-

ma ordem o nome dos líderes que fazem citações na coluna vertical e os que são citados na linha horizontal. O símbolo "o" ao longo da diagonal principal (descendente, da esquerda para a direita), foi usado, porque as pessoas entrevistadas não citaram a si próprias como líderes da comunidade. O sinal positivo (+) indica a escolha por outra pessoa, como líder, e os quadros em branco (sem sinal) indicam que não houve citação (Figura 3).

	Carvalho	Pinheiro	Araújo	Ladeira	Linden
Carvalho	•		+	+	+
Pinheiro	+	•	+	+	
Araújo	+	+	•		
Ladeira	+			•	+
Linden	+			+	•

FIGURA 3 - Matriz dos Dados Originais Mostrando a Relação Entre os Líderes.

Observando-se a primeira linha (horizontalmente), verifica-se que Carvalho citou Araújo, Ladeira e Linden, como líderes da comunidade.

Observando-se a primeira coluna (verticalmente), verifica-se que Carvalho foi citado por Pinheiro, Araújo, Ladeira e Linden, como sendo líder da comunidade.

As pessoas que citaram outras como sendo líderes da comunidade não indicaram se essas pessoas pertenciam ou não ao mesmo subgrupo. Usando-se as informações do segundo

questionário, colocou-se na matriz o sinal positivo (+) quando as pessoas entrevistadas se encontravam com as outras e trocavam visitas; o sinal negativo (-) quando, apesar de as pessoas citarem outras como líderes, não se encontravam, nem se visitavam.

Com o rearranjo das linhas e colunas da matriz, será possível identificar se há ou não subgrupos de líderes, na comunidade em estudo.

Para se construir os subgrupos, selecionam-se os indivíduos que se escolheram mutuamente. Muda-se a linha e a coluna desse par, de tal forma que se localizem no canto superior esquerdo da nova matriz, como acontece com Carvalho e Ladeira, que ocupam o canto superior esquerdo da nova matriz.

Outro líder pode ser acrescido ao subgrupo estabelecido, se é escolhido, pelo menos por mais da metade dos membros deste subgrupo já formado.

Linden foi citado simultaneamente por Carvalho e Ladeira, portanto faz parte do primeiro subgrupo. Usando-se o mesmo modelo, verifica-se que não há outro líder escolhido simultaneamente por dois, pelo menos, entre os três líderes do primeiro subgrupo.

Selecionam-se novamente outros dois indivíduos que foram citados mutuamente (Pinheiro e Araújo). Constrói-se um segundo e terceiro subgrupos com n líderes, seguindo-se o modelo proposto. (Figura 4).

	Carvalho	Ladeira	Linden	Pinheiro	Araújo
Carvalho	X	+	+		-
Ladeira	+	X	+		
Linden	+	+	X		
Pinheiro	-	-		X	+
Araújo	-			+	X

FIGURA 4 - Matriz Reajustada Mostrando a Existência de dois Subgrupos.

Observando-se a nova matriz (Figura 4), vê-se que o primeiro subgrupo, identificado pela linha pontilhada, incluindo Carvalho, Ladeira e Linden, é o maior, e contém o líder que recebeu mais citações na comunidade. O segundo subgrupo inclui Pinheiro, Araújo e não é ligado ao primeiro. Isto pode ser visto claramente, se se construir um sociograma, usando setas em lugar do sinal (+) da figura 4. (Figura 5).

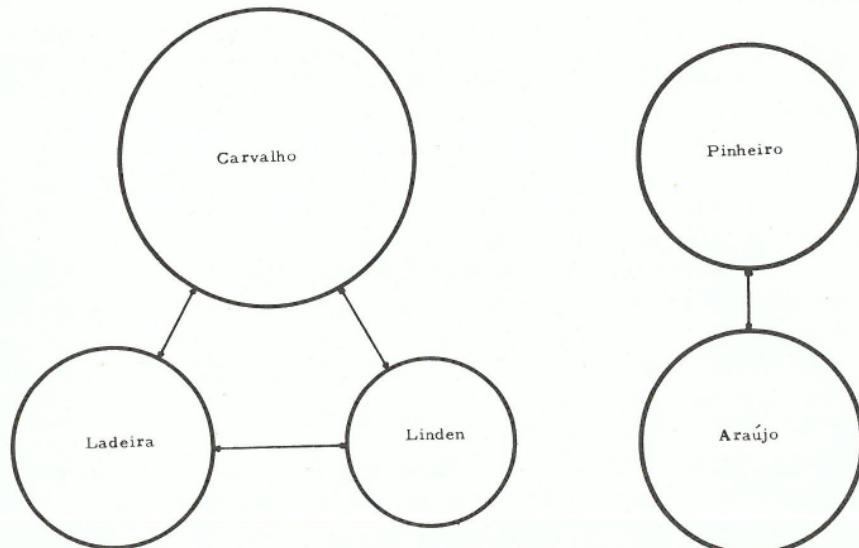


FIGURA 5 - Dois Subgrupos Distintos de Líderes da Comunidade Município de Cesalpínia, em Minas Gerais, no ano de 1966.

2) Comparação dos dois Subgrupos de Líderes Gerais

Comparando-se os dois subgrupos de líderes gerais da comunidade em estudo, verifica-se que o subgrupo A é de mais idade, reside há mais tempo na comunidade e é de menor nível de escolaridade, que o subgrupo B (Quadro 3).

QUADRO 3 - Comparação entre os dois Subgrupos de Líderes Gerais da Comunidade do Município de Cesalpínia, em Minas Gerais, no ano de 1966.

Características	Subgrupo A	Subgrupo B
Idade (anos)	63	47
Reside na Comunidade (anos)	38	12
Escolaridade (anos)	8	12

Fonte: Dados da Pesquisa.

Supondo-se que o líder mais velho, que reside há mais tempo na comunidade e com menos educação, mais dificilmente se ajusta e reconhece as necessidades de mudanças, o subgrupo A seria o mais tradicional da comunidade, e se oporia mais às inovações, do que o subgrupo B. Entretanto, esta hipótese não foi testada na presente pesquisa, mas seria útil que um extensionista, trabalhando na comunidade, tivesse em mente estas diferenças entre os dois subgrupos de líderes, determinando qual dos dois subgrupos seria o mais acessível.

B) Líderes Específicos

Usou-se o segundo questionário para se identificar, de acordo com o seu campo de ação, os líderes específicos da comunidade em estudo (Quadro 4).

QUADRO 4 - Líderes Específicos da Comunidade. Município de Cesalpínia, em Minas Gerais, no ano de 1966.

Tipo de Líder	Nome	Nº de citações
Saúde	Pinheiro	10
Educação	Sr. ^a Robinson	9
	Carvalho	5
Político	Pinheiro	8
Agricultura	Flôres	8
Festa Popular	Fagundes	8
Festa Religiosa	Castro	4
	Gonçalves	4

Comparando-se os líderes gerais e específicos, pode-se observar que, com exceção de duas pessoas - Pinheiro e Carvalho - os líderes gerais são diferentes dos líderes específicos. Pode-se fazer a pergunta: Qual a relação entre líderes gerais e específicos? Voltou-se à comunidade, entrevistando-se os líderes específicos, fazendo-lhes perguntas sobre quem eram os mais importantes líderes da comunidade, e com quem elas achavam ser mais útil discutir os problemas e conseguir solução para elas.

Os líderes gerais foram colocados no alto e os especí-

ficos na segunda linha. As setas indicam as citações feitas pelos líderes específicos. O tamanho do círculo indica a importância relativa dos líderes gerais, conforme o número de citações do segundo questionário (Figura 6).

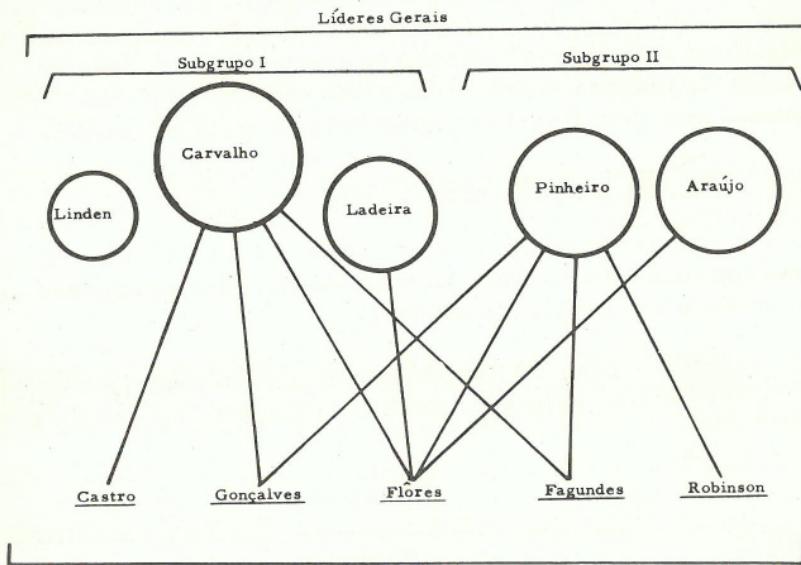


FIGURA 6 - Relação Entre os Líderes Gerais e Específicos da Comunidade. Município de Cel
salpina, em Minas Gerais, no ano de 1966.

Dêstes resultados podem-se concluir duas coisas:

1. Houve concordância entre os resultados dos líderes específicos e do segundo questionário, sobre os líderes mais importantes. Com Carvalho e Pinheiro se discutem mais os problemas da comunidade.

2. Em geral, os líderes específicos mantêm contato com ambos os subgrupos de líderes gerais, como é o caso de Fagundes e Gonçalves que trocam idéias com Carvalho e Pinheiro, sobre os problemas da comunidade. Em outras palavras, os líderes específicos estão pedindo conselho a ambos os subgrupos de líderes gerais, em vez de manter ligação com apenas um deles.

III. Principais Problemas da Comunidade.
Feita a tabulação do segundo questionário, encontra-

ram-se para Cesalpínia os problemas de saúde e educação como os mais citados (Quadro 5).

QUADRO 5 - Principais Problemas da Comunidade do Município de Cesalpínia, em Minas Gerais, no ano de 1966.

Problemas	Nº de citações
Saúde	7
Educação	6
Político	5
Social	3

Entre outros problemas menos citados estão incluídos: a falta d'água em muitas ruas e a sua má qualidade; a falta de assistência técnica à agropecuária e a dificuldade de crédito para as explorações agrícolas.

A) Descrição dos principais problemas da comunidade.

1) Problemas de saúde. Várias pessoas citaram a existência de sómente um médico na comunidade e manifestaram o desejo de ter, pelo menos, mais um. Também fizeram referências a muitos riachos com água parada, dentro da comunidade, o que tem causado doenças e facilitado a disseminação de mosquitos. O líder específico para saúde se colocou em primeiro lugar, com 10 indicações entre os mais citados na comunidade. Isto pode ser uma prova da importância dos problemas de saúde para a comunidade.

2) Problemas políticos. Vários entrevistados citaram a incompatibilidade política entre os dois partidos locais. Quando em um projeto de desenvolvimento da comunidade de Cesalpínia, membros da família X participam (pertencentes a um partido político), os membros da família Y (pertencentes ao outro partido) não participam, nem cooperam. Muitas vezes, eles afirmaram que os problemas políticos são os mais sérios. O exemplo mais citado foi de que o atual Prefeito recebeu um "impeachment" da Câmara Municipal, liderado pelo Vice-Prefeito, que é do outro partido político, mas conseguiu vencer legalmen-

te o impasse. É muito sentida pela população, segundo vários líderes, a ausência total de realizações da atual administração. Por outro lado, o conflito entre os dois partidos tem reduzido a possibilidade de fazer qualquer coisa concreta para a comunidade.

Em vista destas observações, é interessante assinalar que cada subgrupo de líderes gerais contém membros do mesmo partido, mas cada subgrupo, tem filiação diferente.

3) Problemas de educação. Conforme indicação dos líderes da comunidade, os grupos escolares de Cesalpínia funcionam em prédios muito velhos e sentem a necessidade da construção de novos estabelecimentos. Nos dois grupos atuais, há excesso de crianças por classe, e não há instalações sanitárias convenientes.

A respeito do que podem fazer os líderes da comunidade para a solução de seus próprios problemas, cita-se o interessante caso do problema educacional sentido e resolvido em Palmital. Não havendo grupo escolar na comunidade, as aulas eram dadas em um paiol. Um trabalho comunitário, orientado pela ACAR, foi iniciado e construída a Escola Rural de Palmital. Atualmente, a Escola Nossa Senhora de Tecoma é a melhor escola rural do Município de Cesalpínia.

4) Problema social As pessoas da comunidade de Cesalpínia desejam um bom cinema, com filmes diários e um clube social. Durante a semana, as pessoas, não tendo o que fazer, à noite, dão voltas em torno da praça muito bem cuidada, em frente à igreja ou ficam conversando nos passeios das ruas ou à porta dos bares, sobre os vários acontecimentos. As pessoas que possuem carro geralmente passam o fim de semana fora da comunidade. Os rapazes alugam carro todas as segundas-feiras, para verem os filmes "na Metrópole", situada a 15 km de distância de Cesalpínia.

6. SUMÁRIO

O objetivo deste estudo foi identificar os líderes de um município no Estado de Minas Gerais e os problemas comunitários julgados mais importantes por estes líderes.

Dois tipos distintos de líderes foram identificados: Gerais e Específicos. Em geral, indivíduos diferentes foram identificados para cada grupo.

Encontrou-se um pequeno grupo de cinco pessoas que foram citadas mais freqüentemente como sendo "líderes gerais" da comunidade, embora formando dois subgrupos distintos. Os "líderes específicos", em todos os casos, estavam associados com tipos particulares de problemas da comunidade, mas, quando se pediu que identificassem como discutiam aqueles problemas e com quem achavam ser mais útil trocar idéias sobre sua resolução, indicaram os líderes mais citados, em cada um dos dois subgrupos de "líderes gerais".

Saúde, política, educação e a falta de facilidades recreativas foram considerados, pelos líderes da comunidade, os principais problemas.

7. SUMMARY

The objective of this study was to identify the leadership of a município in Minas Gerais, Brazil and to identify those problems that his leadership considered to be most important.

Two distinct types of leaders were identified - General and Specific. For the most part, different individuals were identified for each group.

It was found that a small group of five people were most frequently cited as being general leaders in the community, but that these could be separated into two distinctly different subgroups.

The specific leaders in all cases were associated with particular types of problems, but when asked to identify with whom they discussed community problems and whom they found to be helpful in the resolution of these problems, they cited most frequently the two major figures in each of the two general leader subgroups.

8. LITERATURA CITADA

1. ACAR, Escritório de XYZ. Ano agrícola 1966-1967.
2. BARROS, Edgar V. - O problema da liderança. Rio
neiro, Serviço Social Rural, 1960. 279 p.
(Edições S.S.R., Estudos nº 3).
3. FATHI, Asghar.-Leadership and resistance to change:A case from an underdeveloped area. Rev. Rural Sociology, East Lansing, 30(2):204-212, 1965.

4. FORSYTH, Elaine and KATZ, Leo. - A matrix approach to the analysis of sociometric data: preliminary report. In: Moreno, J. L., ed. Sociometry Reader. Illinois, The Free Press of Glencoe, 1960. p. 229-235
5. GUIMARÃES, Lytton L. - Identification of community leaders: a comparison of two methods. Lexington, University of Kentucky, 1963. 89 p. (Tese de Master of Arts).
6. NIEHOFF, Arthur and NIEHOFF, Juanita. - The influence of religion on socio-economic development. Rev. International Development Review, Washington 8(2): 6-12. 1966.
7. POWERS, Ronald C. - Identifying the Community Power Structure. Ames, Iowa State University (Extension Publication nº 19). 1965. 11 p.