

Conflitos entre Grupos com Interfaces Orgânicas em Contexto Organizacional

— Um Programa de Investigação (*)

MARIA BENEDICTA MONTEIRO (**)

JORGE VALA (***)

MARIA LUÍSA LIMA (****)

1. INTRODUÇÃO

Um grande número de investigações na área das relações intergrupais tem vindo a ser produzido desde os trabalhos pioneiros de Sherif et al. (1961) e Blake e Mouton (1962), primeiro em contexto de conflitos explícitos, e posteriormente no domínio da articulação entre a categorização social e a construção da identidade social (Tajfel et al., 1971; Rabbie, 1971; Doise, 1969, 1972). As preocupações seguintes vieram, naturalmente, na linha da procura das variáveis mediadoras destes processos, com vista ao enriquecimento dos modelos teóricos de partida. A teoria da identidade social e das relações intergrupais (Tajfel, 1982; Tajfel e Turner, 1979) representa um

esforço integrativo de todas estas contribuições e constitui um quadro de referência com elevado poder heurístico na investigação que continua a desenvolver-se neste domínio. Foi neste contexto que desenvolvemos um programa de investigação de que este artigo quer, parcialmente, dar conta, utilizando as investigações até agora realizadas para mostrar a saliência de alguns problemas que persistem no quadro teórico enunciado por Tajfel e continuadores. A apresentação detalhada destas investigações poderá ser consultada noutra local (Vala, Monteiro e Lima, 1988; Vala Lima e Monteiro, 1988; Monteiro, Vala e Lima, 1988). Neste texto pretende-se, sobretudo, tornar claros a) quais os problemas-alvo do programa de investigação; e b) quais os problemas que, apesar das contribuições empíricas já existentes, parecem continuar a requerer clarificação no quadro teórico existente, ou parecem exigir a reformulação desse quadro. Assim, a referência às investigações efectuadas será necessariamente sintética, dando apenas relevância às hipóteses formuladas, aos resultados obtidos, ao entendimento que deles fazemos e às perspectivas

(*) Os autores agradecem a colaboração de Maria de Lourdes Silvestre e Maria Odete Mota Afonso na recolha de uma parte dos dados citados.

(**) Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

(***) Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

(****) Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

de investigação que parecem impôr-se nesta área da psicologia social.

2. OBJECTIVOS DO PROGRAMA DE INVESTIGAÇÃO

Os objectivos do programa em curso inserem-se no seguinte quadro de preocupações: 1) Fomentar o diálogo e a articulação entre a investigação fundamental e os problemas sociais, na linha da proposta lewiniana da investigação-acção. 2) Contribuir para a discussão de alguns modelos da Psicologia Social que enquadram o nosso conhecimento dos comportamentos sociais, suscitando novas questões teóricas que a investigação no terreno puser em evidência. 3) Utilizar e ensaiar modelos teóricos da Psicologia Social, nomeadamente da Psicologia Social Cognitiva, na área de problemas organizacionais, contribuindo, se possível, para uma gestão mais «científica» dos mesmos.

É neste contexto que este programa de investigação se tem centrado na análise dos *conflitos intergrupais* que se desenvolvem nas organizações, utilizando um largo quadro de referências teóricas que a Psicologia Cognitiva vem construindo desde a década de 60.

Com efeito, os modelos tradicionais da psicologia das organizações e do trabalho não parecem conter até ao presente a capacidade de equacionar esse tipo de conflitos, já que o quadro de análise que os tem caracterizado acentua a importância dos factores de ordem intra-individual (a personalidade, as motivações, a liderança), se bem que frequentemente articulados com variáveis objectivas de ordem estrutural ou situacional. A presente proposta de investigação contém a suposição de que os conflitos intergrupais no contexto da empresa podem ser melhor equacionados, compreendidos e geridos no quadro de análise da psicologia social cognitiva, na medida em que: a) os comportamentos dos grupos em conflito não são redutíveis às características dos indivíduos que os integram; b) as variáveis situa-

cionais objectivas (como o estatuto dos grupos na organização ou a história das suas relações) e as variáveis de mediação cognitiva (como a identidade grupal ou a distinvidade individual) encontram neste quadro teórico propostas de compreensão articulada com sólido poder heurístico.

Ao referirmo-nos à Psicologia Social Cognitiva em relação aos conflitos intergrupais, referimo-nos mais precisamente a teoria do conflito realista, de Sherif (1966), a teoria da equidade de Adams (1965) e Homans (1974), à teoria da comparação social de Festinger (1956), a uma das reformulações da teoria da privação relativa (Runciman, 1966) e, de algum modo, como anteriormente referimos, integrando os contributos de todas estas, à teoria da identidade social e das relações entre grupos formulada ao longo dos últimos 10 anos por Tajfel (1978) e por um conjunto de outros autores (Tajfel e Turner, 1979; Doise, 1976; Deschamps, 1984; Van Knippenberg e Van Oers, 1984; Codol, 1975).

3. QUADRO ORGANIZACIONAL DOS CONFLITOS

O conjunto de estudos que integram este programa iniciou-se em 1985. Referir-se-ão apenas neste artigo os primeiros estudos, efectuados em duas empresas públicas portuguesas.

O quadro organizacional dos conflitos nas duas empresas é, em síntese, o seguinte:

Na primeira, uma empresa de transportes urbanos de superfície, o conflito estudado põe em confronto dois grupos profissionais — os Motoristas e os Trabalhadores da Manutenção dos Veículos — conflito esse mais directamente centrado sobre as remunerações relativas que ambos auferem: estes dois grupos tinham remunerações equivalentes à data de 1975, mas na sequência da introdução dos títulos de transporte pré-comprados, e da sua verificação pelos Motoristas, suprimindo a profissão autónoma de cobrador,

aqueles desencadearam um movimento de reivindicação salarial que lhes permitiu elevar a sua remuneração média para 17% acima dos trabalhadores das oficinas de Manutenção. Em 1986, os Motoristas conseguem de novo alterar a sua posição relativa para uma diferença de 22%. O grupo das Oficinas desencadeia, então, uma greve prolongada, visando reduzir esta diferença, que considerava injusta e afrontosa, mas a Administração da Empresa não cedeu, e a reivindicação fracassou.

Na segunda organização — uma empresa de transportes marítimos de carga de longo curso — o conflito estudado apresenta grande grau de semelhança com o primeiro, e simultaneamente uma diferença essencial, o que atraiu sobremaneira a nossa atenção: O conflito põe também em confronto, de há longa data, os dois principais grupos profissionais da Empresa — os Pilotos e os Maquinistas dos navios — a propósito das remunerações e posições relativas que ambos os grupos auferem. A história recente deste conflito tem, no entanto, um perfil diferente da primeira: em 1974, o grupo dos maquinistas detinha, em relação aos pilotos, uma posição favorável na tabela salarial. Uma série de movimentos reivindicativos conduzidos separadamente pelos respectivos sindicatos, conduz, entretanto, os grupos, em 1981, a uma posição igualitária. Ainda em 1981, uma greve de maquinistas repôs a sua situação de vantagem. Em 1986, à data do estudo, os maquinistas mantinham de forma consistente a sua superioridade relativa.

Em ambas as empresas podemos, assim, falar de um conflito entre grupos profissionais que, em 1986, apresentam uma situação de assimetria de estatuto, traduzindo-se na existência de um grupo dominante ou vencedor, e de um grupo dominado ou perdedor. A história do conflito nas duas situações e, no entanto, diferente: na história recente da empresa de transportes urbanos, o grupo dominante é consistentemente o mesmo — história linear do conflito — enquanto que na

empresa de transportes marítimos os actuais grupos dominante e dominado já ocuparam a posição inversa — história não linear do conflito.

4. QUADRO TEÓRICO DE ANÁLISE

O quadro geral que traçamos dos conflitos e do seu contexto próximo conduziu-nos ao estudo de três questões: 1) a extensão e o significado do conflito intergrupais; 2) as implicações do conflito nas relações internas dos grupos; 3) a detecção de indicadores da evolução dos conflitos e das estratégias adoptadas para os superar.

No quadro da Teoria de Tajfel (1987) sobre a identidade social e as relações intergrupais, recorremos a um conjunto de pressupostos e de evidências empíricas para a análise destas questões: a) O lugar do indivíduo na sociedade decorre de *categorizações* que o incluem em determinados grupos e que adquirem sentido para ele. Estas categorizações constituem guias para a acção, no sentido em que ajudam a estruturar o ambiente social de acordo com determinados princípios de funcionamento cognitivo (acentuação de semelhanças no interior de uma mesma categoria social e acentuação de diferenças entre diferentes categorias sociais, e etnocentrismo); b) A inclusão do indivíduo em categorias sociais ou em grupos está associada à emergência da sua *identidade social*, que se define como aquela parte do seu auto-conceito que deriva do seu conhecimento de pertença a essas categorias, juntamente com o significado e o valor que atribui a essa pertença (positivo ou negativo); c) O lugar que o indivíduo ocupa na sociedade por força do processo de categorização social só adquire verdadeiro sentido porque o indivíduo o identifica por *comparação* com os lugares dos outros indivíduos (Festinger, 1954), no seu grupo e noutros grupos: «as características de um grupo (o seu estatuto, a sua riqueza ou pobreza, a cor da sua pele ou a capacidade para atingir os seus

objectivos)adquirem grande parte do seu significado em comparação com as diferenças percebidas noutros grupos e com a conotação avaliativa atribuída a essas diferenças» (Tajfel, 1978, pag. 66); d) Os grupos sociais desempenham, entre outras, a função de proteger a identidade social dos seus membros, e conseguem-no se mantiverem em relação a outros grupos uma *distintividade* positiva. Em condições adversas, os grupos podem ter que criar essa distintividade, ou adquiri-la, optar por diversas formas de acção social para a conquistar, ou, no limite, dissolver-se como grupos.

Em relação a este quadro teórico e conceptual, os conflitos profissionais estudados foram caracterizados do seguinte modo:

— conflitos objectivos, explícitos e institucionalizados, em que o processo de categorização está associado a um conflito de interesses, em que a vitória de um grupo só pode ser percebida e conseguida à custa do insucesso do outro (Tajfel e Turner, 1979).

— os grupos não perseguem apenas interesses materiais; procuram também o reconhecimento dos outros em dimensões de comparação que elegeram como mais favoráveis, e que fundamentam a sua identidade social.

— os grupos tem estatutos diferentes, face aos resultados do conflito que os opõe, ocupando uns — os Motoristas e os Maquinistas — a posição de *Dominantes*, e os outros — os trabalhadores das Oficinas de Manutenção e os Pilotos — a posição de *Dominados*.

— a persistência de acções reivindicativas nestas empresas, mantendo em aberto os conflitos, faz supor, ainda por referência ao quadro teórico adoptado, que os grupos dominados percebem a situação como ilegítima e instável.

Os estudos agora analisados integram hipóteses referentes, quer a uma quer a outra das situações empresariais, incluindo necessariamente também hipóteses que implicam a comparação entre as duas situações.

Para melhor compreensão dessas hipóteses, ver-se-á, em primeiro lugar, as que incidem sobre a importância do estatuto assimétrico dos grupos em conflitos realistas, e que foram estudadas no quadro da empresa pública de transportes de superfície.

5. CONFLITOS REALISTAS E ESTATUTO ASSIMÉTRICO DOS GRUPOS

5.1. *Assimetria de estatuto dos grupos e distintividade intergrupala*

Os resultados da investigação sobre o grau de diferenciação de grupos com estatutos assimétricos em situação de conflito são ainda hoje controversos (e.g. Tajfel, 1982). De acordo com este autor (Tajfel, 1978) as condições de *identidade social insegura e de percepção de ameaça* ao seu estatuto no grupo dominante, produzem, normalmente, um maior comportamento de discriminação por parte deste do que do grupo dominado, em busca de um reforço da sua distintividade grupal; e Brown (1978), Kevington (1981) e Cad-dick (1980), obtiveram este padrão de resultados em estudos de conflitos realistas entre grupos assimétricos. Tajfel refere ainda, no entanto, uma situação diferente, em que o grupo dominante possa ter que enfrentar um conflito interno de valores, ou em que a comparação de identidades não lhe apareça com suficiente relevância em relação ao grupo dominado em causa, devendo nesse caso, a discriminação ser mais forte no grupo dominado do que no grupo dominante. Branthwaite e Jones (1975) verificaram este fenómeno utilizando grupos de estudantes Galeses numa situação de atribuição de pontos em matrizes de diferenciação (Tajfel et.al. 1971). Mais recentemente Breakwell (1984) e Van knippenberg e Van Oers (1984) chamaram a atenção para a importância a atribuir às respostas dos sujeitos, não como dados absolutos do discurso, mas como componentes de uma *retórica* que se desenvolve em função das características dos grupos e dos conflitos e,

consequentemente, como *respostas estratégicas*, que têm como objectivo comunicar o ponto de vista dos sujeitos e preparar a acção. Nesse sentido, o fenómeno do favoritismo em relação ao seu grupo poderia não ter, como se pretende na teoria da identidade social um carácter de «automatismo», mas precisamente aparecer apenas e na medida em que traduzir uma dada tática num plano estratégico mais largo.

Tendo em consideração, tanto estas perspectivas teóricas como as evidências empíricas já referidas, formularam-se as hipóteses do aparecimento de elevados graus de discriminação em ambos os grupos, se bem que tendencialmente mais elevados no grupo dominado do que no grupo dominante.

A fim de avaliar o grau de discriminação intergrupar, adoptou-se a operacionalização do conceito da *equidade* ou *justiça relativa* proposto por Adams (1965) que define uma relação social como *equitativa*, quando a razão entre os resultados e os investimentos é percebida como idêntica para ambas as entidades em presença. Quando existe uma diferença entre estes dois quocientes, a situação é percebida como injusta ou ilegítima.

Criaram-se ainda situações de resposta individual e em coacção (grupos de 2), que tinham como objectivo pôr em relevo a pertença grupal dos sujeitos e verificar o efeito de polarização das respostas previsto por Doise e Moscovici (1973).

Os resultados desta investigação confirmaram a hipótese do favoritismo dos grupos em relação ao seu próprio grupo: o que significa que ambos os grupos tentaram demonstrar a existência de uma situação de inequidade prejudicial ao seu grupo. Os resultados confirmaram ainda a segunda parte da hipótese, segundo a qual o grupo dominado avaliaria a sua situação como mais injusta do que o grupo dominante. Na situação de co-acção, também como previsto, a situação de grupo provocou respostas mais extremadas de inequidade do que a situação de resposta individual.

O entendimento destes resultados pareceu possível à luz dos principais pressupostos da Teoria da Identidade Social, sobretudo se prolongada pelo modelo das Respostas Estratégicas: nessa lógica, o grupo dominante não teria tornado muito saliente a sua situação de «desvantagem», demonstrando antes uma atitude de tolerância própria dos mais fortes em relação aos mais fracos, enquanto o grupo dominado, embora nunca pudesse esperar uma inversão das relações de estatuto, tentou demonstrar por excesso, a inequidade da sua situação em relação à situação de injustos benefícios de que goza o outro grupo. A análise das dimensões profissionais de comparação utilizadas pelos membros dos grupos pareceu confirmar a justeza desta interpretação, na medida em que foi o grupo dominado que, para além da dimensão referida pelo grupo dominante — a responsabilidade — referida ainda uma dimensão exclusiva do seu grupo — a qualificação técnica. Como referimos ao reflectir sobre estes dados, «ao afirmar-se assim, simultaneamente sobre as duas dimensões de comparação relevantes para os grupos, pode-se verificar como, estrategicamente, o grupo dominado recorre a um esquema maximalista, no sentido de demonstrar inequivocadamente a situação de inequidade de que é vítima.» (Vala, Lima e Monteiro, 1988)

5.2 — *Assimetria de estatuto dos grupos e distintividade intragrupal.*

A procura da distintividade individual em relação ao grupo, foi evidenciada em vários estudos como sendo tão importante como a diferenciação intergrupar para o reforço da identidade, não sendo, no entanto, até agora, claro, qual a importância do estatuto de grupos em conflito no modo como se articulam estes dois processos.

No caso em estudo, formulou-se a hipótese de que os membros do grupo dominado, estando numa situação de maior ameaça à sua identidade, devessem manifestar uma

maior distintividade em relação ao seu grupo do que os membros do grupo dominante, no sentido de exprimirem um aumento de privação individual em relação à privação que caracteriza o seu grupo.

A situação de vitória consistente deste último atenua a sua necessidade de diferenciação a este nível, como já atenuava a sua manifestação de discriminação intergrupala. Esta hipótese, decorrente do modelo de covariação das similitudes e das diferenças (Deschamps, 1987), fundamentada nos trabalhos de Codol (1975) sobre o efeito P.I.P. («primus inter pares»), não está de acordo com os resultados obtidos por Doise, Deschamps e Meyer (1978), decorrendo estes do modelo de Tajfel que situa o comportamento social sobre um continuum entre dois polos extremos — interindividual e intergrupala. Segundo este modelo, a acentuação das diferenças intergrupais encontra-se associada a uma baixa distintividade dos indivíduos em relação ao seu grupo.

A relação controversa entre estes dois processos, foi, pois, analisada à luz do estatuto dos grupos.

A fim de avaliar a extensão da distintividade individual, utilizou-se de novo a fórmula da medida de equidade de Adams, mas agora pedindo aos sujeitos dos dois grupos (de novo individualmente e em co-acção), que avaliasse a quantidade de investimento e de benefícios profissionais pessoais e as do seu grupo.

Contrariamente às hipóteses não se encontraram diferenças entre os grupos no grau de distintividade individual, que se revelou baixa em ambos os grupos.

Uma análise mais detalhada das respostas ao nível sómente da avaliação dos *benefícios* profissionais, mostrou, no entanto, o efeito esperado de distintividade no grupo dominado, embora apenas na situação de resposta em grupo. Estes resultados requerem, em nosso entender, a seguinte reflexão: a) é possível que nem sempre a percepção de justiça relativa se exprima correctamente através da relação entre investimentos e resultados, e que

estes últimos possam ser por si próprios mais salientes como sinais relevantes da justiça ou injustiça percebidas na relação intergrupala; b) é possível que esta saliência funcione como uma «retórica de conflito» (Breakwell, 1984) que emerge e se reforça no contexto grupal de resposta, destinando-se a evidenciar qual o núcleo central da questão: precisamente, os *benefícios* (as greves tinham como motivo a reivindicação do aumento de «benefícios»: salários, regalias sociais).

Em conclusão, a hipótese de que, em circunstância de estatuto assimétrico, a diferenciação intergrupala se pode associar à diferenciação individual como estratégia de preservação da identidade positiva do indivíduo em relação ao seu grupo e de demonstração da injustiça que caracteriza a situação entre os grupos, fica pelo menos, como campo de investigação ainda a esclarecer. De qualquer modo, o que parece prevalecer como dado relevante, é que o processo de distintividade indivíduo-grupo não é independente do estatuto do grupo na situação conflitual.

5.3. *Assimetria de estatuto dos grupos e estratégias face ao conflito*

O modo como, no contexto de um conflito, os grupos dominados reagem à desigualdade social, é uma questão teórica e prática de elevado alcance. Nas relações macrosociais como no contexto mais restrito das empresas, três categorias de respostas são possíveis: a submissão à posição de desvantagem, a tentativa de mobilidade individual ascendente e a acção colectiva.

Tajfel e Turner (1979) descreveram com precisão os tipos de resposta individual e colectiva que os grupos podem adoptar para fazer face à desigualdade percebida como ilegítima e injusta. Taylor e Mckirnan (1984) apresentaram um modelo de evolução das relações intergrupais assimétricas em 5 estádios que vão desde a estratificação e discriminação apoiadas nas características dos grupos até à acção colectiva, passando pelos estádios da

ideologia individualista, da mobilidade social e da emergência da consciência colectiva.

Estes autores criticam, fundamentalmente, nos restantes modelos, em que incluem a teoria da equidade (Adams, 1965), a teoria da justiça distributiva (Homans, 1961), e a teoria do mundo justo (Lerner, 1977), não só a imprecisão das predições que conseguem formular, com a sua inadequação para predizerem comportamentos ao nível grupal.

No estudo efectuado, adoptou-se assim uma das reformulações da teoria da privação relativa, enunciada por Runciman (1966) e empíricamente verificada por outros autores (e.g. Walker e Pettigrew, 1984), por nos parecer que, ficando isenta das críticas muito justamente formuladas por Taylor e Mckirnan, contém a articulação entre um conjunto de conceitos e uma metodologia de análise que o modelo de Tajfel até hoje não conseguiu produzir. De acordo com Runciman, um grupo dominado pode perceber-se em situação de privação fraterna ou de privação egoísta. A privação fraterna corresponde a uma percepção de que os benefícios pessoais são menores do que os do outro grupo, sendo iguais ou superiores aos do seu grupo. Ao contrário, a privação egoísta corresponde a uma percepção de que os benefícios pessoais são mais elevados do que os do outro grupo, mas são inferiores aos do seu próprio grupo. Assim, enquanto um grupo que se percebe em estado de *privação fraterna* tem probabilidade de se envolver em *acções colectivas de protesto*, um grupo que se percebe, predominantemente, em estado de privação egoísta, tem maior probabilidade de optar por uma estratégia de mobilidade social. Porque estas definições não contemplam, nem no seu racional nem na sua fórmula um modo de comparação intrínseca dos dois grupos, uma nova formulação foi adoptada, introduzindo as seguintes definições: a *privação fraterna* caracteriza-se pela manifestação de maior privação relativa do seu grupo em relação ao outro grupo do que do indivíduo em relação ao seu grupo. E inversamente, a *privação*

egoísta caracteriza-se pela manifestação de maior privação de si próprio em relação ao seu grupo do que entre os grupos.

A manifestação de níveis elevados de privação fraterna era, de qualquer modo, nas nossas hipóteses como nas de Runciman, a melhor preditora da orientação dos grupos para a acção colectiva de protesto.

Os resultados obtidos revelaram que, tanto no grupo dos Motoristas como no dos Trabalhadores das Oficinas, o nível de privação fraterna era mais elevado do que o nível de privação egoísta. Apenas na situação de resposta em grupo este resultado se inverteu para o grupo dos trabalhadores oficinais (dominado), tornando-se significativamente saliente a resposta de privação egoísta.

Este último resultado, contrariando a hipótese simples da polarização de Moscovici, parece, ao contrário, vir na linha dos resultados já encontrados com a medida da distintividade indivíduo-grupo, precisamente no grupo dominado e na situação de resposta em grupo.

A conclusão principal é, no entanto, a previsão de que, mantendo-se todas as outras variáveis (político-sindicais) estáveis, a sequência do conflito tenda para acções colectivas conduzidas por ambos os grupos, no sentido de manter a superioridade alcançada (no caso do grupo dominante), e de reduzir a sua posição de inferioridade (no caso do grupo dominado).

6. CONFLITOS REALISTAS, GRUPOS ASSIMÉTRICOS E HISTÓRIA DO CONFLITO

Muitas questões ficaram em aberto quando o estudo atrás referido se concluiu. Para o passo seguinte, retiveram-se, no entanto, as seguintes: a) a importância da inclusão de medidas de *identidade social* dos grupos, dada a centralidade do conceito na teoria de referência, e a importância de articular esta medida com as de distintividade intergrupala e intragrupal; b) a importância da história dos

conflitos, enquanto experiência de alternância ou de manutenção de estatuto dos grupos em conflito, tendo como consequência aquilo a que poderíamos chamar assimetria persistente versus assimetria irregular ou *história linear versus história não linear* dos conflitos; c) a importância de verificar o próprio significado de algumas medidas que vêm sendo utilizadas nesta área de investigação (medidas cognitivo-avaliativas versus medidas cognitivo-comportamentais).

O segundo estudo realizado desenvolveu-se consequentemente nas duas empresas inicialmente referidas, na medida em que o tipo de conflito entre grupos assimétricos de que ambas eram palco, correspondia, de acordo com a informação disponível, precisamente aos dois níveis da variável *história do conflito* que se pretendia analisar.

No quadro destes *dois tipos de história* dos conflitos, estudaram-se as seguintes questões: a contribuição do tipo de história dos conflitos e do estatuto dos grupos para a compreensão a) da extensão de discriminação intergrupar e b) do modo como se apresenta a identidade social dos grupos.

Se a questão da assimetria de poder de grupos em conflito tem sido largamente estudada nos seus efeitos sobre o comportamento discriminatório dos seus membros, o mesmo não tem acontecido com a questão da história dos conflitos. No quadro da teoria da identidade social e das relações entre grupos, Tajfel (1978) e Tajfel e Turner (1979) salientaram, no entanto, a relevância desta variável, precisamente pela sua necessária articulação com as vicissitudes da identidade social dos grupos; esta identidade não pode ser concebida como uma entidade imutável, e as mudanças no estatuto dos grupos decorrentes da dinâmica das suas relações e inscritas na sua história, tem implicações, quer ao nível dos comportamentos de diferenciação dos grupos, quer ao nível da própria reorganização da sua identidade.

Tajfel (1978) utiliza o conceito de «identidade insegura» para exprimir a emergência de

situações em que seja concebível qualquer alteração no estatuto de grupos em conflito por força de percepções de instabilidade ou de ilegitimidade da conjuntura que suporta este jogo de forças, e que, consequentemente, se verifiquem também alterações na retórica da distintividade intergrupar.

A história dos conflitos que se pretendeu estudar nesta investigação constitui-se assim como variável situacional, que o discurso dos indivíduos recorda e recupera como fonte do seu posicionamento relacional.

Sherif (1966) referira também já a importância desta variável nos seus trabalhos sobre conflitos intergrupais, chamando-lhe «a pesada mão do passado». E Brown (1978), ao traçar a história dos últimos 10 anos do conflito que estudou numa fábrica de construção aeronáutica, sublinhou a sua importância enquanto memória dos factos e suporte necessário às acções do presente.

6.1 *Assimetria de estatuto dos grupos, história do conflito e distintividade intergrupar*

De acordo com os resultados do 1º estudo, verificara-se uma tendência para um comportamento de maior diferenciação grupar no grupo dominado, que referira ser alvo de maior injustiça social do que o seu adversário. Estes resultados foram contrários à esmagadora maioria dos trabalhos nesta área, apenas se podendo referir na mesma linha o estudo de Branthwaite e Jones (1975) e o trabalho de Hewstone et al. (1983), na área da atribuição social, embora com recurso explícito à Teoria C I C (Tajfel e Turner, 1979). Efectivamente, num contexto linear de assimetria de poder e de prestígio entre duas universidades de Hong-Kong, Hewstone e colaboradores verificaram que o grupo de estatuto inferior fazia mais atribuições favoráveis ao seu próprio grupo do que o grupo do estatuto superior; no caso do estudo de Branthwaite e Jones e ainda num contexto de assimetria linear entre ingleses e galeses, veri-

ficou-se que o grupo dominado — os galeses — exprimiam maior favoritismo em relação ao seu grupo do que o grupo dominante, que utilizou sobretudo uma estratégia de distribuição equitativa de benefícios aos membros de ambos os grupos.

Por outro lado, foi num contexto histórico de clara não linearidade de estatutos ao longo de 10 anos que Brown (1978) verificou o comportamento de maior auto-favoritismo no grupo dominante, e o de igualitarismo no grupo dominado. Estas constatações levaram à formulação das hipóteses de que: a) o estatuto dos grupos deve determinar diferentes comportamentos de discriminação intergruppal, sendo globalmente o grupo dominante que mais discrimina e b) a história dos conflitos deve constituir uma variável moderadora daquele efeito, que se traduzirá numa maior potencialidade de comportamentos de discriminação entre o grupo dominante e o dominado na história linear do conflito. Na história não-linear, porque maiores expectativas em termos de mudança estarão presentes, o grupo dominante deverá manifestar maiores graus de discriminação do que o grupo dominado.

No estudo participaram 62 trabalhadores das duas empresas e dos dois estatutos. Utilizou-se uma versão simplificada das matrizes de Tajfel (Tajfel et.al. 1971; Turner, 1978; Brown, 1978) para medir as estratégias de discriminação utilizadas pelos grupos, introduzidas a pretexto de um estudo sobre negociação salarial na empresa.

O desenho factorial 2 (história) x 2 (estatuto dos grupos) foi utilizado para comparar a intensidade das estratégias de diferenciação (MD e MPG)* nas quatro células do desenho.

Os resultados não mostraram qualquer ambiguidade em relação ao quadro de hipóteses formulado: *o estatuto do grupo emer-*

giu como efeito principal, mostrando que o estatuto de dominância é responsável pela mais intensa utilização de estratégias discriminatórias. Um segundo efeito, mas de interação, mostrou, no entanto, que este comportamento é diferente segundo a *história do conflito*: quando esta é linear não há praticamente diferença entre o comportamento discriminatório dos grupos em conflito, mas quando esta é não-linear a diferença é marcada, sendo então que os dominantes extremam as suas respostas discriminatórias e os dominados não as utilizam.

O tratamento aprofundado dos dados tentando clarificar quais eram, então, na realidade, as estratégias utilizadas pelos grupos em conflito nas duas condições, mostrou de novo a importância da variável história: quando esta é linear, todas as estratégias (MD, MPG + MD e I), discriminatórias e igualitárias, são semelhantemente utilizadas pelos dois grupos em conflito; mas quando a história é um percurso não-linear de vitórias e de insucessos nas relações de poder, o actual grupo dominante utiliza quase exclusivamente respostas discriminatórias, enquanto o actual grupo dominado adopta, *exclusivamente*, respostas igualitárias.

Se estes resultados confirmaram, fundamentalmente, a importância da nova variável introduzida no estudo — a história do conflito —, sobretudo quando associada à variável de estatuto assimétrico dos grupos, uma questão ficou, no entanto, em aberto, quando se compararam os resultados do 1º estudo com os do segundo: é que no primeiro, realizado na empresa com uma história *linear* do conflito, os resultados evidenciaram, de acordo com os tratamentos, ou a semelhança do comportamento de diferenciação nos dois grupos, ou o maior comportamento de diferenciação por parte do *grupo dominado*; ao passo que na parte do segundo estudo realizada nesta mesma empresa, este comportamento tendencialmente mais acentuado no grupo dominado está ausente.

Uma questão teórico-metodológica poderá

* MD = Máxima Diferença; MPG = Máximo Provento para o seu Grupo. Para melhor compreensão destas medidas, ver o artigo de Lígia Amâncio, neste mesmo volume.

ficar como sugestão para melhor clarificação desta problemática: se, de facto, se perfilhar o pressuposto de que as medidas utilizadas num contexto de conflitos realistas, devem ser entendidas como fazendo parte de uma retórica (Breakwell, 1984) sendo, por isso, não respostas «realistas», mas repostas estratégicas (Van Knippenberg e Van Oers, 1984), qual o grau de «enviesamento estratégico» desencadeado pelas diferentes medidas utilizadas nos dois estudos? E qual a função destas retóricas, aparentemente diferentes, na real construção de estratégias de diferenciação? Uma hipótese, que exigirá posterior confirmação empírica, leva-nos a supor que as duas medidas utilizadas para a avaliação da distintividade grupal posicionam-se a si próprias, e levam os sujeitos a posicionar-se em diferentes níveis de análise do seu problema, e de expressão da sua resposta. A medida da equidade utilizada no primeiro estudo parece ser, predominantemente, uma equação cognitiva: trata-se, para os sujeitos, de comparar e de estimar investimentos e benefícios no contexto profissional, referindo-se, quer a si próprios, quer ao seu grupo, quer ao grupo com o qual mantêm o conflito. Na segunda medida — «as matrizes» — trata-se também de comparar (dimensão cognitiva-avaliativa), mas trata-se, sobretudo, de atribuir a ambos os grupos os benefícios (salários) que defendem como correctos. Poder-se-á dizer que em ambas as medidas se trata, no fundo, de estimar valores: parece-nos, no entanto, existir uma diferença importante de sentido entre estimar posicionamentos relativos actuais e estimar valores desejáveis; em nosso entender, existe aqui uma mudança do nível cognitivo-avaliativo para o nível cognitivo-comportamental. Se, como pretende o modelo das respostas estratégicas (Van Knippenberg e Van Oers, 1984) as respostas dos indivíduos são construídas em função do papel que julgam desempenhar no percurso do conflito ou da negociação, uma mera *estimativa da justeza da situação* pode, neste caso, permitir um maior jogo expressivo, com «rituais de

ameaça» (dominados) e de «apaziguamento» (dominantes), do que a estimativa do que *seria desejável* numa nova tabela salarial. Neste caso os grupos não podem, «realisticamente», ignorar os limites e os constrangimentos da situação (o poder quantitativo do grupo dos motoristas, o hábito, que se vai estabilizando num número importante de empresas congéneres europeias, de diferenciar os salários reais dos dois grupos). As respostas ameaçadoras dos dominados baixam então de tom, mantendo-se, no entanto, no quadrante da discriminação, enquanto as dos dominantes exibem inequivocadamente a sua estratégia de justificar e solidificar o domínio conquistado.

6.2. Assimetria de estatuto dos grupos, história do conflito e identidade social

Apesar da importância do conceito de identidade no modelo teórico de Tajfel e colaboradores (e. g. Tajfel, 1978), a confirmação experimental dessa importância está longe de ser alcançada, continuando o conceito a funcionar, axiomáticamente, ora como motor do comportamento de diferenciação dos membros de um grupo em relação a um outro relevante, ora como efeito dessa diferenciação. Brown (1978), por exemplo, não encontrou qualquer relação entre a variação no comportamento discriminatório de grupos em conflito e o grau de identificação dos seus membros com o seu grupo, sendo igualmente elevada no grupo dominante e no grupo dominado, (80% dos sujeitos, independentemente dos grupos, preferiam ficar no seu próprio grupo a mudarem para outro grupo profissional); num estudo posterior (Brown e Williams, 1986) a identidade não foi preditiva do grau de discriminação de grupos profissionais em contexto fabril.

Hogg e Turner (1987) utilizaram uma manipulação da preferência intragrupal e interpessoal num contexto de categorização social, e verificaram o seu efeito sobre a discriminação intergrupala. Às suas conclusões fazem supor

que a medida de discriminação é sinónimo da medida da própria identidade social dos sujeitos...«é interessante constatar que não houve maior identificação com o grupo positivo do que com o grupo negativo...» (idem. pág. 107).

A operacionalização do conceito de identidade adoptada neste estudo, enquanto variável dependente em relação ao estatuto dos grupos e à história do conflito foi idêntica à utilizada por Brown (1978), medindo a preferência pela permanência na profissão versus a preferência pela mobilidade profissional dentro da empresa, numa escala de três posições. As hipóteses formuladas iam no sentido de encontrar uma maior identificação com o grupo profissional nos grupos dominantes (Tajfel, 1978), mas sobretudo na história linear do conflito, já que uma história de vitória consistente, reduzindo significativamente a insegurança na relação de forças mantidas, deveria assegurar aos membros desse grupo a percepção da relevância positiva da sua pertença a esse grupo.

O desenho factorial adoptado foi o de 2 (estatuto) x 2 (história do conflito) e o tratamento dos dados por análise de variância teve os seguintes resultados: a) um efeito principal do estatuto — os grupos dominantes mostraram maior identificação com o seu grupo do que os grupos dominados — e um segundo efeito principal da história do conflito — os valores de identificação com os grupos foram superiores quando a história do conflito não era linear do que quando o era.

Estes resultados parecem apontar para o facto de que as variáveis situacionais que configuram a posição dos grupos no contexto organizacional — o estatuto dos grupos e a história dos conflitos — são igualmente poderosas para gerar diversos graus de percepção de pertença ao grupo, ou seja, diversos graus de segurança da identidade social dos seus membros.

As conclusões mais salientes deste estudo podem ser sintetizadas do seguinte modo:

— a variável situacional objectiva inserida nesta investigação — *a história do conflito* — enquanto variável independente, vem na linha da importância que tem sido atribuída às variáveis situacionais na investigação sobre o comportamento intergrupar (a variável estatuto é o melhor exemplo desta orientação). A capacidade explicativa que essa variável mostrou ter neste estudo aponta para a necessidade de a retomar inserida em novos corpos de hipóteses que contenham a capacidade de compreensão do comportamento intergrupar à luz, não só dos seus determinantes situacionais, mas também das suas mediações socio-cognitivas e das suas consequências cognitivo-comportamentais.

— Particularmente na investigação do terreno, parece ter uma especial relevância o significado da resposta dos sujeitos e a forma de a medir. A proposta do modelo das respostas estratégicas, complementando o modelo S.I.T., necessita de novos desenvolvimentos que apontem para alternativas metodológicas controladas, de modo a facilitar a compreensão dos possíveis níveis de resposta dos sujeitos.

— A falta de experiência e de tradição de estudos no terreno neste domínio das relações intergrupais em contexto organizacional não tem contribuído para a verificação e aperfeiçoamento dos modelos teóricos existentes. Uma melhor articulação entre a simulação laboratorial e o exercício de campo com toda a sua polisemia, beneficiaria certamente o progresso teórico desta área da Psicologia Social bem como a sua credibilidade como disciplina interventiva em problemas sociais reais.

7. CONCLUSÕES

A confrontação dos estudos agora relatados com os objectivos do programa de investigação em que se inserem permitiu-nos equacionar um novo conjunto de problemas e perspectivas de trabalho.

1) Investigação e intervenção

A necessidade de articular a investigação com a acção no terreno, para deste facto derivar novos problemas teóricos traduz-se, no presente, num programa de intervenção na área profissional dos grupos em conflito de uma das empresas. Esse programa de intervenção (Vala, Lima e Monteiro, 1988), inserido num plano mais vasto de reestruturação dos sistemas de decisão e de participação nesta empresa, recorreu não só aos resultados dos estudos agora referenciados como a modelos teóricos complementares sobre a resolução de conflitos (Sherif et al. 1966; Hewstone e Brown, 1986). Dadas a inexistência de verificação empírica em relação ao modelo proposto por Hewstone e Brown, e a presença de um número importante de variáveis no terreno durante a fase de intervenção, esta será acompanhada, paralelamente, por uma investigação laboratorial que verifique a hipótese da utilização simultânea de um objectivo supra-ordenado para os dois grupos e do reforço das suas identidades grupais para a gestão de conflitos entre grupos com estatutos assimétricos (vide discussão da hipótese em Vala, Lima e Monteiro 1988).

2) Identidade Social

O problema do conceito de **identidade social** e, conseqüentemente, do seu posicionamento no quadro de hipóteses de grupos em conflito e da sua operacionalização, surgiu também no decurso destas investigações. Os poucos resultados disponíveis sobre a relação entre a identidade e os comportamentos de diferenciação grupal (e.g. Brown e Williams, 1986) são bastante controversos, o mesmo acontecendo com a operacionalização do próprio conceito (Oaker e Brown, 1986; Brown, 1986; Skevington, 1981; Brown e Williams, 1986; Zavalloni, 1971; Turner e Brown, 1978). É possível que qualquer avanço nesta área tenha que reformular a própria posição e significado do conceito na teoria das relações intergrupais, recorrendo a outros níveis de

formação e de expressão das percepções de pertença a grupos, como recentemente foi sugerido (Turner, 1987).

3) Relações intergrupais, integração grupal e estratégias de acção

Como referimos já noutro lugar, «parecem claras as vantagens de uma articulação dinâmica entre os fenómenos de **diferenciação pessoal** e os de **integração grupal**, bem como entre os fenómenos de **diferenciação** e de **cooperação intergrupai**, com vista à compreensão dos movimentos colectivos e de mudança social» (Vala et al.1988 b). O que aqui se questiona, no fundo, é a proposta-axioma formulada por Tajfel, (1978) da polaridade perceptiva **interindividual-grupal**, que definiria o posicionamento dos indivíduos, em cada momento, sobre um ponto desse continuum. Os resultados obtidos no estudo de conflito entre motoristas e trabalhadores da Manutenção, verificando a possibilidade de acentuação da diferenciação intergrupai poder ocorrer em simultaneidade com a acentuação da diferenciação pessoal no interior do grupo, contradiz, com efeito, aquele axioma, mostrando que as pessoas podem funcionar em mais do que um registo e que estes nem sempre se excluem entre si. As contribuições teóricas e empíricas de Codol («efeito P.I.P.», 1975) de Deschamps («modelo da covariação», 1987) e de Turner («teoria da autocategorização», 1987) propõem a ultrapassagem desta questão de modos muito diferentes. A verificação empírica destas hipóteses será incluída em fases subseqüentes do programa de investigação.

4) A história dos conflitos intergrupais

A confirmação empírica da relevância da *história do conflito* num dos estudos atrás referidos, longe de solucionar as questões que levaram à sua conceptualização e operacionalização, suscitaram novas questões, nomeadamente a necessidade de clarificação do seu estatuto teórico (é heurístico considerá-la

como variável puramente situacional ?), a necessidade de a articular melhor com a rede de conceitos que o modelo integra e, finalmente, a necessidade de formular novas hipóteses decorrentes dessa articulação. Um conjunto de estudos laboratoriais tentará contribuir para responder a estas questões e, simultaneamente, para «iluminar» os resultados obtidos no terreno.

5) A medida da diferenciação intergrupala

A hipótese de que as medidas utilizadas para a avaliação da diferenciação intergrupala nos dois estudos (ratio de equidade e matrizes de pontos-salários, vide discussão & 6.2), tenham tido diferente significado para os sujeitos, deverá ser alvo de averiguação específica em estudos posteriores. Sem retomar agora a discussão sobre o potencial efeito dos próprios instrumentos de medida no modo como os sujeitos configuram as respostas salientaremos apenas que, em nosso entender, ela merece maior atenção do que a que lhe tem sido prestada.

6) Privação fraterna e privação egoísta

Finalmente, pretendemos reexaminar, não só a operacionalização dos conceitos de privação fraterna e egoísta por nós construída, como ainda o alcance destes conceitos para a compreensão das estratégias de acção individuais e colectivas.

Quanto à operacionalização que construímos, mantendo embora os pressupostos de Runciman (1966), tem subjacente o conceito de equidade formulado por Adams (1965), e enfatiza o carácter intergrupala das comparações conducentes à identificação empírica daqueles tipos de privação. Embora esta operacionalização se tenha revelado capaz de contribuir para a apreensão dos processos em estudo, haverá vantagem na construção de medidas parcelares e mais finas, que sejam sensíveis às diferentes dimensões de comparação salientes, quer nas relações intragrupais quer nas relações intergrupais.

Quanto ao alcance dos conceitos de privação egoísta e fraterna para a compreensão das estratégias de acção, haverá que reanalisar o próprio significado destes conceitos, até agora entendidos como dois extremos de um continuum. Tal como sugerimos no ponto 3) destas conclusões a respeito da compatibilidade entre a forte emergência do «eu» e do «nós», também aqui sugerimos que os dois tipos de privação podem corresponder a fenómenos ortogonais: isto significa que os indivíduos se podem sentir duplamente privados, ou seja, privados em relação ao seu grupo e privados em relação ao outro grupo. Esta hipótese é, aliás, proposta pelo próprio Runciman. Resta analisar o impacto desta hipótese no envolvimento em acções e movimentos colectivos. De acordo com os pressupostos teóricos que adoptámos, a expressão da privação em comportamentos colectivos de protesto deverá, no entanto, ser mediada pela identidade social positiva dos membros do grupo.

BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, J.S. (1965) Inequality in social exchange. In L. BERKOWITZ (ed) *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, 267-298.
- AMÂNCIO, L. (1988) Dimensões de comparação e discriminação intergrupos: uma abordagem psicossociológica das relações entre grupos «dominantes» e «dominados». *Análise Psicológica*,
- BLAKE, R.R. e MOUTON, J.S. (1962) Reactions to intergroup competition under win-lose conditions. *Management Science*, 7, 420-35.
- BRANTHWAITE, A. e JONES, J.E. (1975) Fairness and discrimination: English vs. Welsh. *European Journal of Social Psychology*, 5, 323-38.
- BROWN, R.J. (1978) Divided we fall: an analysis of relations between sections of a factory workforce. In H. Tajfel (ed.) *Differentiation between social groups*. London: Academic Press.
- BROWN, R. e WILLIAMS, J.A. (1984) Group identification: the same to all people? *Human Relations*, 37, 547-64.
- CODOL, J-P. (1975) On the so-called «superior conformity of the self» behaviour: twenty experimental investigations. *European Journal of Social Psychology*, 5, 457-501.
- DESCHAMPS, J.C. (1984) Intergroup relations and

- categorical differentiation. In H. Tajfel (ed.) *The Social Dimension*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- DESCHAMPS, J.C. (1987) L'individuel et le collectif dans la représentation de soi. In J. Kellerhals e C. L. d'Épinay (eds.) *La Représentation de soi: études de Sociologie et d'Ethnologie*, Université de Genève.
- DOISE, W. (1969) Intergroup relations and polarization of individual and collective judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12 136-43.
- DOISE, W. (1972) (ed.) Relations et représentations intergroupes. In S. MOSCOVICI (ed.) *Introduction à la Psychologie Sociale*. Paris: Larousse.
- DOISE, W. (1976) *L'articulation psychosociologique et les relations entre groupes*. Brussels: De Boeck.
- DOISE, W. e MOSCOVICI, S. (1973) Les décisions collectives. In S. MOSCOVICI (ed.) *Introduction à la Psychologie Sociale*. Paris: P.U.F.
- FESTINGER, L. (1954) *A theory of social comparison processes*. *Human Relations*, 7, 117-40.
- HOGG, M. (1987) Social identity and group cohesiveness. In J. C. TURNER, *Rediscovering the social group: a self categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- HOMANS, G.C. (1961) *Social Behaviour: its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovitch.
- LERNER, M.J. (1977) Justice motive: some hypotheses as to its origin and forms. *Journal of Personality*, 45, 1-52.
- MONTEIRO, M. B, VALA, J. E LIMA, M. L. (1987) Intergroup conflict in organisational contexts: in search of the lost equity, in EAESP General Meeting, Varna Reports.
- RABBIE, J. M. e WILKINS, G. (1971) Intergroup competition and its effects on intragroup and intergroup relations. *European Journal of Social Psychology*, 1, 215-34
- RUNCIMAN W.G. (1966) *Relative deprivation and social justice*. London: Routledge & Kegan Paul.
- SHERIF, M. (1966) *Group conflict and cooperation: their social psychology*. London: Routledge & Kegan Paul.
- SHERIF, M., HARVEY, O.J., WHITE, B.J., HOOD, W.R. e SHERIF, C.W. (1961) *Intergroup conflict and cooperation: the Robbers Experiment*. Univ. of Oklahoma Book Exchange. Oklahoma: Norman.
- TAJFEL, H. (1978) *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- TAJFEL, H. (1982) *Social identity and intergroup relations*. Cambridge University Press.
- TAJFEL, H., FLAMENT, C., BILLIG, M.G. e BUNDY, R.F. (1971) Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-77.
- TAJFEL, H. e TURNER, J.C. An integrative Theory of intergroup conflict. In W.G. AUSTIN e S. WORCHEL (eds.) *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, California: Brooks/Cole.
- TAYLOR, D. e MCKIRAN, D. (1984) Theoretical contributions: a five stage model of intergroup relations. *British Journal of Social Psychology*, 23, 291-300.
- TURNER, J.C. (1978) Social categorization and social discrimination in the minimal group paradigm, in H. TAJFEL (ed.) *Differentiation between social groups*. London: Academic Press.
- VALA, J., MONTEIRO, M.B. e LIMA, M.L. (1988) Intergroup conflict in an organizational context: how to survive the failure. In D. CANTER, J. JESUINO, L. SOCZKA e G. STEPHENSON *Environmental and Social Psychology*
- VALA, J., LIMA, M.L. e MONTEIRO, M.B. (1988) Conflitos intergrupos em contextos organizacionais: problemas de investigação e de intervenção — estudo de um caso. *Análise Social*, 99.
- VAN KNIPPENBERG, A. e VAN OERS, H. (1984) Social identity and equity concerns in intergroup relations. *British Journal of Social Psychology*, 23, 35-61.
- WALKER, I. e PETTIGREW, T.F. (1984) Relative deprivation theory: an overview and conceptual critique. *British Journal of Social Psychology*, 23, 351-61.