

Conflitos intergrupais em contexto organizacional: problemas de investigação e de intervenção — estudo de um caso*

O diálogo entre a psicologia social teórica e experimental e a psicologia social aplicada nunca foi fácil. Durante a segunda guerra mundial e os anos que se seguiram, Kurt Lewin propôs ideias para a articulação entre teoria, investigação empírica e intervenção. Contudo, os seus discípulos rapidamente se dividiram em dois grupos: os *académicos* e os *práticos*. Estes últimos são os responsáveis pelo enorme desenvolvimento dos grupos de formação e pela difusão de um *new look* no interior do movimento das relações humanas em meio industrial. Os primeiros (Festinger, Heider, Kelley, Schachter, Newcomb, entre outros) estão na base de uma parte considerável da produção teórica e experimental da psicologia social do pós-guerra. Embora exagerando, poderá dizer-se que uns e outros esqueceram o essencial da lição do seu mestre: a ligação necessária entre teoria, investigação e acção.

Na história da psicologia social dispomos, contudo, de exemplos que ilustram bem as vantagens de um diálogo entre a investigação fundamental e a investigação aplicada (*e. g.*, Argyle, 1980). Os melhores destes exemplos ensinam-nos que se não deverá conceber a análise dos problemas sociais unicamente como uma ocasião para aplicar conhecimentos teóricos, mas também como um meio de produzir novos conhecimentos, instituindo os problemas sociais como verdadeiros problemas teóricos. Além do mais, as investigações suscitadas por problemas sociais relevantes permitem geralmente uma articulação de diferentes níveis de análise, de diferentes teorias e de diferentes procedimentos metodológicos.

É neste contexto que consideramos heurística a abertura da psicologia social, teórica e experimental, aos problemas vividos nas organizações. Concretamente, interessámo-nos pelos conflitos intergrupais que ocorrem em contextos organizacionais. Com efeito, o estudo destes conflitos, para além de poder contribuir para a gestão de um problema que se coloca correntemente às organizações, pode suscitar a formulação de novas questões teóricas num domínio largamente estudado pela psicologia social cognitiva a partir dos trabalhos pioneiros de Sherif e Sherif (1965).

Note-se que o estudo dos conflitos organizacionais, no âmbito da psicologia social das organizações, se tem centrado tradicionalmente sobre os conflitos entre o poder de gestão e os trabalhadores, ora considerados

* Texto elaborado a partir de uma comunicação apresentada no Congresso «La Psychologie Scientifique et ses applications», Universidade de Clermont Ferrand, Fevereiro de 1987. A realização deste trabalho contou com a colaboração da CCFL, SA, e da Olivetti Portuguesa.

como singularidades, ora vistos como grupos estruturados, esquecendo-se os conflitos que ocorrem entre os próprios grupos profissionais. Contudo, este novo tipo de conflitos parece cada vez mais frequente, quer devido a factores ideológicos emergentes, quer devido à introdução de novas formas de organização do trabalho ou a novas tecnologias de produção. Os modelos tradicionais da psicologia das organizações parecem-nos insuficientes para o estudo destes novos tipos de conflitos, dado que nestes modelos se acentua tendencialmente mais o papel dos factores intra-individuais, ainda que por vezes articulados com variáveis estruturais ou situacionais. Em nosso entender, os conflitos organizacionais poderão ser apreendidos mais profundamente no quadro das correntes da psicologia social cognitiva, nomeadamente no âmbito da teoria da *identidade social* e das *relações intergrupais*, formulada por Tajfel e por outros autores na sua continuação (Tajfel e Turner, 1979-86; van Knippenberg, 1984; Doise, 1976; Deschamps, 1984, entre outros). É igualmente no quadro da psicologia social cognitiva que procuraremos analisar alguns processos que poderão orientar a gestão dos conflitos interprofissionais ou organizacionais. A investigação neste domínio é menos coerente do ponto de vista teórico, mas, a partir dos trabalhos de Allport (1954-79) sobre os *contactos* intergrupais e dos estudos de Sherif (1966) sobre os *objectivos supra-ordenados*, alguns autores (Hewstone e Brown, 1986) estudaram a possibilidade de apreender a gestão dos conflitos intergrupais a partir das contribuições da teoria CIC de Tajfel e dos seus desenvolvimentos.

O estudo que vamos expor ilustra, quanto a nós, o alcance deste campo teórico na compreensão dos conflitos interprofissionais em contexto organizacional. Para além disso, este estudo permitiu-nos verificar alguns limites no quadro teórico de partida e introduzir novas questões teóricas.

O conflito de que nos vamos ocupar desenrola-se entre duas categorias profissionais — os condutores de autocarros e os operários da manutenção de uma empresa de transportes urbanos. Em 1975, estes dois grupos tinham salários sensivelmente equivalentes, mas, na sequência da introdução do pagamento automático, os condutores desenvolveram uma greve que lhes permitiu obter salários 17 % mais elevados do que os dos operários da manutenção. Em 1986, os condutores obtiveram uma nova estrutura de remunerações que os situou 22 % acima dos operários. Este último grupo desencadeia então uma greve com o objectivo de reduzir esta diferença salarial. Contudo, não consegue atingir os seus objectivos. Os dados que vamos apresentar e comentar foram recolhidos numa das diferentes unidades funcionais da empresa, exactamente após esta derrota dos operários da manutenção.

Na primeira parte deste texto analisamos a expressão deste conflito e os processos psicossociológicos que lhe estão associados. Na segunda parte apresentamos e discutimos uma estratégia de gestão deste mesmo conflito com base nas teorias psicossociológicas sobre as relações intergrupais.

1. A EXPRESSÃO DO CONFLITO: PROCESSOS INTERGRUPAIS E INTRAGRUPAIS

1.1 O CONTEXTO ECOLÓGICO E TEÓRICO DO CONFLITO ANALISADO

802 Ao debruçarmo-nos sobre este conflito, colocámo-nos três questões: uma relativa ao alcance da diferenciação intergrupais; outra que se refere às

consequências do conflito ao nível da dinâmica das relações intragrupais; e uma terceira relativa às estratégias a desenvolver pelos grupos estudados com vista a manter o seu estatuto ou a ultrapassar a situação de injustiça percebida.

Diferenciação intergrupala

Como já mencionámos, é a teoria de Tajfel sobre a identidade social e as relações intergrupos que constitui o ponto de partida do nosso processo analítico. Esta teoria pode ser descrita a partir dos conceitos seguintes: *categorização, identidade, comparação social e distintividade psicológica*. A *categorização social* é vista como um processo que «serve para sistematizar e ordenar o ambiente social, como um sistema de orientação que cria e define o lugar particular de um indivíduo na sociedade» (Tajfel, 1972, p. 293). A *identidade social* «está ligada ao conhecimento de pertença a certos grupos sociais e à significação emocional e avaliativa que resulta dessa pertença» (p. 292). A ligação entre categorização e identidade é clara: um indivíduo define-se a si mesmo e define os outros em função do seu lugar num sistema de categorias sociais. Finalmente, os indivíduos procurariam construir uma *identidade social positiva* mediante *comparações* entre o seu grupo e os outros grupos, sendo que estas comparações se baseariam em dimensões associadas a *valores* sociais dominantes e conduziriam ao *favoritismo* relativamente ao seu grupo e a uma discriminação relativamente ao outro grupo. Esta concepção das relações e dos conflitos intergrupais afasta-nos das perspectivas que as concebem como uma variante das relações e dos conflitos interindividuais, estes mesmos analisados segundo variáveis intrapessoais.

Relativamente a este quadro teórico de referência, e após a nossa própria observação da situação conflitual, o conflito estudado pode ser caracterizado pelos seguintes factores:

Trata-se de um conflito objectivo, explícito e institucionalizado, onde os processos de categorização e a discriminação que o acompanham estão associados a um conflito de interesses. Neste sentido, a vitória de um grupo não poderá senão ser percebida como a derrota do outro grupo (Tajfel e Turner, 1979-86);

Cada grupo procura não somente interesses materiais, mas também o reconhecimento das dimensões de comparação que lhe parecem mais favoráveis; o conflito exprime-se assim em dois níveis interdependentes;

Quer relativamente aos resultados do conflito, quer relativamente aos recursos, os dois grupos têm estatutos diferentes: o grupo dos condutores de autocarro é um grupo desde sempre ganhador, com mais recursos (um maior número de indivíduos, uma maior homogeneidade funcional, uma maior capacidade de ameaça institucional); o grupo dos operários da manutenção é um grupo perdedor e com menores recursos para desencadear e afrontar as consequências de um conflito prolongado. Concebemos, portanto, o grupo dos condutores como um *grupo dominante* e o grupo dos operários como um *grupo dominado*;

Uma vez que o grupo dominado se empenhou num conflito aberto, podemos supor, relativamente ao nosso quadro teórico, que este grupo percebe a sua situação institucional como ilegítima e instável.

Perante esta caracterização do conflito poder-se-á esperar que os dois grupos manifestem graus de discriminação intergrupar elevados. Além disso, podemos ainda avançar a hipótese de uma discriminação mais forte no grupo dos operários do que no dos condutores. Os resultados da investigação relativamente ao grau de discriminação intergrupar por parte de grupos assimétricos em conflito são bastante diferentes e controversos (vide Tajfel, 1982)¹. Mas, no caso concreto da situação descrita, e se se concebe a discriminação intergrupar não tanto como um automatismo, mas, pelo menos em certas circunstâncias, como uma resposta construída tendo em vista objectivos funcionais dos grupos, isto é, enquanto *resposta estratégica* (van Knippenberg e van Doers, 1984), a nossa hipótese assume uma significação não apenas ecológica, mas também teórica. Com efeito, o grupo dominado poderá procurar exagerar não só a situação de *injustiça relativa* de que, do seu ponto de vista, é objecto, mas também os ganhos do grupo dominante, com o fim de obter uma repartição dos recursos que lhe seja mais favorável. Pelo contrário, o grupo dominante poderá procurar esconder a sua situação de grupo privilegiado com vista a manter as vantagens de que parece usufruir. As respostas avaliativas que se obterão por parte dos sujeitos interrogados em qualquer dos dois grupos são, portanto, por nós concebidas como justificações da legitimidade dos comportamentos do *in-group* respectivo. Pelo menos no contexto dos conflitos de interesses objectivos (Sherif, 1966), quer as respostas avaliativas, quer as respostas relativas a intenções de acção assumem um significado específico, cuja compreensão implica que articulemos a situação dos grupos e os comportamentos que têm em vista para enfrentar esta mesma situação.

Diferenciação intragrupal

Além de procurarmos conhecer a extensão da discriminação intergrupar, importava-nos também apreender as consequências do conflito ao nível da *distintividade individuo-grupo*. Esta questão, que tem ainda subja-

¹ Os níveis de discriminação intergrupar encontrados nos vários estudos que incluem grupos assimétricos tornam-se difíceis de comparar por diversas razões. *Em primeiro lugar*, a designação de grupos assimétricos inclui, como refere Amancio (1987), 3 tipos distintos de grupos: os grupos assimétricos criados no laboratório com base no paradigma do grupo mínimo, em que a pertença ao grupo e a identidade social são criadas, manipuladas e limitadas à situação experimental (ex.: Brown e Ross, 1984); os grupos de nível societal com uma história marcada por conflitos, em que a pertença ao grupo é uma condição de existência da pessoa e a identidade social proveniente dessa pertença marca necessariamente sua vida social (ex.: conflitos entre grupos raciais, entre grupos sexuais, etc.); e os grupos emergentes em contextos sociais específicos, que têm sentido e importância para os sujeitos enquanto agentes nesses contextos (ex.: conflitos empresariais, ou no quadro de outras organizações). Temos então como que três níveis de grupos assimétricos, que variam desde os contextos específicos e muito limitados no tempo até aos contextos sociais alargados e marcando o tempo longo dos grupos e das sociedades.

A segunda razão que dificulta a comparação deste tipo de estudos é a utilização tanto de conflitos intergrupais explícitos, em que há um claro conflito de interesses e comportamentos intergrupais abertos (ex.: Brown, 1978), como de conflitos implícitos entre grupos que se caracterizam pela emergência de estereótipos recíprocos, mas em que nunca se manifestaram em conflitos intergrupais abertos (ex.: Brown e Williams, 1984).

A terceira dificuldade de comparação resulta das diferentes medidas utilizadas na operacionalização da discriminação. Encontramos estudos em que a operacionalização é feita através das intenções de comportamento (ex.: matrizes), outras através de avaliações do seu grupo e do outro grupo (ex.: atributos dos grupos, avaliações da situação dos grupos e ou dos seus produtos). As pesquisas que temos em curso têm como um dos seus objectivos a identificação dos processos específicos que intervêm ao nível de cada uma das situações referidas.

cente o problema da identidade social, não poderá, contudo, ser apenas perspectivada no quadro da teoria CIC. Lembremos que o nosso estudo foi conduzido imediatamente após a derrota do grupo dos operários e uma nova vitória do grupo dos motoristas. Podemos assim interrogar-nos sobre o clima de relações no interior de cada grupo, bem como sobre o respectivo grau de coesão interna. Contudo, debruçámo-nos sobre um outro fenómeno, muito provavelmente ligado aos que acabámos de referir: a *distintividade indivíduo-grupo*, enquanto processo ligado à construção da identidade e mediatizado pelo estatuto dos grupos em conflito. Com efeito, o processo de categorização social exprime-se em dois movimentos opostos: um que conduz à integração do indivíduo no grupo e à diferenciação intergrupual e um outro que conduz à distintividade ou diferenciação do indivíduo em relação ao grupo. Codol (1981) refere-se da seguinte forma a este problema: «Afirmando-se semelhantes, mas considerando-se diferentes, [os indivíduos] procuram mostrar simultaneamente que são uma e outra coisa.» Vários estudos puseram em evidência esta procura de distintividade pessoal, a qual, tal como a diferenciação intergrupual, está associada à construção da identidade. Devemos contudo fazer notar que o impacto do estatuto dos grupos neste processo psicossociológico não mereceu a suficiente atenção por parte da investigação neste domínio.

Relativamente a este novo problema avançamos as hipóteses seguintes. Com o fim de preservar a sua identidade, os sujeitos do grupo dominado (operários) deverão manifestar uma maior acentuação da distintividade indivíduo-grupo do que os sujeitos do grupo dominante e ganhador (os motoristas). A situação conflitual estudada permite da parte do grupo dominante uma menor diferenciação indivíduo-grupo, enquanto, no que respeita aos indivíduos do grupo dominado, é de supor que eles procurarão exprimir não só uma maior diferenciação intergrupual, como também uma maior diferenciação indivíduo-grupo. Note-se que esta hipótese não segue os resultados obtidos por Doise, Deschamps e Meyer (1978), segundo os quais a acentuação das diferenças intergrupais estará associada à acentuação da similaridade intragrupal, mas é apoiada pelo princípio da covariação (Deschamps, 1987). A conexão entre estes dois processos (diferenciação intergrupual e intragrupal) deverá, do nosso ponto de vista, ser examinada tendo em atenção o estatuto dos grupos e as consequências psicológicas do conflito, nomeadamente no que se refere à identidade dos sujeitos implicados na situação.

As estratégias dos grupos

Finalmente, o terceiro problema a estudar diz respeito às estratégias a desenvolver por parte de qualquer dos grupos com vista a manter o *statu quo* ou a ultrapassar a situação de injustiça vivida.

De certa forma, as hipóteses formuladas relativamente às questões precedentes contêm já elementos de resposta para este novo problema. Se atendermos à caracterização do conflito que já efectuámos e aos elementos teóricos e empíricos fornecidos pelos trabalhos de Tajfel e continuadores, poderemos pensar que qualquer dos grupos terá elevadas probabilidades de vir a escolher estratégias de acção colectiva para enfrentar os problemas que se lhe levantam. Como sublinham Tajfel e Turner (1979-86), os conflitos explícitos de interesses propiciam habitualmente este tipo de estratégia. Mas hipóteses mais precisas a este nível podem decorrer da reformulação

da teoria da privação relativa proposta por Runciman (1966) e empiricamente avaliada por outros autores (vide Walker e Pettigrew, 1984). Segundo Runciman, um grupo em estado de *privação fraterna* tem maior probabilidade de se empenhar em movimentos colectivos de protesto do que um grupo onde a *privação egoísta* é predominante. Ainda segundo Runciman, a *privação egoísta* ocorre quando os benefícios pessoais são simultaneamente percebidos como menores do que os benefícios do *in-group* e iguais ou mais elevados do que os benefícios do *out-group*. Pelo contrário, a *privação fraterna* corresponde à percepção dos benefícios pessoais como sendo iguais ou mais elevados do que os do *in-group* e menores do que os do *out-group*.

Consideramos que estas definições, embora tenham subjacentes a percepção da situação do indivíduo relativamente à situação do seu próprio grupo e do outro grupo, não conduzem a verdadeiras comparações entre o grupo de pertença e o *out-group*. Uma vez que salientamos o nível de análise relativo às relações intergrupos, fomos levados a construir uma nova definição dos conceitos de *privação fraterna* e de *privação egoísta*. Assim, consideramos que se encontram em situação de *privação fraterna* os indivíduos que apresentam níveis mais elevados de privação nas comparações do *in-group* com o *out-group* do que nas comparações entre eles próprios e o seu grupo. Da mesma forma, consideramos em situação de *privação egoísta* os indivíduos que apresentam níveis de privação mais elevados na comparação entre eles próprios e o seu grupo do que na comparação entre o *in-group* e o *out-group*.

De acordo com as investigações conduzidas sobre os movimentos sociais no quadro da reformulação da teoria da privação relativa formulada por Runciman (1966), podemos formular a hipótese de a probabilidade de desencadear estratégias de acção colectiva ser mais forte no grupo que apresentar níveis de privação fraterna mais elevados.

1.2 MÉTODO

A fim de avaliarmos a forma segundo a qual os membros de cada um dos grupos em conflito julgam a sua situação pessoal, bem como a do seu grupo e a do outro grupo, adoptámos a operacionalização do conceito de equidade proposta por Adams (1965). Esta operacionalização não é comum no quadro das operacionalizações relativas à medida da discriminação intergrupual, mas pareceu-nos bastante adaptada ao conflito real que estamos a analisar. Segundo Adams, uma relação social é justa quando os resultados da *ratio* ganhos/investimentos são os mesmos para os agentes em presença:

$$\frac{\text{Ganhos de A}}{\text{Investimentos de A}} = \frac{\text{Ganhos de B}}{\text{Investimentos de B}}$$

Quando a diferença entre as *ratios* favorece A ou B, a situação será percebida como injusta ou ilegítima.

No contexto de uma entrevista sobre os problemas profissionais e organizacionais, cada indivíduo entrevistado (N=56) atribua pontos, numa escala de 1 a 10, relativamente aos investimentos profissionais (esforço, empenhamento profissional, etc.) e aos ganhos profissionais (salários, reconhecimento profissional, vantagens sociais, etc.) relativamente aos três

agentes seguintes: eu, o meu grupo e o outro grupo. Deste modo, operacionalizámos as nossas três variáveis dependentes da seguinte forma²:

DIFERENCIAÇÃO INTERGRUPAL

$$\frac{\text{Ganhos do seu grupo}}{\text{Investimentos do seu grupo}} - \frac{\text{Ganhos do outro grupo}}{\text{Investimentos do outro grupo}}$$

(Scores negativos indicam que a privação do seu grupo é percebida como maior do que a do outro grupo.)

DIFERENCIAÇÃO INTRAGRUPAL

$$\frac{\text{Ganhos pessoais}}{\text{Investimentos pessoais}} = \frac{\text{Ganhos do seu grupo}}{\text{Investimentos do seu grupo}}$$

PRIVAÇÃO RELATIVA

Privação fraterna = diferenciação intergrupala > diferenciação intragrupal
 Privação egoísta = diferenciação intergrupala < diferenciação intragrupal

Importa ainda notar que as entrevistas realizadas eram de dois tipos: entrevistas individuais e entrevistas de grupo. A entrevista de grupo ou situação de co-acção procurava colocar em evidência a pertença grupal. Em princípio dever-se-á esperar um efeito de facilitação da situação de co-acção no sentido de uma polarização dos juízos obtidos em situação individual (Doise e Moscovici, 1973). Em nosso entender, a situação de entrevista de grupo, ou co-acção, é ainda aquela que apresentará maior validade ecológica.

1.3 RESULTADOS

A dinâmica das relações intergrupais

Como podemos observar no quadro n.º 1, os indivíduos apresentam um favoritismo relativamente ao seu grupo. Isto é, qualquer dos grupos procura mostrar que se encontra numa situação de privação maior do que aquela em que se encontra o outro grupo. Ainda segundo as hipóteses formuladas, o grupo dominado (os operários) avalia a situação como mais injusta do que o grupo dominante (os motoristas). Note-se ainda, e igualmente de acordo com as nossas hipóteses, que a situação de co-acção produz em ambos os grupos respostas mais extremas do que aquelas que foram obtidas na situação de resposta individual.

Comparações intergrupais

[QUADRO N.º 1]

Médias				ANOVA					
Individual		Co-acção		Situação		Grupo		Interação	
Dominado	Dominante	Dominado	Dominante	g. l.	F	g. l.	F	g. l.	F
-.55	-.15	-1.75	-.78	1.47	5.3**	1.47	2.97*	1.47	.6

* .1 > p > .05.

** .05 > p > .01.

² Para uma apresentação mais detalhada do método e dos resultados desta pesquisa veja-se Vala, Monteiro e Lima (1988).

Estes resultados confirmam as previsões da teoria da identidade social de Tajfel, na medida em que os sujeitos de ambos os grupos manifestam um favoritismo em relação ao seu próprio grupo, mas tornam-se ainda mais inteligíveis se forem interpretados enquanto respostas estratégicas dos grupos em conflito. De acordo com este ponto de vista, o grupo dominado procura radicalizar a privação percebida, a fim de chamar a atenção para a situação de injustiça em que crê encontrar-se. Além do mais, outros resultados confirmam esta interpretação estratégica das respostas obtidas. Com efeito, pudemos verificar, através da análise de conteúdo das entrevistas, que o conflito analisado se encontra igualmente ancorado na importância atribuída pelos dois grupos a duas dimensões de comparação relevantes: o grau de responsabilidade profissional e o grau de qualificação técnica. Enquanto o grupo dos condutores atribui maior importância à primeira destas dimensões e se auto-atribui uma maior responsabilidade profissional, admitindo, contudo, a importância das qualificações técnicas exigidas para o outro grupo, este, o grupo dominado, auto-atribui-se não só mais qualificações técnicas, como também um grau de responsabilidade mais elevado. Ou seja, também ao nível das dimensões de comparação, o grupo dominado, ao afirmar-se simultaneamente sobre as duas dimensões de comparação relevantes, como que recorre a uma estratégia maximalista.

A dinâmica das relações intragrupais

Ao nível das comparações indivíduo-grupo, e contrariamente às nossas hipóteses, não encontramos os efeitos significativos esperados. Contudo, um exame mais detalhado dos resultados obtidos levou-nos a analisar apenas os dados relativos aos juízos sobre os benefícios. Neste caso verificamos que a distintividade indivíduo-grupo é mais elevada no grupo dominado e que este resultado se acentua fortemente quando a pertença grupal é evidenciada (condição de co-acção). Estes resultados permitem-nos supor que o clima e a coesão grupal são melhores no grupo dominante do que no grupo dominado. Podemos ainda supor, a partir destes mesmos resultados, que o processo de distintividade indivíduo-grupo não é independente do estatuto dos grupos.

Comparações intragrupais

[QUADRO N.º 2]

Médias				ANOVA					
Individual		Co-acção		Situação		Grupo		Interacção	
Dominado	Dominante	Dominado	Dominante	g. l.	F	g. l.	F	g. l.	F
+ .35	+ .40	- 1.09	+ 1.13	1.52	1.44	1.52	4.87**	1.52	8.5***

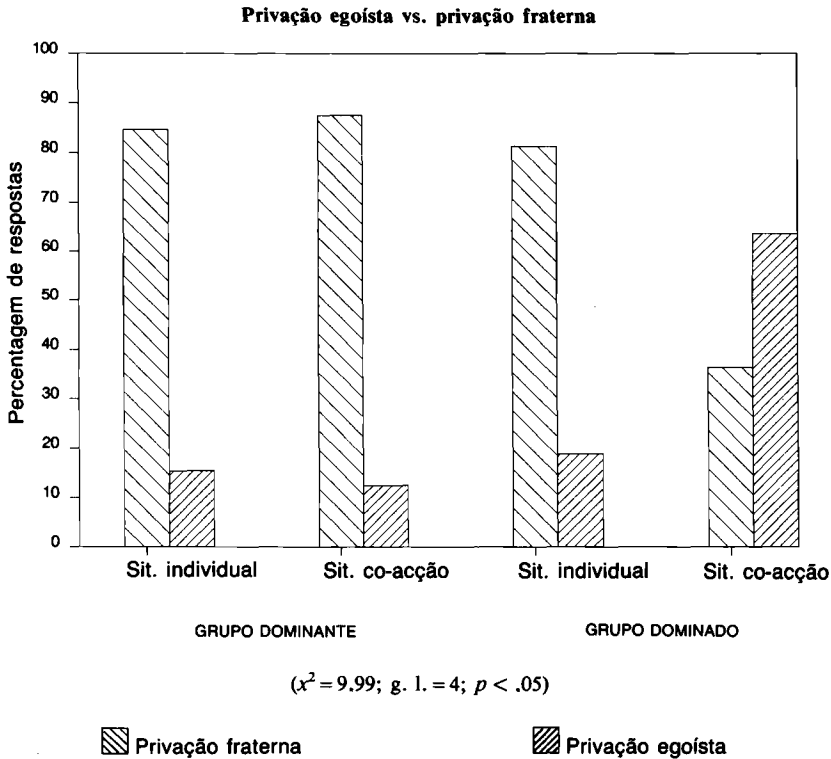
** .05 > p > .01.

***p < .01.

Privação fraterna e privação egoísta

Como podemos verificar na figura que a seguir se apresenta, qualquer dos grupos inclui mais sujeitos em situação de privação fraterna do que em situação de privação egoísta. Nessa mesma figura podemos ainda verificar que, no grupo dominante, este perfil de resposta se mantém quer na condição resposta individual, quer na condição resposta em co-acção. Contudo,

no grupo dominado, a activação da saliência grupal faz subir o número de sujeitos em privação egoísta.



O conjunto de resultados que acabámos de apresentar mostra claramente que os dois grupos manifestam um forte favoritismo em relação ao *in-group* e que os dois grupos apresentam um clima geral de privação fraterna. Ou seja, encontramos-nos perante um elevado empenhamento de qualquer dos grupos no conflito e uma elevada probabilidade de ocorrência de novos movimentos colectivos de protesto. Contudo, uma vez que verificámos que, quando a pertença grupal é activada no grupo dominado, os *scores* de distintividade indivíduo-grupo aumentam e que aumenta também o número de indivíduos em privação egoísta, poderemos supor que, para estes, o grupo se encontra associado a fracasso e que, por isso mesmo, será maior a probabilidade de recurso a estratégias de acção não colectivas. Podemos ainda pensar, perante os resultados descritos, que a estratégia do grupo dominante ou ganhador é uma estratégia unidimensional e centrada no grupo, enquanto a estratégia do grupo dominado será bidimensional: é este grupo que apresenta *scores* mais elevados de discriminação intergrupal e igualmente os *scores* mais elevados de distintividade indivíduo-grupo. Ou seja, o grupo dominado parece jogar simultaneamente no terreno das estratégias individuais e no das estratégias colectivas.

Vejam agora como procurámos integrar o nosso quadro teórico de partida e os resultados que apresentámos no plano de intervenção em curso.

2. A GESTÃO DO CONFLITO: PRESERVAÇÃO DAS IDENTIDADES GRUPAIS E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

A pesquisa sobre os conflitos intergrupais profissionais, em contexto organizacional e no quadro teórico por nós adoptado, é escassa³. É ainda escassa ou quase inexistente a investigação sobre a gestão deste mesmo tipo de conflitos no âmbito do mesmo contexto teórico. Dispomos, contudo, de um número considerável de estudos psicossociológicos que procuram perspectivar as possibilidades de gestão de conflitos intergrupais noutros contextos. Foi neste âmbito que se analisaram os efeitos dos *contactos*, bem como o papel desempenhado pelas *tarefas cooperativas* ou pelos *objectivos supra-ordenados*. No entanto, as revisões de literatura sobre os efeitos dos *contactos* (vide Hewstone e Brown, 1986), das *tarefas cooperativas* e dos *objectivos supra-ordenados* (vide Worchel, 1979-86) mostram que os resultados obtidos mediante a adopção deste tipo de procedimentos ou estratégias são decepcionantes ou, pelo menos, controversos. Além disso, os *contactos intergrupais* com vista à resolução dos conflitos intergrupos parecem ter um impacte mais positivo ao nível das relações interpessoais do que ao das relações propriamente intergrupais e os resultados obtidos parecem ser tanto mais positivos quanto sobressai a natureza interpessoal das relações estabelecidas e se dissimulam as pertenças categoriais dos sujeitos. Da mesma forma, Worchel (1979-86) sugere que a *cooperação* entre grupos em conflito só tem êxito na redução destes mesmos conflitos na medida em que apaga as antigas pertenças grupais e centra os indivíduos na descoberta de um novo grupo. Neste mesmo sentido, a eficácia dos *objectivos supra-ordenados*, estratégia proposta por Sherif (1966), parece advir da criação de um novo grupo que se sobrepõe às antigas pertenças (Billig, 1976; Tajfel, 1978), sendo duvidoso que nessa situação ainda se possa falar na existência de dois grupos. As implicações destas observações parecem-nos evidentes: ao procurarem a redução do conflito, as estratégias a que nos referimos conduzem os indivíduos à privação das suas identidades grupais. A questão que poderemos então colocar é a seguinte: em que medida será possível preservar a identidade grupal e, simultaneamente, gerir os conflitos ingergrupais?

A nossa intervenção ao nível do conflito que analisámos foi orientada pela questão que acabámos de formular e assenta nos pressupostos seguintes: *a*) os conflitos intergrupais nas organizações são o resultado natural de um processo de categorização reforçado ou não por um conflito objectivo de interesses; *b*) a diferenciação intergrupar é um processo importante ao nível da construção da identidade pessoal e social; *c*) o processo de diferenciação intergrupar pode ser funcional para o desenvolvimento das organizações e, nessa medida, a intervenção sobre os conflitos intergrupais deverá ser orientada para a gestão destes mesmos conflitos, e não para a sua dissolução (aliás, provavelmente impossível); *d*) a intervenção deve respeitar a identidade social dos grupos em conflito.

De um ponto de vista teórico, estes pressupostos reportam-se à teoria CIC de Tajfel e ao novo modelo dos *contactos* intergrupais proposto por

³ Tanto quanto conhecemos, apenas se encontram publicadas as seguintes pesquisas sobre conflitos intergrupais em contexto organizacional, no quadro da teoria CIC: Brown, 1978; Bourhis e Hill, 1982; Brown e Williams, 1984; van Knippenberg e van Oers, 1984; Brown, 1986. Destas, apenas Brown (1978) aborda um conflito explícito que conduziu a acções colectivas.

Hewstone e Brown (1986). Note-se, contudo, que a perspectiva que adoptámos não se encontra testada e que, ainda que fortemente apoiada em resultados de investigações realizadas fora desta mesma perspectiva, ela assenta numa incógnita relativamente aos processos sociocognitivos e sociemocionais que lhe estão subjacentes ou que pode vir a desencadear.

Vamos então expor brevemente os principais eixos do plano de intervenção em curso na empresa, que integrou componentes do estudo empírico atrás referido em articulação com medidas de correcção estrutural e funcional programadas pela gestão da empresa.

Criação de um objectivo supra-ordenado

A empresa onde ocorre o conflito engloba várias unidades de exploração, às quais se encontram ligados quer operários de manutenção, quer os condutores de autocarros. Na sequência da investigação realizada, e de que apresentámos aqui resultados parciais, encontra-se em discussão na empresa um novo projecto de gestão destas unidades de exploração, intitulado «Gestão Integrada das Unidades de Produção de Transportes». Este projecto, para além de objectivos de eficácia funcional, visa fortalecer a ligação dos vários grupos profissionais à estação, permitindo a emergência de uma nova realidade pela qual todos se sintam responsabilizados. A título experimental, a unidade onde foi realizada a investigação, e de acordo com esse projecto, virá a ser dotada de uma maior autonomia de gestão, dispondo de objectivos e de responsabilidades específicas perante o conjunto da empresa, bem como de indicadores autónomos de exploração. Simultaneamente, foi elaborado um plano de participação dos sectores funcionais desta unidade de exploração com vista à definição e avaliação de objectivos.

Estas modificações estruturais e de política de gestão foram, nas suas linhas gerais, avaliadas positivamente pelo conjunto dos trabalhadores, que poderão vir a dispor, a partir de agora, de objectivos comuns, identificados e avaliáveis e cuja definição foi objecto da sua contribuição. A posição das organizações representativas dos trabalhadores relativamente a esta questão não é negativa.

Preservação da identidade dos grupos

De acordo com as funções específicas dos grupos em conflito, encontram-se em estudo indicadores de gestão que responsabilizam cada um deles pela realização de objectivos parcelares. Os dois grupos poderão dispor, assim, de objectivos autónomos, mas complementares, para além dos objectivos comuns referidos no ponto anterior.

Contactos institucionalizados entre os grupos

Quer ao nível dos quadros e das chefias directas dos dois grupos, quer ao dos próprios trabalhadores, foi previsto um novo esquema de contactos institucionalizados incidindo sobre problemas gerais da estação, bem como sobre problemas específicos (ex.: análise de reparações extra-rotina de veículos, planeamento dos ritmos de manutenção, consumos, imobilizações, etc.).

Uma vez mais, estas medidas foram avaliadas positivamente pela generalidade dos trabalhadores dos dois grupos.

Avaliação dos resultados da intervenção

Está prevista a elaboração de um plano de avaliação do impacto das modificações funcionais e estruturais referidas, quer ao nível do clima psicossociológico, quer ao dos indicadores de gestão.

Pensamos que, tal como a análise deste conflito permitiu o levantamento de questões teóricas que conduziram à construção de novos planos de investigação experimental e no terreno, assim esta nova fase da pesquisa virá a suscitar alguma clarificação nos processos psicossociológicos que subjazem ao modelo accionado.

3. CONCLUSÕES

Os resultados da investigação apresentada põem em evidência o impacto das perspectivas abertas pela psicologia social cognitiva na análise das relações intergrupos nas organizações. São para nós particularmente relevantes as questões teóricas que esta pesquisa nos suscitou. Gostaríamos, assim, de enunciar alguns dos problemas levantados e que procurámos integrar no plano de pesquisa sobre as relações intergrupos e a identidade social que temos em curso.

Parecem claras as vantagens de uma articulação dinâmica dos fenómenos de *diferenciação pessoal* e de *integração grupal*, bem como dos fenómenos de *diferenciação* e de *cooperação intergrupais*, com vista à compreensão dos movimentos colectivos e da mudança social.

O primeiro tipo de articulação reenvia-nos para as duas faces da identidade, o *eu* e o *nós*. Tradicionalmente, as perspectivas teóricas em psicologia social concebem o *eu* e o *nós* como dois pólos de um *continuum*, apresentando-se a acção colectiva e a solidariedade social associadas à saliência do *nós* relativamente ao *eu*. A investigação descrita sugere, contudo, a possibilidade de conceber o *eu* e o *nós* como duas dimensões da identidade, o que aliás não é totalmente novo nas discussões teóricas sobre este processo psicossociológico (Deschamps, 1987). O que pode ser novo é a possibilidade de considerar que uma estratégia de mudança e de solidariedade colectiva poderá estar associada a uma forte saliência simultânea do *eu* e do *nós*, expressa na *distintividade indivíduo-grupo* e na *diferenciação intergrupai*. Uma tal hipótese supõe que se estudem as condições sociais e ideológicas, bem como os processos sociocognitivos e sociemocionais que subjazem à interligação dinâmica dos processos de diferenciação pessoal e grupal.

A segunda das articulações atrás sugeridas supõe que os objectivos dos grupos com diferentes estatutos no interior do tecido social os podem levar a estabelecer objectivos comuns e formas de cooperação estratégicas com vista a enfrentar um terceiro ou um obstáculo comum, sem que isso implique uma perda da sua especificidade enquanto grupos. Os movimentos sociais oferecem-nos alguns exemplos deste tipo. A consideração das relações intergrupais numa única dimensão (*discriminação vs. não discriminação*) pode assim nem sempre facilitar a sua compreensão. A sociologia dos movimentos sociais (*e. g.*, Touraine, 1985) abre a este propósito hipóteses de análise que as perspectivas teóricas da psicologia social cognitiva podem ajudar a aprofundar.

Além dos dois problemas que acabámos de referir, outros ainda foram incluídos no nosso plano de pesquisa, elaborado na sequência da investigação que relatámos.

O primeiro destes novos problemas refere-se ao impacto da história dos conflitos nas estratégias que os grupos elaboram para os enfrentar. Descrevemos um conflito em que um dos grupos é desde há muito tempo ganhador e o outro sempre perdedor ou dominado. Tal facto não será com certeza estranho às estratégias cognitivas e comportamentais adoptadas por ambos os grupos, quer no seu interior, quer perante o grupo opositor. De certa forma, este problema é já enunciado por Tajfel (1981) quando se refere à percepção da estabilidade da situação como uma das variáveis a ter em conta na compreensão dos conflitos intergrupais. Pela nossa parte, considerámos frutuoso formular o problema a partir da própria história do conflito (*linear*, sucessivas vitórias do mesmo grupo, vs. *não linear*, vitórias ora de um grupo, ora de outro), integrando assim uma nova variável na compreensão das estratégias intergrupais (Monteiro, Vala e Lima, 1987).

Uma outra questão refere-se à *identidade social* enquanto variável mediadora das relações intergrupais. Na pesquisa apresentada, e tal como muitos outros autores, baseámo-nos a este nível em deduções a partir da teoria CIC. É no entanto forçoso reconhecer que os poucos resultados empíricos publicados (e. g., Brown e Williams, 1984) sobre a articulação entre a identidade social e as relações intergrupais são pouco claros e que as próprias operacionalizações do conceito de identidade (Oaker e Brown, 1986; Brown, 1986; Skevington, 1981; Brown e Williams, 1984) são pouco consistentes. Pensamos assim que o conceito de identidade, enquanto conceito nuclear da teoria de Tajfel sobre as relações intergrupais, deve ser objecto de um estudo empírico mais sistemático, quer como variável independente, quer como variável dependente.

Finalmente, cremos ter mostrado como uma estratégia de intervenção exclusivamente dedutiva conduzirá a uma redução dos problemas a estudar. Ou seja, operará um constrangimento da teoria sobre problemas cuja especificidade aquela não havia previsto. A particularidade dos fenómenos sociais que questionam o interventor exige, pois, uma estratégia igualmente indutiva, criadora de novos saberes, de novas articulações teóricas e, em muitos casos, questionadora dos modelos teóricos de partida.

BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, J. S. (1965), «Inequality in social exchange», in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, pp. 267-299.
- ALLPORT, G. W. (1954-79), *The Nature of Prejudice*, Cambridge, Addison-Werley.
- AMÂNCIO (1987), «Dimensões de comparação e discriminação intergrupos», comunicação apresentada no I Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Tomar.
- ARGYLE, M. (1980), «Applied Social Psychology», in R. Gilmour e S. Duck (eds.), *The Development of Social Psychology*, Nova Iorque, Academic Press.
- BILLIG, M. (1976), *Social Psychology and Intergroup Relations*, Londres, Academic Press.
- BOURHIS, R., e HILL, P. (1982), «Intergroup perceptions in British higher education: a field study», in H. Tajfel (ed.), *Social Identity and Intergroup Relations*, Londres, Cambridge University Press.
- BROWN, R. J. (1978), «Divided we fall: an analysis of relations between sections of a factory work-force», in H. Tajfel (ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Behaviour*, Londres, Academic Press.
- BROWN, R. J. (1986), «Explaining intergroup differentiation» (artigo não publicado).
- BROWN, R., e ROSS, G. F. (1984), «The battle for acceptance: an investigation into the dynamics of intergroups behaviour», in H. Taffel (ed.), *Social Identity and Intergroups Relations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BROWN, R. J., e WILLIAMS, J. A. (1984), «Group identification: the same thing to all people?», in *Human Relations*, vol. 37, pp. 547-564.

- CODOL, J. P. (1975), «On the so-called 'superior conformity of the self' behaviour: twenty experimental investigations», in *European Journal of Social Psychology*, vol. 5, pp. 457-501.
- CODOL, J. P. (1981), «Approches psychosociales de l'identité (II): une approche cognitive du sentiment d'identité», in *Social Science Information*, vol. 20, pp. 111-136.
- DESCHAMPS, J.-C. (1984), «Intergroup relations and categorical differentiation», in H. Tajfel (ed.), *The Social Dimension*, Cambridge, Cambridge University 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*, Geneva, Presses de l'Université de Genève.
- DOISE, W. (1976), *L'articulation Psychosociologique et les Relations Entre Groupes*, Bruxelles, De Boeck.
- DOISE, W., DESCHAMPS, J.-C., e MEYER, G. (1978), «The accentuation of intergroup similarities», in H. Tajfel (ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Behaviour*, Londres, Academic Press.
- DOISE, W., e MOSCOVICI, S. (1973), «Les décisions collectives», in S. Moscovici (ed.), *Introduction à la Psychologie Sociale*, Paris, PUF.
- HEWSTONE, M., e BROWN, R. J. (1986), «Contact is not enough: an intergroup perspective on the 'contact hypothesis'», in M. Hewstone e R. J. Brown (eds.), *Contact and Conflict in Intergroup Encounters*, Nova Iorque, Basil Blackwell.
- 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.
- OAKER, G., e BROWN, R. J. (1986), «Intergroup relations in an hospital setting: a further test of social identity theory», in *Human Relations*, vol. 39, pp. 767-778.
- RUNCIMAN, W. G. (1966), *Relative Deprivation and Social Justice*, Londres, Routledge et Kegan Paul.
- SHERIF, M. (1966), *Group Conflict and Cooperation*, Londres, Routledge et Kegan Paul.
- SHERIF, M., e SHERIF, C. W. (1965), «Research on intergroup relations», in O. Klinberg e R. Christie (eds.), *Perspectives in Social Psychology*, Nova Iorque, Holt.
- SKEVINGTON, S. (1981), «Intergroup relations and nursing», in *European Journal of Social Psychology*, vol. 11, pp. 43-59.
- TAJFEL, H. (1972), «La catégorisation sociale», in S. Moscovici (ed.), *Introduction à la Psychologie Sociale*, Paris, PUF.
- TAJFEL, H. (1978), «Interindividual behavior and intergroup behavior», in H. Tajfel (ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Behaviour*, Londres, Academic Press.
- TAJFEL, H. (1981), *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*, Cambridge, Cambridge University Press.
- TAJFEL, H. (1982), «Social psychology of intergroup relations», in *Annual Review of Psychology*, vol. 33, pp. 1-39.
- TAJFEL, H., e TURNER, J. (1979-86), «The social identity theory of intergroup behavior», in S. Worchel e W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, Nelson-Hall Pub.
- TOURAINÉ, A. (1985), «An introduction to the study of social movements», in *Social Research*, vol. 52, pp. 749-787.
- VALA, J., MONTEIRO, M. B., e LIMA, M. L. (1988), «Intergroup conflict in an organisational context: how to survive the failure», in D. Canter, J. C. Jesuino, L. Soczka e G. Stephenson (eds.), *Environmental and Social Psychology*, Haia, M. Nijhoff (no prelo).
- VAN KNIPPENBERG, A. (1984), «Intergroup differences in group perceptions», in H. Tajfel (ed.), *The Social Dimension*, Cambridge, Cambridge University Press.
- VAN KNIPPENBERG, A., e VAN OERS, H. (1984), «Social identity and equity concerns in intergroup perceptions», in *British Journal of Social Psychology*, vol. 23, pp. 351-361.
- WALKER, I., e PETTIGREW, T. F. (1984), «Relative deprivation theory: an overview and conceptual critique», in *British Journal of Social Psychology*, vol. 23, pp. 301-310.
- WORCHEL, S. (1979-86), «The role of cooperation in reducing intergroup conflict», in S. Worchel e W. G. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, Nelson-Hall Pub.