

Experimentos em Conflito de Grupo

MUZAFER SHERIF

PASTA Nº 69
PROF. QTD. FLS. 06

O CONFLITO entre grupos — entre bandos de meninos, classes sociais, "raças" ou nações — não tem uma causa simples, e nem a humanidade tem uma cura à vista. Muitas vezes está enraizado profundamente em forças pessoais, sociais, econômicas, religiosas e históricas. Apesar disso, é possível identificar alguns fatores gerais que têm uma influência decisiva na atitude de qualquer grupo com relação a outros. De há muito os cientistas sociais tentam esclarecer tais fatores, ao estudar o que se poderia denominar a "história natural" de grupos e relações entre eles. A harmonia e o conflito entre grupos não é assunto que possa ser facilmente estudado em experimentos de laboratório. No entanto, ultimamente começaram a ser feitas várias tentativas para pesquisar o problema, dentro de condições controladas, embora

semelhantes às existentes na vida real, e aqui descreverei os resultados de um programa de estudos experimentais de grupos que comecei em 1948. Entre as pessoas que trabalharam comigo, devo lembrar Marvin B. Sussman, Robert Huntington, O. J. Harvey, B. Jack White, William R. Hood e Carolyn W. Sherif. Os experimentos foram realizados em 1949, 1953 e 1954; este artigo apresenta uma combinação dos resultados.

Desejávamos fazer nosso estudo com grupos informais, nos quais a organização e as atitudes se desenvolvessem natural e espontaneamente, sem orientação formal e sem pressões externas. Para isso, pensamos que um acampamento isolado de verão seria uma boa situação experimental, e essa decisão levou-nos a escolher, como sujeitos, meninos de 11 ou 12 anos, que achariam o acam-

pamento uma coisa natural e fascinante. Como nosso objetivo era estudar o desenvolvimento de relações de grupo entre esses meninos, mas sob condições cuidadosamente controladas, com a menor interferência possível de neuroses pessoais, influências de família ou experiências anteriores, escolhemos meninos normais que não se conhecessem antes do acampamento, e que viessem de ambiente homogêneo.

Foram escolhidos por um processo demorado e amplo. Entrevistávamos a família de cada menino, seus professores e funcionários de suas escolas, estudávamos seus registros médicos e escolares, conseguíamos seus resultados em testes de personalidade, além de observá-los em salas de aula e nos brinquedos com os colegas. Com toda essa informação, podíamos estar certos de que os meninos escolhidos eram semelhantes quanto a seu



MEMBROS DE UM GRUPO de meninos atacam o barracão de outro grupo, durante o primeiro experimento do autor e seus colaboradores, realizado num acampamento de verão em

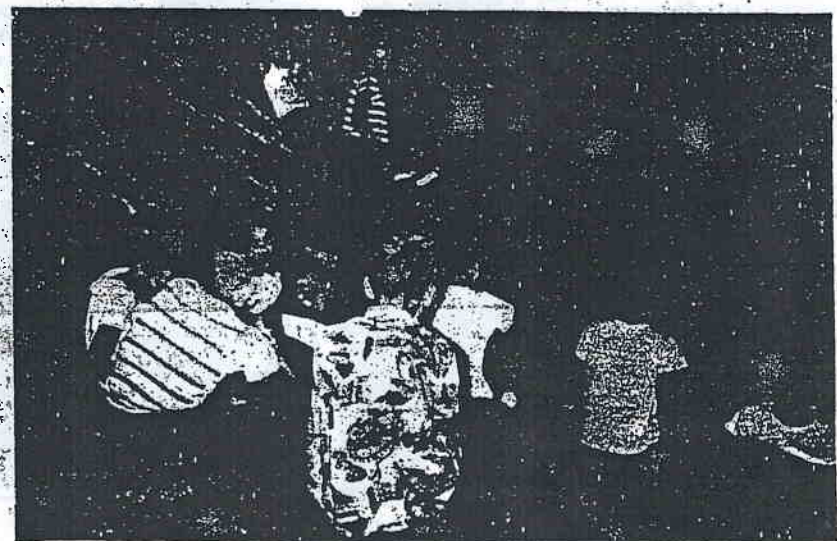
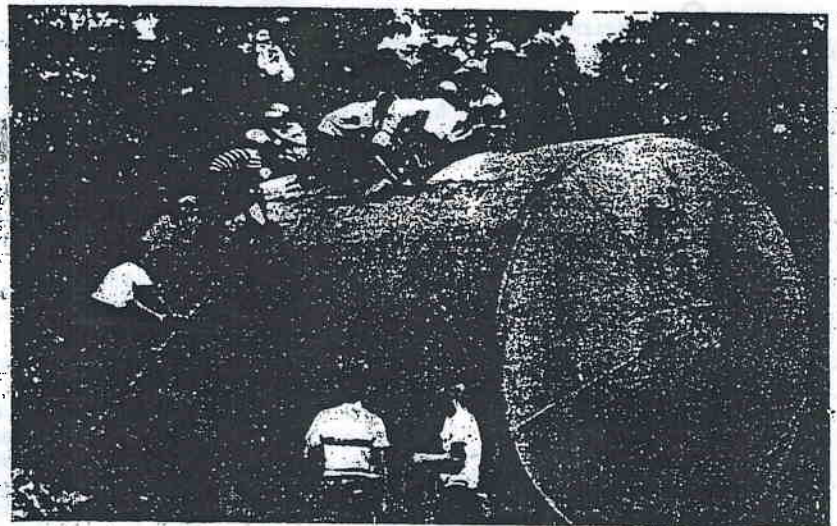
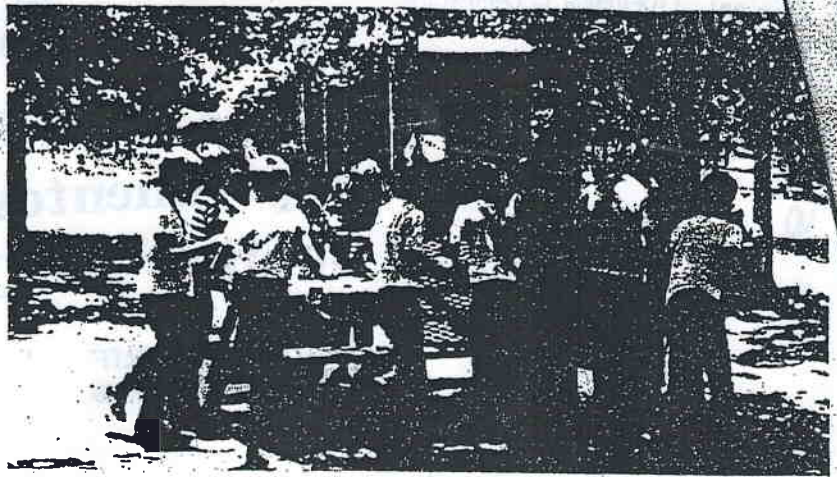
Connecticut. A rivalidade dos grupos foi intensificada pela separação artificial de objetivos.

tipo e quanto à influência da família: eram todos saudáveis, socialmente bem ajustados, um pouco acima da média quanto a inteligência; eram de famílias estáveis, brancas, protestantes e de classe média.

Nenhum dos meninos sabia que participava de um experimento sobre relações de grupo. Os pesquisadores pareciam participar da equipe do acampamento — monitores, conselheiros, diretores e assim por diante. Os meninos se encontraram pela primeira vez nos ônibus que os levaram ao acampamento, e, para eles, era um acampamento comum de verão. Para fazer com que as atividades estivessem tão próximas quanto possível da vida real, realizamos todos os nossos experimentos dentro do esquema de jogos e atividades normais de acampamentos. Criamos projetos que eram tão interessantes e atraentes que os meninos se dedicavam entusiasticamente a eles, sem desconfiar que poderiam ser situações de teste. Fizemos registros de seu comportamento sem chamar sua atenção para isso, e, quando possível, usamos microfones e máquinas fotográficas de bolso.

COMEÇAMOS observando como é que os meninos se transformavam em grupo unido. O primeiro de nossos acampamentos foi realizado nas montanhas do norte do Estado de Connecticut, no verão de 1949. Quando os meninos chegavam ao acampamento, inicialmente eram colocados num grande barracão. Como se esperava, logo formavam amizades e grupos de companheiros prediletos. Intencionalmente tínhamos reunido todos os meninos juntos a partir dessa expectativa, pois desejávamos saber o que ocorreria depois de os meninos serem divididos em grupos diferentes. Nosso objetivo era reduzir o fator de atração pessoal na formação de grupos. Alguns dias depois dividimos os meninos em dois grupos, colocando-os em barracões diferentes. Antes de fazer isso, pedimos, informalmente, que cada menino nos dissesse qual o seu melhor amigo, e depois procuramos, na medida do possível, colocar os "melhores amigos" em barracões diferentes. (A dor da separação foi reduzida permitindo-se que cada grupo fosse imediatamente para passear e acampar.)

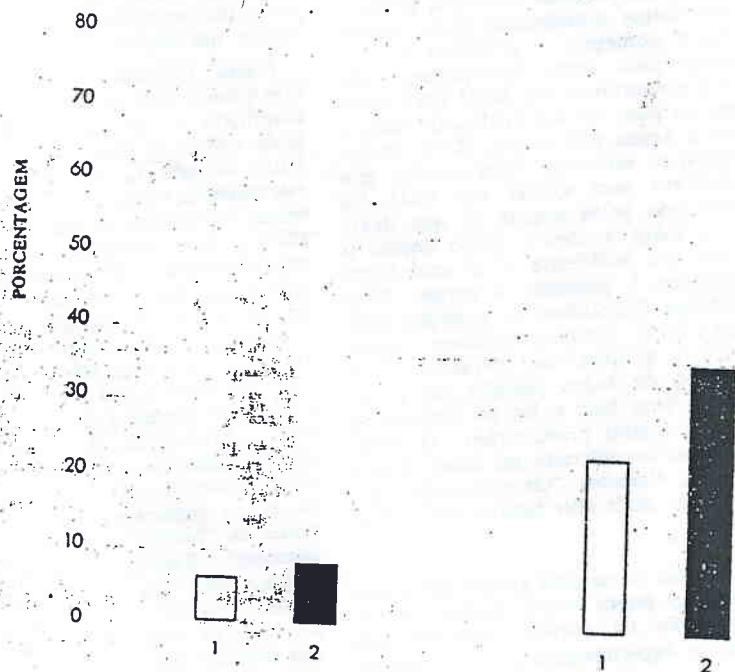
Como todos sabem, um grupo de estranhos reunido em alguma atividade comum logo adquire um tipo de organização espontânea e informal. Passa a considerar alguns de seus membros como líderes, divide suas obrigações, adota formas não-escritas de comportamento, desenvolve um



MEMBROS DOS DOIS GRUPOS colaboram em empreendimentos comuns, durante o segundo experimento, realizado num acampamento de verão em Oklahoma. No retrato do alto, os meninos dos dois grupos preparam uma refeição. Na fotografia do meio, os dois grupos cercam um tanque de água, ao tentar resolver um problema de pouca água. Na figura de baixo, os membros de um grupo apresentam um espetáculo para os do outro.



ESCOLHAS DE AMIZADE entre acampados de seu barracão são apresentadas para os Demônios Vermelhos (*branco*) e Bulldogs (*negro*). Inicialmente, uma pequena percentagem de amizades se localizava no grupo do barracão (*esquerda*). Depois de cinco dias, quase todas as escolhas de amizade se davam dentro do grupo (*direita*).



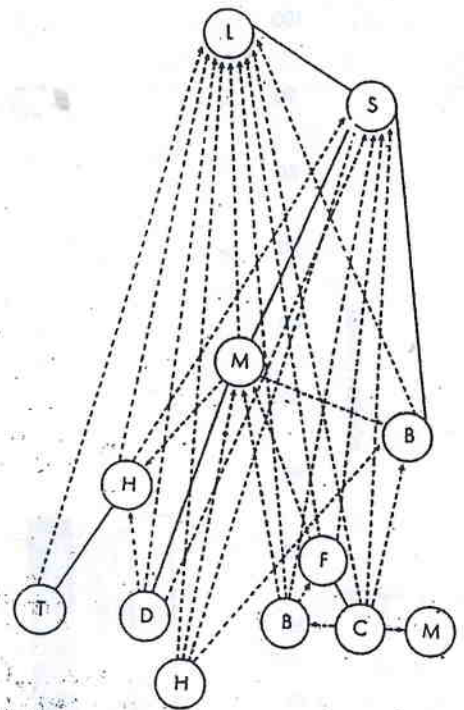
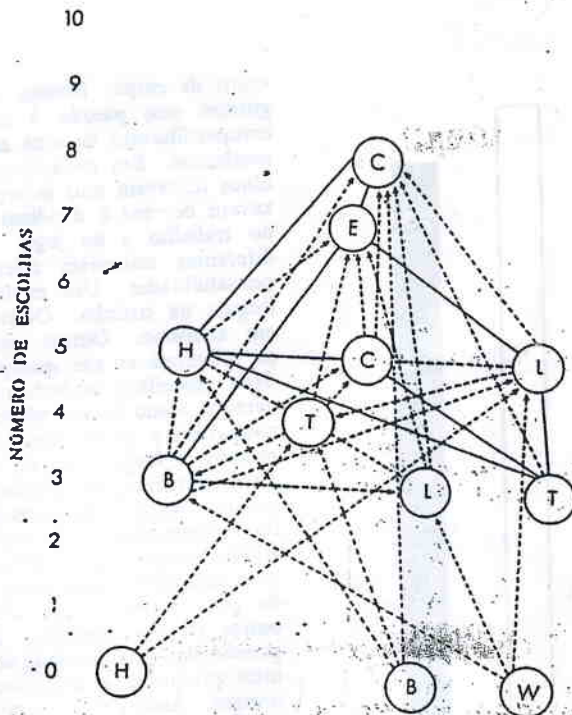
DURANTE O CONFLITO entre os dois grupos, no experimento da Caverna do Ladrão, havia poucas amizades entre os barracões (*esquerda*). Depois de a cooperação para objetivos comuns ter restabelecido bons sentimentos, aumentou de maneira significativa o número de amizades entre os grupos (*direita*).

esprit de corps. Nossos meninos seguiram esse padrão à medida que compartilhavam de uma série de experiências. Em cada grupo, os meninos juntavam seus esforços, organizavam deveres e dividiam as tarefas no trabalho e no jogo. Indivíduos diferentes assumiam diferentes responsabilidades. Um menino se distinguia na cozinha. Outro era líder em atletismo. Outros, embora não se salientassem em qualquer habilidade específica, poderiam ser considerados como colaboradores e acompanhavam o grupo naquilo que este procurava fazer. Um ou dois pareciam perturbar as atividades, começavam a caçar no momento errado ou apresentavam sugestões inúteis. Alguns meninos quase sempre tinham boas sugestões e mostravam capacidade para coordenar os esforços dos outros na sua execução. Dentro de poucos dias uma pessoa já se mostrava mais produtiva e habilidosa do que o resto. Assim, com relativa rapidez surgiam um líder e seus auxiliares diretos. Alguns meninos eram levados para as posições inferiores do grupo, enquanto outros iam rapidamente para as posições mais elevadas.

Observamos cuidadosamente essa transformação, e avaliamos as posições relativas dos meninos no grupo, não apenas a partir de nossas observações, mas também através de sondagem informal dos meninos quanto aos que começavam as coisas, quanto aos que as realizavam, quanto àqueles com que contavam para apoiar as atividades do grupo.

À medida que o grupo se tornava uma organização, os meninos inventavam apelidos. O líder grande, louro e valente de um grupo foi apelidado "Cara de Bebê" por seus seguidores e admiradores. Um menino com uma cabeça bem comprida tornou-se o "Cabeça de Limão". Cada grupo criou seu jargão, suas piadas específicas, seus segredos e formas características de realizar tarefas. Um grupo, depois de matar uma cobra num lugar que tinha escolhido para nadar, deu a este o nome de "Angra Mocassin" e a partir de então preferia esse local para natação, embora nas proximidades houvesse outros melhores.

Os membros atrasados que não conseguiam fazer as coisas "corretamente", ou que não contribuíam com sua parte para o esforço comum, começaram a receber "tratamento de silêncio", ridicularizações e até ameaças. Cada grupo escolheu símbolos e um nome, e isso foi inscrito em seus casacos e camisas de esporte. O acampamento de 1954 foi organizado em Oklahoma, perto de um famoso esconderijo de Jesse James, denomi-



OS SOCIOGRAMAS representam padrões de escolha de amizade dentro de grupos inteiramente desenvolvidos. Amizades não correspondidas são indicadas por linhas pontilhadas; as amizades recíprocas, por linhas cheias. Os líderes estavam entre os que conseguiam posição mais elevada na escala de popularidade. Os Bulldogs (à esquerda) tinham uma orga-

nização cerrada, com bom espírito de grupo. Os membros de baixa posição participavam menos da vida do grupo, mas não eram rejeitados. Os Demônios Vermelhos (à direita) perderam o torneio de jogos entre os grupos. Tinham menos unidade de grupo e eram nitidamente estratificados.

nado Caverna do Ladrão. Nesse acampamento, os meninos se atribuíram os nomes de *Cascavéis e Águias*.

Nossas conclusões sobre cada fase do estudo foram baseadas em diversas observações, e não em método único. Por exemplo, inventamos um jogo para verificar as avaliações mútuas dos meninos. Antes de um jogo importante de beisebol, fizemos um alvo para que os meninos atirassem nele, com a desculpa de que o treino para o jogo seria mais interessante. Não havia sinais na frente do alvo para que os meninos pudessem julgar objetivamente até que ponto a bola se aproximava do centro do alvo, mas, sem que o soubessem, o alvo estava ligado a luzes que se acendiam atrás, de forma que um observador podia saber exatamente onde a bola tinha batido. Verificamos que os meninos coerentemente superestimavam a realização dos companheiros mais considerados de seu grupo, e subestimavam os resultados dos que tinham baixa posição.

As atitudes dos membros dos grupos foram exemplificadas de maneira ainda mais notável num churrasco realizado no mato. A equipe do acampamento deu aos meninos os ingredientes para a refeição, deixando

que o grupo fizesse o almoço. Um menino imediatamente começou a fazer uma pequena fogueira, pedindo que outros arransassem mais galhos. Outro começou a trabalhar com a carne para fazer hamburger. Outros prepararam um local para colocar os pães de sanduíche, os temperos e assim por diante. Dois prepararam os refrescos. Um menino que circulava sem ajudar em nada foi advertido pelos outros de que devia "pôr mãos à obra". Logo depois o fogo era suficiente e o cozinheiro começou a preparar a carne. Dois meninos distribuíam os pedaços, logo que estes ficavam prontos. Logo chegou a hora da melancia. Um menino de baixa posição no grupo pegou uma faca e foi na direção da fruta. Alguns protestaram. O menino mais considerado no grupo pegou a faca, dizendo: "Os camaradas que gritarem mais alto ficarão em último lugar".

DEPOIS DE OS DOIS GRUPOS DO acampamento terem criado espírito e organização de grupo, passamos aos estudos experimentais das relações intergrupais. Os grupos não tinham tido encontros prévios; na verdade, no acampamento de 1954, na Caverna

do Ladrão, os dois grupos foram levados em ônibus separados e foram mantidos separados até que adquirissem um sentimento de grupo.

Nossa hipótese de trabalho era que quando dois grupos têm objetivos conflitivos — isto é, quando um só pode conseguir seus fins à custa do outro — seus membros se tornarão mutuamente hostis, embora os grupos sejam compostos de indivíduos normais e bem ajustados. Mais tarde consideraremos um corolário dessa suposição. Para provocar atrito entre os grupos de meninos, organizamos um torneio de jogos: beisebol, futebol americano, cabo de guerra, caça ao tesouro e assim por diante. O torneio começou com espírito de boa esportividade. Mas à medida que continuava, desapareceu esse bom sentimento. Os membros de cada grupo começaram a chamar seus rivais de "fedidos", "covardes", "trapaceiros". Recusavam-se a qualquer relação com os meninos do grupo oposto. Os meninos do acampamento de 1949 se voltavam contra aqueles que tinham escolhido como "melhores amigos" logo depois de chegar ao acampamento. Em cada grupo, uma grande proporção de meninos fez avaliações negativas de todos os me-

niños do outro grupo. Os grupos rivais fizeram *posters* ameaçadores e ataques planejados, bem como reservas secretas de maçãs verdes para munição. No acampamento da Caverna do Ladrão, os Águias, depois de derrotados num jogo, queimaram uma bandeira deixada pelos Cascavéis; na manhã seguinte, os Cascavéis pegaram a bandeira dos Águias, quando estes chegaram ao campo. A partir desse momento, os nomes feios, as rixas e os ataques é que ficaram em moda.

Evidentemente, dentro de cada grupo a solidariedade aumentou. Houve mudanças: um grupo depois seu líder porque não podia "rebater" as brigas com o adversário; outro grupo de um momento para outro passou a considerar mais ou menos como herói um menino grandalhão e até então considerado um chato. Mas o moral e a cooperação aumentaram no interior do grupo. Convém notar que essa acentuação de cooperação e comportamento geralmente democrático não passou para

as relações do grupo com outros grupos.

PASSAMOS DEPOIS para o outro lado do problema: como é que dois grupos em conflito podem ser levados à harmonia? Inicialmente procuramos verificar a teoria de que contatos agradáveis entre membros de grupos em conflito reduzirão o atrito entre eles. No acampamento de 1954, reunimos os Cascavéis e os Águias em atividades sociais: ir ao cinema, ter refeições na mesma sala e assim por diante. No entanto, longe de reduzir o conflito, tais situações serviam apenas como oportunidades para que os grupos rivais se atacassem mutuamente. Separavam-se na fila da sala de refeições, e o grupo que perdia a disputa para o primeiro lugar na fila gritava "As senhóras na frente", dirigindo-se ao grupo vencedor. Nas mesas, atiravam papéis e alimento no grupo adversário, e se xingavam. Um Águia que deu um esbarrão num Cascavel foi advertido por seus colegas de grupo para tirar "a sujeira" de sua roupa.

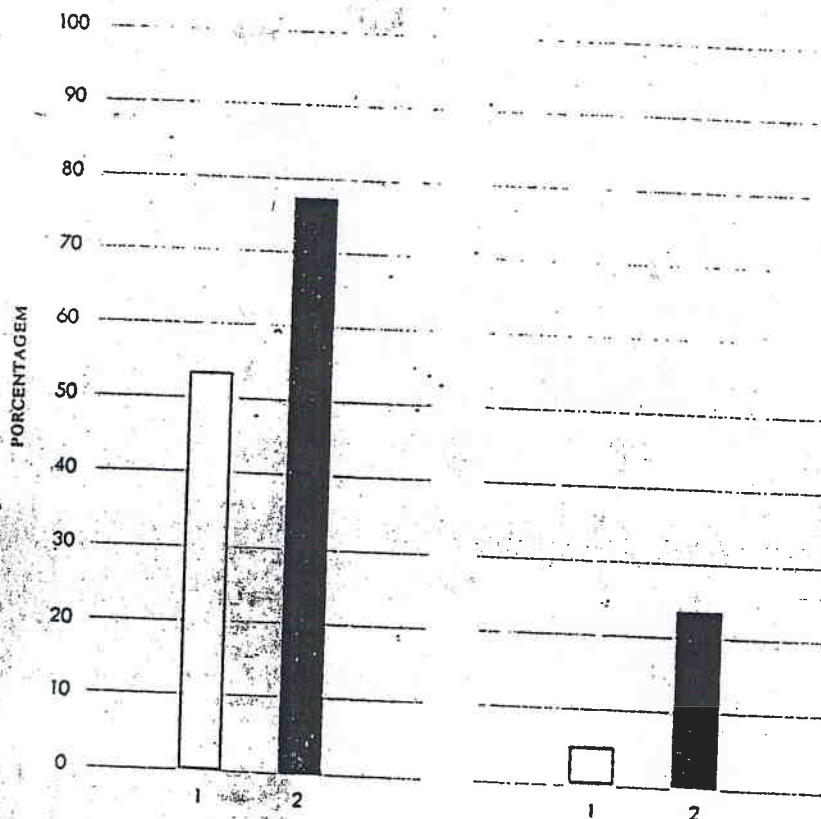
Depois, voltamos para o corolário de nossa suposição a respeito da criação de conflito. Assim como a competição cria conflito, o trabalho em empreendimento comum deve facilitar a harmonia. Considerando as relações de grupo na vida diária, pensamos que, quando se estabelece harmonia entre grupos, o fator decisivo é a existência de objetivos "superiores" que são inevitavelmente atraentes para os grupos, mas que não podem ser obtidos sem a sua colaboração mútua. Para verificar experimentalmente essa hipótese, criamos uma série de situações naturais e imediatas que desafiavam os meninos.

Uma delas foi um defeito no serviço de água. A água era trazida para nosso acampamento através de canos ligados a um tanque colocado a aproximadamente um quilômetro e meio de distância. Conseguimos interromper esse fornecimento, e depois reunimos os meninos para informá-los da crise. Os dois grupos imediatamente se apresentaram como voluntários para fazer uma verificação dos canos, em busca do defeito. Trabalharam juntos e harmoniosamente, e antes do fim da tarde tinham localizado e corrigido a dificuldade.

Uma oportunidade semelhante se apresentou quando os meninos pediram uma fita de cinema. Respondermos que o acampamento não podia pagar o aluguel de um filme. Então, os dois grupos se reuniram, calcularam quanto cada grupo precisaria contribuir, escolheram o filme através de votação e se reuniram para o espetáculo.

Um dia os dois grupos foram passear num lago um pouco distante. Um caminhão grande devia ir à cidade e trazer alimento. No entanto, quando todos estavam com fome e dispostos para o almoço, verificou-se que o motor do caminhão não dava partida (nós tínhamos intencionalmente provocado o defeito). Os meninos arranjaram uma corda forte — a mesma que tinham usado no cabo de guerra e que provocara tanta discórdia — e se reuniram para fazer o caminhão dar a partida.

Esses esforços conjuntos não eliminaram imediatamente a hostilidade. Inicialmente, os grupos voltavam aos velhos atritos, logo depois que o trabalho imediato tinha sido executado. Mas, aos poucos, a série de atos de cooperação reduziu o atrito e os conflitos. Os membros dos dois grupos começaram a sentir mais amizade mútua. Por exemplo, um Cascavel de que os Águias não gostavam porque xingava muito e era capaz de



DURANTE O PERÍODO DE CONFLITO, (à esquerda), as avaliações negativas de um grupo por outro eram comuns, mas diminuíram quando se restabeleceu a harmonia (à direita). Os gráficos mostram a percentagem dos que pensavam que todos (e não alguns ou nenhum) do outro grupo eram trapaceiros, safados, etc.

derrotá-los, tornou-se uma "boa pessoa". Os meninos deixaram de dar empurrões na fila do almoço. Já não se xingavam, e sentavam-se juntos à mesa. Criaram-se novas amizades entre os indivíduos dos dois grupos.

No fim, os grupos procuravam atividades para ficar juntos, para ter divertimentos comuns. Decidiram fazer uma fogueira conjunta. Reversavam-se na apresentação de piadas e cantos. Os meninos dos dois grupos pediram para voltar para casa no mesmo ônibus e não em ônibus separados, como tinham vindo para o acampamento. No caminho, o ônibus parou para um lanche. Um grupo ainda tinha cinco dólares que tinha ganho como prêmio numa disputa. O grupo decidiu gastar o dinheiro no lanche. Por sua iniciativa, decidiu convidar seus antigos rivais para participar do chocolate comprado.

Nossas entrevistas com os meninos confirmaram essa mudança. Em vez de escolher os "melhores amigos" quase que exclusivamente no seu

grupo, muitos passaram a indicar, como melhores amigos, meninos do outro grupo (ver a tabela inferior à p. 78). Ficaram contentes com essa segunda oportunidade para avaliar os meninos do outro grupo; alguns observaram que tinham mudado de idéia depois da primeira avaliação, feita logo após o torneio. Na verdade, isso tinha realmente acontecido. As novas avaliações eram em grande parte favoráveis (ver a tabela na p. 80).

GERALMENTE, os esforços para reduzir atrito e preconceito entre grupos de nossa sociedade têm seguido métodos bem diferentes. Muita atenção tem sido dada à necessidade de reunir socialmente pessoas de grupos hostis, à necessidade de dar informação exata e favorável a respeito do grupo antagonístico, à necessidade de reunir os líderes dos grupos, a fim de conseguir sua influência. No entanto, como todos sabem, tais medidas às vezes conseguem reduzir as tensões

entre os grupos, mas isso nem sempre ocorre. Os contatos sociais, como se viu em nossos experimentos, podem servir apenas como oportunidades para intensificação do conflito. A informação favorável a respeito de um grupo não-apreciado pode ser ignorada ou reinterpretada, a fim de ajustar-se a noções estereotipadas a seu respeito. Os líderes não podem agir sem considerar as tendências predominantes em seus grupos.

Nossos experimentos, embora limitados, mostraram que as possibilidades de conseguir harmonia aumentam muito quando os grupos são reunidos para trabalho conjunto em busca de objetivos comuns. Nesse caso, a informação favorável a respeito de um grupo não-apreciado é vista a uma nova luz, e os líderes podem dar passos mais ousados para a cooperação. Em resumo, a hostilidade desaparece quando os grupos se reúnem para conquistar objetivos superiores, reais e atraentes para todos os participantes.