

PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO  
ANO 3 Nº 1 - 1982

### O CONSULTOR E O MANEJO DE CLIMA GRUPAL

Edela Lanzer Pereira de Souza  
Psicóloga CRP-07/0080, Livre-  
Docente em Psicologia Organi-  
zacional do Programa de Pós-  
Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul.

#### R E S U M O

O trabalho aborda o manejo de clima como atividade deliberada, passível de treinamento. Requer capacitação conceitual, técnica e humana. Inicialmente é feita uma resenha bibliográfica sobre as abordagens de clima. Depois são analisados alguns momentos críticos, a saber: os contatos iniciais, a manutenção do clima, depressões e conflitos, brincadeiras e risos. Finalmente são tratados alguns estereótipos profissionais que dificultam a empatia entre consultor e clientes.

A percepção de clima, num grupo (ou numa organização) é intuitiva e de difícil conceituação científica. Nem por isso diminui sua importância. As pessoas falam de climas bons ou maus, acolhedores ou hostis, tranquilos ou turbulentos. Nem sempre, no entanto, são capazes de identificar os fatores que diretamente contribuem para o estabelecimento de um clima específico.

Clima tem um efeito circular. Resulta de uma constelação de fatores circunstanciais e, por sua vez, tem influência nesse contexto. Ou, na concepção de Likert (1971), as percepções de clima são variáveis intervenientes, causadas por experiências específicas que geram comportamentos por sua vez.

Dentro da multiplicidade de fatores, o papel da pessoa que coordena os trabalhos (líder, administrador, facilitador, etc.) é reconhecido como crucial no estabelecimento do clima (Likert, 1971; Bennis, 1972; Schein, 1971). Carl Rogers (1969, p.164) o sintetiza bem:

"o facilitador tem muito a ver com o estabelecimento de um estado de espírito inicial ou clima do grupo. Se a sua filosofia básica for de confiança no grupo e nos indivíduos que o compõem, então esse ponto de vista será comunicado ao grupo de muitas maneiras sutis."

Essa sutileza não é deixada ao acaso. Clima precisa ser manejado, para o atingimento dos objetivos grupais/organizacionais. Manejar não é manipular. Manipular é "engendrar, forjar" (Buarque de Hollanda, 1968) e tem uma conotação negativa, de engodo e trapaça. Manejar é "dirigir, administrar" (Buarque de Hollanda, 1968) e implica em capacitação e respeito. Na manipulação está implícita a equação ganhar-perder. No manejo há consideração pelos interesses dos participantes; é uma função integradora, cooperativa. Paulo Moura (1978, p.95)

diz com propriedade:

"Para haver cooperação é preciso, primeiro, desenvolver a confiança, o que supõe a criação de uma atmosfera relativamente livre e não manipulativa, onde eu possa ser o que sou, sem necessidade de encobrir minhas falhas e de me defender contra o julgamento alheio."

O manejo de clima, sendo deliberado e intencional, pode ser treinado, desenvolvendo capacitação conceitual, técnica e humana. No plano teórico, requer conhecimento da dinâmica interpessoal, suas fases, funções e variâncias; no plano técnico, requer habilidades e instrumentos adequados de intervenção; no aspecto humano exige sensibilidade social e flexibilidade de conduta para detectar e incentivar sentimentos e ações que facilitem a consecução dos objetivos visados.

A experiência clínica oferece contribuições valiosas para o entendimento e operacionalização das relações consultor-cliente.

Sem a pretensão de esgotar o assunto, serão abordados aqui alguns tópicos pertinentes ao tema, para reflexão e estímulo. Limitar-nos-emos à relação cliente-consultor e à responsabilidade deste no estabelecimento de clima, nos momentos críticos. Não abordaremos o tema do ponto de vista do administrador, no manejo do clima organizacional, embora, por inferência, alguns conceitos possam ser aplicados nessa linha. Limitar-nos-emos ao papel do consultor organizacional e ou facilitador, frente a pessoas ou grupos-clientes.

#### ABORDAGENS DE CLIMA

Há poucos anos atrás, o assunto de clima não contava com estudos específicos e o consultor lidava com o

problema improvisadamente. Hoje já é possível classificar os autores em dois grupos: a) aqueles que tratam do assunto de forma geral, apenas reconhecendo a importância do clima como um fator decisivo na dinâmica interpessoal, tais como Maslow (1965), Schein (1971), Bennis (1972), Davis (1972), Porter (1975), Basil e Cook (1978) dentre outros; b) aqueles que realizaram pesquisas específicas na área, tais como Litwin e Stringer (1968), Schneider e Bartlett (1970), House e Rizzo (1972), Schneider e Snyder (1975), Fineman (1975), Csoka (1975) além de outros.

Os estudos, no entanto, ainda não alcançaram consenso. Para alguns, o clima é determinado por fatores estruturais, tais como: tamanho do grupo/organização, grau de diferenciação, níveis hierárquicos, amplitude de controle, etc. Aqui, citam-se House e Rizzo (1972), Guion (1973), Payne e Mansfield (1973, 1978).

Para outros, o clima é uma percepção individual (Schneider, 1973) ou são as características do dia-a-dia, conforme percebidas e sentidas pelas pessoas (Porter, 1975) ou ainda é função das características do observador, das características da organização e das interações entre ambas (Gavin, 1975).

James (1978, p.786) o sintetiza assim:

"Clima psicológico é a representação cognitiva do indivíduo sobre condições situacionais relativamente próximas, expressadas em termos que refletem interpretações psicologicamente significantes da situação."

Kolb et al. (1978, p. 76-82) ressaltam as relações entre clima e motivação:

"O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. (...). As

sim, uma tendência para agir de maneiras orientadas para a realização, p.ex., não significa necessariamente que a pessoa possua uma alta motivação para a realização. Pela criação de um clima "realizador", um administrador pode estimular comportamento orientado para a realização em pessoas com pouca motivação para isso."

Já Rogers e Kinget (1976, p.76) são menos específicos:

(...) "Servimo-nos de palavras tais como "atmosfera", "clima", "calor", etc. para designar uma combinação de elementos tênues e impalpáveis, mas penetrantes e relativamente permanentes. (...) Notemos que essas noções são menos vagas que gerais. Isto é, ainda que se refiram a realidades menos observáveis do que apreensíveis, estas noções não escapam a toda tentativa de descrição."

Para o consultor organizacional que é psicólogo, a Psicologia Clínica oferece valiosos insumos para a compreensão e manejo de clima. Tratando-se de um conceito que abrange uma realidade objetiva e uma realidade subjetiva, clima pode ser concebido como um campo transicional ou seja uma área intermediária de experiência, para a qual contribuem tanto a realidade interna, quanto a vida externa.

O consultor, como o terapeuta, aprende a identificar esse espaço transicional e sabe que nele transcorre a aprendizagem. Na área clínica, a psicóloga argentina Frida Riterman (1979, p.76) esclarece:

"Na concepção de Winnicott, que dá mar

gem a um território em que não é necessário definir o que é mundo interno e o que é mundo externo, encontramos com uma zona de inter-relação, uma zona terceira (além das outras duas, relativamente diferenciadas), que é a que nos parece específica para nela transitar a cura e em que, como círculos concêntricos em irradiação isomórfica, se vão despregando outros momentos de diferenciação. É responsabilidade do terapeuta poder transitar e induzir seu trânsito aos que consultam, para restabelecer ligações interrompidas."

Os psicólogos da área organizacional (entre eles Schneider e Bartlett, 1970; Meyer, 1968; Kolb, 1978; Haetinger, 1979; Souza, 1978, 1980b,c) mais preocupados com variáveis definidas, identificaram seis fatores condicionantes de clima, a saber: a conformidade com as regras e estrutura da organização, a responsabilidade distribuída, os padrões de desempenho exigidos, as recompensas e reconhecimento, a clareza de objetivos, a liderança reconhecida e o calor humano e apoio vigentes.

### MOMENTOS CRÍTICOS

A relação consultor-cliente ou facilitador-grupo não transcorre de modo uniforme. Trata-se de uma relação dinâmica, variável, condicionada por fatores objetivos e racionais, bem como por fatores subjetivos e emocionais. Mais ainda: situações passadas dão colorido afetivo a situações presentes, provocando fenômenos de transferência e de projeção. Se o consultor não estiver familiarizado com o jogo dessas variáveis, não estará em condições de manejar clima.

Apesar da complexidade do assunto é possível

atentar para alguns momentos cruciais, a seguir, considerados.

### OS CONTATOS INICIAIS

A natureza da relação interpessoal determina o rumo do trabalho. Cabe ao consultor criar um clima de confiança, o qual não se consegue através de um pedido de "voto de confiança", mas sim através da atitude e da conduta.

O cliente, quase sempre, chega ambivalente: em parte deseja ajuda para seus problemas, em parte resiste a ter de reconhecer que não é auto-suficiente. Em consequência, dois aspectos assumem grande importância: a competência do consultor e sua atitude compreensiva.

O cliente (administrador ou grupo) precisa "credenciar" o consultor isto é, a confiança é investida mediante "provas" de habilitação técnica, experiência profissional, seriedade de intenções e valores. Essas "provas", no entanto, não são transacionadas abertamente, assim como o são as credenciais diplomáticas. O credenciamento é paulatino, de sondagens mais ou menos diretas e através da postura do consultor. A este cabe prestar as informações solicitadas sobre experiência anterior, sem ferir o sigilo profissional. Não poderá revelar problemas ocorridos com outros clientes. Poderá fazer referências de caráter geral ou citar incidentes sem identificação.

Também merece cuidado o grau de auto-promoção, que deverá ser discreta. Se for ostensiva, facilmente cria uma ridícula imagem de onipotência a qual sempre encobre insegurança. Se a auto-valorização for omitida, corre-se o risco de não despertar confiança suficiente.

O alto conceito em que o consultor é tido pode ser uma arapuca fatal. O cliente sente-se inibido frente à "alta competência", enquanto o consultor procu

ra corresponder à imagem, usando de jargão, conceitos e interpretações científicas que põem a perder todo o relacionamento interpessoal franco, desprovido de artifícios e defesas.

O consultor deve revelar competência e poder, sem inspirar incapacidade ou rivalidade no cliente.

Na nossa cultura verbalista e patriarcal, os grupos valorizam uma exposição teórica bem fundamentada. Essa é uma concessão que o consultor precisa fazer, mesmo que seu trabalho seja embasado na autonomia e auto-gestão do grupo-cliente.

O aspecto de atitude compreensiva por parte do consultor resume-se em aceitar os problemas com naturalidade, sem julgamentos e sem soluções simplistas. Estas poderiam despertar no cliente sentimentos de incompetência, por não ter resolvido suas dificuldades sozinho.

Em síntese, a criação deste clima inicial constitui o que os psicoterapeutas chamaram de "bom rapport" e que Ingham e Love (1954, p.61) assim resumem:

"As pessoas perdem suas defesas e podem aceitar mais facilmente as idéias daqueles em quem confiam. Assim o rapport prevê a possibilidade de uma espécie de contágio emocional. Às vezes, é somente através da absorção de parte da confiança que o terapeuta possui, em sua habilidade para trabalhar um problema complicado, que o paciente é capaz de continuar seus esforços."

Ainda os mesmos autores reconhecem que os terapeutas (e, por extensão, os consultores) variam nos seus graus de diretividade, intensidade emocional e calor humano que estabelecem no rapport.

### A MANUTENÇÃO DO CLIMA

Revisando a literatura, Malan (1963, p. 264) do Instituto de Tavistock, em Londres, encontrou que o sucesso das terapias tinha correlação com o grau de entusiasmo do terapeuta.

"Este fator inteiramente "não específico" pode certamente, às vezes, sobrepujar a importância da própria técnica (cf. Strupp, 1960, p. 318 e seg.), e pode explicar por que técnicas tão amplamente diferentes parecem ser capazes de produzir resultados terapêuticos comparáveis."

O mesmo se pode afirmar do consultor, na manutenção do clima. Nada mais desanimador do que um agente sem vigor, sem alegria e sem dedicação.

No entanto, só entusiasmo não é suficiente. O consultor/facilitador precisa estar apoiado em sólidos fundamentos teóricos, para poder equacionar os fenômenos e decidir sobre qual estratégia adotar.

Para este fim, um modelo referencial útil é o de Bion (1975). Segundo este autor, os grupos funcionam em dois níveis: o primeiro é intelectual e lógico, no plano do trabalho a executar; o outro é afetivo e irracional, no plano das reações inconscientes. As pessoas têm reações típicas diante das situações grupais: umas agridem, outras fogem, outras se mostram dependentes da autoridade e do sistema vigente, enquanto outras, ainda, se comportam de forma romântica e mística, colocando num "salvador" a solução dos problemas.

O modelo não difere basicamente da classificação de Karen Horney (1945), segundo a qual as pessoas resolvem seus conflitos interiores adotando uma das três atitudes: ir contra os outros, afastar-se dos outros ou

aproximar-se deles.

Para o consultor, essa capacitação conceitual permite que se compreendam as reações típicas, sem embarcar em contra-transferências, desastrosas para um clima produtivo. O referencial teórico é importante para a compreensão da dinâmica grupal e pode ser revelado em momento oportuno, quando sua utilização pode ser útil ao cliente (Souza, 1979). Os "psicologismos", no entanto e as interpretações analíticas são danosas ao bom relacionamento de trabalho. Refletir sentimentos, redirecionar para a tarefa e clarificar objetivos são estratégias mais aceitáveis para manter um clima produtivo.

### DEPRESSÕES E CONFLITOS

Os grupos e as organizações, como os indivíduos, têm fases e crises de crescimento, já claramente identificadas por autores diversos (Lewin, 1951; Berne, 1966; Lippitt, 1969; Greiner, 1973; Souza, 1980a, entre outros).

Aqui queremos lembrar os trabalhos de Schutz (1960) e Mann (1967).

Schutz (1960) postula que um grupo evolui através de três fases sequenciais, que se repetem: inclusão, controle e afeto; inclusão, controle e afeto, sucessivamente. Ao final da existência do grupo, a última seqüência é invertida: afeto, controle, inclusão, Souza (1973, p.44) assim sintetizou:

Observa-se que os grupos iniciam suas atividades num clima de inclusão. Os componentes procuram conhecer-se mutuamente, as relações são mais intelectuais do que afetivas, cada qual se revela em graus diversos. A duração do período de inclusão é variada; pode durar de algumas horas a vários dias.

A segunda fase é a de controle. Começam a des

pontar os líderes, há uma competição pelo poder, defi  
nem-se os rebeldes e os seguidores. É um período mais  
agitado, competitivo, muitas vezes agressivo. Sua dura  
ção também é variável.

Definidos os papéis na escala de mando, as as  
hostilidades decrescem e o grupo entra numa fase afeti  
va, de "enamoram<sup>ento</sup>" coletivo, de solidariedade, de  
pertencimento recíproco, de "todos por um e um por to  
dos". É uma fase muito gratificante para os participan  
tes, que se ligam por laços de amizade às vezes bastante  
profundos e duradouros.

Mann (1967), fazendo uma análise qualitativa qualitativa  
e estatística das comunicações ocorridas em três grupos está  
de treinamento de sensibilidade, identificou seis está  
gios assim caracterizados:

- a) reclamações e queixas iniciais devido à  
passividade do facilitador;
- b) tentativa prematura de normatização;
- c) confrontação e ansiedade;
- d) trabalho e internalização de normas;
- e) desvinculamento e separação;
- f) término.

O consultor, familiarizado com as fases de  
elação e com as mais belicosas, enfrenta a ansiedade do  
grupo com calma, sem se deixar contaminar. Deverá evitar  
avaliações, preferindo descrições daquilo que está ocor  
rendo. A empatia é mais construtiva do que a neutralida  
de.

Paradoxalmente, no entanto, a confrontação  
não é excluída no manejo do clima. Algumas atitudes abu  
sivas precisam ser cortadas pelo facilitador, a bem do  
rendimento, e respeito mútuo (Souza, 1979).

Nesse contexto, o papel dos líderes no grupo grupo  
é decisivo. O psicólogo Fritz Redi (1961) faz um estudo  
minucioso de dez tipos de membros que influenciam o com

portamento dos grupos, quer dirigindo abertamente, quer catalisando ou induzindo os companheiros a expressões mais construtivas ou mais destrutivas. Também Gellerman diz que "as metas e táticas dos homens, cujas atitudes "contam", são um determinante significativo do clima". (apud Campbell, 1970, p. 390).

O facilitador/consultor identifica os líderes e as crises, procurando clarificar os conflitos e as posições, ora intervindo como informador, ora como mediador e, às vezes, até como solucionador de problemas (Souza, 1978-1979).

### O RISO E A BRINCADEIRA

As emoções contagiam os membros de um grupo e fortalecem o sentimento de coesão. Torna-se, portanto, desejável rir juntos. Berne (1966) destaca que o conteúdo emocional (rir, cantar, chorar, sofrer) ajuda um grupo no seu crescimento.

A cultura brasileira (e especialmente a carioca) manifesta, com muita facilidade, o riso, o chiste, a brincadeira, o trocadilho. Meira Pena (1972) o chamou de "espírito lúdico".

Sabe-se, no entanto, que o riso e o gracejo nem sempre são expressões de alegria. Pelo contrário, podem expressar agressividade reprimida ou ansiedade e tensão disfarçadas. Quando um grupo sublinha toda a atividade com piadas e brinca a respeito de quase tudo, convém investigar onde estão os bloqueios. A atividade está sendo encarada como irrelevante? ou as demandas são excessivas? houve desapontamento das expectativas? há antagonismo com o consultor?

Às vezes é indicado abordar o problema abertamente, outras vezes é preferível ignorá-lo. A estratégia escolhida vai depender do grau de maturidade e segurança do grupo, bem como do consultor, para enfrentar o

assunto que está sendo acobertado. Tratando-se de um mecanismo de defesa, é preciso levar em consideração se as pessoas estão em condições de abrir mão dele.

O humor, por outro lado, é excelente mecanismo para descarregar tensão. Nierenberg (1973) o indica como recurso valioso no processo de negociação, que costuma ser tensionante.

Muitas vezes a brincadeira gira em torno de um membro do grupo. O consultor precisa estar atento e verificar se esse elemento assumiu o papel de palhaço e "bobo da corte" voluntariamente ou se está sendo bode expiatório de agressões deslocadas.

No dizer de Mann (1967, p. 276) "os líderes cometem sérios erros táticos. A maioria desses erros envolvem envergonhar alguém. (...) Quando vemos um líder envergonhando um membro, ridicularizar sua contribuição ou levando o grupo a rir dele, pouco importa que o líder seja receptivo e justo para a maioria dos outros membros". Um erro tático pode deitar a perder os progressos já alcançados.

### O PROBLEMA DA AUTENTICIDADE

A importância da autenticidade é fartamente defendida na literatura das relações humanas e dinâmica de grupo (Weil, 1967; Mailhiot, 1970; Gibb, 1972, etc.).

Argyris e Schon (1976) analisam com maestria o problema da incongruência entre teoria esposada verbalmente e ação praticada concretamente. Os cientistas comportamentais (especialmente os psicólogos e os terapeutas de diversas correntes) descrevem a pessoa amadurecida como auto-realizada, integrada e autêntica (Erikson, 1950; Berne, 1961; Perls, 1969; Rogers, 1970; Maslow, 1974).

Essa convicção induz, lamentavelmente com frequência, o consultor psicólogo a uma postura crítica,

pouco empática, frente ao empresário. Mais ainda: com um referencial teórico idealista, o psicólogo parte para o trabalho pretendendo levar seu cliente a uma posição que, no fundo, é incongruente com ele próprio e seu ambiente de trabalho.

McClelland (1975) em suas pesquisas recentes sobre a motivação para o poder, encontrou que os empresários empreendedores apresentam inibição emocional e resistência à devassa da intimidade.

Também os relatórios de Maccoby (1977), estudando os perfis de executivos através do teste Rorschach, revelam quatro tipos, sendo o mais bem sucedido na atualidade o "tipo jogador", que corre riscos calculados, manipula informações, faz concessões e vence pela argúcia.

O consultor psicólogo, especialmente o mais jovem, tende a encarar como conflitiva sua própria bagagem profissional humananística e o cliente desbravador, que sobreviveu nos moldes de Lamarck, superando os mais fracos. Na medida em que o consultor não souber manejar essa interface, terá perdido sua posição de agente de mudanças.

A interface não se supera, tomando partido por um lado contra o outro. O consultor também precisa ser um negociador, consciente das necessidades alheias. Uma pessoa e um grupo desenvolvem seu potencial num clima empático e não condenatório.

### CONCLUSÕES

Não bastam boa vontade e pregações para obter um bom clima grupal/organizacional. Seja qual for o estilo usado pelo consultor - mais diretivo, estruturando as tarefas ou menos diretivo, facilitando processos - tem como atribuição zelar pelo clima do grupo com o qual trabalha. Cabe-lhe diagnosticá-lo, perceber suas

mutações e conseqüências, para poder intervir e manejá-lo em favor de uma otimização grupal (em termos humanos e de produção).

Para tanto precisa desenvolver capacitação conceitual, técnica e humana. Precisa, ainda, estar consciente dos seus preconceitos profissionais, que dificultam a ponte nas interfaces com o cliente.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C. e Schon, D. Theory in practice: increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1976.
- Basil, D. e Cook, C. O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- Bennis, W. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- Berne, E. Transactional analysis in psychotherapy. New York: Grove, 1961.
- Berne, E. The structure and dynamics of organizations and groups. New York: Grove Press, 1966.
- Bion, W.R. Experiência com grupos. Rio: Imago, 1975.
- Buarque de Hollanda Ferreira, A. Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Rio: Civilização Brasileira, 1968.
- Campbell, J. et al. Managerial behavior, performance and effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Csoka, L. Relationship between organizational climate and the situational favorableness dimension

- of Fiedler's Contingency Model. Journal of Applied Psychology, 1975, 60, 273-277.
- Davis, K. Human behavior at work. New York, McGraw-Hill, 1972 (4 ed.).
- Erikson, E. Childhood and society. Nova York: Norton, 1950.
- Fineman, S. The influence of perceived job climate on the relationship between managerial achievement motivation and performance. Journal of Occupational Psychology, 1975, 48, 113-124.
- Gavin, J.F. Organizational climate as a function of personal and organizational variables. Journal of Applied Psychology. Washington, 1975, 60, 135-39.
- Gibb, J. The TORI community experience as an organizational change intervention. In BURKE, W.(Ed.), Contemporary organization development. Washington, D.C.: NTL, 1972, Pp. 109-126.
- Greiner, L. Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações. Expansão, 21.03.73.
- Guion, R. A note on organizational climate. Organizational Behavior and Human Performance, 1973, 9, 120-125.
- Haetinger, Y.F. Influência da eficácia de liderança no clima organizacional percebido e desejado em uma entidade hospitalar de Porto Alegre. PUC/RS, Dissertação de Mestrado, 1979.
- Horney, K. Our inner conflicts. N. York, Norton, 1945.
- House, R. & Rizzo, J. Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. Journal of Applied Psychology, 1972, 56, 388-396.
- Ingham, H.V. and Love, L.R. The process of psychotherapy. N. York: McGraw-Hill, 1954.

- James, L. et al. Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and in teractional psychology. Personnel Psychology, 1978, 31, 783-813.
- Kolb, D.; Rubin, I.; McIntyre, J. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.
- Lewin, K. Field theory in social science. N. York, Harper: 1951.
- Likert, R. Novos padrões de administração. São Paulo: Pioneira, 1971.
- Lippitt, G. Organizational renewal: achieving viability in a changing world. Nova York: Appleton, Century, Crofts, 1969.
- Litwin, G. A. and Stringer, R.A. Motivation and Organizational Climate. Cambridge: Harvard University, 1968.
- Maccoby, M. Perfil de ágina. Rio: DIFEL, 1977.
- Mailhiot, G.B. Dinâmica e gênese dos grupos. São Paulo: Duas Cidades, 1970.
- Malan, D.H. A study of brief psychotherapy. London: Tavistock, 1963.
- Mann, R.D. et al. Interpersonal styles and group development. N. York: Wiley, 1967.
- Maslow, A. Eupsychian Management. Homewood, Ill: Irwin and Dorsey, 1965.
- Maslow, A.H. Self-actualizing people: a study of psychological health. In: Moustakas, C. (ed.), The self: explorations in personal growth. N. York: Harper & Row, 1974.
- McClelland, D. Power: the inner experience. N. York: Irvington, 1975.

- Meyer, H.H. Achievement motivation and industrial climates. In R. Tagiuri and G.H. Litwin (eds.), Organizational climate: explorations of a concept. Boston: Harvard Univ., Division of Research. Graduate School of Business Administration, 1968.
- Moura, P.C. O benefício das crises; desenvolvimento organizacional. Rio: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- Nierenberg, G. Fundamentals of negotiating. New York: Hawthorn, 1973.
- Payne, R. and Mansfield, R. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position. Administration Science Quarterly, 1973, 18, 515-526.
- Payne, R. e Mansfield, R. Correlates of individual perception of organizational climate. Journal of Occupational Psychology, 1978, 51, 209-218.
- Penna, J.O.M. Psicologia do Subdesenvolvimento. Rio: APEC, 1972.
- Perls, F. Gestalt Therapy Verbatim. New York: Bantam, 1969.
- Porter, L.W. et al. Behavior in organizations. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Redl, F. Group emotion and leadership. In: Hare, A. (ed.), Small Groups: studies in social interaction. New York: Knopf, 1961, Pp. 71-87.
- Riterman, F. O conceito de espaço transicional de Winnicott: sua contribuição à psicoterapia familiar. Psicologia Clínica e Psicoterapia, 1979, 3, 73-82.
- Rogers, C. Freedom to learn. Columbus: Ohio, Merrill, 1969.

- Rogers, C. Tornar-se pessoa. Lisboa: Moraes, 1970.
- Rogers, C. e Kinget, G. M. Psicoterapia e Relações Humanas. Belo Horizonte: Interlivros, 1975 (2 vol.).
- Schein, E. Organizational socialization and the profession of management. In: Kolb, D. et al. Organizational psychology: a book of readings. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1971.
- Schneider, B. e Bartlett, C. Individual differences and organizational climate: II. Measurement of organizational climate by the multi-rater matrix. Personnel Psychology, 1970, 23, 493-512
- Schneider, B. The perception of organizational climate: the customer's view. Journal of Applied Psychology, 1973, 57, 248-256.
- Schneider, B. e Snyder, R. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. Journal of Applied Psychology, 1975, 60, 318-328.
- Schutz, W. Firo: a three-dimensional theory of interpersonal behavior. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960.
- Souza, E. L. P. Estilos de relacionamento interpessoal. PSICO, 1973, 5-6, 43-48.
- Souza, E. L. P. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: E. Blücher; Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1978.
- Souza, E. L. P. O consultor da área comportamental: problemas e recursos. Revista de Administração, 1979, 14, 79-90.
- Souza, E. L. P. Etapas e crises de crescimento da classe de psicólogos no Rio Grande do Sul. Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul, 1980, 4, 5-11 (a).

- Souza, E. L. P. Análise de clima numa Secretaria de Estado. Revista de Administração Pública, 1980, 14, 111-125 (b).
- Souza, E. L. P. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. Revista de Administração de Empresas, 1980, 20, 51-56 (c).
- Weil, P. et al. Dinâmica de grupo e desenvolvimento em relações humanas. Belo Horizonte: Itatiaia, 1967.