

O CONSULTOR DA ÁREA COMPORTAMENTAL: PROBLEMAS E RECURSOS

Edela Lanzer Pereira de Souza

Doutora em Filosofia e Livre Docente em Psicologia Organizacional do Programa de Pós Graduação em Administração da UFRGS. Consultora de Empresas na área organizacional.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é o de examinar o campo de ação do consultor que trabalha com a área psicossocial e as técnicas de intervenção que utiliza.

Em consultoria organizacional, as intervenções tecnológicas já têm mais de meio século de existência. Em 1912, Taylor defendia, frente a uma comissão do Senado Americano, seus métodos científicos de racionalização do trabalho. Desde então, a área de engenharia operacional desenvolveu-se em ritmo crescente e sólido, haja vista o alto grau de mecanização que atingiram as in-

dústrias modernas. O mesmo não ocorreu com as intervenções na área comportamental, que até hoje não têm a mesma penetração no mundo empresarial. As razões são várias.

Em primeiro lugar, a sensibilização para a dinâmica das reações humanas é recente. As ciências sociais realmente só tomaram impulso maior após a II Guerra Mundial e até hoje ainda não alcançaram o status das ciências chamadas exatas. A esse propósito é curioso observar a seqüência em que foram reconhecidas as diversas profissões no Brasil, conforme segue: (*)

— engenheiro	1933
— contador	1946
— economista	1951

O Consultor da Área Comportamental: Problemas e Recursos

- psicólogo 1962
- administrador 1965
- sociólogo — ainda não

Mas não é apenas tempo de existência que explica a diferença de status; é principalmente a natureza dos assuntos. As ciências sociais e, mais precisamente, as comportamentais, são extremamente complexas, mutantes, difusas, trabalhando com graus de certeza muito pequenos. As variáveis são difíceis de controlar e os resultados não são fáceis de medir. Conseqüentemente, seu processo de maturação é mais lento, não só como campo científico, mas também em termos de habilitação profissional. Em outras palavras, há mais engenheiros do que psicólogos trabalhando no mundo empresarial. Ninguém pergunta o que um engenheiro ou contador podem fazer. Pairam, no entanto, muitas indagações quanto às atribuições específicas do psicólogo e do administrador. Existem áreas disputadas entre administradores e economistas, entre psicólogos e administradores de pessoal, etc.

Não é de admirar, portanto, que a área de D. O. (desenvolvimento organizacional) tenha sido motivo de tantas controvérsias. O campo é ambíguo, a tecnologia é variada e a incerteza é grande. Os sucessos e os insucessos não são facilmente controláveis. As generalizações e as

transferências devem ser feitas com cautela.

Apesar desses graus de imprevisibilidade há no entanto, uma crescente sedimentação de bagagem teórica, validada na experiência, que nos permite intervir no crescimento organizacional. Essas intervenções estão florescendo numa profusão de tipos e variantes, contribuindo para a riqueza da área e também para as distorções e desconfiças dos meios informados.

Existem os "enlatados", isto é, programas de intervenção organizacional pré montados que têm adeptos e adversários ferrenhos. Existem os "defensores" e os "atacantes" de D.O., frequentemente mais amparados em preferências afetivas do que em dados objetivos. Como exemplo, pode-se citar a falsa afirmação de que D.O. trata exclusivamente da área comportamental, deixando de lado o sistema técnico-estrutural, quando basta ver os conceitos de Bennis (1972), Beckhard (1972) e Golembieswsky (1972) para desfazer os mal-entendidos.

Temos ainda um contingente de leigos que encaram qualquer intervenção na área comportamental — inclusive treinamento — como um recurso de manipulação para favorecer os empresários em detrimento dos empregados. Como bem observa Bertero (1968):

"O que de mais lamentável pode ser dito a respeito da obra de E. Mayo é que ela foi vulgarizada ao nível da prática, de tal forma que por "habilidades das relações humanas" se subentende uma série de atitudes, palavras, atos e omissões que o executivo hábil sabe usar nos momentos adequados e para com as pessoas-chave a fim de fazer prevalecer os seus pontos de vista ou os da administração em geral, de tal forma que sejam aceitas, mesmo que a aceitação seja prejudicial àqueles que acederam. As relações humanas passam conseqüentemente a envolver as habilidades do lógro elegante e servem aos objetivos do oportunismo sofisticado ou à manutenção das posições de privilégio, só que suficientemente disfarçadas."

Além dos preconceitos, distorções, desinformações, a área comportamental conta ainda com outra dificuldade, que é a das generalizações fáceis, da redução da complexidade à afirmações simplistas e radicais. O "empresário" é reduzido a uma entidade psicológica única e uniforme. Não se reconhecem os perfis diferentes de executivos, como Maccoby (1977) pesquisou, nem se consideram os estágios de vida em que se encontram, como Sheehy (1977)

descreveu. Já foram tratadas, em artigo anterior (SOUZA, 1976), as relações existentes entre maturidade e resistência à mudança, mostrando o quanto os estágios evolutivos mais imaturos têm menos condições psicológicas para enfrentar as ambigüidades e riscos presentes nas situações novas.

Outra dificuldade é o problema da auto-suficiência. Como ocorre na clínica médica e na psicológica, também na organizacional o cliente protela a consulta, porque espera resolver os problemas sem ajuda. Quando o consultor é chamado, tem de enfrentar situações já complicadas, muitas vezes de longa história.

Sobre essas considerações de pano de fundo, queremos focar o consultor que trabalha com a área comportamental. Qual seu campo de ação? Quando e por que é chamado? Que tipos de intervenção utiliza?

O QUE O CONSULTOR ENFRENTA

1. O problema mais comum é o da integração de equipe, ou seja, de coesão grupal. Quer se trate do grupo executivo, do conselho diretor, da assessoria técnica ou do pessoal de vendas, o trabalho só é produti-

vo se a energia estiver disponível para se dedicar à tarefa e não estiver sendo gasta nos esforços de manutenção e sobrevivência do grupo. Berne (1966) esclareça:

"Há dois conjuntos de influências que podem ameaçar a existência de um grupo: forças destrutivas de fora e forças desorganizadoras de dentro. Tratar dessas ameaças deve ter precedência sobre qualquer outra coisa para garantir a sobrevivência. Em tempos de perigo externo ou interno, outros trabalhos devem ser suspensos a fim de se lidar com a emergência. O vigor com que essas ameaças são enfrentadas vai depender do quanto os membros desejam manter a existência do grupo. Mesmo em tempos tranquilos, a maioria dos grupos precisam direcionar parte de suas energias na manutenção de uma existência ordenada."

Todo o administrador tem experiência de como a produtividade é prejudicada pelos atritos internos e de como as equipes coesas apresentam mais altos índices de satisfação e rendimento. Mais ainda: inovações estruturais e mudanças tecnológicas são aceitas com menor resistência, quando o grupo é bem integrado e

tem abertura para debater os assuntos.

2. Semelhante ao primeiro, o problema de integração inter-equipes reedita as considerações anteriores em plano organizacional. Os diferentes níveis e departamentos desenvolvem sub-culturas próprias (SOUZA 1975, 1977, 1978) criando interfaces críticas. Lawrence e Lorsch (1973) chamam a atenção:

"Como os antigos teóricos das empresas não reconheciam as conseqüências da divisão de trabalho sobre as atitudes e o comportamento dos membros da organização, não conseguiram ver que estas diferentes orientações e práticas empresariais estariam essencialmente relacionadas com os problemas da realização da integração. Como os membros de cada departamento desenvolvem diferentes interesses e pontos de vista divergentes, freqüentemente têm dificuldades em chegar a acordo sobre programas integrados de ação."

São clássicas as "guerrinhas" entre setores técnicos e administrativos, produção e vendas, matriz e regional.

3. O terceiro problema psicossocial que mais motiva a chamada de um

consultor é o do mau clima organizacional. Este problema é claramente sentido, mas difícil de definir. Expressa-se por um moral baixo, uma falta de cooperação, uma irritabilidade fácil, um desassossego geral, cujas origens são variadas e concorrentes. Alguns autores o atribuem ao estilo gerencial usado. Nossos estudos (SOUZA, 1977 e 1978), no entanto, apontam para uma multiplicidade de causas possíveis, decorrentes dos três elementos da cultura: normas, tecnologia e caráter.

"A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, etc. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade."

As pessoas na organização sofrem as influências da cultura e nem sempre se apercebem de sua dinâmica, não encontrando meios de influir nos seus determinantes.

4. Menos frequentes são os chama-

dos de um consultor para tratar de problemas pessoais. Estes costumam ser atendidos fora do contexto organizacional. No entanto, o consultor quase sempre encontra presentes os problemas de indivíduos, afetando o funcionamento global. Como Paulo Moura (1978) faz bem em alertar:

"Logo, é, no mínimo, arriscado tomar decisões relativas a grupos e organizações sem pensar nos elementos humanos — seus conflitos, suas aspirações, suas necessidades — que, afinal, serão os executores dessas decisões. Nenhuma forma de organização é superior à qualidade dos seus elementos humanos e nenhum sistema de trabalho é independente das relações inter pessoais necessárias ao seu funcionamento. Afinal, basicamente, administrar é fazer coisas através de pessoas, dependendo do comportamento de pessoas e, quase sempre, destinado ao trabalho de outras pessoas."

5. Por último, é preciso não esquecer uma variável de ordem psicossocial que está subjacente em praticamente todos os problemas organizacionais, embora o consultor nunca seja explicitamente chamado para tratá-la. Refiro-me à dimensão do **poder**. Quer o conceituemos como

“capacidade de influência”, nos moldes tradicionais de French e Raven (1969), quer o conceituemos como “força interior”, nos moldes recentes de Mc Clelland (1975, 1977) e Carl Rogers (1978), ele está presente nas interações internas e externas da organização. As relações de poder são inevitáveis e decorrem da própria estrutura organizacional, que se divide verticalmente em níveis hierárquicos e horizontalmente em seções diferenciadas. Como bem diz Robbins (1978):

“Uma outra faceta importante do conceito de poder, é que não é necessário ocupar uma posição administrativa formal a fim de exercer influência sobre o processo de tomada de decisões. Ao contrário da autoridade, que é o direito de tomar decisões baseando-se numa posição formal, qualquer um na organização pode ter influência sobre o processo de decisão.”

Em Korda (1976) encontramos uma análise minuciosa do poder como um meio de alcançar prestígio e bens materiais num mundo competitivo. Já Kotter (1977) percebe o uso do poder como um recurso do administrador para manejar sua dependência de outros, dentro do sistema organizacional. Ele afirma textualmente:

“A medida que uma pessoa adquire mais autoridade formal numa organização, aumentam e se tornam mais complexas as áreas em que é vulnerável. (...) Tentar controlar os outros, somente dirigindo-os na base do poder associado à sua posição, simplesmente não funciona — primeiro porque os administradores são sempre dependentes de algumas pessoas sobre as quais não têm autoridade formal e, segundo, porque virtualmente ninguém, nas modernas organizações acatará passivamente e obedecerá completamente a uma corrente constante de ordens de alguém, só porque ele ou ela é seu chefe.”

Apesar dessa presença multiforme, a dinâmica de poder permanece muito nos bastidores, não sendo ventilada abertamente. É provável que isso ocorra, porque “as pessoas suspeitam do homem que deseja poder” (MC CLELLAND, 1970) e então cada um procura apresentar à “platéria” uma imagem induzida de si próprio (GOLFFMAN, 1959).

Está claro que os problemas arrolados não esgotam as dificuldades comportamentais na organização. Representam apenas uma amostra de incidências mais freqüentes.

COMO O CONSULTOR INTERVÉM

Mesmo deixando de lado os estudos especulativos, já temos uma razoável bibliografia em português, quer traduzida, quer nativa, descrevendo tecnologias praticadas em consultoria organizacional. Encontramos descrições de instrumentos, de fases e etapas, alguns relatados de forma sucinta e outros de forma circunstanciada, todos contribuindo para a sedimentação de nosso conhecimento.

Aqui nos propomos a tratar do assunto sob novo ângulo, qual seja, o das técnicas psicológicas usadas pelo consultor na intervenção.

Descreveremos cinco formas de ação, ilustrando com exemplos reais, vividos na consultoria.

Note-se que não são mutuamente exclusivas, nem todas imprescindíveis. O uso de cada uma está condicionado ao preparo e perspicácia do consultor, que julgará a sua conveniência.

1. **Catarse:** esta consiste em favorecer a expressão de sentimentos e tensões, muitas vezes retidos há longo tempo, bloqueando o bom funcionamento dos trabalhos. Essa "faxina do lixo emocional" é muito valiosa,

mas deve ser manejada com perícia e na ocasião oportuna, quando as pessoas estão em condições de aproveitar com isso. De um modo geral, os indivíduos têm receio de desmascarar suas emoções e defesas. É preciso ajudá-los a se expor, bem como não ultrapassar certos limites, além dos quais as conseqüências são mais nocivas do que benéficas. Assim como existem as inibições, ocorrem também agressões descontroladas, destrutivas, que precisam ser reconhecidas no seu devido significado.

Sob um clima de confiança e aceitação, muita "roupa suja pode ser lavada" para higiene geral.

Exemplo: Um grupo de assessores de uma Secretaria de Estado achase pouco valorizado e por isso descontente e agressivo. A catarse revelou queixas de que lhes são pedidos projetos à última hora, com dados insuficientes e de que seus pareceres não são acatados. Acham-se assoberbados com excesso de trabalho em determinados períodos e noutras ocasiões contam com tempo demasiadamente ocioso. A maior parte dos seus trabalhos não são implementados, quer alegando-se falta de verba, quer alegando-se perda de prioridade, pois novos projetos surgem, desclassificando os anteriores.

Essas queixas também são comuns

nas equipes de pesquisadores em entidades públicas.

A catarse facilita o exame do problema. As soluções não surgem, nem são aceitas, se não forem desabafados inicialmente os descontentamentos e os pontos de vista emotivos individuais. Embora se saiba que os seres humanos não são puramente racionais e lógicos, sempre se espera que assim se comportem, esquecendo a carga afetiva presente.

2. **Catálise:** nesta técnica o consultor assume um papel mais ativo do que na primeira, introduzindo recursos que levem ao exame da situação e percepções dos participantes. Como agente catalizador ele usa de instrumentos específicos, programas de treinamento, organização de encontros especiais, etc. Esta é a técnica mais conhecida e mais frequentemente usada. Como dizem Blake-Mouton (1975):

"Há pessoas que se engajam no desenvolvimento de equipes, onde o propósito de suas intervenções não é dirigir o grupo, nem espelhar sentimentos, mas sim facilitar o processo de interação, de tal forma que a equipe passe a ter uma compreensão melhor dos problemas e perigos que enfrenta e assim por diante."

Há uma grande riqueza de instrumentos catalizadores à disposição do consultor tais como: espelho organizacional, negociação de papéis, dramatizações, exercícios e jogos didáticos, além de outros. Dessa forma podem-se revelar padrões de interação, percepções, estilos decisórios, atitudes, rotinas, etc.

Exemplo: Vários diretores de empresas independentes resolvem constituir uma "holding" e chamam um consultor para um trabalho de integração. Este lança mão de instrumentos específicos para propiciar o exame de alguns processos e conteúdos, tais como: padrão de comunicações, grau de confiança e cooperação, expectativas recíprocas, dificuldades previstas, etc.

3. **Confrontação:** aqui o consultor é ainda mais ativo do que nas técnicas anteriores criando situações de desafio. Percepções divergentes são colocadas em cheque, incongruências são apontadas, participantes são provocados a assumir suas diferenças e enfrentar seus conflitos. É uma técnica que envolve certo grau de risco e, por isso mesmo, deve ser usada com cuidado. O risco existente é de que a situação entre as partes se radicalize, sem consideração recíproca. O objetivo não é chegar ao consenso, mas é indispensável que não se perca o respeito mútuo.

Para que tal não aconteça, Walton (1972) aponta algumas medidas básicas que devem ser tomadas, entre as quais destacamos: motivação de ambas as partes para tratar o problema de forma produtiva, equilíbrio de poderes, ambiente favorável à abertura e nível adequado de tensão, para provocar comportamentos alternativos.

Destacamos as quatro medidas supra-citadas, por nos parecerem as salvaguardas que garantiriam um confronto equilibrado, sem cair num conflito estéril e ameaçador, tão rejeitado pela nossa cultura, como bem aponta Bertero (1977):

"Não há dúvida de que a maneira brasileira de visualizar o conflito está mais próxima do corporatíssimo ibérico do que ao conflito criativo e gerador de soluções de que nos falam os executivos, professores e consultores norte-americanos. E as novas classes dirigentes bem como o estilo administrativo nacional, têm sido pouco tolerantes em relação ao conflito em suas várias manifestações."

Embora de acordo com esse panorama geral, temos tido freqüentes oportunidades de manejar conflitos intra-organizacionais.

Exemplo: Durante um programa de treinamento, três gerentes de departamentos da mesma empresa prejudicam o andamento dos trabalhos com observações irônicas, antagonizando-se mutuamente. A consultora os coloca num grupo à parte, com mais dois gerentes "neutros", dando-lhes como tarefa examinar suas desavenças. Inicialmente eles negam haver conflito, procurando eximir-se da confrontação, mas a consultora ilustra como firmeza os incidentes ocorridos, frisando que o entendimento a nível adulto é indispensável para a continuação dos trabalhos. Cabe a ela criar um clima de abertura e segurança para ventilar os ressentimentos e chegar a um reconhecimento das responsabilidades individuais. Embora o processo pareça simples e lógico, na realidade é bastante complexo e afetivo, envolvendo sentimentos de culpa inadmissíveis, que dificultam o exame das questões.

4. **Prescrição:** esta é a forma de consultoria mais antiga e mais usada. Chama-se um consultor para que ele faça um diagnóstico e prescreva um "remédio". Espera-se que ele, como técnico especialista, dê uma solução aos problemas. Ele deve apontar o que está errado e indicar o que é certo. Dele se esperam recomendações. O consultor assume o papel mais ativo, enquanto o cliente é passivo (ao contrário do que aconte-

tece nas três intervenções mencionadas anteriormente). Na área estrutural essas diretrizes são freqüentes para novos fluxos, organogramas e lay-out. Na área comportamental encontram-se os aconselhamentos e normas de conduta. São Populares os mandamentos e regras de relações humanas.

Exemplos: um técnico demissionário é orientado a mudar de conduta, em benefício próprio e da empresa; um chefe é aconselhado a mudar de estilo gerencial, etc.

As prescrições de comportamento não costumam ser facilmente aceitas e, quase sempre, são precedidas por uma fase catártica em que o consultor faz o papel de "muro das lamentações".

O uso de prescrições também deve ser cauteloso, pois, sendo de cunho diretivo, colocam o cliente numa posição passiva e, conseqüentemente, menos responsável pela implementação da mudança.

5. Teorização, apresentação de modelos e quadros referenciais:

não raro o consultor se vê na contingência de apelar para modelos teóricos, para melhor elucidar e ajudar o cliente a resolver seu problema. Não se trata de prescrições, e sim de teorias explicativas para esclarecer perplexidades.

Exemplos: em termos de crescimento organizacional, temos o modelo de Greiner (1973) com suas crises sucessivas. Em termos de desenvolvimento pessoal, temos os modelos dos estágios evolutivos de Erikson (1950) e de Loevinger (1966). Em termos de dinâmica grupal, temos o modelo das reações básicas de Bion (1970) e das relações típicas de Schutz (1960). O consultor tem à sua disposição uma grande riqueza de modelos explicativos do comportamento e suas inter-relações — modelos esses que propiciam uma visão significativa do presente e perspectiva para as tendências futuras (SOUZA, 1978). No dizer de Lippitt (1975):

"Através do uso de modelos pode-se prever desempenho sob condições predeterminadas, ou avaliar as conseqüências de várias alternativas, antes de se comprometer com uma linha de ação ou mudança em particular."

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os diversos problemas aqui analisados e exemplificados, podemos afirmar que a consultoria na área psicossocial já conta com um conjunto de sociotecnologia educacional bastante amplo e diversificado.

Convém lembrar que esse instrumental não é suficiente por si só. Sua adequada utilização dependerá não só do preparo técnico do consultor, mas principalmente de sua formação ética e sensibilidade social. Como bem adverte Moscovici (1977):

“Não basta ter um diploma para alcançar automaticamente proficiência e postura profissional. É essencial a integração de competência técnica, competência interpessoal, atitudes e valores nas atividades do dia-a-dia para caracterizar o desempenho profissional.”

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BECKHARD Richard – *Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos* – São Paulo, Edgar Blücher, 1972. – p. 22-28.
- BENNIS, Warren G. *Desenvolvimento Organizacional; sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo, Edgar Blücher, 1972. (Série D.O) – p. 2
- BERNE, Eric – *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*. N. York, Grove Press, 1966 – p. 67.
- BERTERO, C. O. *Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo*. Rio, RAE, 8 (27): 73 – 95, jun. 1968 – p. 74.
- BERTERO, C. O. *A função de recursos humanos na empresa brasileira*. São Paulo, *Contexto*, (4): 113 – 125, nov. 1977 – p. 120.
- BION, W. R. *Experiências com grupos*. Rio, Imago, 1970.
- BLAKE, Robert & MOUTON, Jane. The D/D Matrix, in ADAMS, John (ed.) *New Technologies in organization development*. La Jolla, University Associates, 1975 – p. 12.
- ERIKSON, Erik. *Childhood and Society*. N. York, Norton, 1950.
- FRENCH, John e RAVEN, Bertram. *As bases do poder social*. In CARTWRIGHT, D. e ZANDER, A. *Dinâmica de grupo; pesquisa e teoria*. São Paulo, Herder, 1969 – p. 758 – 779.
- GOFFMAN, Erving. *The presentation of self in everyday life*. N. York, Anchor, 1959.
- GOLEMBIEVSKI, Robert et alii – *The Social Tecnology of Organization Developent* – Fairfax, NTL Learnig Resources, 1972 – p. 16.
- GREINER, Larry – *Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações*. São Paulo, Expansão, 21 mar..1973.
- KORDA, Michael. *O poder; como conquistá-lo, como utilizá-lo*. *Exame*, 11 jul. 1976 (edição especial).
- KOTTER, John. Power, dependence and effective management. Cambridge, *Harvard Business Review*. Jul – Aug. 1977 – p. 127-128.
- LAWRENCE, Paul e LORSCH, Jay. *As empresas e o ambiente*, Petrópolis, Vozes, 1973 – p. 28.

- LIPPITT, Gordon.** *Visualizing change: model building and The change process.* La Jolla, Univ. Associates, 1973. P. 2
- LOEVINGER, Jane** *The meaning and measurement of ego development.* *The American Psychologist*, 21 (3) March, 1966.
- MACCOBY, Michael.** *Perfil de água.* Rio, DIFEL, 1977.
- MC CLELLAND, David.** The two faces of power. *Journal of International Affairs.* Vol. 24, nº 1, 1970.
- MC CLELLAND, David.** *Power: The inner experience.* N. York, Irvington, 1975.
- MC CLELLAND, D. e BURNHAM, D.** *O poder é a grande motivação dos bons gerentes.* São Paulo, Exame, 27 abril, 1977.
- MOURA, Paulo C. da Costa.** *O benefício das crises; desenvolvimento organizacional e mudança planejada.* Rio, Livros Técnicos, e Científicos, 1978. P. 82.
- MOSCOVICI, F.** O consultor de D. O. *Rev. Adm. Públ.* Rio, 11 (2): 31-60, abr/jun. 1977.
- ROBBINS, Stephen.** *O processo administrativo; integrando teoria e prática.* São Paulo, Atlas, 1978. P. 110.
- ROGERS, Carl.** *Sobre o poder pessoal.* São Paulo, Martins Fontes, 1978.
- SCHUTZ, William C.** *Rirol; a three-dimensional theory of inter personal behavior.* N. York, Holt, Rinehart and Winston, 1960.
- SHEEHY, Gail.** *Passagens: predictable crises of adult life.* N. York, Bantam, 1977.
- SOUZA, Edela L. P.** *Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros.* São Paulo, Edgard Blücher; P. Alegre, FDRH, 1975. P. 18, 32.
- SOUZA, Edela L. P.** *Maturidade e resistência à mudança.* Porto Alegre, Rev. Soc. Psic. RGS, 2 (3 e 4): 5 - 9, jan./dez. 1976.
- SOUZA, Edela L. P.** *Diagnóstico de clima organizacional,* Rio, Rev. Adm. Publ., 11 (2): 141 - 158 - abr./jul. 1977.
- SOUZA, Edela L. P.** *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam* - São Paulo, Edgard Blücher; Porto Alegre, PPGA, 1978. P. 37.
- SOUZA, Edela L. P.** *Etapas e crises de crescimento da classe de psicólogos no R. G. do Sul.* Porto Alegre, palestra proferida na Sociedade de Psicologia do R. G. S., maio 1978. (mimeo).
- SOUZA, Edela L. P. de.** *Treinamento para o futuro.* São Paulo, Revista de Administração de Empresas 19 (2): 91-97, abr./jun. 1979.
- TAYLOR, Frederick W.** - *Scientific management* - N. York, Harper, 1947.
- WALTON, R.** *Pacificação interpessoal: confrontações e consultoria de uma terceira parte.* São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

ABSTRACT

Behavioral consultation is more recent and more complex than techno-structural consultation.

Therefore the field is more vulnerable, with its uncertainty and difficulty of control. Nevertheless, in the past 15 years, a considerable amount of Knowledge and practice has accrued, to enable us to identify typical problems as well as techniques to handle them.