

Evolução e Aplicação da Psicologia dos Grupos nas Organizações

Sonia Mara Thater Romero*

Coordenadora da SBDG

* Doutora em Psicologia, PUCRS, Mestre em Administração, PPGA/UFRGS, Pesquisadora das Relações de Gênero nas Organizações, Professora da PUCRS; Diretora de Relações Institucionais da SBDG, Consultora Organizacional.

REVISTA DA SBDG, n.2, Dez., 2005, p. 29-34

ISSN 1807-48631 *versão impressa*

RESUMO:

O artigo apresenta, inicialmente, um breve histórico sobre a Psicologia dos Grupos aplicada na área organizacional, concentrando-se, principalmente, nas experiências de Elton Mayo e Alex Osborn, o criador da técnica do *brainstorming*, sobre grupos. Posteriormente, demonstra os tipos de modalidades de grupos mais utilizados pelas organizações. A seguir, elucidam-se os principais programas grupais aplicados para subsidiar as formas de organização do trabalho, como a Qualidade e as Equipes Produtivas. Concluindo faz uma breve reflexão sobre os conceitos de grupo e equipe para as ciências da Administração e da Psicologia e ressalta a importância da dinâmica dos grupos nas interações organizacionais.

Palavras-chave: Psicologia, grupos, equipes, organizações.

Application and the Evolution of the Groups Psychology in the Organizations

ABSTRACT

The article initially presents a historical briefing about the Groups Psychology applied to the organizational area, concentrating, mainly, in the experiences of Elton Mayo and Alex Osborn, the brainstorming technique creator on groups dynamics. After all, shows the modalities and types groups used by the organizations. To follow, are elucidated the main grupal programns used to subsidize the forms of work organization as the Productive Quality and Teams. Concluding it makes a brief reflection about groups concepts and team for the Administration science and Psychology and standes out the importance of the groups dynamics in the organizational interactions.

Key words: Psychology, groups, teams, organizations.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

Breve Histórico da Psicologia dos Grupos nas Organizações

Inicialmente, os estudos sobre grupos no campo organizacional começaram com as experiências de George Elton Mayo (1880-1949), em 1923, numa indústria têxtil na Filadélfia e em 1927 na *Western Electric Company* (GONZÁLES e BARRULL, 1997; LAPASSADE, 1977; CHIAVENATO 1993; SHULTZ e SHULTZ 1992). A primeira experiência de Mayo procurou solucionar problemas de produção, dessa forma, ele foi introduzindo intervalos de descanso e delegando poderes de decisão aos operários, em relação às paradas das máquinas, assim surgiu um espírito de grupo que resultou num declínio da rotatividade e num significativo aumento de produção. Entretanto, a segunda experiência de Mayo é que ficou reconhecida mundialmente, denominada *Experiência de Hawthorne*, bairro de Chicago onde se localizava a *Western Electric Company*. Os resultados desta experiência demonstraram que a simples observação de um grupo pode influenciá-lo e mudá-lo. As experiências de Mayo duraram cinco anos e entre as várias conclusões, estão a existência de grupos sociais informais nas organizações, a relevância dos fatores psicológicos o do espírito de grupo, bem como a influência da motivação, reconhecimento e trabalho em equipe para aumento da produtividade.

Os estudos de *Hawthorne* abriram novos caminhos para a entrada da Psicologia, primeiramente, no campo industrial, na década de 50, e posteriormente, em todo o contexto organizacional e influenciaram sobremaneira as Teorias Organizacionais, pois Mayo é considerado um dos principais fundadores da Escola das Relações Humanas.

Outra grande contribuição aos estudos de grupos nas organizações foram as pesquisas de Alex Osborn, americano e considerado pai da técnica *brainstorming*, ou “tempestade cerebral” (OSBORN, 1988). Seu primeiro livro *O Poder Criador da Mente*, publicado originariamente em 1953, já vendeu mais de cem mil exemplares sobre a utilização do *brainstorming*. A técnica do *brainstorming* baseia-se no fato de que a participação em grupos é capaz de gerar novas idéias e solucionar problemas com maior eficácia. Osborn (1988) conduziu pesquisas por mais de quinze anos, inicialmente na *General Electric Company*, posteriormente, seu método passou a ser aplicado em larga escala através de projetos de pesquisa na Universidade de Búfalo e em várias áreas, como escolas, educação de adultos, exército e marinha norte-americanos, repartições federais e indústrias. Fundamentado no conceito de criatividade, Osborn parte do pressuposto de que as pessoas ampliam sua criatividade em grupo, “gerando 44% mais de idéias do que individualmente”, e que “aumentam em 94% sua capacidade de pensar idéias aproveitáveis” (1988, p.75; p.12). A facilitação social para Osborn é propiciada pela interação do grupo no processo criativo utilizando a técnica do *brainstorming*. Esta técnica é relativamente simples, envolve sete fases que devem acontecer em todas as reuniões de grupo:

- a) **Orientação:** identificar o problema a ser solucionado;
- b) **Preparação:** coletar todos os dados e informações sobre o problema;
- c) **Análise:** decompor o material coletado por ordem de importância;
- d) **Ideação:** levantar “n” alternativas, em forma de idéias para o problema, sem críticas;
- e) **Incubação:** fase de descanso para gerar inspiração;
- f) **Síntese:** crítica e união das idéias possíveis para solucionar o problema;
- g) **Avaliação:** julgamento das idéias resultantes viáveis para solucionar o problema.

Segundo Osborn (1988) é importante a interação do grupo, bem como o treinamento

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

das chefias, estabelecendo liberdade de pensamento, clima adequado e sem pressões, para o surgimento do pensamento criativo. Até hoje a técnica do *brainstorming* é aplicada nos grupos organizacionais, principalmente nos programas de implementação da Qualidade Total, em que ela é considerada como uma das sete ferramentas para solução de problemas.

Desde as pesquisas iniciais de Mayo e Osborn até hoje, a Psicologia dos Grupos nas organizações evoluiu sobremaneira, atualmente na área organizacional existem vários tipos de trabalhos com grupos. O quadro abaixo ilustra a diversidade da aplicação dos grupos na área organizacional, sem esgotar todas as possibilidades. A classificação dos tipos de grupos foi adaptada de Rogers (1994).

APLICAÇÃO DOS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES

TIPOS DE GRUPOS	FORMA DE APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES
Grupos de Treinamento da Sensitividade Semelhante aos <i>T-Group</i> , ou Grupos de Encontro.	Acentua as capacidades de relacionamento interpessoal e intergrupual. Utilizados em treinamentos comportamentais com o objetivo de acentuar o crescimento pessoal e a capacidade de relacionamento interpessoal, mais comumente utilizados com gerentes e diretores, no entanto podem-se estender à todos os grupos organizacionais. São mais conhecidos pelo nome de Grupos de Desenvolvimento Interpessoal, D.I. e Grupos de Desenvolvimento de Equipes, D.E..
Grupos Centrados na Tarefa.	Muito utilizados inicialmente nas indústrias, centrando-se no contexto interpessoal e nas tarefas a serem realizadas em grupo. Hoje em dia fazem parte de alguns programas de implementação da Qualidade Total, como G.S.P., Grupo de Solução de Problemas, ou C.C.Q., Círculos de Controle da Qualidade.
Grupos de Percepção Sensorial, Grupos de Percepção Corporal e Grupos de Movimento Corporal.	Não são aplicados na sua totalidade pelas organizações, no entanto algumas técnicas são utilizadas no treinamento de instrutores e multiplicadores, para desenvolver aspectos de desinibição e expressão corporal. Como exemplo os trabalhos com biodança e pelo método Reich.
Grupos de Criatividade.	Procuram expressar a criatividade e a liberdade de expressão, com objetivos definidos anteriormente. Utilizados nas indústrias, especificamente nas áreas de desenvolvimento de produtos e principalmente através da técnica do <i>brainstorming</i> . Também utilizados nas empresas de propaganda para trabalhar com processos criativos.
Grupos de Desenvolvimento da Organização.	Tem como objetivo o desenvolvimento da capacidade de liderança, muito aplicados em grupos de comando. Também chamados de Grupos de Desenvolvimento da Liderança.
Grupos de Formação de Equipes	Largamente utilizados na implementação de programas de Qualidade Total e Equipes de Alto Desempenho. Procuram

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

	desenvolver capacidades de atuação em equipes eficazes.
Grupos de Reflexão.	Utilizados em instituições de ensino profissional formal, com o objetivo de promover grupos de alunos para trocar informações e refletir sobre a sua identidade profissional e a sua atuação como coordenador de grupos.
Workshops ou Labs.	Largamente utilizados em congressos sobre dinâmica de grupo e outros temas. Consiste em trabalhos com os participantes, nos quais, cada subgrupo apresenta suas conclusões.

No contexto organizacional, os grupos são meios pelos quais as pessoas procuram atender as suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização, procurando adequar-se ao binômio capital x trabalho, atendendo aos objetivos pessoais e organizacionais. Em toda organização as pessoas atuam em grupo, seja em um determinado setor ou departamento, possuem objetivos comuns a alcançar e, para tanto, necessitam interagir e manter um inter-relacionamento saudável e positivo para alcançar estes objetivos.

Pode-se considerar dois tipos de grupos existentes nas organizações, **grupos informais** e **grupos formais**. Os grupos informais podem ser subdivididos em **primários** e **secundários**.

a) Grupos Informais Primários - Os grupos informais primários são constituídos por pessoas que trabalham juntas em setores, departamento ou células.

b) Grupos Informais Secundários - Os grupos informais secundários são constituídos por pessoas, independente de onde trabalham na organização. Esses grupos são formados por afinidades entre seus participantes e atuam inicialmente de modo informal, atendendo às suas necessidades, entretanto, podem-se transformar em grupos reivindicatórios. Salienta-se que um grupo informal secundário, com forte interdependência e identidade, também pode-se transformar em um grupo formal para defender seus próprios interesses, como por exemplo as Associações Desportivas ou Comissões Sindicais nas organizações.

c) Grupos Formais - Já os grupos formais são estimulados a serem criados, tanto dentro, como fora dos programas participativos, como Qualidade Total, Times de Trabalho, Equipes Produtivas e outros.

Dessa forma, os grupos estão presentes em todas as organizações, agindo e interagindo, definindo e redefinindo metas, entretanto sempre são instrumentos que procuram conciliar os objetivos dos participantes com os objetivos organizacionais.

Aplicação de Programas Grupais pelas Organizações

Entende-se por programas grupais nas organizações a existência de grupos formais, que são criados através de estímulos e incentivos da administração, estando ou não interligados com programas participativos. Com a evolução da Psicologia Organizacional e com o advento dos programas participativos, surgiram inúmeros programas grupais. Como exemplo disso, a própria implementação dos processos de Qualidade passa, necessariamente, pela participação em grupo.

A forma de classificação dos grupos e dos programas grupais nas organizações é muito variada. Conforme Vázquez e Quijano (1997) os grupos mais significativos são:

a) **Equipes de Trabalho ou *Team Building*.** Envolve um grupo de pessoas que passam a atuar de forma interdependente e inter-relacional, desempenhando várias atividades através da rotação dos papéis de liderança. A formação de equipes é um processo de intervenção, trabalho de longo prazo, no qual as pessoas aprendem a analisar os problemas e dificuldades do trabalho em relação às forma de comportamento e relacionamento interpessoal, estabelecendo ações corretivas para atuar realmente como equipes.

b) **Grupos de Apoio.** Envolve as reuniões e os grupos de tomada de decisão. Tanto nas reuniões, como nos grupos de tomada de decisão as pessoas necessitam desenvolver aspectos comportamentais para que o processo se torne eficaz. Vázquez e Quijano (1997) incluem nesta modalidade os Círculos de Controle da Qualidade ou CCQ's.

c) **Grupos Nominais.** São grupos que combinam os processos grupais com responsabilidade e liberdade individuais, ou seja, as pessoas também buscam soluções individuais para então reunir-se em grupo. Vázquez e Quijano (1997) salientam que a qualidade das decisões neste tipo de grupo não é necessariamente melhor do que as obtidas em outras modalidades grupais, no entanto, sempre é maior a quantidade de soluções levantadas.

d) **Reuniões de Confrontação.** É uma modalidade estruturada de intervenção grupal que busca solucionar de modo imediato problemas, em apenas um dia de encontro. Pode ser formada por um grande grupo, dividido em subgrupos, elaborando planos de ação que são apresentados ao grande grupo.

e) **Técnica Delphi.** É uma técnica estruturada de tomada de decisão em grupo, na qual, através de uma classificação sobre os temas que devem ser discutidos, se elaboram questionários por *experts*, que são posteriormente avaliados e informa-se ao grupo qual foi o resultado que será implementado. O grupo não atua de modo interativo, mas de forma indireta, através das opiniões fornecidas.

f) **Grupos de Papéis Compartilhados.** Vázquez e Quijano (1997) classificam dentro desta modalidade as equipes diretivas, os comitês e os grupos de negociação. Nesta forma, os grupos reúnem-se e participam intensamente nas tomadas de decisões, são grupos participativos que levantam questionamentos, elaboram planos de ação e solucionam problemas com alta qualidade na tomada de decisão.

g) **Grupos de Investigação e Desenvolvimento, I+D.** São grupos de duração limitada a uma tarefa com objetivo determinado. Envolve, por exemplo, desenvolvimento de novos produtos ou comissões de planejamento. A estrutura dos grupos é descentralizada e participativa, tendo autonomia na tomada de decisão.

h) **Grupos Autônomos e Semi-autônomos.** São compostos por pessoas de várias áreas e trabalham sobre um tema específico, procurando levantar alternativas de solução. Conforme o grau de autoridade na tomada de decisão os grupos variam entre a praticamente total autonomia à semi-autonomia. Estes grupos dividem as tarefas entre os participantes e têm uma liderança externa, que facilita e estimula o grupo a atuar de modo auto-gerenciado.

i) **Seminários Prospectivos.** São grandes grupos, formados até por 100 participantes, de duração limitada, de 4h à 3 dias, que atuam através de subgrupos, determinando os futuros rumos da organização. São muito efetivos para lidar com as mudanças organizacionais. Um exemplo prático são os grupos de planejamento estratégico, aplicados pelas organizações para prospectar cenários e traçar novos rumos.

Identificando os tipos de programas grupais nas organizações, Stoner (1985) cita duas formas:

a) **Forças-Tarefa.** São equipes criadas para implementar determinados projetos novos que envolvam várias subunidades da organização, uma vez terminada a tarefa, o grupo volta às suas atividades anteriores;

b) **Comissões Permanentes.** São criadas para atender às necessidades das organizações, podem ser reconhecidas legalmente como a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), ou, como por exemplo, Comissão de Controle de Qualidade Total, criada para acompanhar e implementar o programa de Qualidade Total. Nessas comissões os participantes podem fazer trocas, contudo, a comissão é permanente.

Os Círculos de Controle da Qualidade, CCQ's, podem ser considerados como uma das primeiras formas de atuação formal em grupos participativos. Segundo Lobos (1991), a experiência com os CCQ's surge na década de 80, através da importação de uma idéia nipônica, sendo que o Brasil, na época, conquista o 3º lugar mundial pelo número de organizações que adotam esta modalidade. Conforme Campos (1992) os CCQ's são, como o nome sugere, círculos de pessoas que praticam a qualidade, buscando soluções para os problemas do ambiente de trabalho. Portanto, os CCQ's são formados por participantes do próprio setor, em torno de 8 a 10 pessoas em cada grupo, e funcionam durante o horário de trabalho, realizando reuniões para identificação de problemas, tomada de decisões e implementação de soluções, principalmente através do consenso.

Montana e Charnov (1998) salientam que no Japão existem mais de 100 mil CCQ's. Cada grupo é reconhecido formalmente pelas organizações e recebe treinamento dos especialistas em recursos humanos que atuam como consultores no acompanhamento das atividades dos grupos. Os tópicos dos treinamentos para grupos de CCQ's, conforme Montana e Charnov (1998) envolvem técnicas de identificação e solução de problemas, estatística básica, processo de comunicação e formação de padrões de desempenho. Segundo Vázquez e Quijano (1997) os CCQ's também são conhecidos como grupos de melhoria ou grupos de progresso. É notório que os grupos de CCQ's trazem grandes contribuições econômicas para as organizações através das melhorias implementadas, no entanto, para funcionarem de forma eficaz necessitam de apoio e poder para implementar suas melhorias. O apoio incondicional passa pela própria gerência destes grupos que necessita de treinamento, principalmente, no que se refere à administração participativa.

Junto com os CCQ's, conforme Lobos (1991) surgem os Grupos Colaborativos. Estes grupos consistem em reuniões periódicas dos supervisores com sua equipe de trabalho para levantar sugestões e identificar problemas referentes à qualidade de vida no trabalho. As sugestões e soluções são encaminhadas, pelo supervisor, à direção, que se manifesta com esclarecimentos ou aceitação. A partir de então, o supervisor dá o retorno ao grupo e, quando possível, implementa as soluções.

No caminho da implementação da Qualidade Total, Campos (1992) aponta questões para o que ele chama de Grupos de Combuca. Na realidade este termo identifica grupos de estudo permanente, formados por representantes de um determinado setor ou de vários setores que se reúnem periodicamente para estudar um tema em profundidade.

Outra forma de participação em grupo é através dos Grupos Nominais ou Grupos de Solução de Problemas (GSP). O grupo chama-se nominal porque é composto por pessoas de vários setores, e tem vida temporária, ou seja, solucionado o problema o grupo dissolve-se. Conforme Montana e Charnov (1998) a técnica do Grupo Nominal consiste em formar um pequeno grupo de 6 a 12 participantes e apresentar um problema detectado pela direção. O grupo então se reúne, levanta soluções, encaminha novamente à direção para aprovação e posterior implementa e acompanha. Entretanto, para Vázquez e Quijano (1997), nos grupos nominais as pessoas encontram soluções de modo individual, só havendo discussão em alguns momentos. Nas organizações usa-se mais o termo GSP para este tipo de grupo, os GSP's fazem tantas reuniões quantas forem necessárias para solucionar o problema e as pessoas indicadas devem ter como requisito vivência ou experiência sobre o tema em questão.

É também importante citar os Grupos de Reflexão que estão sendo aplicados nas instituições educacionais. Delarossa (1979), um dos disseminadores dos grupos de reflexão nas instituições, escreve que esta modalidade grupal surgiu entre os alunos, egressos dos cursos de Medicina, Psicologia e Educação, que buscavam capacitação para serem coordenadores de grupos, no Instituto Psiquiátrico de Borda. O objetivo inicial era elaborar as tensões geradas pelo trabalho com pacientes psiquiátricos. Neste mesmo instituto argentino surgiram também os Grupos Operativos de Pichon Rivière (apud ZIMMERMAN e OSÓRIO, 1997). Desde então, os grupos de reflexão expandiram-se e são aplicados nas instituições, sem fazer parte do currículo acadêmico formal. O objetivo é a reflexão e repensar sobre a identidade e o papel profissional para o qual cada grupo está sendo formado. Entretanto, Delarossa (1979) salienta que a discussão construtiva dos aspectos positivos e negativos das instituições, pelos grupos de reflexão, exige apoio e abertura institucional em nível de diretoria. Muitas universidades, inclusive no RS, aplicam os Grupos de Reflexão, como atividade extra-curricular, nos cursos de Psicologia.

Ainda outra modalidade de aplicação dos Grupos de Reflexão envolve os Grupos de Aprendizagem. Argyris (1969) é um dos grandes pesquisadores sobre participação em grupo nas organizações e salienta que os indivíduos buscam os grupos para se adaptarem de forma mais adequada ao impacto que a organização exerce sobre eles. Para Argyris (1992), nas organizações há sempre uma aprendizagem social, na qual os grupos avaliam experiências pessoais e organizacionais, mudando atitudes, crenças, valores e comportamentos, a partir do reconhecimento dos erros, falhas e equívocos de interpretações e sentimentos. Portanto, os Grupos de Reflexão são a base das organizações de aprendizagem, ou *learning organizations*, nas quais as pessoas desenvolvem a habilidade de aprender. Este tipo de modelo, também difundido por Senge (1990), defende que as organizações devem permanentemente desenvolver suas capacidades de criatividade e aprendizagem, e a aprendizagem em grupo é uma destas capacidades. Entretanto, a aprendizagem em grupo requer a prática do diálogo e da discussão, aprendendo a ouvir o outro, lidando com conflitos e defensividades.

Grupos e/ou Equipes?

Nos trabalhos com grupos, no meio organizacional existe uma dicotomia entre os conceitos de grupo e equipe. Nos livros da área de Administração encontram-se muito mais

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

referências à formação de equipes do que grupos, já na área de Psicologia o foco de estudo são os grupos, sua formação e constituição. Moscovici (1995) ressalta esta dicotomia comentando sobre a transformação de grupo em equipe. Para ela, “pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada” (1995, p.5). Oliveira (1995) apresenta que uma equipe é um instrumento de mudança cultural nas organizações e que, enquanto instrumento estratégico de transformação, desenvolve uma cultura própria, comprometida com o processo de transformação. Todavia, parece que apenas a terminologia é dicotômica, na medida em que os autores da área de Psicossociologia apresentam grupos compostos por características de interdependência, objetivos comuns e inter-relacionamento, aí reside o próprio conceito de equipes de alto desempenho. Portanto, uma equipe realmente é um grupo no sentido amplo, complexo e completo de grupo.

Portanto, os grupos organizacionais, com suas várias modalidades, sempre têm, como características, os objetivos comuns, a interdependência e o intercomprometimento com a organização, procurando satisfazer necessidades psicossociais dos participantes, bem como atender aos objetivos organizacionais de melhorias na produtividade e na qualidade. Atuar em grupo dentro das organizações é uma necessidade fundamental, uma vez que os programas participativos são as tendências de toda organização moderna. Entretanto, esta dicotomia é difícil e complexa, na medida em que, nos grupos organizacionais, estão implicadas inúmeras variáveis, como poder, tomada de decisão, preparo dos participantes para atuarem em grupo e condições favoráveis ou desfavoráveis do clima e da cultura organizacionais.

Não se pode esquecer também que as pessoas necessitam aprender a interagir em grupo. O trabalho em equipe não se estabelece de modo automático, é necessário todo um processo de desenvolvimento de habilidades e capacidades, que vão desde a inteligência emocional até os conhecimentos e vivências da dinâmica interpessoal e intergrupal. Neste aspecto, os estudos dos grupos e da dinâmica grupal e organizacional são fundamentais para que as pessoas obtenham sucesso, crescendo *com* a organização e diminuindo a eterna dicotomia capital x trabalho. Assim, a aplicação da dinâmica dos grupos nas organizações é e sempre será uma ferramenta capaz de obter resultados, tanto para o crescimento das pessoas, como para o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. *Personalidade e Organização: O conflito entre o Sistema e o Indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1969.

_____. *On Organizational Learning*. Cambridge: Blackwell., 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução À Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Books/McGraw-Hill, 1993.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

DELAROSSA, Alejo. *Grupos de Reflexión: Entrenamiento institucional de coordinadores Y terapeutas de grupos*. Buenos Aires: Paidós, 1979.

GONZÁLES, Pilar e BARRULL, Esteves. Orígenes y Evolución de la Psicología de los Grupos. In: GONZÁLES, Pilar (Coord.) *Psicología de los Grupos: Teoría y aplicación*. (p.15-43). Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

LAPASSADE, Georges. *Grupos, Organizações e Instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1997.

LOBOS, Julio. *Qualidade! Através das Pessoas*. São Paulo: J. Lobos, 1991.

MOSCOVICI, Fela. Transformação de grupo em equipe. In: MOSCOVICI, Fela. (Coord.) *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. (p.5-25). 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MONTANA, Patrick e CHARNOV, Bruce. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

OSBORN, Alex F. *O Poder Criador da Mente: princípios e processos do pensamento criador e do "Brainstorming"*. 6 ed. São Paulo: IBRASA, 1988.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. Equipe: Instrumento de mudança cultura. In: MOSCOVICI, Fela. (Coord.) *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. (p.65-87). 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

ROGERS, Carl R. *Grupos de Encontro*. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

SENGE, Peter M. *A 5ª Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHULTZ, Duane P. e SCHULTZ, Sydney Ellen. *História da Psicologia Moderna*. São Paulo: Cultrix, 1992.

STONER, James. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

VÁZQUEZ, Manuel Silva e QUIJANO, Santiago Díaz de. Orígenes y Evolución de la Psicología de los Grupos. In: GONZÁLES, Pilar (Coord.) *Psicología de los Grupos: Teoría y aplicación*. (p.169-189). Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

ZIMERMAN, David, e OSORIO, Luiz Carlos. *Como Trabalhamos com Grupos*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.