

1. Introdução;
2. Pré-requisitos conceituais;
3. Definições de agentes de mudança;
4. Princípios básicos da taxonomia;
5. A taxonomia;
6. Características dos agentes de mudança;
7. Conclusões finais.

José Luiz Hesketh\*\*  
Richard N. Ottaway\*\*\*

## CARACTERÍSTICAS DOS AGENTES DE MUDANÇA\*

### 1. INTRODUÇÃO

Segundo John Morris, da Universidade de Manchester, definir é o quarto estágio, além do simples conhecer. O conhecimento pode ser entendido como pessoal e sem validade externa. Morris diz que o segundo estágio é o reconhecimento. Aí começa a diferenciação entre fenômenos, mas a definição é ainda pessoal, e mais interna que externa. O terceiro estágio é a identificação, que se desenvolve a partir do segundo estágio. A ênfase se desloca então para o exterior e ocorre uma acentuação dos limites entre os fenômenos. Definir, o quarto estágio, é uma progressão que se torna ainda mais distante do simples conhecer pessoal.

Aqui o termo definir será empregado no sentido mais sofisticado, ou conforme a quarta fase descrita acima. Muito pouco tem sido feito em termos de definir agentes de mudança (18). Atualmente, pode-se dizer que o nível de definição está no estágio de simples conhecimento. Isto significa que definir um agente de mudança depende quase inteiramente do conceito do próprio agente. O exame para os agentes de mudança é sua própria responsabilidade e sua própria definição. Quem se denomina agente de mudança, ou é denominado como tal, é o agente de mudança.

Deixar os agentes de mudança em seu estado atual, vagamente definido, tem suas vantagens, ou seja, é possível argumentar-se que este estado vagamente definido dá ao agente de mudança liberdade para definir-se da melhor maneira, conforme sua própria situação. Possivelmente, o trabalho da mudança é atrativo para um certo tipo de pessoa, aquela que é mais criativa e produtiva em situações vagamente definidas. Ela trabalha melhor quando está definindo sua situação à medida em que a está criando. Ela não está preenchendo as expectativas dos outros sobre si mesma. Ela está fazendo associações e conexões entre dados que com frequência não são explorados por outros em papéis bem definidos. Cada vez mais, todos têm que se enquadrar em papéis predeterminados e predefinidos, de forma que a criatividade individual é inibida.

Então, para que assumir a tarefa de definir o agente de mudança? Dois tipos de motivos nos levam a tal empreendimento neste trabalho. Um refere-se mais a razões de ordem pessoal, oriundas da prática profissional, tais como uma necessidade de compartilhar certas experiências com outros profissionais da área e de criar uma oportunidade para interação produtiva e algum *feedback* relevante. O outro tipo de motivo é mais de natureza intelectual e reflete maiores necessidades de caráter científico. Ou seja, analisando a questão do ponto de vista epistemológico, concordamos com Weiner (29), McLuhan (16) e Polanyi (20) em que o conhecimento não é estático. O conhecimento evolui. Portanto, esses esforços iniciais para definir os agentes de mudança deverão produzir, no futuro, esforços mais compreensivos e úteis.

### 2. PRÉ-REQUISITOS CONCEITUAIS

Existem três pontos que são úteis na tarefa de definir os agentes de mudança. O primeiro refere-se à ques-

\*Versão abreviada baseada no trabalho *Defining the change agent*, de Richard N. Ottaway.

\*\*Ph. D. do Departamento de Psicologia, Centro de Psicologia Aplicada, Universidade de Brasília.

\*\*\*M. Sc. da Universidade de Manchester.

ção: que é agente de mudança? Alguém pode perguntar se a tecnologia não modifica situações, atitudes, crenças, sentimentos e habilidades. A resposta é sim. Mas há, também, gente envolvida no processo. E aqui o nosso foco de atenção está voltado totalmente para o entendimento da pessoa denominada agente de mudança. Neste contexto, o agente de mudança está sendo definido como uma pessoa. E essa limitação na abordagem, para o estudo apenas das pessoas, não pressupõe nenhum julgamento sobre o valor de outros aspectos do processo de mudança.

Além disso, existem mudanças no comportamento de uma organização que são inseparáveis das pessoas. É possível denominar esse comportamento de cultura de uma organização. Shepard (26) salienta que "as culturas são mantidas através da utilização de processos de autovalidação. Ajudar uma cultura requer intervenções que invalidem antigos processos e condições que dificultem a criação de novos processos de autovalidação". Mudar a cultura é o tipo de mudança a que este trabalho se refere. Os indivíduos que intervêm para mudar uma cultura são aqui identificados como agentes de mudança.

O segundo pré-requisito, ou conceito de base, ou mesmo premissa acerca dos agentes de mudança refere-se a um conceito fundamental sobre o *milieu* e a dinâmica da mudança em que o agente atua. Portanto, talvez seja oportuno examinar a visão da realidade que o indivíduo possui. Como a realidade do mundo dos comportamentos humanos é mantida? Que premissas estão por trás da mudança de tais comportamentos? Esta não é a questão da realidade estudada por Berger e Luckmann (2). Eles afirmam que a realidade é construída socialmente. A ênfase aqui é o modo como as partes da própria realidade e todos os seus elementos mutáveis disponíveis para uma configuração a qualquer momento permanecem em um padrão reconhecível, o suficiente para alguém decidir que precisam ser modificados.

O raciocínio, neste trabalho, baseia-se bastante no pensamento de Lewin (14) e no seu conceito de um campo de forças que é a realidade. Segundo ele, a realidade é o equilíbrio quase estacionário entre as forças que propulsionam mudança e as que a restringem. Este modelo também é expresso por outros. Cannon (5) convencionou chamar de homeostase a tendência de todas as coisas na natureza a dirigirem-se para uma estabilização de forças. Katz e Kahn (12) fazem a conexão entre sistemas sociais e sistemas orgânicos, implícitos nos trabalhos de Lewin e Cannon. Eles descrevem nove características dos sistemas abertos que são aplicáveis a ambos os sistemas, social e orgânico, e chamam este momento de realidade de estado firme ou homeostase dinâmica.

A menção, aqui, dos trabalhos de Lewin, Cannon e Katz e Kahn é para indicar que a visão da situação presente em uma organização como um certo equilíbrio de forças é um conceito amplamente aceito, que atende ao propósito de definir o agente de mudança. Pode-se dizer que o agente de mudança é a pessoa que pode mudar o equilíbrio. Na medida em que existem dois lados no equilíbrio, escolher para que lado mudar é mui-

to importante. O mundo parece que muda a maior parte de seus comportamentos mediante o aumento das forças impulsoras. Lewin sugere que o método mais produtivo, com o mínimo de resistências e o máximo de durabilidade, é a redução das forças inibidoras.

O terceiro pré-requisito para o entendimento dos agentes de mudança conforme estão sendo definidos aqui requer a exploração de uma possível tradução da teoria de aprendizagem de Carl Rogers para o contexto de mudança. C. Rogers (21) propôs quatro hipóteses que podem ser sumariadas da seguinte maneira:

1. Não é possível ensinar outra pessoa diretamente, é possível apenas facilitar o seu aprendizado.
2. Uma pessoa somente aprende aquilo que ela percebe ser uma contribuição para a manutenção ou o desenvolvimento da estrutura do seu eu.
3. As pessoas resistem, pela negação ou a distorção, à experiência que, se assimilada, implicaria a modificação da organização do eu.
4. A situação educacional que de modo mais eficaz produz aprendizagem significativa consiste em:
  - a) ameaça mínima ao eu do aprendiz;
  - b) facilitação do aprendizado.

As hipóteses de Rogers são bastante úteis quando a mudança é conceituada como aprendizagem. Esta é uma boa analogia. Se a mudança for vista como o deslocamento de um estado firme para outro, é possível perceber que uma boa quantidade de aprendizagem precisa ocorrer. O agente de mudança está envolvido numa situação de ensino (8). Ele trabalha num contexto em que aqueles que estão mudando na realidade estão aprendendo novos papéis, novos comportamentos, novos valores, novas relações de poder, novas expectativas, e novos resultados. Uma aprendizagem desta natureza enquadra-se bem nos princípios articulados por Rogers (10).

Apesar do trabalho de Rogers consistir, basicamente, em relações de aconselhamento terapêutico com indivíduos, seus achados foram estendidos para situações de ensino (22) e com grupos de encontro (23). Contudo, nas diversas oportunidades, parece que seu trabalho tem sido orientado sobretudo para situações de aprendizagem, onde a matéria-prima pertence ao domínio afetivo, conforme a denominação dada por Bloom e outros (4). Ou seja, o aprendizado relaciona-se com sentimentos, processos e aspectos comportamentais (11). Tal aplicação ampla de seu trabalho é relevante para o pensamento aqui exposto, porquanto os agentes de mudança ora conceituados atuam essencialmente na mesma esfera, isto é, o lado comportamental ou cultural da organização. Ou, no dizer de McGregor (15), o lado humano da empresa.

Antes de apresentar a adaptação das formulações de Rogers para o contexto organizacional, é necessário ainda uma última observação. Até este ponto, a discussão tem girado em torno de indivíduos. O agente de mudança aqui conceituado, todavia, trabalha com organizações. Consideramos que o trabalho de Rogers é igualmente aplicável, tanto à organização quanto a indivíduos. Katz e Kahn (12) fazem a conexão entre organismos biológicos e sistemas sociais. Emery (6) in-

dica em seu trabalho que sistemas vivos, tanto indivíduos quanto populações, têm que ser analisados como sistemas abertos. Watson (28) afirma que todas as forças que contribuem para a estabilidade na personalidade ou em sistemas sociais devem ser percebidas como resistência à mudança. A premissa deste trabalho é, pois, demonstrar que é mais seguro começar com a hipótese de que aquilo que se sabe sobre comportamento individual é, de modo geral, aplicável ao comportamento organizacional.

Agora, então, podemos tentar traduzir as hipóteses formuladas por Rogers para uma linguagem de mudança no contexto de organizações.

A sua primeira hipótese, de que não se pode ensinar outra pessoa diretamente, poderia ser reescrita em termos de que: o agente de mudança não pode mudar outra pessoa ou uma organização diretamente, mas pode, tão-somente, facilitar essa mudança.

A segunda hipótese, que afirma que uma pessoa apenas aprende as coisas que preenchem uma necessidade sentida, pode ser reformulada para: uma pessoa ou organização somente muda quando sente que precisa mudar em benefício de seu próprio interesse.

A terceira hipótese, de que o indivíduo resiste em princípio a toda aprendizagem significativa, mas que essa aprendizagem acontece, se ele relaxa o suficiente para permiti-lo, ficará assim: haverá resistência à mudança, mas esta poderá ser assimilada pela pessoa ou organização se suas fronteiras forem relaxadas.

Finalmente, a quarta hipótese, que afirma ser mais eficaz, para promover uma aprendizagem significativa, a situação educacional que contém pouca ameaça ao eu e na qual a aprendizagem é facilitada, passaria a ser expressa deste modo: a situação mais eficaz para induzir mudança significativa é aquela com um baixo nível de ameaça, e na qual a mudança é facilitada.

### 3. DEFINIÇÕES DE AGENTES DE MUDANÇA

O uso da expressão agente de mudança nas ciências comportamentais foi introduzido por Lippitt, Watson e Westley (13). Em seu trabalho, eles sumariam os esforços iniciais dos National Training Laboratories nos EUA (hoje denominados NTL Institute). Definem o agente de mudança como um agente de fora, convidado por um sistema para ajudar, por meio de mudança planejada, a melhorar esse sistema (9). Esta definição enquadra-se bem nas intenções dos fundadores do NTL, ou seja, Bradford, Lewin, Lippitt, Gibb e Benne, que, em 1947, se lançaram na tentativa de combinar uma experiência educacional com uma abordagem do tipo pesquisa-ação, a fim de criar agentes de mudança.

Bennis, Benne e Chin (3) ampliaram a definição de agente de mudança. Eles o definem do mesmo modo que Lippitt, Watson e Westley, apenas acrescentando o qualificativo "de dentro" para descrever o agente. Beckhard (1) apresenta uma definição bastante completa: "Agentes de mudança são aquelas pessoas, de dentro ou de fora de uma organização, que fornecem assistência técnica especializada ou de consultoria, no

manejo de um esforço de mudança." Esta é a definição que é adotada aqui. Ela vai além dos agentes de mudança do tipo grupo-T oriundos do início do NTL. Um agente de mudança pode ser qualquer indivíduo que foi especificamente preparado para auxiliar no esforço de mudança.

Além da evolução do termo, diversos autores têm trabalhado no sentido de aplicá-lo em áreas específicas. E. Rogers (24, 25), por exemplo, tem pesquisado o agente de mudança no contexto de difusão da informação. Ele está mais interessado na ajuda aos países em desenvolvimento. Afirma que "o agente de mudança é um profissional que influencia decisões para inovação, numa direção considerada desejável pela agência de mudança". A sua definição apresenta o viés dos sujeitos de sua pesquisa e há, também, a presunção implícita de que a nação desenvolvida sabe o que é melhor, enquanto pouca atenção é dada ao modo como o país recipiente da ajuda encara a necessidade de mudar ou de não mudar.

Outro exemplo de pesquisa com uma área particular de interesse é o trabalho de Tichy (27), que se interessa por mudança social. Ele tem pesquisado diversos agentes trabalhando neste campo e define o agente de mudança como alguém que "intervém deliberadamente (...) para produzir mudança". Aqui, também, a maior ênfase é colocada nos valores do agente e pouca atenção é dada às necessidades sentidas pelo sistema a ser mudado.

Muita coisa tem sido feita também no tocante à mudança de sistemas educacionais. Por exemplo, Gross e outros (7) apresentam um estudo profundo de um caso onde a maioria dos fatores que se acredita necessários para o sucesso da mudança organizacional está presente e, no entanto, a inovação pretendida não foi bem-sucedida. Apesar de sua investigação não se referir ao papel ou à efetividade do agente de mudança, eles se mostram conscientes da utilidade do agente de mudança em instituições educacionais. Contudo, mostram-se críticos quanto à atitude prevalente entre os administradores educacionais, que atribuem a responsabilidade pela implementação de uma inovação aos agentes de mudança de fora.

Na área de serviço social, um bom exemplo de estudo sobre a atuação do agente de mudança é o trabalho de Pincus e Minahan (19). Eles apresentam um modelo de atuação do assistente social, definindo diversos critérios para caracterizar o papel deste tipo de profissional, percebido basicamente como um agente de mudança, ou seja, alguém com a capacidade de dar assistência, e que é empregado com o propósito de produzir mudança planejada. Assumem uma postura idêntica à de E. Rogers, na medida em que percebem os agentes como trabalhando de modo primordial para uma instituição que patrocina a mudança.

### 4. PRINCÍPIOS BÁSICOS DA TAXONOMIA

4.1 O primeiro princípio postula que todo mundo é um agente de mudança, até certo ponto, em alguns aspectos de sua vida. Isto equivale a dizer que a mudança é um fenômeno que faz parte da vida normal de todo

mundo. Nós todos estamos dentro de um campo de forças que mantém a realidade em um estado de equilíbrio quase estacionário. Nós fazemos a mudança acontecer. A mudança não ocorre porque alguém alheio a nossa vida está sempre criando confusão. De modo geral, estamos apenas vagamente cômicos da maior parte das mudanças para as quais contribuimos. Raramente as pessoas têm um papel definido e plenamente consciente.

4.2 O segundo princípio é que esta classificação taxonômica começa o processo de mudança com o agente de mudança que é mais estreitamente definido, mais claramente focalizado, menor em número e menos beneficiado pela mudança, evoluindo no final do processo para os agentes de mudança que são mais difusos, menos claramente definidos, mais em número e mais beneficiados pela mudança. A pressuposição aqui é de que há um padrão ou uma forma assumida pela mudança e que, portanto, ela não é acidental ou uma força determinística não afetada pelos indivíduos.

4.3 O terceiro princípio propõe que as três principais categorias desta taxonomia (isto é, geradores, implementadores e adotadores) são necessárias em qualquer processo de mudança. Isto significa que o processo total de mudança pode ser visto em passos diferenciados e identificáveis. Para que a mudança seja conhecida como uma nova parte de nossa realidade, ela deve ter ampla adoção, que é o passo final neste processo. Para chegar a este ponto, é preciso haver aqueles que produzem a necessidade sentida, para começar o processo. E entre esses dois estágios há uma série de esforços para implementar a mudança antes de sua aceitação ampla.

4.4 O quarto princípio afirma que as três categorias principais aparecem em ordem cronológica durante o processo de mudança. A necessidade sentida não está presente, a menos que os geradores de mudança tenham estado trabalhando. As organizações não põem a mudança em prática sem os implementadores. A mudança pode demorar mais em algumas categorias e menos em outras. Mas de algum modo todos os níveis de agentes de mudança estarão presentes em ordem cronológica: geradores, implementadores, e adotadores.

4.5 O quinto princípio estabelece que todas as categorias possuem igual valor e sua importância relativa depende apenas das circunstâncias presentes. Há momentos em que pensamos que os heróis da mudança, grandes nomes, tais como Sabin, são mais importantes que quaisquer outros agentes de mudança. Mas, a menos que os pais estejam dispostos a adotar a mudança e vacinar seus filhos, nunca se ouviria falar de Sabin ou de sua vacina.

4.6 O sexto princípio determina que um agente de mudança não pode atuar efetivamente em mais de uma categoria ao mesmo tempo. As tarefas de cada categoria são diferentes. Por conseguinte, as características necessárias aos agentes de mudança para desempenhar cada tarefa são diferentes, e o mesmo agente de mudança em geral encontra dificuldades para funcionar em mais de uma categoria ao mesmo tempo. A

mesma pessoa pode atuar em níveis diferentes, em processos de mudança distintos (por exemplo, um gerador em educação pode ser um adotador em vacinação preventiva). Há sempre lugar para exceções, mas a regra básica é que o agente de mudança opera em apenas uma categoria de cada vez. Isso é mais verdadeiro entre geradores e implementadores e menos verdadeiro nas categorias mais baixas (isto é, mais próximas do final do processo).

4.7 Finalmente, o sétimo princípio estabelece que todas as categorias de agentes de mudança compartilham um valor comum, pelo menos. Este princípio postula que o agente atua a partir de valores e que seu comportamento é condizente com esses valores. Tal afirmativa precisa ser esclarecida a fim de tornar possível a discussão acerca da genuinidade do comportamento de alguém. Sem dúvida, este é um princípio complexo e aparentemente paradoxal. Os adotadores, ao final de um processo de mudança longo e muito contestado, não gostam de se reconhecer apoiando alguma coisa contra a qual lutaram. Contudo, alguns resistentes nunca mudam, o que confirma este princípio. Quanto mais baixo na classificação está situado o agente de mudança, tanto menos cômico dos valores implícitos ele é.

## 5. A TAXONOMIA

Esta taxonomia, por certo, não é universal. Ao contrário, é uma taxonomia dos agentes de mudança que trabalham em um determinado contexto, ou seja, mudança social num contexto democrático. É possível pensar em pelo menos mais dois contextos em que os agentes de mudança costumam atuar: revolução e difusão técnica. Por revolução, entendemos mudança imposta (mediante o emprego de qualquer forma de coação), contra os desejos daquele(s) que muda(m). A difusão técnica representa o contexto no qual a mudança de comportamento é resultante de alguma inovação técnica (computador, fertilizantes, remédios, etc.).

Pode haver alguma justaposição do contexto de difusão cultural e do contexto de mudança social no papel dos agentes de mudança. Mas, sem dúvida, ela é muito pouca entre o contexto revolucionário e o de mudança social. Entretanto, alguns revolucionários resultam seguramente das frustrações experimentadas por indivíduos enquanto tentavam atuar como geradores de mudança, em um contexto ainda não de revolução. Basicamente, o contexto no qual os agentes de mudança aqui examinados melhor se enquadram é o de processo de mudança que está modificando o comportamento social de indivíduos ou sistemas que decidiram mudar através de meios voluntários.

A taxonomia inclui três grandes categorias de agentes de mudança:

1. Geradores de mudança.
2. Implementadores de mudança.
3. Adotadores de mudança.

A primeira grande categoria divide-se em dois tipos: a) geradores prototípicos; b) geradores demonstrativos. Os demonstradores ainda se subdividem em três

formas: a) de barricada; b) patrocinadores; c) defensores. A segunda grande categoria divide-se em três subcategorias: a) implementadores externos; b) implementadores mistos; c) implementadores internos. Por último, a terceira grande categoria consiste também em três subcategorias: a) adotadores prototípicos; b) adotadores-mantenedores; c) adotadores-consumidores.

A tarefa dos geradores de mudança é converter os problemas da sociedade em necessidades sentidas para mudar. Os geradores prototípicos são aqueles cuja tarefa é liderar o estágio de conversão. São, em geral, reconhecidos como heróis, e ingenuamente considerados os mais importantes agentes de mudança. Os geradores demonstrativos são aqueles que demonstram sua convicção no valor da conversão do problema que eles querem que se torne uma necessidade sentida. Os demonstradores de barricada são os mais ativos e, como o próprio termo explica, são aqueles que fazem sua demonstração nas ruas. Estão na primeira linha do conflito entre os geradores de mudança e os resistentes à mudança. Os patrocinadores agem como benfeitores do processo de mudança. O seu patrocínio varia conforme os seus recursos. Alguns contribuem de forma anônima com dinheiro. Outros aparecem em público para apoiar a mudança. Os defensores, por fim, são aqueles que representam os que irão obter mais benefícios com a mudança. Geralmente demonstram seu apoio falando e/ou escrevendo a favor da mudança.

A função dos implementadores de mudança é executar a mudança nas organizações assim que a necessidade sentida para alterações for reconhecida. Os implementadores externos, na maioria profissionais autônomos, são de fora da organização, convidados para dar assistência durante a implementação da mudança. O mais significativo acerca deles é sua capacidade de assumir riscos. Os implementadores mistos são aqueles que trabalham dentro de organizações mas, ainda assim, retêm algumas características dos externos. Usualmente, trabalham em nível de corporação ou podem ser pesquisadores/professores acadêmicos que também fazem consultoria. Têm a segurança de um emprego, mas devem conduzir a implementação sob uma forma contratual com estranhos, tais como departamentos ou divisões do sistema cliente. Quando trabalham no campo, com frequência assumem diversas características dos externos. E, por último, há os implementadores internos que levam a efeito a mudança de dentro da própria organização. Eles trabalham com seus pares e colegas e estão estreitamente envolvidos em atividades com grupos que se conhecem uns aos outros e cujo relacionamento se estende por um longo período de tempo.

Os adotadores de mudança constituem a grande massa dos agentes de mudança. A sua tarefa no processo é adotar a mudança praticando-a e normalizando-a como o novo estado da realidade. São relativamente inconscientes de seu papel no processo de mudança. A tarefa dos adotadores prototípicos é serem os adotadores da mudança na organização. A sua aceitação é decisiva para o processo de implementação acontecer de forma total e completa. Conscientes, em geral, de seu papel, essas pessoas não têm uma função profissional como agente de mudança

nas organizações. Todavia, são eles os membros da organização que se autodenominarão agentes de mudança. São os principais aliados do implementador.

Os adotadores-mantenedores estão tão distantes de conscientizar seu papel como agentes de mudança quanto um acordo entre agentes de mudança. Aceitam a sua tarefa primária como sendo a de manter o sistema, e o seu comprometimento é tão alto, que até adotarão a mudança a fim de preservar esse sistema. Embora haja pouquíssima conscientização entre eles de que são realmente agentes de mudança, a mudança não se efetivará até que atuem neste sentido. Eles podem ser muito resistentes, e frequentemente o são se a implementação não os incluir ou aos seus colegas prototípicos.

Finalmente, para que a mudança seja completa, a organização que mudar deve ter os seus serviços ou produtos aceitos pelo consumidor. Os consumidores são essenciais ao processo de mudança. Todavia, são os menos conscientes de si mesmos como agentes de mudança.

Os adotadores são a maioria. Quando a situação mudada se torna parte normal de sua vida, é sinal que a mudança aconteceu de fato.

## 6. CARACTERÍSTICAS DOS AGENTES DE MUDANÇA

As características dos geradores de mudança serão vistas a partir de três perspectivas: primeiramente, necessidades psicológicas do agente de mudança, que são satisfeitas na medida em que ele atua nesta categoria; em segundo lugar, o comportamento do agente de mudança, conforme é percebido pelos que resistem à mudança; e em terceiro lugar, as características operacionais típicas do agente de mudança.

Os geradores de mudança são psicologicamente independentes e possuem um baixo grau de necessidade de afiliação e de intimidade. O prototípico é o mais independente, e o defensor, o menos. Há um *continuum* dentro da categoria.

Os geradores são vistos pelos resistentes como não merecedores de confiança. Esta é uma das razões por que é difícil, para os agentes de mudança, trabalharem em mais de um nível ao mesmo tempo. Quanto mais perto do resistente for a atividade, maior será a sua desconfiança. Por exemplo, o Primeiro-Ministro de Israel é visto com mais suspeição pelo Governo do Egito do que pelo cidadão egípcio médio. Por outro lado, os demonstradores de rua são vistos com menos confiança do que os líderes nacionais de um movimento qualquer. Os resistentes também consideram geradores de mudança como agressivos, ativistas e irresponsáveis. Eles acham que as pessoas que advogam mudanças não pensaram tão bem, e com o mesmo cuidado sobre o assunto, como eles o fizeram.

Do ponto de vista operacional, os geradores de mudança preferem trabalhar em situações *ad hoc*. Tendem a não gostar de relações de trabalho permanentes e de longa duração. É o esforço necessário para

manter esses sistemas de trabalho que eles não gostam de fazer. Entre os agentes geradores de mudança, há uma alta necessidade de influenciar a mudança social: eles querem que seus esforços tenham peso na direção da mudança da sociedade. É-lhes também importante que tais esforços sejam baseados claramente nos valores subscritos por eles. Seu comportamento tenderá a fundamentar-se em valores bem pensados e definidos.

As características psicológicas dos implementadores de mudança, em termos de necessidade de intimidade, podem ser descritas como de média a alta. O nível mais alto situa-se entre os implementadores internos. A mesma situação se aplica no tocante à necessidade de segurança. A necessidade de dependência desta categoria varia de baixa a média. A necessidade de afiliação pode ser definida como mediana. Todas estas estimativas relativas representam comparações com as outras duas categorias principais.

32 Conforme vistos pelos interessados na mudança, os implementadores são dignos de confiança. De modo geral, a sua atividade toma lugar depois que o calor do conflito esfriou e quando os resistentes já os reconhecem como interessados em manter a organização atualizada. São vistos como agressivos ou não, dependendo da subcategoria em que estão atuando. Os implementadores externos serão considerados mais agressivos. Eles atuam vendendo seus serviços (*marketing*) parte do tempo. Além disso, os externos frequentemente estão desde cedo na fase de implementação e são tidos como muito mais favoráveis à mudança que os implementadores internos, que fazem a mesma coisa, porém mais tarde. O mesmo pode ser dito a respeito deles serem vistos como responsáveis, ao invés de irresponsáveis. Há um *continuum* ao longo das categorias, desde os externos até os internos, também no tocante ao grau de ativismo, visto como mais intenso nos externos.

No *continuum* da característica operacional, variando de *ad hoc* até longo termo, o implementador tende a situar-se neste segundo extremo. Seja interno ou externo, ele envolve-se em projetos de implementação geralmente longos. Quanto à necessidade de influenciar a mudança social, os externos apresentam um grau mais acentuado que os internos. Quanto à clareza e definição de valores, todos os três tipos de implementadores apresentam níveis mais altos do que os adotadores, mas mais baixos do que os geradores.

E, finalmente, no que diz respeito aos adotadores de mudança, suas principais características psicológicas indicam um nível elevado de necessidades de segurança, afiliação, dependência e intimidade. Eles são percebidos pelos que resistem à mudança como dignos de confiança, não-agressivos, responsáveis e reativos. Preferem atuar em circunstâncias que possuem situações de trabalho de longo prazo. Possuem baixa necessidade de influenciar a mudança social e pouca clareza dos valores relacionados com seu comportamento.

## 7. CONCLUSÕES FINAIS

Há duas linhas básicas ao longo deste trabalho que podem sumariá-lo. Uma é a dependência comum, entre

diversos autores, do trabalho de Lippitt e outros (13) para definir o agente de mudança. A outra reflete o esforço deliberado de vários estudiosos no sentido de ir além do simples conhecimento do que é um agente de mudança, mediante o desempenho de seu papel, ou simplesmente sendo um deles. Dos cinco exemplos vistos sobre esforços para definir os agentes de mudança, E. Rogers (24) na área de desenvolvimento intercultural, Tichy (27) na área de transformação social, Beckhard (1) na área de desenvolvimento organizacional, Gross e outros (7) no setor de instituições educacionais, e Pincus e Minahan (19) no campo de serviço social, todos baseiam-se nos conceitos originais de Lippitt e outros.

Nossos esforços também se apoiam no trabalho de Lippitt. O conceito de interno e externo está enraizado em Lippitt e na tradição do NTL. Quanto aos implementadores, C. Rogers é de grande ajuda e valia. Apesar da influência de C. Rogers ser aplicável à taxonomia toda, seu peso é maior com relação aos conceitos de implementadores, e até certo grau de adotadores, mas sua influência é bem menor no tocante ao gerador. Em realidade, sua noção de necessidade sentida fornece uma boa demarcação entre a primeira e a segunda grandes categorias. Além disso, a premissa básica de que a mudança que dura deve originar-se naquele que muda é essencialmente rogeriana.

A taxonomia aqui apresentada pode ser vista como um esforço de dirigir nosso trabalho a outros agentes de mudança e ajudá-los no esclarecimento de seu próprio papel. Há dois aspectos na taxonomia que indicam esta atitude. Primeiramente, existe uma tentativa para abranger todos os tipos e marcas de agentes atuantes no processo de mudança (10, no momento). Em segundo lugar, ao tentar diferenciar os agentes de mudança segundo certos critérios, como qual tarefa deve ser cumprida durante o processo de mudança, quem se beneficia e que características, conforme nossas hipóteses, estão associadas com cada categoria, estamos fornecendo ao agente de mudança uma variedade de dados para examinar, a fim de relacionar que tipo de comportamento atende melhor às suas necessidades e expectativas. Em resumo, nosso desejo é que a taxonomia constitua um instrumento de orientação capaz de aumentar a efetividade dos agentes de mudança.

E antes de encerrar este trabalho, apenas algumas palavras sobre certas limitações evidentes da taxonomia proposta. Dois problemas parecem mais sérios. Um refere-se ao próprio termo agente de mudança, tão extensamente utilizado aqui. Esta terminologia apresenta falhas e o termo muitas vezes não é o mais adequado. Como no caso dos adotadores (17). Mas, por ora, parece ainda aceitável continuar a empregá-lo. O outro problema refere-se à premissa de que a forma de consultoria (externa) constitui o principal modelo de implementação. Esta presunção é por certo limitada do ponto de vista cultural, e sua adoção só parece plenamente justificada no contexto de nações desenvolvidas. É provável que nos países em desenvolvimento a situação seja exatamente o inverso, ou seja, que o modelo de implementação seja dependente sobretudo dos agentes internos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Beckhard, R. *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley, Reading, Mass, 1969
2. Berger, P. L. & Luckmann, Thomas. *The social construction of reality*. Garden City, New York, Doubleday, 1965.
3. Bennis W. G.; Benne, K. D. & Chin, R. *The planning of change*. 2 ed. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1969.
4. Bloom, B. S.; Krathwold, A. R. & Mason, B. B. *Taxonomy of educational objectives*. London, Longman, 1971.
5. Cannon, W. B. *Wisdom of the body*. New York, W. W. Norton, 1932.
6. Emery, F. E. *Systems thinking*. Harmondsworth, Middlesex, Penguin Books, 1969.
7. Gross, N.; Ciacquinta, J. O. & Bernstein, M. *Implementing organizational innovations*. New York, Harper & Row, 1971. (Harper International Edition.)
8. Hesketh, J. L. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Atlas, 1977.
9. \_\_\_\_\_. O Processo de consultoria. *Revista Brasileira de Produtividade*, São Paulo, Idort, 1978.
10. \_\_\_\_\_. Processo dinâmico de desenvolvimento pessoal. *Cadernos de Psicologia Aplicada*, Porto Alegre, no prelo.
11. \_\_\_\_\_. Atitude não-diretiva. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, no prelo.
12. Katz, D. & Kahn, R. L. *The social psychology of organizations*. New York, John Wiley, 1966.
13. Lippitt, R.; Watson, J. & Westley, B. *The dynamics of planned change*. New York, Harcourt, Brace & World, 1958.
14. Lewin, K. Frontiers in group dynamics. In: Cartwright, D., ed. *Field theory in social science*. Selected Theoretical paper, London, Tavistock, 1952.
15. McGregor, D. *The human side of enterprise*. New York, McGraw Hill, 1960.
16. McLuhan, M. *Understanding media*. New York, McGraw Hill, 1964.
17. Ottaway, R. N. An Apology for change. In: Ottaway, R. N., ed. *Humanising the workplace*. London, Croom Halm, 1977.
18. \_\_\_\_\_. & Cooper, C. L. Moving toward a taxonomy of change agents. *Management Education and Development*, 7(3), 1976.
19. Pincus, A. & Minahan, A. *Social work practice: model and method*. Itasca, Illinois, F. E. Peacock, 1973.
20. Polanyi, M. *Personal Knowledge*. London, Routledge, Kagan Paul, 1958.
21. Rogers, C. A. *Client centered therapy*. Boston, Houghton Mifflin, 1951.
22. \_\_\_\_\_. *Freedom to learn*. New York, Bobbe-Merrill, 1969.
23. \_\_\_\_\_. *Encounter groups*. Harmandeworth, Middlesex, Pelican Books, Penguin Books, 1970.
24. Rogers, E. M. Change agents, clients and change. *Modernization among peasants: the impact of communications*. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1969.
25. \_\_\_\_\_. & Sholmaker, F. F. *Communication of innovations — a cross cultural approach*. 2 ed. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1971.
26. Shepard, H. A. Personal growth laboratories: toward an alternative culture. *Journal of Applied Behavioural Science*, 6(3), 1970.
27. Tichy, N. Agents of planned social change: congruence of values, cognitions, and actions. *Administrative Science Quarterly*. 19(2), 1974.
28. Watson, G. Resistance to change. In: Bennis, W. G.; Benne, K. D. & Chin, R. *The planning of change*. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1966.
29. Weiner, N. *The human use of human beings*. Boston, Houghton Mifflin, 1950.