

Definido o agente de mudança

RICHARD N. OTTAWAY (*)

Uma conferência sobre o *design* da mudança parece-me ser o local apropriado para discutir e definir o agente de mudança. Assitiram a esta conferência específica, pessoas cujo interesse na mudança deriva do seu trabalho. A sua linguagem é a dos ambientes, da tecnologia, dos artefactos, de engenharia e outras linguagens de planeamento, medição e previsão, e da necessária interacção de vários materiais para criar os edifícios, as comunidades ou os instrumentos desejados. O meu objectivo ao encontrar-me aqui era aflorar uma componente de mudança tão importante ou talvez ainda mais importante: a saber, as pessoas. Estou interessado na definição ulterior das pessoas que decidem adoptar a mudança; que trabalham para implementar a mudança; ou mesmo que trabalham para gerar uma *necessidade sentida*, de que uma mudança determinada deveria ter lugar.

O objectivo deste trabalho é apresentar os meus esforços para a definição do agente de mudança bem como para incorporar os aperfeiçoamentos desses esforços como um resultado da conferência. Em 1.º lugar, irei explorar alguns dos itens associados com a definição do agente de mudança. Depois irei sugerir dois conceitos prévios que os estudiosos acham úteis ao definirem os agentes

de mudança. Do vasto espectro de literatura sobre esta matéria, selecionei algumas das definições usadas por cientistas sociais no comportamento organizacional, educação e administração social, para exploração. Finalmente apresentarei uma proposta de taxonomia dos agentes de mudança.

A DEFINIÇÃO COMO UMA FUNÇÃO

O prof. John Morris, da Manchester Business School, costuma dizer aos seus alunos que definir é a 3.ª fase, além do mero saber. Saber, pode considerar-se pessoal e sem validação externa. Ele afirma que a 2.ª fase é reconhecer. Aqui começa a diferenciação entre fenómenos, mas a definição é ainda pessoal e mais interna, que exterior. A 3.ª fase consiste em identificar, e resulta da 2.ª. Agora a ênfase muda para o exterior e dá-se um avivar de linhas entre os fenómenos. A definição, a 4.ª fase, é uma progressão que ainda se afasta mais do pessoal e do mero saber, correndo o risco de coisificação, segundo ele.

(*) P.h.D. pela Universidade de Manchester. Prof. da Univ. de New Jersey (USA). (Rutgers Graduate School).

Eu uso a palavra «definir» no sentido da 4.^a fase, mais sofisticada, tal como descrita acima. Existe muito pouco trabalho já feito para definir os agentes de mudança (Otta-way e Cooper, 1976). Actualmente pode dizer-se que o grau de definição está no mero saber. Isto significa que quem é um agente de mudança está quase inteiramente entregue ao próprio agente de mudança. O observador de agente de mudança fica entregue ao discernimento da sua própria definição. Quem quer que se chame a si propriamente um agente de mudança ou assim for chamado é um agente de mudança.

Há os que acham que definir os agentes de mudança tem custos pragmáticos para o agente de mudança. Tem sido sugerido que definir agente de mudança pode ser útil para a polícia. Isto é, se a polícia quiser reduzir a eficácia daqueles que tentam mudar a sociedade, poderia usar os resultados deste tipo de pesquisa para categorizar porções da população como os malandris potenciais ou as prostitutas. Um estado policial podia ir mais longe e prender as pessoas que lhe parecem passíveis de ser ajustadas a algumas das definições, a forjar a partir de uma comunicação como esta.

Deixar os agentes de mudança no actual estado de vaga definição tem efectivamente benefícios. Por exemplo podia argumentar-se dizendo que o estado de indefinição assegura ao agente de mudança a liberdade para definir os agentes de mudança como melhor servir à sua situação. Pode dizer-se que a actividade de agente de mudança é atraente para um tipo determinado de pessoa: justamente aquele que é mais criativo ou produtivo numa situação vagamente definida. Trabalha melhor quando está a definir a sua situação à medida que a cria, ou a leva até ao fim. Não tem preconceitos. Não se defronta com as expectativas que os outros podem ter dele. Está a estabelecer associações ou conexões entre dados que frequentemente não são explorados pelos que os vivem e dispõem de papéis bem definidos.

Pode contudo argumentar-se que a nossa cultura permite cada vez menos situações vagamente definidas. Cada vez com mais frequência toda a gente tem de ajustar-se a papéis pré-determinados, e que frequentemente são pré-determinados por definições. A partir deste conjunto de definições rígidas, desenhando-se cartões perfurados para coligir, escolher, armazenar e recuperar estes dados, definidos em categorias exactas. Assim, a criatividade, tal como a pessoa com grande necessidade de auto-realização, estão fora de consideração.

Um rude golpe que os agentes de mudança podem sentir se se tornar mais precisa a sua definição é que essa melhoria de definição os introduz no jogo do síndrome emprega/ /despede das organizações de trabalho nacionalizadas e burocratizadas. Pode-se argumentar que os agentes de mudança são agora contratados quando as autodefinições se harmonizam com as necessidades sentidas ou os desejos da organização do trabalho. Quer dizer, se a organização contratante sente que a pessoa em questão tem qualquer coisa a oferecer pode contratá-la sem ter que recorrer a um qualquer estudo que indique a existência de um comportamento predizível correlacionado com essa definição. Alguns diriam que o agente de mudança é uma das poucas forças de contrabalanço que ainda pode ser contratada pelas organizações modernas. E continuariam dizendo que uma tal situação é valiosa não só para os agentes de mudança, como a longo prazo, para as organizações.

Assim, para quê preocuparmo-nos em definir o agente de mudança? A minha primeira reacção a essa pergunta baseia-se em parte na teoria do Monte Everest: «Ele aí está; aprende algo sobre ele». O fenómeno é a atracção. O fenómeno é a substância de que o cientista é dependente. É um caso de amor. Nem tudo é puro e bom, mas é uma função humana que traz prazer e satisfação, identidade, fama e também dor, vergonha e dificuldades. É uma realidade que está

arreigada na nossa consciência e que tanto nos serve como nos servimos dela para pro-
veito próprio.

Ainda mais atraentes para o cientista são os fenômenos virgens. Existe no cientista um impulso para conhecer o que não foi conhecido antes. O exemplo óbvio e principal da sua corrupção, é que qualquer investigação deveria ser original. O cientista original. O cientista acha irresistíveis os dados ainda não possuídos, não explorados, subdesenvolvidos, não investigados.

De um ponto de vista mais pessoal acho que, no passado, teria beneficiado grandemente se tivesse tido acesso aos devaneios de alguém sobre este assunto. Uma grande parte da minha motivação para este estudo é ir de encontro às minhas necessidades pessoais. Tenho passado a minha vida profissional como um agente de mudança (considerado dentro da indefinição do termo). Afirmando que fui um agente de mudança, contudo sempre precisei de ajuda no pensar e no escolher de meu papel e função. Por conseguinte espero que isto seja útil aos outros agentes de mudança.

Numa última análise este texto é apenas o partilhar de uma jornada pessoal que, contudo, é por vezes quase científica. O mesmo acontece quando um viajante estabelece critérios para se guiar. Outras vezes ele atravessa as experiências em caminhos controlados, objectivos, procurando encontrar nelas uma nova luz. Outras vezes ainda inclui as jornadas de outros na sua própria viagem e ao cruzar esses caminhos com o seu, para ver o que acontece, encarna o papel do cientista. Finalmente, quando o cientista oferece as suas descobertas de uma forma ordenada e documentada, para que outros a examinem, está a envolver-se num processo que tanto vai de encontro à sua necessidade de classificar a sua própria jornada como ao desejo de funcionar como um cientista.

Falando a partir dos meus próprios valores, as possíveis consequências do síndrome

emprega/despede aqui referidos, não são totalmente negativos. Pressupondo que o trabalho organizado veio para ficar, e mais ainda, assumindo que continuará a existir uma componente económica nas organizações laborais, pode descortinar-se algum valor em contribuir para o conhecimento do síndrome contrata/despede. De qualquer modo a racionalização continua. Colocar-mo-nos de parte e esperar que a tendência para a computadorização se desvaneca é deixar mão livre aos racionalizadores para nos colocar fora do processo. Encaro o meu trabalho como um esforço de encontrar nossas próprias definições, como agente de mudança.

Não se pode partir do princípio que mais ninguém irá achar estes dados interessantes. Digo para mim próprio: «Que sorte para o mundo que alguém como eu tenha trabalhado sobre esta matéria. Vou continuar, sabendo de antemão que as forças contrárias também usarão este material.»

Respondendo de um ponto de vista epistemológico a esta questão concordo com Wainer (1950), Mc Luhan (1964) e Polanyi (1958) de que o conhecimento não é estático. O conhecimento cresce. Por consequência, estes primeiros esforços para definir os agentes de mudança gerarão outros, mais bem fundamentados.

Assumo que estes esforços irão interferir com outros esforços talvez mais proveitosos ou mais nocivos para a compreensão deste fenómeno. Um pouco de fé cega, talvez, mas uma parte real de mim.

PRÉ-REQUISITOS ÚTEIS PARA DEFINIR AGENTE DE MUDANÇA

Há três pontos que achei úteis ao definir os agentes de mudança. O primeiro é colocar a pergunta: que agente de mudança? O segundo pré-requisito, conceito base, ou mesmo suposição, acerca de agentes de mu-

dança, é um conceito fundamental do contexto e dinâmica da mudança no qual o agente actua. Em terceiro lugar, tem sido útil para mim encarar a mudança como aprendizagem.

«Que agente de mudança? — alguém perguntará. — Será que a tecnologia não muda situações, atitudes, crenças, sentimentos e capacidades?» A resposta que eu dou é: «Sim, mas também há pessoas envolvidas nesse processo e o meu interesse é precisamente tentar compreender a pessoa chamada agente de mudança». Portanto, o agente de mudança que estamos a definir é uma pessoa. A redução do estudo às pessoas não implica juízos de valor sobre se é ou não importante qualquer outro aspecto da mudança. Além disso há mudanças no comportamento de uma organização que são inseparáveis das pessoas. Podemos chamar a esse comportamento *a cultura da organização*. Shepard (1970) aponta que «as culturas se mantêm através da operação de processos de autovalidação. Mudar uma cultura requer intervenções que invalidam velhos processos bem como condições que facilitam a criação de novos processos de autovalidação». A mudança a que aqui me refiro é a mudança da cultura. São as pessoas, que intervêm na mudança dessa cultura, que desejo definir como agentes de mudança.

Em segundo lugar, pode ser útil examinar a visão pessoal da realidade. Como se mantêm os comportamentos humanos na realidade? O que é que está por trás da mudança desses comportamentos? Esta não é a mesma realidade estudada por Berger e Luckman (1966). Estes autores afirmam que a realidade é construída socialmente. Aí a ênfase incide na própria realidade, em todas as partes móveis em estudo, e no momento em que essas partes específicas se mantêm tempo suficiente num padrão reconhecível para alguém decidir que necessitam ser mudadas.

O pensamento que enforma este artigo radica fortemente no pensamento de Lewin

(1974) e no seu conceito de *campo de forças* que constitui a realidade. Lewin pensa que a realidade é o equilíbrio quase estacionário das forças que tendem para a mudança e das forças que refreiam a mudança. Este modelo é também partilhado por outros autores. Cannon (1932) empregou o termo *homeostasis* para designar a tendência de todos os elementos da natureza para se moverem em direcção a uma estabilização de forças.

Katz e Kahn (1966) estabelecem a ligação entre sistemas sociais e sistemas orgânicos, a qual já está implícita tanto no trabalho de Cannon como no de Lewin. Descrevem características temporais de sistemas abertos que tanto são aplicáveis aos sistemas sociais como aos orgânicos. Denominaram este momento da realidade o estado estável ou *homeostasis* dinâmica. Essa é, para os referidos autores a 7.^a característica dos sistemas abertos. O que me leva a mencionar o trabalho de Lewin, Cannon, e Katz e Khan é indicar que o encarar uma organização como o resultante de um certo balanço de forças, é uma concepção largamente defendida. É uma concepção que serve ao nosso propósito de definir o agente de mudança. Poder-se-ia dizer que o agente de mudança é aquele que pode alterar o equilíbrio. Uma vez que há dois pólos de equilíbrio, a escolha do lado a mudar é significativa. O mundo parece mudar a maior parte do seu comportamento pelo aumento das forças implementadoras de mudança. Lewin sugere que o método mais produtivo com menor resistência e maior durabilidade consiste na redução das forças resistentes à mudança.

Em suma, o segundo pré-requisito útil para estar na mesma frequência que o autor, é que a realidade é entendida como um conjunto de forças mantido por um campo de forças. Para alterar essa realidade, quer se trate de uma personalidade ou de uma organização, o agente de mudança deve iden-

tificar as forças existentes na realidade e reduzir as forças restritivas.

O terceiro pré-requisito para compreender os agentes de mudança como são definidos neste capítulo é explorar uma possível tradução da teoria de aprendizagem de Carl Rogers para os agentes de mudança. C. Rogers (1951) levanta quatro hipóteses que podem ser assim resumidas:

- 1 — Não podemos ensinar uma outra pessoa directamente; só podemos facilitar-lhe a aprendizagem.
- 2 — Uma pessoa só aprende as coisas que apercebe como contribuindo para a manutenção ou engrandecimento da estrutura do ego (*self*). Quer dizer, aprende apenas o que percebe ser do seu interesse, e mais ainda, quando apenas sente necessidade de aprender. Esta é frequentemente chamada a *teoria da necessidade sentida*. Há uma tendência para resistir quer por negação, quer por distorção da simbolização.
- 3 — Há experiência que, se assimilada, implicaria uma mudança na organização do ego. Ao que parece, a estrutura e organização do ego torna-se mais rígida sob ameaça e afrouxa as suas fronteiras quando completamente livre da ameaça. A experiência que é apercebida como incompatível com o ego só pode ser assimilada se a organização do ego se relaxar e expandir para a incluir.

Quer dizer, se uma experiência de aprendizagem é vista como uma experiência significativa, a organização do ego resistir-lhe-á chamando-lhe qualquer outra coisa, ou negando a necessidade de aprendê-la agora. Além disso a estrutura do ego parece tornar-se mais rígida nessas alturas. Se a aprendizagem também é assimilada e integrada como uma nova parte do ego, tem de ser reduzida a ameaça da experiência de aprendi-

zagem. Quando isto ocorre, a estrutura do ego pode relaxar-se e a nova aprendizagem pode ser aceite.

- 4 — Em conclusão, C. Rogers afirma que a situação educacional que mais eficazmente promove a aprendizagem significativa é aquela em que: 1) está reduzida ao mínimo a ameaça ao ego e 2) a aprendizagem é facilitada.

As hipóteses de Rogers são úteis quando a mudança é vista como aprendizagem. Esta é uma boa analogia. Se virmos a mudança como a passagem de um estado fixo para outro estado fixo depreende-se aqui uma vasta quantidade de aprendizagem. O agente de mudança está envolvido numa situação de ensino e trabalha num meio em que os que estão a mudar estão a aprender novos papéis, comportamentos, valores, relações de poder, expectativas e resultados. A aprendizagem desta natureza parece caber nos princípios que Rogers articulou.

Se bem que Rogers trabalhe com indivíduos numa relação de aconselhamento terapêutico, as suas descobertas têm sido aplicadas a situações de ensino (1962) e a grupos de encontro (1970). Contudo, em todos os casos, podemos dizer que o seu trabalho se destinava prioritariamente a situações de aprendizagem onde o material recai no «domínio afectivo» (Bloom, 1956). Quer dizer, a aprendizagem tem a ver com sentimentos, com processos, e com o lado comportamental da aprendizagem. Uma tão vasta aplicação do seu trabalho contribui para o nosso pensamento, uma vez que tratamos os agentes de mudança nessas mesmas áreas da mudança, nomeadamente a parte comportamental ou cultural das organizações. (Vem-nos à ideia a expressão poderosa de Mc Gregor (1960): o lado humano do empreendimento).

Antes de tentarmos traduzir o trabalho de Rogers, mais uma questão deve ser abordada. Até aqui a nossa discussão tem sido

acerca de indivíduos. Porém, o agente de mudança que estamos a discutir trabalha em organizações. Queremos pensar que o trabalho de Rogers é igualmente aplicável a organizações tal como a indivíduos. Katz e Khan (1966) fazem a conexão entre organismos biológicos e sistemas sociais. Emery (1969), referindo-se a si próprio diz: «o autor acredita que ficou demonstrado que os sistemas vivos, quer indivíduos ou populações, têm que ser analisados como «sistemas abertos»... Watson (1966) diz: «Todas as forças que contribuem para a estabilidade da personalidade ou dos sistemas sociais podem ser percebidos como resistindo à mudança.» A hipótese deste trabalho é a de que há uma certa segurança para afirmarmos que o que sabemos sobre o comportamento individual é aplicável ao comportamento organizacional.

TRADUZINDO AS HIPÓTESES DE ROGERS PARA LINGUAGEM DE MUDANÇA

1. *É impossível ensinar outra pessoa directamente.* O mesmo princípio é útil para definir agente de mudança; isto é, o agente de mudança não pode mudar pessoas ou organizações directamente mas apenas pode facilitar a mudança nas pessoas ou nas organizações. Logo que este princípio tenha sido apreendido pelo agente de mudança, muitos dos seus problemas ficam resolvidos. Por exemplo, a mudança efectuada segundo este princípio será pertença dos que estão a mudar. Por isso não é necesária coerção para manter a pessoa mudada. Muitas vezes a mudança que está presente enquanto o agente de mudança está a trabalhar, desvanece-se quando ele parte. Existe aqui uma equação: quanto mais o agente de mudança dirige, controla e determina a mudança, maior é a possibilidade de a mudança não ser implementada ou da situação regredir após a sua partida. Jones (1969) verificou

isto no seu estudo de 206 casos. A hipótese de Rogers pode traduzir-se da seguinte forma: *um agente de mudança não pode mudar outra pessoa ou uma organização directamente; apenas pode facilitar essa mudança.*

2. *Uma pessoa só aprende as coisas que vão de encontro a uma necessidade por ela sentida.* Este segundo princípio traduz-se para: *uma pessoa ou uma organização só muda quando sente que necessita de mudar no seu próprio interesse.* Evidentemente, a força pode provocar a mudança. Mas terá de se usar a força para manter uma mudança conseguida pela força, o que é o contrário do objectivo pretendido ao traduzir esta hipótese de Rogers. O interesse pessoal está ligado aos valores. Por exemplo, uma pessoa pode pensar que deixar a escola aos 16 anos é do interesse próprio da criança. Outra pessoa pode considerar isso negativo, porque dá mais valor a uma educação universitária. Todos nós conhecemos organizações onde o interesse pessoal tem muitas limitações e em que pouco é expresso em devido tempo (Argyris, 1960). O agente de mudança tem vários papéis a desempenhar e a presença ou ausência da necessidade sentida é crucial (Ottaway, 1976).

3. *A aprendizagem significativa encontra resistência a princípio, mas terá lugar se o indivíduo se relaxar permitindo que ela aconteça.*

O agente de mudança pode concluir a partir de Rogers, que se deve esperar resistência à mudança. Se a mudança for significativa haverá resistência. Mas a mudança pode ser facilitada se o agente de mudança *reduzir* a ameaça trazida pela mudança. Os trabalhos de Lewin (1974) e Watson (1966) apontam para esse fenómeno. *Haverá resistência à mudança mas ela pode ser assimilada na pessoa ou organização se as suas fronteiras estiverem relaxadas.*

4. *A situação educacional que mais eficazmente promove a aprendizagem significativa constitui uma baixa ameaça ao ego e*

a aprendizagem é facilitada. Este é o princípio sumário que se aplica também ao agente de mudança. A situação que mais eficazmente promove a mudança significativa é o que tem um baixo nível de ameaça e aí a mudança é facilitada.

DEFINIÇÕES DE AGENTES DE MUDANÇA

O uso do termo agente de mudança nas ciências do comportamento é usualmente atribuído a Lippitt, Watson e Westley (1958), quando sintetizavam o trabalho inicial dos National Training Laboratories nos U. S. A. Definem, agente de mudança, como um agente do exterior convidado por um sistema a ajudar a melhorar o sistema através de uma mudança planeada. Sendo embora vasta a esfera de acção do agente de mudança este ficará restringido a um *outsider*.

Uma tal definição ajusta-se aos intentos dos fundadores dos National Training Laboratories. Os fundadores Bradford, Lewin, Lippitt, Gibb e Banne tinham-se proposto em 1974 preparar uma experiência educacional de pesquisa/acção que iria criar agentes de mudança. Uma das características destes «laboratórios» primitivos era o Basic Skills Training Group (Grupo de Treino de Habilidades Básicas) com o fim de estabelecer um meio para aprendizagem das habilidades de um agente de mudança (Cohen e Smith, 1976).

Bennis, Benne e Chin (1969) alargaram a definição dos agentes de mudança. Definiram o agente de mudança da mesma maneira que Lippitt, Watson e Westley, mas acrescentando «interior ou exterior». Nesse mesmo ano Beckhard (1969), escrevendo para praticantes de O. D., deu a definição global: «Agente de mudança» refere-se às pessoas que, dentro ou fora da organização, fornecem assistência técnica, especializada ou consultiva na realização de um esforço de mudança». Esta é a definição de agente

de mudança usada neste artigo. Ultrapassa os agentes de mudança orientados pelo T-Grupo dos primeiros tempos do NTL. Um agente de mudança pode ser todo o elemento que tem como tarefa específica colaborar no esforço de mudança.

Adicionalmente à evolução do termo genérico, outros têm trabalhado para desenvolver o termo em áreas específicas. Por exemplo, E. Rogers (1969, 1971) investigou o agente de mudança na área da difusão da informação, interessando-se sobretudo na ajuda às nações em desenvolvimento. Afirma: «Um agente de mudança é um profissional que influencia decisões de inovação numa direcção desejada por uma agência de mudança» (*). A sua definição mostra a tendência dos seus objectos de pesquisa. Existe uma valorização implícita da nação dadora, não se prestando atenção à teoria da necessidade sentida e a outros aspectos já mencionados neste artigo.

Rogers sente que a sua definição é compatível com a de Bennis, Benne e Chin (divergindo da de Lippitt e outros). Contudo, afirma: «defendemos que o agente de mudança se distancia dos seus clientes em virtude da natureza do seu estatuto profissional (é empregado de uma agência de mudança), mais do que pelo facto de viver dentro ou fora de um sistema particular». O modelo de E. Rogers (1969) aparece frustrante na medida em que os valores implícitos para o agente de mudança parecem trabalhar contra a implementação bem sucedida da mudança. Por exemplo, a primeira função que ele menciona no processo de mudança planeada é «desenvolver a necessidade da mudança». Reconhece o problema... (para uma discussão mais detalhada do seu modelo, ver Ottaway e Cooper, 1976).

(*) Entende-se agência de mudança como uma organização internacional de apoio a países em desenvolvimento. Nos EUA por ex. AID.

Outro exemplo de pesquisa que tem uma área específica de interesse é o trabalho de Tichy (1974), autor interessado na mudança social. Tem efectuado investigações sobre uma vasta gama de agentes que trabalham nesse campo. Define agente de mudança como aquele que «intervem deliberadamente... para provocar a mudança». Também aqui a ênfase recai nos valores do agente de mudança e é dada pouca atenção às necessidades sentidas de mudança.

Além dos principais esforços na ciência do comportamento para definir agentes de mudança (Bennis, 1966; Bennis, 1969; Bennis, Benne e Chin, 1966; Beckhard, 1967), existem dois outros campos que talvez se venham a revelar importantes nesta área. Muito trabalho tem sido encetado na mudança de sistemas educacionais. Aqui observaremos rapidamente os trabalhos de Gross, Giauquinta, Bernstein (1971). Também a mudança, e como é efectuada, tem constituído material de considerável interesse para o trabalho social. Aqui passaremos brevemente em revista o trabalho de Pincus e Minaham (1973).

Gross e outros (1971) fizeram um estudo global de um caso onde a maioria dos factores habituais que se pensam necessários para o êxito da mudança organizacional, estavam presentes; contudo, a inovação não resultou, tratava-se de tentar implementar uma nova definição do papel do professor, que consideram ser de papel catalisador. A hipótese do seu estudo é que o malogro na implementação da inovação é frequentemente a causa do malogro de todo o processo. «Inovações introduzidas nas escolas são apenas *propostas* de mudança: para alcançarem os efeitos pretendidos têm de ser implementadas».

Fornecem ainda uma resenha crítica de muita da literatura sobre dinâmica de grupo e O. D. Para os nossos propósitos a sua conclusão é significativa: «Em suma, a nossa resenha da literatura revela que o uso dos agentes de mudança e a participação (desde

Coch e French, 1948) são geralmente consideradas como variáveis estratégicas no que respeita à iniciação bem sucedida de propostas de mudança, e que uma estratégia de iniciação envolvendo um agente de mudança e uma participação subordinada leva à implementação bem sucedida de inovações».

O estudo de Gross e outros não investiga o papel ou a eficácia do agente de mudança. Não obstante, têm consciência de que nas instituições educacionais é necessário o agente de mudança. Mesmo assim são bastante críticos em relação à sua acção. Por exemplo, «Os administradores transferem geralmente a responsabilidade de efectivar uma mudança para subordinados ou para um agente de mudança exterior». Os autores são críticos em relação a este procedimento e dão um maior papel ao gestor: «É da responsabilidade da gestão o desenvolvimento de uma estratégia global de mudança.»

A pesquisa e conceptualização do agente de mudança necessita ainda de muito mais trabalho. Outros (Jones, 1969 e E. Rogers, 1969) concordam prontamente que a definição existente e o trabalho que está a ser conduzido sobre a mudança, necessita de ser complementado. O estudo de Gross e outros apela para que o estudo seja feito no cenário de mudança organizacional «como um resultado de um conjunto complexo de forças inter-relacionais que ocorrem durante um extenso período de tempo...». As instituições educacionais são óptimos cenários para fazer uma tal investigação.

Em virtude de tais apreciações parece apropriado concluir que a definição de agente de mudança usada por Gross e outros fica dentro da definição que este artigo tenta fornecer.

No campo do trabalho social, para falarmos de uma outra área onde está a ser desenvolvido o trabalho de agente de mudança, observamos o modelo de trabalho social

fornecido por Pincus e Minshan (1973). Dizem:

«O trabalho social ocupa-se das interacções entre as pessoas e seu meio social, o qual influencia a habilidade das pessoas para realizar as suas tarefas quotidianas, de ultrapassar as suas angústias e de realizar as suas aspirações e valores. O propósito do trabalho social é, pois: 1) elevar as capacidades de enfrentar e solucionar problemas; 2) ligar as pessoas aos sistemas que lhes fornecem meios serviços e oportunidades; 3) promover a eficaz operação humana desses sistemas, e 4) contribuir para o desenvolvimento e melhoria da política social.»

Referem-se a tudo isso como uma mudança planeada, referindo-se a Lippitt e outros (1958) como fontes do seu pensamento. O objectivo do seu livro é desenvolver um modelo de trabalhador social que tem sete critérios: 1) A força da profissão reside em reconhecer as conexões entre sistemas e pessoas e trabalhar sobre eles; 2) Um modelo devia explicar o facto de o trabalhador social ter tarefas para realizar e relações a manter em todos os processos de mudança planeada, e isto constitui o seu trabalho; 3) O trabalhador social tem de trabalhar numa variedade de dimensões e tipos de sistemas; 4) É uma profissão que se socorre da teoria de várias disciplinas e as entrelaça tendo como objectivo a prática; 5) o modelo não tem de ser abstracto; 6) O modelo é influenciado pela visão de que a prática do trabalho social é um processo de mudança planeada orientada para um fim; 7) Pretende-se que este modelo seja suficientemente específico para ser útil no ensino e para ser utilizado pelo praticante na análise das suas actividades e do seu papel como agente de mudança e suficientemente geral para ser aplicável a uma vasta gama de situações.

Se bem que dependendo de Lippitt e outros (1958) para iniciar o seu pensamento, os autores têm mérito próprio, tal como a maior parte dos pensadores nesta área (Ben-

nis e outros, 1966). «Na nossa opinião, um agente de mudança é um facilitador que é empregado especificamente com o objectivo de criar a mudança planeada». Estes autores assemelham-se a E. Rogers pelo facto de verem os agentes essencialmente como trabalhadores de agência. «Um trabalhador social pode ser encarado como um agente de mudança e a agência que o emprega, pública, voluntária ou privada, como um sistema de agentes de mudança». Por outro lado, diferem de E. Rogers na medida em que vêem que o mesmo trabalho pode ser realizado pelo agente de mudança de uma forma independente. Mas reconhecem que o agente de mudança pago opera de modo diferente de um indivíduo que tenta provocar uma mudança na sua qualidade de cidadão particular. Também tratam a dinâmica do agente de mudança que trabalha dentro do próprio sistema ou que actua como um *outsider*.

SUMÁRIO DE DEFINIÇÕES

Em resumo, podemos ver que muito da definição do agente de mudança tem a sua origem no trabalho de Lippitt e outros (1958). A difusão tem seguido um percurso mais independente do O. D., da mudança institucional, educacional e do trabalho social. O termo agente de mudança tem um significado para todos eles. É um termo que pode ter tanto mais significado quanto mais a investigação for conduzida na via sugerida por Gross e outros (1971).

UMA PROPOSTA DE TAXONOMIA

Num esforço para clarificar ainda mais o termo agente de mudança proponho a seguinte taxonomia. Numa definição breve, taxonomia é uma classificação de fenóme-

nos de acordo com um conjunto de princípios. Madge (1965) vê-a como um exercício para estabelecer uma definição. É essa a intenção desta apresentação.

Os princípios sobre os quais é baseada esta taxonomia

1. Toda a pessoa é um agente de mudança em certo grau, nalgum aspecto da sua vida.

Isto é o mesmo que dizer que a mudança, enquanto fenómeno, é uma parte normal da vida de qualquer pessoa. Encontramo-nos no campo de forças que mantém a realidade num equilíbrio quase estacionário. Fazemos surgir a mudança e esta não ocorre porque alguém, alheio à nossa vida, está sempre a causar perturbação. Temos uma vaga consciência da maioria das mudanças para as quais contribuimos e em raras ocasiões desempenhamos um papel decisivo e consciente.

2. Nesta classificação taxonómica o processo de mudança vai desde o agente de mudança, que é o mais minuciosamente definido, mais claramente focado, menor em número e ao mesmo tempo menos beneficiado pela mudança, até ao agente de mudança que no fim do processo de mudança é o mais difuso, menos claramente focado, maior em número e o que mais aproveita da mudança.

A hipótese desta taxonomia é a de que há um padrão ou forma que a mudança toma e esta não é nem um acidente nem uma força determinada independente dos indivíduos.

3. Todas as principais categorias (i. e., *geradores de mudança, implementadores de mudança e adoptadores de mudança*) são necessárias a um qualquer processo de mudança.

O princípio aqui em aplicação é que o processo total de mudança pode ser visto em passos identificáveis e diferenciados. Para que a mudança seja reconhecida como

uma nova parte da nossa realidade tem que ser largamente adoptada, o que constitui o último passo no processo de mudança. Para que o processo se inicie, têm que existir aqueles que geram a necessidade de mudança. Entre estes dois passos há um conjunto de esforços para implementar a mudança, antes da aceitação alargada da mesma.

4. Todas as principais categorias estão em ordem cronológica.

A necessidade sentida não está presente enquanto os geradores de mudança não tiverem deitado mãos ao trabalho. As organizações não implementam a mudança sem implementadores. O processo de mudança pode demorar muito nalgumas categorias e pouco noutras, mas de qualquer forma todos os agentes de mudança estarão presentes por ordem cronológica: *geradores, implementadores* e finalmente os adoptadores.

5. Todas as categorias têm igual valor, com a sua relativa importância apenas relacionada com as circunstâncias respectivas.

Há alturas em que pensamos que os heróis da mudança, nomes grados como Ralph Nader, são mais importantes que quaisquer outros agentes de mudança. Mas, a menos que o cliente/consumidor estivesse disposto a adoptar a mudança e comprar um carro com um cinto de segurança, nunca se teria ouvido falar de Nader.

6. Um agente de mudança só pode funcionar numa categoria de cada vez.

As tarefas de cada categoria são diferentes. Consequentemente, as características exigidas aos agentes de mudança para realizar cada tarefa são diferentes. Por conseguinte, é geralmente difícil para o mesmo agente de mudança funcionar em mais de uma categoria de cada vez. A mesma pessoa pode operar em diferentes categorias, em processos de mudança diferentes (um gerador em educação mas adoptador em segurança automóvel, por exemplo). Há excepções, mas a regra básica para começar é que o agente de mudança só opera numa

categoria de cada vez. Isto é mais verdadeiro entre geradores e implementadores e menos verdadeiro nas suas categorias inferiores.

7. Todas as categorias partilham de um valor comum.

O princípio aqui é que as pessoas operam segundo os valores e o seu comportamento é compatível com esses valores. Uma tal afirmação tem de ser feita a fim de sermos capazes de discutir a objectividade do comportamento de cada um. No entanto, este é um princípio perturbador. Aqueles que são adoptadores no fim de um longo processo de mudança calorosamente contestado, não gostam de se ver a si próprios apoiando algo que combateram a princípio. Contudo, alguns resistentes nunca mudam, o que confirma este princípio. As «Academias Brancas» do Sul dos EUA, recusaram tomar parte na integração racial, por exemplo. Quanto mais baixo na toxonomia aparece um agente de mudança, tanto menos consciente ele é dos valores implícitos.

O cenário desta toxonomia

Esta não é uma toxonomia universal. Pensei que o fosse, até que públicos de cenários diversos apontaram as suas limitações. É antes uma toxonomia de agente de mudança que trabalha num só cenário, nomeadamente mudança social num cenário democrático.

Podíamos pensar em três possíveis cenários para agente de mudança: revolução, mudança social num cenário democrático e difusão técnica. Por revolução entenda-se a mudança forçada contra os desejos dos que mudam. A Difusão Técnica é o cenário dos agentes de mudança que E. Rogers estuda. Este termo significa mudança de comportamento como resultado da difusão de uma inovação técnica, tal como computadores, sementes híbridas, remédios, etc. Pode haver alguma sobreposição dos agentes de

mudança no cenário de difusão técnica e mudança social; mas muito pouca entre o cenário revolucionário e a mudança social, embora alguns revolucionários resultem das frustrações que sentem ao tentarem ser geradores de mudança. Basicamente, o cenário onde os agentes de mudança aqui discutidos melhor se enquadram é do processo de mudança no qual, por meios voluntários, é o comportamento social de indivíduos ou sistemas.

A toxonomia

I. GERADORES DE MUDANÇA. A tarefa dos geradores de mudança consiste em converter questões da sociedade em necessidades sentidas de mudança. Compõe-se de duas grandes categorias, a segunda inclui três subcategorias.

A. *Geradores de Mudança Protótipo.* A sua tarefa é serem o *leader* protótipo da conversão. Estes são os heróis que frequentemente confundimos como sendo os mais importantes agentes de mudança.

B. *Geradores demonstrativos de mudança.* Demonstram a sua convicção do valor da conversão da questão que querem que seja uma necessidade sentida. Há três categorias de demonstradores.

1. *Demonstradores de barricada.* Estes são os demonstradores nas barricadas, nas ruas. Estão na primeira linha do conflito entre os geradores de mudança e os resistentes à mudança.
2. *Demonstradores/patronos.* Os patronos mostram-se como benfeitores do processo de mudança. O patrocínio varia de acordo com os meios de cada um. Alguns patronos dão dinheiro anonimamente. Alguns patronos aparecem em público apoiando a mudança.

3. *Demonstradores defensores.* Os defensores podem ser representativos daqueles cuja principal vantagem advirá da mudança, tal como o Americano Negro durante o movimento pelos direitos cívicos. Os defensores basicamente falam a favor da mudança. Os locais nos quais isso se faz variam desde o partido político até ao liberal da aldeia, que fala na taberna local.

Na altura em que os defensores estão já a trabalhar, está completada a fase geradora do processo de mudança. Antes de passarmos à descrição dos implementadores, seguiremos aqui algumas características. As características dos geradores de mudança são encaradas de três perspectivas: necessidades psicológicas encontradas no agente de mudança quando funciona como gerador; o comportamento do agente de mudança tal como é visto pelos que resistem à mudança; as características operacionais típicas do agente de mudança. Os geradores de mudança são independentes psicologicamente, com necessidades de filiação muito reduzidas. O descrito em (A) é o mais independente, por exemplo, e o liberal da aldeia, descrito em (B-3), o menos. Há um *continuum*, dentro das categorias.

Os geradores de mudança são vistos pelos resistentes como indignos de confiança. Esta é uma das razões porque é difícil para os agentes de mudança trabalharem em mais do que uma categoria de cada vez. Quanto mais próxima do resistente é a actividade, menos dignos de confiança eles se tornam. Por exemplo, Ralph Nader é visto pela General Motors como menos digno de confiança do que pelo possuidor médio de um automóvel. Por outro lado, o demonstrador nas ruas locais é visto como menos digno de confiança do que os *leaders* nacionais do movimento. Os resistentes também vêem os geradores de mudança como agressivos, pró-activos e irresponsáveis. Não pensam que as pessoas que advogam a mudança

meditaram nela tal como os resistentes o fizeram.

Operacionalmente os geradores de mudança preferem trabalhar em situações *ad hoc*. Não têm tendência para gostar de relações de trabalho duradouras e dependentes. É o esforço requerido para manter esses sistemas de trabalho que eles não gostam de fazer. Entre os geradores de mudança há uma grande necessidade de influenciar a mudança social. Querem que os seus esforços contem para a mudança da sociedade. Para eles é também importante que os esforços se fundamentem claramente em valores que eles defendem. O seu comportamento tem tendência para ser baseado em valores muito bem meditados.

II. IMPLEMENTADORES DE MUDANÇA. A tarefa dos implementadores de mudança é implementar a mudança em organizações depois de ter sido reconhecida a necessidade sentida de mudar. Isto baseia-se na teoria da necessidade sentida, anteriormente desenvolvida em referência a C. Rogers (1951). Os implementadores de mudança dividem-se em três subcategorias.

A. *Implem. Externos de mudança.* Estes agentes de mudança actuam da maneira clássica descrita por Lippitt e outros (1958). São exteriores à organização e convidados a dar assistência ao implementar da mudança. A maioria é profissional *free-lance*. É o seu assumir independente dos riscos que nele é significativa.

B. *Implem. Externos/internos de mudança.* Esta subcategoria refere-se aos implementadores que actuam dentro de organizações mas ainda mantêm algumas das características como elementos externos. Trabalham geralmente em corporações profissionais. Podem também actuar apenas como consultores. Têm a segurança de um emprego mas têm, contudo, de conduzir a sua implementação numa base contratual

com estranhos, tais como divisões ou unidades dentro do sistema, ou clientes caso trabalhem para a Universidade. Quando efectivamente trabalham no local contêm muitas das características dos externos.

C. Implem. Internos de Mudança. Estes agentes de mudança implementam a mudança a partir do interior da organização. Trabalhando com os seus iguais e colegas, têm problemas e características especiais, o que requer uma categoria particular. Estão envolvidos num trabalho estreito com grupos que se conhecem e as suas relações prolongam-se por grandes períodos de tempo.

As características psicológicas dos implementadores de mudança podem ser descritas como necessidades de intimidade médias ou mesmo elevadas, situando-se o nível mais alto desta necessidade entre os implementadores internos de mudança. A mesma situação se aplicaria no que diz respeito às necessidades de segurança. Nesta subcategoria as necessidades de dependência seriam baixas ou médias. A necessidade de filiação dos implementadores pode ser considerada média. Todos estes julgamentos relativos são em comparação com as duas outras grandes categorias.

Pelos resistentes os implementadores de mudança são vistos como dignos de confiança. Geralmente a sua actividade ocorre depois do calor do conflito ter esmorecido e os resistentes vêem os implementadores como elementos que ajudam a manter actualizada a organização. São encarados desde agressivos a não agressivos, dependendo da subcategoria onde se incluem. Os implementadores externos serão mais agressivos; como surgem mais cedo na fase de implementação, são tidos muito mais como elementos pró-mudança do que os implementadores internos, que fazem o mesmo, mas muito mais tarde. O mesmo se pode dizer sobre o facto de serem mais considerados como responsáveis do que como responsáveis. Existe um continuum de externo para interno.

Quer os implementadores sejam internos quer externos os projectos de mudança em que se envolvem são sempre a longo prazo. Relativamente à necessidade de influenciarem a mudança social, pode observar-se que os implementadores externos têm uma maior necessidade que os implementadores internos. No que concerne à clareza de valores, todas as três subcategorias de implementadores têm uma necessidade de clareza de valores mais alta que os adoptadores mas menor que os geradores.

III. ADOPTADORES DE MUDANÇA:

Esta é a massa de agentes de mudança. A sua tarefa no processo é adoptarem a mudança e praticarem-na, para normalizar a mudança como novo estado da realidade. Estão relativamente inconscientes do seu papel no processo de mudança. Esta categoria tem três subcategorias:

A. Adoptadores protótipo de mudança. A sua tarefa é serem os primeiros adoptadores da mudança da organização. A sua aceitação é crucial para que tenha lugar o processo de implementação. Estão normalmente conscientes do seu papel. Estas são as pessoas nas organizações que não têm um papel profissional de agente de mudança como o temos descrito nesta comunicação. Porém são aqueles que, na organização, se autodenominarão agentes de mudança. São um aliado essencial do implementador.

B. Adoptadores de mudança e manutenção da organização. A consciência do seu papel como agente de mudança leva-os a um empenhamento cada vez maior. Há no entanto neste grupo uma deslocação notória para que a tarefa primordial seja a manutenção do sistema. O seu empenhamento na manutenção é tão elevado que adoptarão a mudança para preservarem o sistema. Há entre este grupo muito pouca consciência da sua qualidade de agentes e no entanto a mudança não se efectuará enquanto eles

não agirem. São capazes de resistirem muito e geralmente fazem-no, se a implementação não os inclui a eles ou aos seus colegas protótipos.

C. *Adoptadores de mudança utilizadores de produtos (serviços)*. Finalmente, para que tenha lugar a mudança, a organização deve ver os seus serviços ou produtos aceites pelo utilizador. Estes utilizadores são essenciais para o processo de mudança, sendo no entanto os menos conscientes de si mesmos como agentes de mudança. São ainda os que mais beneficiam da mudança e constituem o maior grupo nesse processo. Quando a situação mudada se torna uma parte normal das suas vidas, a mudança teve lugar.

Os adoptadores de mudança caracterizam-se por uma necessidade elevada de segurança, filiação, dependência e intimidade. Pelos resistentes à mudança são vistos como dignos de confiança, não-agressivos, responsáveis e reactivos. Preferem operar em circunstâncias que têm situações de trabalho a longo termo, com baixas necessidades de influenciar a mudança social e baixa clareza de valores acerca do seu comportamento.

RESUMO

Há um conjunto de fios condutores atravessando este capítulo que o resumem. Um, é a dependência comum de Lippitt e outros (1958) para definir o agente de mudança. Outro é o esforço deliberado da parte de muitos para ultrapassarem o mero saber do que é um agente de mudança, constituindo eles próprios um agente de mudança.

Dos cinco exemplos dados de esforços para definir agente de mudança E. Rogers no desenvolvimento transcultural, Tichy para a mudança social, Beckhard para O. D., Gross e outros para Instituições Educacionais, e Pincus e Minaham para trabalho social todos eles se apoiam em Lippitt para os seus próprios conceitos.

Da mesma forma os meus esforços contam com Lippitt. O conceito de interno e externo é radicado na tradição de Lippitt e de NTL. Para os implementadores, acho C. Rogers muito útil, se bem que sempre tenha pensado que C. Rogers seria aplicável a toda a taxonomia; mas, depois de uma ulterior reflexão, ele parece ajustar-se mais aos implementadores e, em certa medida, aos adoptadores.

O seu conceito da necessidade sentida fornece uma útil articulação entre as 1.ª e 2.ª categorias. Também a premissa básica, de que a mudança duradoura tem de provir do mudado, é Rogeriana.

Vejo a minha definição por meio de uma taxonomia como um esforço para dirigir o meu trabalho a colegas agentes de mudança para a clarificação do seu próprio papel. Há dois aspectos na taxonomia que me levam a dizer isto: primeiro, tento abarcar todos os agentes de mudança nos fenómenos de mudança (dez, neste momento); segundo, ao tentar diferenciar os agentes de mudança segundo a tarefa a realizar no processo de mudança; quem aproveita, e as características que, por minha hipótese, estão associadas com cada categoria, estou a dar ao agente de mudança uma variedade de dados para examinar, no sentido de seleccionar, o comportamento que mais se adapta às suas necessidades. Em suma, espero que a taxonomia aumente a eficácia dos agentes de mudança.

De momento tenho dois problemas com a taxonomia. Estes problemas são o termo «agente de mudança» e a hipótese da actividade consultiva como modelo de implementação do princípio. O termo agente de mudança não é, a vários níveis, um termo útil. A linguagem da mudança é primária e imprecisa (Ottaway, 1977) e o termo agente de mudança é um bom exemplo disso. Alguns colegas acham a palavra mais apropriada para os geradores do que para os adaptadores, por exemplo. Há um problema com a falta de consciência da sua

qualidade de agentes ou pro-acção, da parte dos adoptadores. Apenas aceitarei isso como um problema de momento.

A hipótese da actividade consultiva como modelo para a mudança é seguramente o resultado de um raciocínio culturalmente marcado. Ensinar numa universidade britânica oferece uma ampla oportunidade de encontrar estudantes e colegas de países em desenvolvimento. A escassa minoria de pessoas dos países em desenvolvimento que são enviados do estrangeiro para uma educação e formação especiais têm efectivamente um alto grau de consciência de mudança quando voltam à sua pátria. Isto não é típico da educação e formação nos países desenvolvidos; é em parte devido ao facto de que as organizações de que estes estudantes provêm, nos países desenvolvidos são bastante racionalizadas. Por consequência, a organização pode socializar facilmente os recém-formados. Nos países em desenvolvimento as organizações, menos racionalizadas, podem mais facilmente responder aos recém-formados, quando voltam. A taxonomia é culturalmente limitada e usa linguagem primária, mas constituiu o meu esforço actual de ultrapassar o mero saber do que é um agente de mudança.

EPÍLOGO

Quando esta comunicação foi apresentada na Conferência sobre o Design da Mudança, da Sociedade de Pesquisa de Design, destinava-se a ser uma conversa de 20 minutos com diapositivos a ilustrar os pontos-chave. Durante a conferência vários pontos se clarificaram para mim. Mas a necessidade de tratar certas questões relacionadas com a definição de agente de mudança em maior profundidade brotou de discussões na conferência. Robin Roy da Universidade Aberta foi particularmente prestável.

A terceira categoria foi adicionada durante o Verão de 1975. Antes disso sempre tinha pensado apenas em termos de gera-

dores e implementadores. Quando decidi adicionar a 3.^a categoria chamei-lhe *implementadores não intencionais da mudança*. Nessa altura a 2.^a categoria foi redenominada *implementadores intencionais de mudança*. Havia confusão à volta destes nomes. Foram as discussões na Conferência de Design que me ajudaram a decidir renomear a 3.^a categoria. *Adoptadores de Mudança*. Pessoalmente acho isso clarificador, mas o tempo o dirá.

Outra mudança que não aparece num esforço anterior para propor uma taxonomia (Ottaway e Cooper, 1976) é a adição de uma 3.^a subcategoria dentro dos adoptadores. Enquanto ensinava este ano nos cursos MSc, em Tecnologia de Design na UMIST, os estudantes tinham dificuldades em se localizarem na taxonomia e tinham razão ao argumentarem que as organizações têm realmente agentes de mudança auto-declarados que são aliados dos que têm o papel profissional de implementação. Embora com outras capacidades, têm porém um grande empenho em mudar a organização. Denominei este tipo de agente de mudança o *adoptador protótipo de mudança*.

A elaboração da taxonomia brotou dos esforços para ser um agente de mudança. Sinto que a apresentação ordenada destas ideias, com o fim de apoiar o pensar das características próprias e da mais confortável forma de funcionar, pode ajudar os agentes de mudança a melhor se integrarem no lugar onde possam ser produtivos. O ponto de vista aqui perspectivado é o de um agente de mudança. Em certo sentido trata-se de um agente de mudança a trabalhar através do seu pensamento e partilhando-o com outros que talvez estejam também no mesmo percurso.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIA, C. — *Understanding Organisational Behaviour*. Tavistock Publications Ltd., London, 1960.

- BECKHARD, R. — *Organisation Development: Strategiee and Models*. Addison-Wesley Publishing Company, Reeding, Mass, 1969.
- BERGER, P. L. e LUCKMSON, THOMAS — *The Social Construction of Reality*, Doubleday and Company. Garden City, New York, 1966.
- BENNIC, W. G — *Changing Organizations*. McGraw-Hill Book Company. New York, 1966.
- BERNIE, W. G. — *Nature of Organization Development*. Addison-Wesley Publishing Company. Reeding, Maes, 1969.
- BENNIS, W. G., BERNE, K. D. e CHIN, R. — *The Planning of Change* (second edition). Holt, Rinshard and Winston, Inc. New York, 1969.
- BLOOM, B. S., Krathwold, A. R. e Mason, B. B. — *Taxonomy of Educational Objectives*. Longmen Ltd. (1971). London, 1956.
- CANNON, W. B. — *Wisdom of the Body*. W. W. Norton and Company Inc., New York, 1932.
- COCH, L. e FRENCH, J. R. P., Jr. — «Overcoming Resistance To Change», *Human Relations*, I, 512-532, 1948.
- COHEN, A. M. e SMITH, R. D. — *The Critical Incident in Growth Groups*. University Associates. Le Jolla, California, 1976.
- EMERY, F. E. — *Systems Thinking*, Panguin Booke, Ltd., Harmondeworth, Middlesex, 1969.
- GROSS, N., CIACQUINTA, J. U. e BARNSTEIN, M. — *Implementing Organizational Innovations*. Harper International Edition, Harper and Row, Publishere. New York, 1971.
- JONES, G. N. — *Planned Organizational Change*, Routledge, Kagan Paul. London, 1969.
- KETZ, D. e Kahn, H. L. — *The Social Psychology of Organisations*. John Willey, New York, 1966.
- LIPPIT, R., WATSON, J., e WESTLEY, B. — *The Dynamics of Planned Chang*. Marcourt, Brece and World, Inc. New York, 1958.
- LEWIN, K. — «Frontiers In Group Dynamics», *Field Theory in Social Science*, Selected Theoretical Paper. D. Cartwright, Editor, Tavistock Publications (1952), Londo, 1947.
- MADGE, J. — *The Tols of Social Science*. Anchor Booke, Doubledsy and Company, Inc. Garden City, New York, 1965.
- McGREGOR, D. — *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Company, Inc. New York, 1960.
- MCLUHAN, M. — *Understanding Media* McGraw-Hill Book Company, Inc. New York.
- OTTAWAY, R. N. — «A Change Strategy To Implement NeY Norms, New Styles and New Environmant In The Work Organisation», *Personnel Review*, vol. 5, n.° 1, Winter.
- OTTAWAY, R. N. — «An Apology For Change», in *Humanising the Workplace*, R. N. Ottaway, Editor, Croom Helm, Publisher, London, 1977.
- OTTAWAY, R. N. e COOPER, C. L. — «Moving Towards a Taxonomy of Change Agents», *Managements Education and Development*, vol. 7, n.° 3, 1976.
- PINCUA, A. e MINAHAN, A. — *Social Work, Practice: Model and Method*, F. E. Peacock Publisher, Inc. Itasca, Illinois.
- POLANYI, M. — *Personal Knowledge*, Routledge, Kagan Paul. London, 1958.
- ROGERS, C. A. — *Client Centered Therapy*. Houghton Mifflin Company, Boston, 1961.
- ROGERS, C. A. — *Freedom to Learn*. Bobbe-Merrill Book Company, New York, 1969.
- ROGERS, C. A. — *Encounter Groups*, Pelican Books, Penguin Books Ltd., Harmandeworth, Middlesex, 1970.
- ROGERS, E. M. — «Change Agente, Clients, and Change», *Modernization Among Peasants: The Impact of Communications*, Holt, Rinchat and Winaton, Inc. New York, 1969.
- ROGERS, E. M. e SHOEMAKER, F. F. — *Communication of innovations. A Cross-Cultural Approach*. (Second Edition). Holt, Rinchart and Winston, Inc. New York, 1971.
- SHEPERD, H. A. — «Personal Growth Laboratories: Toward an Alternative Culture», *Journal of Applied Behavioural Science*, vo.. VI, n.° 3, 1970.
- TICHY, N. — «Agente of Planned Social Changs: Congruence of Values, Cognitions, and Actions», *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, n.° 2, 1974.
- WATAON, G — «Resistance to Change», *The Planning of Change*, Bennie, W. G., Benne, K. O., and Chin, R. Holt, Rinehard and Winston, Inc. New York, 1966.
- WIENER, N. — *The Human Use of Human Beings*. Houghton Mifflin Company. Boston, 1950.