Agente de mudança

Denise Menegale Wilson *

O processo de inovação é uma pequena parte de um sistema mais amplo que pode ser caracterizado como o da disseminação e utilização do conhecimento. Ao analisarmos este sistema, logo chegamos à questão do elo de ligação entre a pesquisa e a prática. Quem se encarrega de transmitir o conhecimento ao receptor em potencial?

Se olharmos para dentro de nossas instituições, veremos que este elo existe, mas o que o ocorre, freqüentemente, é a não-compreensão da sua função como disseminador de conhecimentos e de toda a complexidade inerente a seu papel. Como conseqüência, podemos observar grandes projetos que nunca são executados e, mais tragicamente, vultosos projetos que fracassam por falta de acompanhamento adequado e por uma total rejeição das idéias propostas. Esta é uma ocorrência freqüente e grave.

Especificamente na educação, assistimos ao surgimento de múltiplas inovações e, conseqüentemente, presenciamos a implementação empolgada e afoita daqueles que nelas acreditam, sem, no entanto, estarem conscientes de que não basta a idéia em si. O processo de inovação é complexo e um de seus maiores obstáculos — a resistência à mudança — é uma realidade.

Por tudo isso, é da maior importância para todos nós, envolvidos na disseminação e utilização de conhecimentos, tomar contato com a ciência que está por trás do processo de inovação.

Existem, na literatura, vários nomes para os diferentes graus de envolvimento entre o cliente e o divulgador de informações — disseminadores, consultores, líderes, agentes, treinadores, inovadores e muitos outros.

Neste trabalho nos concentraremos, inicialmente, na diferenciação e evolução do papel do consultor e do agente de mudança, já que, além de serem os mais utilizados, seus papéis se sobrepõem em vários momentos. A partir destas distinções, analisaremos o papel deste agente de mudança, frente a suas inúmeras faces e tarefas, dentro do sistema de disseminação e utilização de novos conhecimentos.

* Mestre em educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Segundo Havelock (1969) e Jung (1967), o papel do consultor não é, necessariamente, o de ligação do conhecimento. Ele é visto, mais freqüentemente, como facilitador e observador objetivo. Ele é, também, considerado um especialista no *como* identificar recursos e em *como* resgatar informações de fontes especializadas. O consultor, nesse caso, não participa do processo de escolha do *que* fazer. Somente o cliente pode determinar o que é realmente importante *para ele*. A iniciativa deve partir do cliente e, quando a informação é oferecida pelo consultor, ela pode ser utilizada ou não pelo cliente (Boehm, 1956).

Binderman (1959) caracteriza o papel do consultor através dos seguintes aspectos: a) o cliente inicia o processo; b) a relação é temporária e específica; c) o consultor é de uma área profissionalmente diferente da do cliente; d) o consultor *só* aconselha, não tendo a responsabilidade de implementação; e) o consultor não tem uma relação administrativa com o cliente.

Apesar de Huessy (1966) e Fry (1964) considerarem o papel do consultor como passivo e impotente (*bystander role*), observamos que outras áreas profissionais têm dado um enfoque mais profundo e bastante interessante a este papel. Este novo enfoque surgiu a partir do conceito de "consulta de saúde mental" oferecido por Coleman (1966) e Caplan (1963). Tal "consulta" seria, basicamente, uma entrevista psiquiátrica em que se estabeleceria que a ajuda ao cliente partiria, ou seria iniciada, com a declaração: "Ajude-me, para que eu possa me compreender" e "Ajude-me a definir, para mim, a razão pela qual eu preciso de ajuda e de que tipo". Esta idéia, então, generalizou-se para todas as outras áreas profissionais que envolvem ajuda, chegando, portanto, à idéia de papel de ligação, ou de *quem* liga o conhecimento.

Ao se estabelecer uma relação onde *A* procura *B* para pedir "conselhos", o que *A* precisa, inicialmente, é de compreensão do seu problema e de como este problema está-se manifestando. O consultor deverá, então, ouvir o cliente e o seu problema, não para se informar, mas para que o próprio cliente se informe e venha a se compreender melhor. Nesta situação, o consultor teria um papel não-diretivo, evitando aconselhar, restringindo-se ao fornecimento de informações e conhecimentos especializados.

Por outro lado, observa-se que o National Training Laboratories (NTL) criou, para o consultor, um papel bastante diferente e o denominou de "agente de mudança" (Lippitt et alii, 1958). Este agente de mudança, como o consultor da área de saúde, deve enfatizar *a necessidade de autodiagnóstico e definição do problema*. A diferença surge em termos de flexibilidade do agente, que pode ajudar o cliente no

diagnóstico, mostrando, por exemplo, como se faz um levantamento (*self-survey*) de sua problemática (Selltiz Wormier, 1949). Ele pode *desenvolver*, no cliente, *habilidades de formulação e solução de problemas,* assim como mencionar as várias estratégias de mudança à sua disposição. Neste caso, o consultor é um participante ativo, como colaborador e comunicador de conhecimentos (*conveyor role*) sobre o processo de mudança (Havelock, 1969).

Segundo Chin & Benne (1964), essas duas correntes têm-se aproximado nos seus enfoques. O grupo ligado ao conceito de agente de mudança tem-se tornado mais sofisticado clinicamente, e o grupo da área da saúde tem tornado seu consultor mais participante e ativo em sua ajuda ao cliente.

A partir desta evolução de papéis, podemos discutir especificamente certas características deste agente de mudança, assim como as diversas variáveis envolvidas no seu trabalho.

Para Havelock (1970), o agente de mudança é a pessoa que facilita a introdução de uma mudança ou inovação *planejada*. Este papel desempenhado pelo agente pode ser de três tipos: catalisador, solucionador ou auxiliar do processo.

O agente de mudança como elemento catalisador ocorre em situações em que as pessoas não desejam a mudança. O agente, nesse caso, entra em cena para romper a inércia e pressionar o sistema para que este seja menos complacente e comece a trabalhar para solucionar seus problemas mais sérios.

O agente de mudança, como solucionador, enfrenta o problema de *como* e *quando* propor soluções. Esse problema é fundamental para que o cliente aceite e compreenda a solução oferecida.

E o agente facilitador ou auxiliar no processo de inovação é, talvez, segundo Havelock (1970), o mais importante papel a ser desempenhado. Esse agente deverá mostrar, ao cliente, *como se executa* uma mudança. Suas principais funções são as de mostrar ao cliente *como*: reconhecer e definir suas necessidades, diagnosticar e traçar metas e objetivos, adquirir recursos relevantes, selecionar e criar soluções, adaptar e aplicar soluções, e avaliar as soluções que determinam a satisfação das necessidades.

Os fatores que contribuem para a resistência à mudança são vários, desde as características da própria inovação até as organizacionais, do grupo e do indivíduo. No entanto, estas características se inter-relacionarão com as características do

agente de mudança a partir do relacionamento construído e da tentativa de estabelecer influência.

A comunicação entre o agente e o cliente ocorre a partir de um complexo processo.

Havelock (1970) chama a atenção para algumas barreiras que podem surgir na relação de facilitação e colaboração entre o agente e o cliente. Parece ser da maior importância, para o processo de inovação, que o indivíduo, quer agente de mudança, quer receptor, *se perceba* como tal. Certas dificuldades em assumir esses papéis podem trazer graves conseqüências para o relacionamento agente-cliente.

Outra barreira que também parece influir nesse delicado relacionamento é a discrepância e a ambigüidade percebida em relação ao *status* do agente e do cliente. Esta insegurança parece ameaçar a estabilidade do relacionamento, já que uma vez poderíamos deduzir que os papéis a serem desempenhados, assim como os objetivos e metas desta relação teriam que ser prévia e claramente estabelecidos.

A linguagem utilizada nesta relação é fundamental, podendo-se observar, às vezes, que a comunicação não é satisfatória pelo uso excessivo de termos técnicos ou jargões por parte do agente ou do cliente.

Finalmente, Havelock alerta para que o agente tome certos cuidados para não estar "fora de fase", ou seja, ele não deve oferecer uma solução antes que o cliente articule o seu problema.

Ainda sobre a comunicação, é importante notar uma observação feita por Macedo (1960), que parece ser de extrema importância para aqueles envolvidos no processo de mudança. Para Macedo, são claros os mecanismos psicológicos que nos levam a selecionar e deformar fatos. Por isso, "se tentamos comunicar para mudar o modo de pensar ou a atitude de outrem, precisamos estar cônscios da tendência à deformação do que se ouve, baseada em emoções, de modo que se possa não considerar a comunicação, ou modificá-la, em função das organizações ou atitudes já existentes. A comunicação deve, pois, ser baseada nas atitudes e motivações da pessoa a quem nos dirigimos e não, como é costumeiro, puramente com base no conteúdo da mensagem" (p. 275).

Além dessas barreiras observadas em relação à definição de papéis e à comunicação entre agente e cliente, observamos uma série de outras variáveis que podem vir a determinar a adoção ou não de uma inovação.

A credibilidade é um fator determinante na influência do agente de mudanças sobre o cliente. Esta credibilidade, segundo Caird (1961), é estabelecida à medida que o agente de mudança é percebido como sendo de confiança e como uma verdadeira fonte de informação. Caird afirma que a credibilidade também é desenvolvida a partir das percepções que o cliente tem das intenções do agente.

Ligada à credibilidade, outro fator determinante é a legitimidade. Segundo Kelman (1961), quando o papel desempenhado por um indivíduo é considerado legítimo e competente, o receptor estará mais predisposto a aceitar a informação apresentada.

Outro problema a ser considerado pelo agente está no fato de que é comum a situação do agente de mudança *sem* poder formal dentro de uma instituição. Mesmo quando a presença do agente é aceita, a falta de poder formal pode dificultar o processo. Havelock (1979) acredita que certas estratégias são necessárias para contornar o problema da falta de poder formal e, então, garantir o sucesso do processo de inovação. O envolvimento direto é a estratégia, segundo Havelock, mais eficiente e eficaz neste processo. Vários estudos têm demonstrado a importância da participação ativa do agente e do cliente no planejamento e processo de mudança (Freedman & Sears, 1965).

Outra estratégia importante está na continuidade do processo. Segundo Havelock (1969), em qualquer processo de inovação é importante que o agente acompanhe o projeto e mantenha as promessas uniforme e coerentemente. Niehoff e Anderson (1964) demonstraram o fracasso de projetos de inovação, pelo não cumprimento de promessas, levando os clientes à desconfiança e à apatia.

Uma barreira bastante comum a ser enfrentada pelo agente de mudança é caracterizada pelos "grupos de interesse". Marmor (1960) mostra que a resistência de certos grupos de oposição à mudança pode ser motivada por posições de poder, prestígio ou ganhos. Para este problema, utiliza-se a estratégia de induzir os "grupos de interesse" à aceitação da mudança, em troca de recursos desejados (Havelock, 1969). Niehoff e Anderson (1964) mostram que o envolvimento desses grupos no processo de decisão pode, também, facilitar a introdução da inovação.

Benne, Bradford, Giff e Lippitt (1975) fazem importantes recomendações com relação à prática do agente de mudança. Para eles, é importante que o agente conheça e compreenda a si próprio, seu papel, seus motivos, seus sentimentos,

inseguranças, assim como características de seu comportamento. Esses dados, segundo os pesquisadores, são importantíssimos para que o agente possa, inclusive, perceber os efeitos de seu comportamento sobre o cliente.

Por outro lado, Beckhard (1975) faz outras sugestões e observações sobre o relacionamento entre agente e cliente. Para ele, o início do relacionamento, entre agente e cliente, é caracterizado por uma relação de poder. Esse poder é só *perceptual*, ou seja, a quantidade de poder para influenciar o cliente, que é dada pelo próprio cliente ao agente de mudança, é a principal determinante do comportamento do cliente. Por isso, Beckhard chama atenção para a necessidade de esclarecer, logo de início, as percepções do cliente, as percepções do agente, e as percepções de outras pessoas-chave com relação ao papel e à influência deste agente.

Segundo Beckhard, o agente de mudança deverá, também, lidar com a percepção de ameaça, mostrando ao cliente que compreende os custos e a dor envolvidas na mudança. O agente de mudança terá que tentar conseguir o apoio e o comportamento pessoal dos líderes da instituição para a realização da mudança. E, finalmente, o trabalho de planejamento da mudança deve incluir "a identificação e a definição das necessidades educacionais e de aprendizagem necessárias para atingimento dos objetivos da mudança" (p.427).

Num estudo realizado por Benne, Bradford, Gibb e Lippitt (1975), as razões mais freqüentemente apontadas para o fracasso de projetos de mudança foram: a insistência com relação a objetivos e aspirações pouco realistas, agravados por uma certa confusão entre os papéis ideais e os comportamentos realmente demonstrados no processo. Verificou-se, também, que as intervenções que falharam tiveram a tendência de, durante o processo, aumentar as dúvidas dos receptores com relação a sua capacidade de lidar com certas situações. É importante ressaltar que o agente de mudança, em nenhum momento, deve passar para o cliente qualquer mensagem que indique a percepção da inabilidade do cliente em lidar com a sua problemática.

Outro fator a ser considerado é o *feedback*, que serve como importante fonte de informação para o indivíduo receptor de uma inovação. Segundo Nokes (1961), "em cada caso, o *feedback* ou a informação a respeito dos resultados de uma prática é essencial para o alcance dos objetivos... e, quando esse *feedback* é inadequado, os resultados de uma prática se apresentam, para o indivíduo, como ansiedade" (p. 386). Beckhard (1975) completa este pensamento afirmando que o *feedback* é um dos mais importantes mecanismos para a manutenção da mudança.

Finalmente, um grande problema a ser enfrentado, pelo agente de mudança, é o da marginalidade. Segundo Havelock (1969), o papel do agente é quase sempre o "daquele que está no meio". Ele, normalmente, não pertence a nenhum dos dois mundos que tenta ligar.

Referências bibliográficas

Beckhard, R. Organizational development in large systems. In: Benne, Kenneth D. et alii. *The Laboratory method of changing and learning: theory and application*. Palo Alto, Cal., Science and Behavioral Book, 1975. cap. 18.

Benne, Kenneth D. et alii *The Laboratory method... op. cit.*

Binderman, A. J. Mental health consultation: theory practice. *Journal of Consulting Psychology*, v. 23, 1959.

Boehm, W. W. The profissional relationship between Consultant and Consultee. *American Journal of Orthopsychiatry, 26*: 241-8, 1956.

Caird, J. B. Leadership and innovation in the crafting communities of the Outer Hebrides. *Sociological Review, 9*: 85-102, 1961. In: Havelock, Ronald G. *Planning for innovation through the dissemination and utilization of knowledge*. Ann Arbor, Mich. ISR, University of Michigan, 1969. p. 5-17.

Caplan G. Types of mental health consultation. *American Journal of Orthopsychiatry, 33* (3): 470-81, 1963.

Chin, R. & Benne, K. D. General strategies for affecting changes in human systems. Boston Univ., Human Relations Center. Research Report n. 941, 1964. In: Havelock, R. G. *Planning for innovation... op. cit.*

Coleman, James S. et alii. Medical innovation: a diffusion study. New York, Bobbs-Merril, 1966. In: Havelock, Ronald. G. *Planning for innovation...* op. cit. p. 8-42.

Freedman, Jonathan L. & Sears, David O. Warning, distraction and resistance to influence. *Journal of Personality and Social Psychology, 1* (3) : 262-6 Mar. 1965. In: Havelock, Ronald G. *Planning for innovation...* op. cit. p. 5-19.

Fry, Thornton C. Mathematicans in industry, the first five years. *Science, 143* (3.609), Feb. 1964.

———— . *Linking research to practice: What role for the linking agent?* New York, AERA, 1967. In: *Planning for innovation... op. cit.*

———— . *Planning for innovation through dissemination and utilization of knowledae.* Ann Arbor, Mich. ISR, University of Michigan, 1969.

Havelock, Ronald G. *Guide to innovation in education.* Ann Arbor, Mich., University of Michigan, 1970.

Huessy, H. R. Mental health consultation in varied settings. In: *Mental health with limited resources: Yankee ingenuity inhow-cost programs.* New York, Grune and Stratton, 1966.

Jung, C. Two kinds of linkage for research utilization in education. New York, A. E. R. A. 1967. In: Havelock, R. G. *Planning for innovation... op. cit.*

Kelman, Herbert C. Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly, 25*: 57-8, Spring 1961: In: Havelock, Ronald G. *Planning for innovation...* op. cit. p. 5-18.

Lippitt, R. O.; Watson, J. & Westley, B. *The dynamics of planned change.* New York, Harcourt, Brace, 1958.

Macedo, Isidoro. Barreiras às comunicações interpessoais. In: Balcão, Y. F. Cordeiro, L. L. *O comportamento humano na empresa.* Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1977.

Marmor, J. et alii. Psychodynamics of group opposition to health programs. *American Journal of Orthopsychiatry, 30*: 330-45, 1960.

Niehoff, A. H. & Anderson, C. J. The Process of Cross-Cultural Innovation. *International developments Review, 6* (2) : 5-11, June 1964. In: Havelock, Ronald. G. *Planning for innovation...* op. cit. p. 4-31.

Nokes, Peter, Feedback as an explanatory device in the study of certain interpessonal and institutional processes. *Human Relations, 14* (4) : 381-7, 1961.

Selltiz, C. & Wormser, M. H. Community self-surveys: an approach to social changes. *Journal of Social Issues, 5* (2), 1949.