

PAPEL DO CONTROLADOR DE GESTÃO

Será desnecessário evidenciar que a definição da função controlo de gestão feita nos capítulos anteriores não fez mais do que conceptualizar aquilo que se espera do controlador de gestão. Sabe-se, por experiência, que o papel e os objectivos que lhe são atribuídos na prática, variam de empresa para empresa e ao longo do tempo. Este capítulo centrar-se-á sobre os papeis que se verifica estarem a ser afectos e exigidos na prática ao controlador de gestão, bem como à análise dos factores que determinam as diferenças encontradas no exercício da função, de empresa para empresa e ainda o perfil exigido ao controlador de gestão.

A função controlo de gestão, teve origem nos E.U.A.¹ e, só nos últimos quinze anos do século passado sofreu um verdadeiro reconhecimento e impulso em toda a Europa (incluindo os países dos autores - Portugal e França²). De entre os vários aspectos importantes de evolução da função está a passagem de uma exigência de racionalidade técnico-económica para uma dimensão mais psicossocial e de uma concepção instrumental a uma concepção de animação e coordenação de actividades em estruturas descentralizadas. A própria evolução na Europa parece, em nossa opinião, bastante mais favorável que a Americana, pois deste lado do oceano a função tende para *staff* da Administração com grandes ligações à estratégia da empresa, enquanto nos EUA é o *Chief Financial Officer* quem tende a ser o responsável pelas funções financeira e de controlo de gestão. O próprio *Controllers Institute*, principal associação de controllers nos EUA mudou o seu nome para *Financial Executives Institute*. Enquanto na Europa assume funções de implementação da estratégia, nos EUA é mais uma actividade predominantemente financeira.

¹ Antes de 1950 as funções *controller* e *treasurer* eram já desempenhadas por duas pessoas diferentes segundo Robert Anthony, *The Management control function*, p. 103

² Em França existem actualmente duas associações de classe: Uma a *Association pour le Développement du Contrôle de Gestion* e a outra *Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion*.

11.1. A MISSÃO DO CONTROLADOR DE GESTÃO E ÂMBITO DA FUNÇÃO

A missão do controlador de gestão é animar o "processo pelo qual os gestores influenciam a implementação das estratégias na empresa". Para a execução desta sua missão terá de desempenhar várias actividades.

Uma classificação possível dessas actividades pode basear-se por um lado nas características técnico-económicas e, por outro, nas características relacionais.

De entre as técnico-económicas destacam-se quatro grupos:

a) Actividades de gestão previsional e acompanhamento dos resultados, materializados pelos instrumentos tradicionais de gestão:

- Planos Operacionais;
- Orçamentos;
- *Tableaux de Bord, Balanced Scorecard*;
- Estudos económicos e financeiros;

b) Actividades relacionadas com a concepção do sistema de informação para a gestão, consubstanciada, conforme a estrutura da empresa, na coordenação ou na forte relação com as seguintes funções:

- Contabilidade geral;
- Contabilidade analítica;
- Gestão orçamental;
- Informática de gestão e sistema de informação para a gestão em geral e dos "Executive Information Systems" "Business Intelligence" em particular;
- Organização e métodos;

c) Actividades resultantes de delegação de outras funções:

- Participação e apoio à coordenação das tarefas de análise e escolhas estratégicas, bem como à elaboração do plano estratégico;

- Elaboração do plano financeiro e outras tarefas de gestão financeira;

d) Actividades de carácter administrativo como seja:

- Controlo interno;
- Outras tarefas de gestão administrativa (v.g. em gestão de pessoal, em gestão de imobilizado, fiscalidade, etc.).

A par destas actividades mais tradicionais afectas ao controlador de gestão, outros papéis mais de âmbito relacional lhe estão também reservados, de forma a poder cumprir cabalmente a missão que lhe está confiada. Pode considerar-se que quatro papéis são susceptíveis de serem assumidos pelo controlador de gestão moderno:

a) Papel de consultor:

- Junto da Administração ou da Direcção Geral tem que, essencialmente, preparar informação para apoio à tomada de decisão;
- Junto das direcções operacionais, para além de preparar os elementos de apoio à tomada de decisão (v.g. comprar ou alugar, análise de custos e preços), implementa procedimentos administrativos e contribui com conhecimentos técnicos específicos (v.g. fiscais, financeiros, de gestão de pessoal, informática de gestão, aspectos de exportação);

b) Papel de animador e formador:

- Junto das direcções operacionais tem de sensibilizar os gestores e os quadros em geral para os problemas de gestão, de conceber processos de controlo aceitáveis pelos operacionais e de os ajudar a implementar os sistemas de auto-controlo;

- Tem de sensibilizar as direcções funcionais, nomeadamente financeira, pessoal e informática, para a necessidade de divulgação da informação e utilização dos dados por todos quantos têm responsabilidade de gestão;

c) Papel de coordenador e de concertação:

O controlador de gestão é um responsável funcional em contacto permanente com as áreas operacionais, devendo fazer-se aceitar como especialista de apoio à gestão, pelo que, a ele recorrerão todos (funcionais e operacionais) que entendam ter necessidade de assegurar alguma coordenação e diálogo com outras funções. Por exemplo, servir de interface entre os informáticos e os operacionais para a concepção de um sistema de planeamento da produção ou para facilitar a comunicação na introdução dos microcomputadores na gestão, etc;

d) Papel de operacional nalgumas actividades específicas, consideradas em geral, como problemas chave para a empresa e que lhe são afectas apesar de, sob o ponto de vista lógico pertencerem a outras funções. Como exemplo vêm-se controladores de gestão responsáveis pela gestão do risco cambial, responsáveis pelos estudos de mercado, etc.

Ao comparar-se a descrição de todas estas actividades com as descritas nos capítulos anteriores, poder-se-ia concluir que muitas delas não se enquadram na concepção feita anteriormente. No entanto, na prática, o controlador de gestão desdobra-se por multifacetadas tarefas sendo, por isso, o âmbito da função muito dependente da situação inerente a cada empresa e do perfil do controlador de gestão.

11.2. O MEIO AMBIENTE E A FUNÇÃO CONTROLO DE GESTÃO

11.2.1. Factores empresariais que afectam o âmbito da função

De entre os múltiplos factores empresariais que poderão afectar o âmbito da função citam-se os seguintes:

a) Meio ambiente económico

Há uma tendência natural para que os recursos se orientem em função das preocupações da empresa. Assim, em períodos de expansão económica o controlador de gestão ocupar-se-á bastante da análise de novos projectos, tendendo a minimizar o controlo financeiro e orçamental. Pelo contrário, em períodos conjunturais de crise o controlador de gestão tende a focar mais a sua atenção na redução de custos;

b) Sector de actividade

Cada sector de actividade pode retratar diferentes necessidades de informação para análise, controlo de custos e tomada de decisão. Preparar e analisar a informação económica e financeira de uma refinaria ou de uma cadeia de supermercados tem algumas diferenças, exigindo do controlador de gestão competências específicas para cada ramo. Por exemplo a cadeia de supermercados não tem o problema do apuramento de custos de uma produção conjunta como é o caso da refinaria que, como se sabe, oferece problemas delicados de análise, consoante os métodos adoptados. Por outro lado, a multiplicidade de pontos de venda e de produtos de uma cadeia de distribuição exige a concepção e implementação de sistemas de informação e controlo para a gestão de margens bem mais complexos que os da refinaria.

Para além disso, há situações em que a lei obriga à preparação de informação específica, como é o caso da Banca e Outras Instituições Financeiras;

c) Dimensão e complexidade da empresa ou grupo de empresas

Quanto maior a dimensão da empresa maior a tendência para a especialização. Assim, na PME o controlador de gestão é um verdadeiro homem-orquestra tocando todos os instrumentos - Controlo de gestão, Gestão Financeira, Informática, Gestão administrativa, Gestão de pessoal e, até por vezes, Marketing ou parte desta função. À medida que a empresa cresce vai-se libertando dessas tarefas, ficando, normalmente, como ultimas funções a descentralizar, a gestão financeira e a informática;

d) Estrutura organizacional

A função terá de ser assumida de forma diferente caso a empresa seja centralizada ou descentralizada. Numa estrutura descentralizada o controlador de gestão tem de se preocupar, por exemplo, com a convergência entre os objectivos locais e globais da empresa. Terá de conceber e difundir normas de *reporting* que as divisões têm de seguir de forma a ser possível a consolidação dos resultados, garantindo, em simultâneo, a utilidade dessa informação para a respectiva divisão. Haverá, provavelmente, neste caso, um controlador de gestão na divisão que, para além da missão de apoio à gestão dessa divisão, assegurará a conformidade com a política de grupo, sendo responsável pelo *reporting*;

e) Características dos sistemas de controlo de gestão na empresa

A função não deverá ser desempenhada da mesma forma numa ou noutra fase de desenvolvimento do sistema de controlo de gestão. Na fase I, o papel do controlador de gestão é bastante restrito, com instrumentos muito limitados. À medida que o sistema evolui, segundo as fases que se descreveram no capítulo I, o âmbito da função e a sua complexidade vai-se alargando.

Para além disso, será diferente ser controlador de gestão numa empresa em que os sistemas satisfazem as necessidades dos utilizadores ou de uma outra em que se denotam evidentes carências. Neste caso, é preciso que o controlador de gestão diagnostique e proponha melhorias no sistema, participe na implementação dessas melhorias, enquanto na situação anterior se vai limitar à manutenção do sistema, não perdendo de vista que aquele pode ficar obsoleto face às constantes inovações que existem neste domínio;

f) A filosofia de gestão e a cultura da empresa

É evidente que este factor sendo menos técnico, se torna mais difícil de identificar e avaliar, mas a experiência mostra que o estilo e a personalidade dos dirigentes influenciam determinantemente a forma como o controlador de gestão desempenhará o seu papel. Assim, em algumas empresas o controlador de gestão é considerado um auxiliar precioso, fornecendo elementos e considerações importantes. Noutras empresas o controlador de gestão é visto como o mal necessário a quem é preciso obedecer, com a obrigatoriedade de elaborar orçamentos, *reportings*, etc..

Numa gestão participativa com uma cultura empresarial de certeza, objectividade e transparência, o papel do controlador de gestão assumirá muito as características modernas psicossociais, enquanto numa cultura mais fechada, de dependência total no chefe hierárquico, a função fecha-se mais nos aspectos técnico-económicos.

11.2.2. Os sistemas de gestão emergentes

A organização hierárquica rígida não é a mais adaptada no mundo actual do "just-in-time", dos mercados fragmentados em múltiplos nichos, dos sistemas de automação de fabricação e da Internet. A burocracia criada pelos sistemas tradicionais de gestão fez com que muitas empresas nos anos 80 comessem a sentir a necessidade de reduzir os custos de estrutura. Em consequência desta necessidade surgiu e divulgou-se rapidamente a técnica

orçamental ZBB - orçamento base zero e mais tarde a reengenharia de processos. No entanto, através destas técnicas ou de outra qualquer, se as estruturas foram aligeiradas mas se mantidos os processos tradicionais de gestão, tais como a mesma contabilidade analítica, os mesmos sistemas orçamentais, os mesmos sistemas e critérios de avaliação, etc. acontece o mesmo que às pessoas que entram em regimes de dieta, mas se não se criam novos hábitos alimentares o peso regressa. Assim, as empresas que reduzem os custos através de redução de pessoal, obtêm melhorias de curto prazo no desempenho económico-financeiro, mas não se alteram os hábitos de trabalho as eficiências mantêm-se e a prazo tornam-se evidentes. Os processos de gestão rígidos mantiveram-se e os excessos regressaram mais tarde ou mais cedo.

Na ultima década do século passado a empresa de estrutura piramidal dá por vezes lugar a um tipo de empresas com estrutura molecular (Figura 11.1.), baseada em relações de cooperação e parceria entre as suas divisões ou mesmo com empresas.

Procurando tirar partido do grande número de PME's em Portugal procurou legislar-se formalizando estas relações através das conhecidas "redes de cooperação"³.

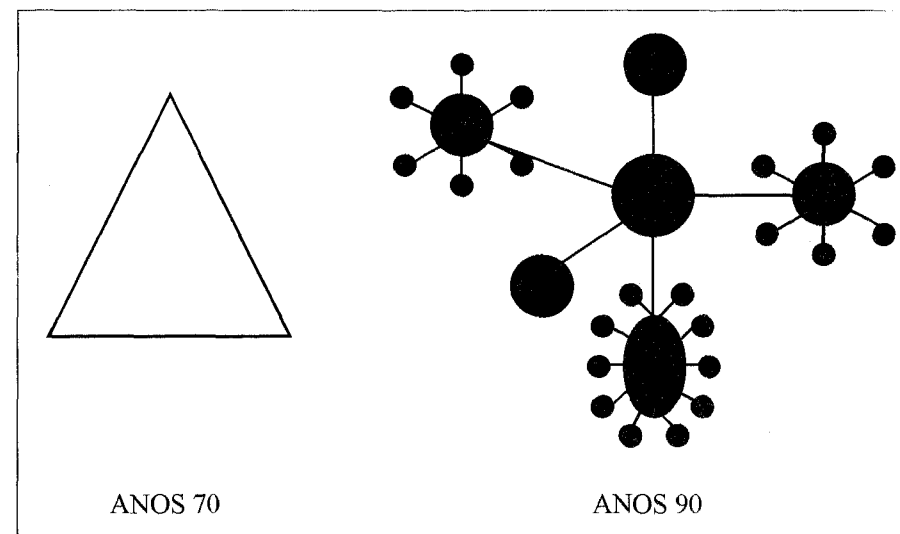


Fig. 11.1. Estruturas empresariais nas décadas de 70 e 90

³ Para informações mais concretas consulte-se o IAPMEI que tem a responsabilidade por esta dinamização

Muitas empresas tomaram algumas iniciativas que as posicionam num estágio de transição. Algumas dessas iniciativas são as seguintes:

- Redução dos níveis hierárquicos de gestão originando assim estruturas mais horizontais;
- Deslocação do pessoal com funções centrais para actividade operacional;
- Iniciação de processos de "just-in-time" com os fornecedores e clientes;
- Introdução de programas de "empowerment" e de "team-building";
- Adopção de sistemas de automação quer na fábrica quer nos escritórios;
- Integração do CAD e do CAM;
- Criação de parcerias com fornecedores, clientes ou concorrentes em projectos de investigação e desenvolvimento, design, procurando-se inovação e criação de valor para o cliente e para o accionista;
- Passar de sistemas centralizados para sistemas distribuídos.

Se há alguns anos atrás as empresas se apresentavam como parte de um sector de actividade industrial, hoje organizam-se por negócios em torno de um nicho de mercado e os *parcerias* têm mais a ver com a satisfação de determinadas necessidades de que com produtos específicos. Aparecem assim empresas com organização altamente flexível onde os empregados em contacto com o cliente têm poder de decisão suficiente com vista a poder satisfazer as necessidades do mesmo. Nas empresas tradicionais os gestores distanciavam-se do mercado e a burocracia ditava limites muito rígidos para aqueles que contactavam directamente os clientes. Hoje, as relações entre fornecedor e cliente são vistas de modo diferente. Em vez de adversários reconhece-se a necessidade de trabalhar em conjunto criando-se assim *parcerias*, para troca de informações, de experiências de gestão e de sistemas. O resultado destas relações é o aparecimento de uma espécie de famílias entre clientes e fornecedores do tipo "keiretsu" no Japão formando-se uma entidade ainda que informal "a meta-empresa" (Figura 11.2.).

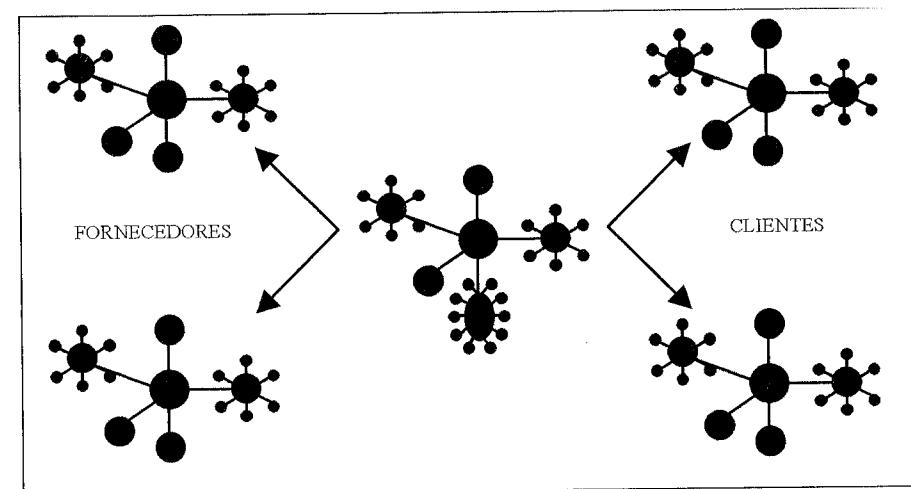


Fig. 11.2. Meta-empresa

Apesar de se conhecerem algumas situações embrionárias deste tipo na última década do século XX em Portugal, sem dúvida que, pela sua dimensão, o caso Ford/Volkswagen foi o que teve importância dada a sua dimensão e relações interindustriais. No sector automóvel, nas componentes eléctricas e electrónicas, na construção civil e obras públicas e no turismo encontram-se muitas destas relações modernas empresariais.

O controlo de gestão de finais do século XX e inícios do século XXI deve basear-se em diferentes pressupostos dos sistemas tradicionais. Não devem pressupor que "as pessoas têm falta de iniciativa" antes pelo contrário deve basear-se nos seguintes princípios:

- O trabalho pode ter desafios para toda a gente a todos os níveis, devendo envolver o interesse e o empenho pessoal de cada um;
- As pessoas são mais inteligentes do que se possa supor e se motivadas, a sua capacidade para contribuir para a melhoria dos sistemas surpreenderão muitos dos gestores;
- As pessoas estabelecem muitas vezes objectivos mais agressivos para si próprias do que os seus chefes o fariam, se os sistemas de controlo os não limitarem.

Assim, confiança e interesse mútuo deve substituir a desconfiança e a fiscalização como método de controlo. Os sistemas devem sobretudo apoiar a descentralização da tomada de decisão de modo a facilitar a resposta ao cliente. Assim os sistemas de controlo de gestão procurarão reforçar a flexibilidade e o baixo custo de modo a contribuir com vantagens competitivas empresariais.

Por paradoxal que pareça os controlos mais eficazes não se baseiam em sofisticação financeira e numérica mas em factores humanos tais como os valores partilhados pela organização. Por exemplo a qualidade total baseia-se no estado de espírito positivo da equipa que assume a responsabilidade de continuamente melhorar o processo, o produto e o serviço.

Os sistemas de controlo têm de se adaptar aos novos desafios pelo que:

- O controlo tem de se deslocar para o nível operacional - não faz sentido um batalhão de gente a fazer contabilidade analítica para ter informação histórica enquanto o gestor que precisa de tomar uma determinada decisão não tem a informação de que precisa;
- O tempo real deve substituir a informação do facto consumado;
- Os problemas devem ser resolvidos localmente, os gestores são apenas um recurso de que a equipa se pode recorrer para decisões mais complexas e de política global;
- O controlo de gestão deve ser orientado para normas de comportamento partilhadas por toda a organização - A gestão deve procurar criar sistematicamente sistemas com mais ênfase em normas reguladoras dos sistemas e dos homens do que controlo exclusivo pelos números;
- Recriar sistemas de incentivos que reforcem a capacidade de resposta, o trabalho de equipa e os resultados de curto e longo prazo - Os sistemas de incentivos devem basear-se no valor criado para o cliente e para o desempenho da equipa.

Finalmente é fundamental que estes sistemas funcionem com uma estrutura muito ligeira e eficaz, pois só desta forma podem apresentar vantagens competitivas e ser uma base de criação de valor.

11.3. CARACTERÍSTICAS DO CONTROLADOR DE GESTÃO

11.3.1. Perfil

Depois de se ter descrito a missão e funções que o controlador de gestão tem de desempenhar na empresa será possível, do ponto de vista teórico, definir o perfil ideal do controlador de gestão. Nesta definição, será preciso não esquecer que as exigências não são iguais para todas as empresas, pois como se viu existem factores específicos em cada empresa que influenciam o âmbito e as características da função. Assim o controlador de gestão adequado a uma empresa poderá não se encaixar devidamente nas necessidades de uma outra. As características que se irão descrever não são apenas as consideradas pelos autores. São, também e sobretudo, aquilo que na imprensa os anúncios de oferta de emprego reflectem:

a) Formação profissional e académica

Procura-se normalmente candidatos com licenciatura em gestão de empresas, ou outras áreas conexas como seja contabilidade ou economia. No entanto, nalgumas pequenas empresas com pouca sofisticação na função, em que a contabilidade geral ficará sob a orientação do controlador de gestão, a exigência limita-se ao bacharelato e o que é importante é o reconhecimento como técnico oficial de contas, de forma a poder assumir a responsabilidade pela informação contabilística para o fisco embora, na opinião dos autores, não deve ser esta a função do controlador de gestão.

b) Experiência profissional

Experiência profissional anterior é normalmente considerada importante e explicitada nos anúncios. Do ponto de vista dos autores será importante um conveniente conhecimento operacional do negócio, embora muito raramente isso chega referido nos anúncios pois restringiria demasiado a hipótese de recrutamento. Dessa forma, será interessante que a carreira do controlador de gestão seja planeada internamente, de forma a que a função não seja assumida, exclusivamente, no sentido técnico-económico, mas também do ponto de vista estratégico e operacional.

Experiência de contabilidade analítica, gestão orçamental, reporting, apuramento e análise de desvios são técnicas que normalmente se exigem

aos controladores de gestão tradicionais e que, por isso mesmo, não aparecem explicitadas nos anúncios, pois assume-se que qualquer candidato ao lugar deve saber dessas exigências.

Já o mesmo não acontece com a informática onde normalmente se requer conhecimentos de informática de gestão na óptica do utilizador. É frequente, hoje em dia exigir-se conhecimentos e experiência na utilização de microcomputadores, de *softwares* específicos como folhas cálculo ou bases de dados ou ainda experiência com alguns ERP disponíveis no mercado como seja por exemplo o SAP.

O conhecimento de línguas é exigido nalgumas situações, consoante o tipo de relações internacionais que a empresa tem no seu negócio. Com a internacionalização e globalização actual dos negócios, muito difícil será encontrar uma empresa que não tenha exigências de que o seu controlador de gestão fale pelo menos uma língua estrangeira, em particular o inglês. Se a mesma existir não será, certamente, o lugar adequado para o controlador de gestão de elevado potencial que procura uma carreira aliciante.

Quando se trata de empresas multinacionais refere-se normalmente que o candidato terá de frequentar um curso/estágio numa empresa filial no estrangeiro. Com isto normalmente procura-se dar não só formação mas a absorção da cultura empresarial e de controlo de gestão assumida pelo grupo.

c) Qualidades pessoais

Para além das qualidades e competências técnicas citam-se frequentemente necessidades de qualidades pessoais do tipo: capacidade de organização e rigor, capacidade criativa, gosto pelo trabalho em equipa, disponibilidade e mobilidade, capacidade de comunicação, de diálogo e negociação, flexibilidade e capacidade de adaptação, iniciativa e responsabilidade, pragmático, espírito empresarial, grande capacidade de trabalho, forte personalidade e de forte potencial.

Em suma, o controlador de gestão é o coordenador de uma equipa de trabalho com uma missão específica, membro de uma equipa de gestão, profissional informado sobre as inovações recentes no seu domínio de actividade e consultor interno. Nas grandes empresas terá mais como

responsabilidade a concepção dos sistemas do que a aplicação das técnicas. Neste caso será a sua equipa que implementará e cuidará do bom funcionamento do sistema.

É uma função que exige o conhecimento de um grande número de disciplinas e que impõe um constante esforço de aprendizagem, adaptação e de pesquisa de informação para não se tornar obsoleto no seu domínio.

O controlador de gestão é, afinal, um verdadeiro homem orquestra, conhecedor de todos os instrumentos, reconhecido profissionalmente na empresa, com um grau de relação excepcional e com capacidade para coordenar múltiplas tarefas além do entusiasmo indispensável para ajudar os gestores a implementar a estratégia empresarial.

11.3.2. Posicionamento

De forma a que o desempenho da função crie valor para a gestão, o controlador de gestão deve procurar um posicionamento profissional que o distinga das restantes profissões. Deve assim identificar os segmentos do seu mercado e que nível e tipo de serviço prestará aos seus clientes - os gestores da empresa. Para esse trabalho considerem-se dois critérios de segmentação: o estágio de avanço dos processos de gestão que se mencionaram neste capítulo e o nível a que é tomada a decisão resultante do processo de gestão - operacional, tática ou estratégica - descrito no capítulo II" (Figura 11-3).

Tendo em consideração estes critérios iremos procurar posicionar cada o controlador de gestão em perfis tipificados em função da abordagem que faz ao apoio à tomada de decisão e aos processos de controlo de gestão. Dessa forma, será possível posicionar o controlador de gestão com uma perspectiva diferenciada.

O controlador de gestão tipo "contabilista tradicional" tende a preocupar-se com a recolha de dados e produção de informação por rotina. Controla os dados ao cêntimo. Procura o mais das vezes que a contabilidade analítica responda a necessidades legais e fiscais em vez de se preocupar com as necessidades de gestão. Dessa forma não responde às necessidades da empresa moderna. A sua intervenção é muito tradicional e a um nível puro do custeio do produto para efeitos de valorização das existências.

PROCESSOS DE GESTÃO

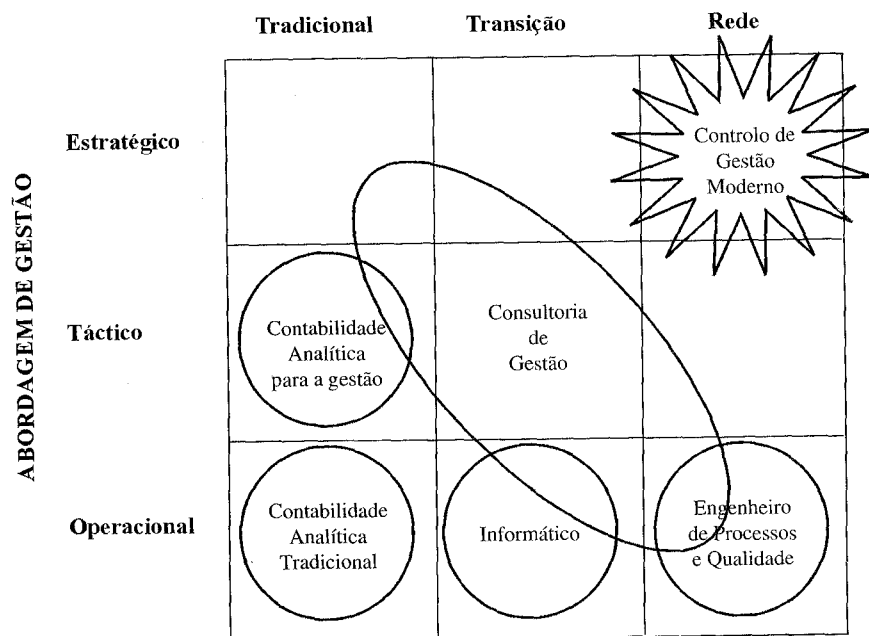


Fig. 11.3. Segmentos de mercado do controlador de gestão

Face à tecnologia que domina, o controlador de gestão tipo "informático" tem um conhecimento muito adequado dos sistemas e processos de controlo, no entanto, tende a manter uma postura demasiado tecnológica e acaba por desenvolver sistemas de controlo de gestão mais orientados para as operações do dia a dia. As informações para apoio à decisão são normalmente relegadas para segundo plano, embora o "informático" moderno, com interesse pela Business Intelligence tenha um enorme potencial e facilidade de implementação de sistemas que podem satisfazer plenamente as necessidades de informação dos gestores aos mais diversos níveis.

O controlador de gestão tipo "engenheiro" domina processos sofisticados de controlo. Os especialistas em qualidade desenvolvem processos de controlo cuja eficácia depende do sucesso de criação de um sistema de controlo de qualidade partilhado pela organização. Embora se enquadre no

ambiente dos processos avançados de controlo, mantém-se normalmente orientado para o nível operacional.

O controlador de gestão tipo "contabilista moderno" utiliza a contabilidade analítica para a gestão a custo directo, a custo variável ou mesmo o custo baseado nas actividades (*ABC - Activity Based Costing*). Desta forma a informação já contém elementos mais adequados para a gestão tática e para a avaliação do desempenho. Contudo, não está em condições de fazer a integração do sistema contabilístico com o sistema de avaliação do desempenho e de incentivos, por não estar no âmbito das suas funções, visto esta ser uma decisão mais a nível estratégico.

O controlador de gestão tipo "consultor de gestão" pode prestar serviços muito heterogéneos posicionando-se, por isso, em qualquer mancha da matriz.

A segmentação evidencia que muitas das profissões na empresa se orientam para níveis menos estratégicos e dentro de um contexto muito tradicional dos processos de controlo. Esta situação abre oportunidades profissionais ao controlador de gestão para um posicionamento ao nível estratégico e com processos avançados de controlo de gestão.

Em suma, os controladores de gestão têm uma escolha profissional a fazer. Manter-se na linha tradicionalista da geração de relatórios e informação rotineira correndo o risco de ser substituídos por informáticos ou outros profissionais de informação ou, aproveitar a oportunidade de conduzirem a sua empresa para a era de gestão flexível e, assim, tornar-se ele próprio **agente de mudança**.