

# **A CONTROLADORIA E A ADMINISTRAÇÃO DE MUDANÇAS DECORRENTES DE NOVOS PROJETOS**

**Airton Roberto Rehbein**

## **Resumo:**

*A aplicação dos conceitos de Controladoria vem ganhado espaços cada vez maiores. Para cumprir do seu papel deve atuar ativamente nos projetos da companhia, até porque muitos deles estão alinhados com a visão estratégica da empresa. Conviver com mudanças será o modo de vida das organizações para o futuro. As condições empresariais ditam a necessidade de projetos em todas as áreas das organizações, inclusive na divisão da Controladoria. O grau com o qual os fatores humanos se comprometeram e o nível de atenção recebida pelo projeto diferenciam os projetos prósperos dos malsucedidos. Ao definir o nível de atenção para um projeto, é importante olhar para a história de implementações na organização, o grau de mudanças que o projeto causará nas pessoas e os custos que a organização terá que pagar caso o projeto falhe. É valioso considerar estes fatores no início de um projeto, para que haja tempo para agir e aumentar a probabilidade de sucesso. As empresas, conjugando a importância da Controladoria com a administração de mudanças decorrentes de novos projetos, estará preparada para realizar os seus empreendimentos aumentando as possibilidades de êxito. Dessa forma as empresas transformarão a energia dispensada a seus projetos em resultados positivos globais para a companhia, sejam financeiros e/ou não financeiros.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial*

**A CONTROLADORIA E A ADMINISTRAÇÃO DE MUDANÇAS  
DECORRENTES DE NOVOS PROJETOS**

Airton Roberto Rehbein

Bacharel em Ciências Contábeis e Especialista em Controladoria

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

[arrehbein@cpovo.net](mailto:arrehbein@cpovo.net)

Mestrando em Controladoria

**Área Temática:** A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de  
Organização Empresarial

## **A CONTROLADORIA E A ADMINISTRAÇÃO DE MUDANÇAS DECORRENTES DE NOVOS PROJETOS**

**Área temática:** A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial

### **Resumo**

A aplicação dos conceitos de Controladoria vem ganhado espaços cada vez maiores. Para cumprir do seu papel deve atuar ativamente nos projetos da companhia, até porque muitos deles estão alinhados com a visão estratégica da empresa.

Conviver com mudanças será o modo de vida das organizações para o futuro. As condições empresariais ditam a necessidade de projetos em todas as áreas das organizações, inclusive na divisão da Controladoria.

O grau com o qual os fatores humanos se comprometeram e o nível de atenção recebida pelo projeto diferenciam os projetos prósperos dos malsucedidos.

Ao definir o nível de atenção para um projeto, é importante olhar para a história de implementações na organização, o grau de mudanças que o projeto causará nas pessoas e os custos que a organização terá que pagar caso o projeto falhe. É valioso considerar estes fatores no início de um projeto, para que haja tempo para agir e aumentar a probabilidade de sucesso.

As empresas, conjugando a importância da Controladoria com a administração de mudanças decorrentes de novos projetos, estará preparada para realizar os seus empreendimentos aumentando as possibilidades de êxito. Dessa forma as empresas transformarão a energia dispensada a seus projetos em resultados positivos globais para a companhia, sejam financeiros e/ou não financeiros.

### **1) Da essência, importância e funções da Controladoria**

#### **Introdução**

Precisamos refletir sobre os modelos de gestão ao qual se prendem muitos administradores, trabalhando basicamente sobre "velhos métodos" ou "empiricamente", concorrendo com culturas modernas e comprovadamente eficazes.

O prejuízo demonstrado mensalmente nos balanços das empresas, e não poucas encerrando as suas atividades precocemente, conduzem os nossos administradores a reflexões lógicas.

A princípio reclama-se muito, sempre tentando arrumar um culpado. Os principais vilões são:

- ▶ a globalização e sua concorrência desleal;
- ▶ as altas taxas de juros;
- ▶ o efeito da recessão interna;
- ▶ a alta carga tributária;
- ▶ os altos índices de inadimplência e outros.

É verdade que os indicadores econômicos são discutíveis em serem ou não favoráveis, muitas vezes dependendo mais do tipo de negócio, mas, dentro desse cenário, todas as empresas em geral estão inseridas.

Há diversas empresas que mesmo concorrendo com idênticas dificuldades têm:

- ▶ mantido-se estáveis no mercado;
- ▶ crescido e absorvido concorrentes;
- ▶ dado lucros ano a ano em escalas crescentes, agregando valores ao sócios e mantendo em dia suas obrigações trabalhistas, tributárias e creditícias.

Qual é o segredo então? Como encontrar uma resposta para explicar de que maneira as empresas vencedoras conseguem se manter em seus mercados? Como agem para sempre estarem em boa situação independente do mercado?

Paradoxalmente, o que elas fazem muito bem é o seu dever de casa, mantendo-se antenadas com o mercado e as suas evoluções e procurando:

- ▶ oferecer produtos ou serviços diferenciáveis que agreguem resultados;
- ▶ manter-se em um segmento do mercado em que possam competir favoravelmente;
- ▶ ter liderança de custos de produção e serviços.

As empresas que assim procedem têm garantido o seu lugar no mercado, todavia um passado de acertos e grandes vitórias não garante no futuro novos sucessos.

Nesse cenário de acirrada competição serão excluídos os fracos, pesados e obsoletos métodos de administração. Obter novas tecnologias, investir em treinamento, atualizar e modernizar a estrutura organizacional serão o grande diferencial para a empresa do futuro.

Como forma de contribuição para o alcance de resultados positivos, a implementação de um modelo eficaz de Controladoria, fazendo uso de técnicas modernas para a gestão, pode ser essencial para a empresa garantir o seu espaço no mercado. Na primeira parte desse artigo está descrito alguns pontos importantes sobre a Controladoria. A segunda parte relata sobre os desafios da administração de mudanças na implementação de novos projetos, sejam para implementação da própria Controladoria, bem como a Controladoria atuando na administração de mudanças inerentes ao sucesso de uma organização.

### **Essência da Controladoria**

O papel da Controladoria, na sua plenitude, é formado por um conjunto de atividades assim resumidas: controlar, conceituar, avaliar, mensurar, simular, indicar caminhos e informar.

A eficiência e a eficácia no assessoramento estratégico e de suporte à gestão, o conhecimento de todas as atividades corporativas, o inter-relacionamento com as demais áreas, a produção de informações gerenciais para toda a empresa, a utilização de profissionais capacitados, de ferramentas tecnológicas adequadas e o pleno comprometimento do *controller* nas decisões estratégicas vão determinar o sucesso da Controladoria.

A resposta da Controladoria, de maneira mais avançada, aos desafios do novo ambiente de negócios, pode ser complementada pelo uso de técnicas como o *benchmarking* em Controladoria, pelo uso de técnicas de controle e acompanhamento do planejamento estratégico como o *Balanced Scorecard*, *Activity Based Management* - ABM, Modelos de Gestão Econômica e/ou outros, e pelo uso de técnicas de análise constante da aplicação prática do modelo de informações gerenciais implementadas em sua base de dados corporativa.

Conforme o conceito de controles internos, cada área é responsável pelo controle de suas atividades, cabendo à Controladoria a gestão da base de informações (conceitual e lógica) e a difusão da cultura de controle. É, portanto, importante a revisão dos mecanismos de controle e que sejam concentrados esforços no aperfeiçoamento de ferramentas de medição e na identificação de indicadores de desempenho.

Para tanto, a Controladoria exige a alocação de profissionais com visão holística de gestão cujo perfil contemple, além do conhecimento do negócio da empresa, conhecimentos específicos da área de planejamento e controle.

A alternativa proposta, viável do ponto de vista da otimização de recursos materiais e humanos, exige, para a agilização da implementação das ações elencadas, o patrocínio da Alta Administração, sobretudo no que se refere à mobilização de esforços de ordem técnica interdepartamental, uma vez ser imprescindível o criterioso estudo de reorganização de estruturas.

Controladoria significa "*dar suporte à gestão da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos*". É responsável pelo estabelecimento de toda a base teórica e conceitual necessária para a modelagem, construção e manutenção do Sistema de Informações e Modelo de Gestão Econômica.

As funções de Controladoria requerem a utilização de conceitos e instrumentos de medição padronizados por toda a instituição. A multiplicação de fontes de dados produz informações variadas, formatadas através de critérios distintos, o que acaba por inviabilizar análises precisas de verificação dos resultados obtidos.

Na busca pela qualidade e produtividade, a ordem nas empresas é reduzir custos e aumentar a lucratividade para financiar uma continuidade empresarial autosustentável.

Para isso, precisamos de métodos, de tecnologias, de fontes alternativas de financiamentos, de treinamento de cada binômio envolvendo processos e empregados.

A utilização dos recursos de informática é de vital importância para dar confiabilidade, velocidade e segurança na fluidez das informações para o processo de tomada de decisões. A Controladoria tem reduzido a distância entre os analistas de sistemas, os programadores e os usuários, criando novos conceitos: "Tecnologia da informação a serviço da gestão empresarial", "Sistemas Integrados", "Soluções em Gestão Empresarial", redesenhando as atividades para maximizar os processos, integrando todos os departamentos e setores a uma só égide de regência, fazendo a informação fluir em tempo real.

A implantação da Controladoria, sob qualquer modelo, depende exclusivamente da vontade dos Sócios e Diretores, seu apoio e empenho, concedendo-lhe os recursos financeiros e tecnológicos, escolhendo o grupo certo de trabalho, privilegiando a competência profissional acima de qualquer suspeita, e dando o total apoio a seu desenvolvimento e implantação.

De uma forma geral, a Controladoria tem os seguintes pressupostos:

- ▶ Missão: assegurar a otimização do resultado global da empresa.
- ▶ Objetivos:
  - promover a eficácia organizacional;
  - viabilizar a gestão econômica;
  - promover a integração das áreas de responsabilidade.
- ▶ Filosofia de atuação:
  - coordenar esforços visando à sinergia das ações;
  - participar ativamente do processo de planejamento;
  - interagir e apoiar as áreas operacionais;
  - induzir as melhores decisões para a empresa como um todo;

- transmitir credibilidade, persuadir e motivar.

Da constatação de que a Controladoria será de utilidade infinita, cujos préstimos e colaborações serão incontáveis, não se têm dúvidas. Os benefícios produzidos podem reduzir ou neutralizar os riscos patrimoniais, além de dar suporte ao crescimento, a lucratividade e a solvabilidade das empresas.

Para as empresas que pretendem estar bem posicionadas no mercado, a Controladoria, no seu enfoque moderno, é parceira fundamental para o sucesso da organização.

### **As funções da Controladoria**

As funções da Controladoria podem ser muito amplas, dependendo do modelo adotado por cada empresa. De modo geral, as principais funções de uma Controladoria são:

#### **a) Subsidiar o processo de gestão:**

- ▶ Efetuar a coordenação do processo de planejamento das diversas áreas objetivando o melhor desempenho econômico da empresa como um todo.
- ▶ Medir e avaliar a performance orçamentária a nível global e por unidade.
- ▶ Elaborar orçamento consolidado das diversas áreas da empresa.
- ▶ Realizar estudos de viabilidade econômica, financeira e de investimentos.
- ▶ Elaborar, periodicamente, relatórios de análise da performance da gestão, por segmento, setor e produtos, recomendando e orientando quanto à correção de desvios.
- ▶ Planejar e simular novos cenários, envolvendo novos produtos, processos, atividades, avaliando o comportamento e o resultado.
- ▶ Mensurar e acompanhar os riscos (todos) a que a empresa está sujeita.
- ▶ Participar ativamente do desenvolvimento de novos projetos da empresa, inclusive atentando à administração de mudanças que surgirem em função deles.

#### **b) Apoiar a avaliação de desempenho:**

- ▶ Avaliar o desempenho dos gestores e das áreas de responsabilidade.

- ▶ Efetivar o controle dos desempenhos assegurando, desta forma, que o resultado econômico global seja efetivamente atingido.
- ▶ Gerenciar o lucro através da utilização de ferramentas que permitam observar a rentabilidade por cliente, produto e canal, em tempo hábil para a tomada de decisão.
- ▶ Gerenciar estrategicamente os custos.

**c) Apoiar a avaliação de resultado:**

- ▶ Avaliar o resultado econômico de produtos e serviços.
- ▶ Monitorar e orientar o processo de estabelecimento de padrões.

**d) Gerir os sistemas de informações gerenciais e indicadores de desempenho:**

- ▶ Manter um sistema de informações econômico-financeiro que apoie todas as fases do processo decisório.
- ▶ Definir e uniformizar conceitos que deverão ser adotados por toda a organização.
- ▶ Padronizar e harmonizar o conjunto de informações econômicas (modelo de informação).
- ▶ Elaborar modelo de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas, para os gestores
- ▶ Definir base de dados corporativa que permita a organização de informações relevantes para cada nível de decisão (estratégico, tático e operacional):
  - Ser o “produtor” de informações corporativas, como responsável por todo o processo de levantamento, integração e transformação de dados à base corporativa.
  - Considerando que o sucesso ou fracasso de uma base de dados corporativa está relacionada com a habilidade com que os dados são capturados, a área deverá ter profundo conhecimento dos sistemas operacionais da organização (que processam o dia-a-dia das operações).
  - Dispor de dados originados em outras fontes que possam ser relevantes para a avaliação do desempenho da organização.
  - Definir, uniformizar e manter documentadas as regras de integração dos dados na base corporativa, bem como o seu significado para a organização.

- Definir políticas sobre a qualidade dos dados corporativos eliminando o “descarte” de dados inconsistentes nos processos de integração à base corporativa.
- Ser responsável por todos os processos de extração e transformação de dados (interfaces) destinados à base corporativa, mantendo-os atualizados e documentados.
- Disponibilizar para a organização dados atualizados e consolidados *real-time* sobre a posição de clientes de forma a apoiar aplicações que dependam de tal informação para o fechamento dos negócios.
- Documentar o processo de salvamento e restauração das bases de dados corporativas.
- Definir e documentar a maneira como os dados são acessados e replicados entre os diversos aplicativos da organização.
- Viabilizar ferramentas que serão utilizadas pelos consumidores das informações no acesso à base de dados (*Data mining*, OLAP, Análise de Tendência, *Query*).
- Participar do processo de construção dos *Data Marts* necessários ao gerenciamento dos diversos nichos de negócio da organização.
- Definir o nível de granularidade, segmentação, eventos e série histórica que serão armazenados na base corporativa.
- Participar do processo de desenvolvimento de novos aplicativos para que se identifiquem informações relevantes que devam ser integradas à base corporativa.
- Gerenciar a segurança no acesso à informação.
- Avaliar, juntamente com a área técnica, a infraestrutura tecnológica para manter o ambiente sempre disponível a todos usuários na organização.

**e) Atender aos agentes do mercado:**

- ▶ Analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa.
- ▶ Atender aos diversos agentes de mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido, seja apoiando o Gestor responsável.
- ▶ Preparar informações para os órgãos normativos, mercados e acionistas.
- ▶ Avaliar a concorrência.

## **A importância da Controladoria na gestão das empresas**

A Controladoria deve propiciar, através de controles confiáveis, efetivos e constantes, informações exatas para a tomada de decisões nas empresas. Seus estudos, controles e recomendações servem de base para decisões que visam a manter a continuidade e a efetividade empresarial.

Com sua visão ampla e generalista, a Controladoria influencia e assessora todos os outros departamentos da empresa, gerando informações a serem colocadas à disposição dos executivos para a tomada de decisões. Elabora mensalmente relatórios complexos de análise da performance da gestão, por segmento, setor e produto, recomendando e orientando a execução dos processos de forma que salve o capital, atinja os objetivos corporativos e proporcione lucratividade efetiva.

Sua função principal é obter, gerar e interpretar as informações que possam ser usadas na formulação da política empresarial e, principalmente, na execução dessa política.

A Controladoria deve ter a capacidade de prever e de se antecipar aos problemas da empresa, bem como propiciar os elementos para as devidas soluções. Deve, também, fornecer à alta direção as informações na linguagem dos executivos. Tais informações podem variar desde complicadas tabelas estatísticas a balanços futuros projetados.

Deve ter os olhos voltados para o futuro. Deve ser capaz de analisar os resultados do passado, sem perder de vista o presente e tirando todas as lições dos erros anteriormente praticados. Deve ser capaz de dar informações e elaborar relatórios no momento em que for solicitado.

Robert S. Kaplan, importante pesquisador sobre o modelo ideal para Gerência de Desempenho, descreve que os sistemas de gerenciamento e de controle e geração de relatórios deverão ser totalmente integrados, com um único conjunto de informações inseridas uma só vez e acessíveis a todos, dando suporte a relatórios internos e externos. Os sistemas de gerenciamento fornecerão informações sobre desempenho para o controle operacional e estratégico e a avaliação precisa da lucratividade de produtos e clientes.

## **2) A Controladoria atuando na administração de mudanças decorrentes de novos projetos**

### **Introdução**

O projeto de implementação da Controladoria, dentro dos critérios, objeto da primeira parte deste artigo, enseja muitas mudanças, tanto na estrutura organizacional como na cultura das organizações. Percebe-se,

assim, que a Controladoria já nasce com experiência em administrar as mudanças decorrentes de seu próprio projeto.

A Controladoria, como divisão atuante no desenvolvimento dos projetos da companhia, tem grande interesse, também, em conhecer os assuntos que envolvem a administração de mudanças decorrentes de novos projetos, e participar ativamente desses.

A maioria das companhias está sofrendo mudanças significativas. Muitas dessas mudanças são ditadas pelos ambientes empresariais, pois as companhias precisam responder às melhorias dos competidores. As mudanças vão desde a implementação de um sistema financeiro novo a pesados investimentos em informática, com objetivo de aumentar a posição competitiva nesse ambiente empresarial volátil de hoje.

Freqüentemente, as companhias são desapontadas com os resultados dos seus projetos. Alguns projetos falham porque são abandonados antes que pudessem ser instalados. Porém, até o projeto ser completado, os benefícios esperados muitas vezes não são alcançados. A grande preocupação está no dia-a-dia das empresas, onde pode-se observar que a maioria dos projetos não alcança os objetivos no tempo certo e dentro do orçamento originalmente estabelecido.

A maioria dos projetos principais envolve mudanças na tecnologia e processos de negócio. Essas mudanças afetarão as pessoas na maneira como fazem os seus trabalhos, e como farão após as mudanças. Por exemplo, implementando um sistema financeiro novo, pode-se exigir que as pessoas utilizem equipamento novo, entendam e naveguem em pacotes de *software* novos, e usem tipos novos de informação ou formatos de relatório. Embora um alto grau de cuidado seja dedicado a esse tipo de exigências técnicas, tipicamente muito pouco de esforço em projetos é dispensado a administrar os efeitos que as mudanças técnicas estarão causando às pessoas. A prática de administrar os elementos humanos associada a projetos é conhecida como administração de mudança.

Toda transição é incômoda para as organizações e também custa caro. É fundamental administrar assuntos de transição para que a produtividade regular possa ser alcançada tão depressa quanto possível.

### **A definição do desafio da administração de mudança**

O passo inicial mais importante para administrar um projeto prosperamente é entender o desafio de administração de mudança. Em outras palavras, quanto tempo e necessidades de atenção devem ser dedicados a administrar o período de transição para que as pessoas possam alcançar produtividade normal com as novas exigências de trabalho. Entender o desafio de administração de mudança é importante para o desenvolvimento de um projeto no tempo e orçamento baseados na realidade.

Há vários fatores que podem ajudar uma administração definir o desafio de administração de mudança. O mais importante é considerar esses fatores logo no início do projeto, para que haja tempo para se dedicar aos aspectos humanos da implementação do mesmo.

Uma lista completa de fatores de administração de mudança está além da extensão deste texto. Porém, alguns fatores importantes que podem ajudar uma organização para definir o desafio de administração de mudança na implementação de projetos são:

- a) Conhecer a história de implementação de projetos da empresa
- b) Administrar a competição entre projetos
- c) Evitar o custo do fracasso
- d) Administrar os riscos das mudanças

a) Conhecer a história de implementação de projetos da empresa:

As organizações, como pessoas, tendem a seguir os padrões que foram estabelecidos no passado. Por conseguinte, uma revisão cuidadosa da história de implementação de projetos de uma companhia é valiosa para entender os desafios que serão enfrentados pelo projeto atual. Os padrões mais aplicáveis emergem quando o projeto atual é comparado a recentes projetos que envolveram os mesmos tipos de mudanças e os mesmos grupos de pessoas. Superar fraquezas passadas freqüentemente é uma chave importante para alcançar sucesso no projeto atual.

Considerando a história de implementação, pode-se identificar os projetos passados que podem prover valiosas “lições” para o projeto atual. Podemos elencar os projetos pelo nível de sucesso alcançado:

- ◆ Foram alcançados os objetivos no prazo determinado e dentro de orçamento?
- ◆ Foram alcançados os objetivos mas um pouco fora do prazo e do orçamento?
- ◆ Foram alcançados os objetivos mas significativamente fora do prazo e do orçamento?
- ◆ Não foram alcançados os objetivos, embora o projeto tenha sido implementado?
- ◆ Projeto foi abandonado antes da instalação?

Depois de relacionar os projetos, é importante entender como o projeto foi administrado:

- ◆ O prazo e o orçamento para implementação dos projetos estavam dentro da realidade?

- ◆ Que apoio, além de treinar, foi dado às pessoas que tiveram que fazer o seu trabalho de forma diferente para alcançar o resultado do projeto?
- ◆ Foi dado tempo adequado às pessoas para aprenderem as suas novas atividades, enquanto detinham responsabilidades de trabalho regulares?
- ◆ De que modo se envolveram a alta administração e as gerências intermediárias no processo de tomada de decisão?
- ◆ Como foram recompensadas as pessoas por executarem adequadamente as novas exigências de trabalho?
- ◆ Como efetivamente era administrado o projeto?
- ◆ Como foram controlados eventos inesperados durante sua implementação?

A organização deve dedicar atenção a um esforço extraordinário para superar as deficiências do passado. Avaliando as suas histórias de implementação criticamente, algumas companhias descobrem que os seus empregados têm recordações muito longas, até mesmos problemas que aconteceram muitos anos atrás podendo manchar a opinião das pessoas sobre a habilidade da sua organização em realizar projetos de forma eficaz.

**b) Administrar a competição entre projetos:**

Muitas companhias implementam um grande número de iniciativas ao mesmo tempo. Frequentemente surgem problemas com a administração de recursos e de coordenação de projetos, haja vista que muitas vezes os mesmos grupos participam de muitos projetos. Várias mudanças ao mesmo tempo podem deixar as pessoas chocadas e reduzir a produtividade, até além do que normalmente se esperava durante a transição. Vale lembrar que uma pessoa que está tentando aprender um sistema financeiro novo também pode estar lidando com o nascimento de uma criança, uma doença na família, ou outro problema que afete a sua produtividade e assimilação das mudanças que estão acontecendo.

Diante de muitos projetos, precisamos analisar as perspectivas para não falhar, como por exemplo:

- ◆ Cada projeto recebe o apoio da direção quanto ao acompanhamento das metas numa visão de longo prazo?
- ◆ Como os projetos se relacionam entre si?
- ◆ Há conexões adequadas entre projetos relacionados?
- ◆ Quem são as pessoas que participam de cada projeto, e qual o significado para cada uma delas?

De posse dessas informações, a equipe de administração de projetos precisa fazer as seguintes perguntas, sempre com o objetivo de conhecer melhor o desafio que tem pela frente:

- ◆ Quais são as prioridades dos projetos?
- ◆ Que projetos podem ser demorados ou podem ser apressados?
- ◆ Os prazos são reais para a implementação de todos os projetos?

Freqüentemente, as organizações consideram que cada projeto é de igual importância. Isso não é real, há necessidade de dispensar energia naqueles que interferem no posicionamento estratégico da organização. Também, devemos considerar que as condições empresariais constantemente mudam, assim, as prioridades de projetos precisam de reavaliação periódica.

**c) Evitar o custo do fracasso:**

Não há dúvidas que, quando um projeto falhar, haverá custos que serão pagos pela organização. Os mais óbvios incluem tempo, dinheiro, e esforço perdidos. Porém, esses custos, na verdade, podem ter menos impacto na organização que os custos que podem parecer menos óbvios.

Além dos custos financeiros associados com o fracasso, há os que são mais difíceis de definir, esses incluem a moral diminuída, especialmente para as pessoas que trabalharam no projeto e aquelas que foram cometidas com a direção do mesmo. Também, as pessoas podem duvidar da liderança da organização, ignorando novas ordens, acreditando que projetos novos falharão como os do passado. Esses custos não financeiros podem ter efeitos devastadores na habilidade de iniciar e sustentar novos projetos.

O grupo participante de administração de projetos precisa considerar o que aconteceria se o projeto não alcançar seus objetivos, principalmente no prazo determinado e dentro do orçamento. Durante essa análise, é especialmente importante avaliar as repercussões não financeiras, porque elas podem ter impacto mais prolongado na organização.

**d) Administrar os riscos das mudanças:**

Há muitos elementos que podem ajudar a definir o risco de um projeto na administração de mudanças. A administração ativa desses riscos é muito benéfica para alcançar os objetivos do projeto. Evitar os enganos que outros cometeram pode aumentar o potencial para o sucesso em qualquer projeto. A lista destes elementos de risco é bastante longa, mas um esforço na administração dos seguintes fatores poder ser de grande ajuda:

- d.1) Suficiência de patrocínio**
- d.2) Suficiência da motivação**
- d.3) Claridade de visão**
- d.4) Grau de resistência**

#### **d.1) Suficiência de patrocínio**

O patrocínio para um projeto deve ser demonstrado adequadamente, sob pena de não alcançar os objetivos desejados. A maioria das pessoas dentro das organizações sabe da importância do patrocínio, mas, muitas vezes, é difícil inferir se haverá um patrocínio efetivo.

É mais fácil pensar que o patrocínio deve ser da cúpula da administração ou, talvez, da pessoa responsável pela administração cotidiana do projeto. Na realidade, para ter êxito, é preciso de uma rede de patrocinadores, desde os gerentes e supervisores a todos os envolvidos na equipe que dá andamento ao projeto. Os gerentes e supervisores podem enviar mensagens sobre o projeto, lembrando a importância de todos para a realização dos objetivos do projeto.

Embora seja importante ter uma rede de patrocinadores, o principal patrocínio emana do "topo". A definição específica de "topo" depende do projeto e dos participantes. É importante incluir as pessoas influentes nos grupos de projetos. Também há que se considerar as redes informais de influência que, dentro do possível, precisam ser acrescentadas ao grupo.

O patrocínio não pode ser um "esporte de espectador", deve ser representado pelas pessoas certas para ser efetivo.

Algumas características de patrocinadores são fundamentais:

- ❖ Os patrocinadores devem dedicar tempo adequado e atenção às comunicações sobre o projeto, sua importância, seus objetivos, e o que já foi alcançado. Quanto mais tempo for dedicado ao projeto pelos patrocinadores, mais credibilidade o projeto desfrutará.
- ❖ Os patrocinadores precisam fazer sacrifícios para aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, dedicando esforço pessoal extra.
- ❖ Os patrocinadores devem assegurar que os recursos adequados serão dedicados e mantidos ao longo do projeto. Além de indicar indivíduos específicos fundamentais, os efetivos patrocinadores devem assegurar que os orçamentos e prazos sejam adequados para permitir o êxito do projeto.
- ❖ Frequentemente, é importante para os patrocinadores passarem algum tempo com esses indivíduos específicos para os ajudar a entender a importância do projeto e o que precisam fazer para tornar o projeto próspero. Podem ser trazidas as pessoas mais resistentes para apoiar um projeto, após o patrocinador dedicar tempo e atenção suficientes para ganhar o seu apoio.

## **d.2) Suficiência da Motivação**

A transição, em particular, ataca os sentimentos de uma pessoa, sua confiança, competência, conforto, e controle, substituindo o conhecido e familiar pelo desconhecido ou pouco conhecido. Leva energias emocional e mental significativas para aprender coisas novas e adquirir hábitos novos. Por conseguinte, as pessoas não iniciam mudança de boa vontade se não for necessário, ou se os benefícios não excedem em valor o esforço que será exigido fazer a transição. O mais importante na transição será a motivação que uma pessoa precisará para iniciar e manter durante o processo.

A chave para criar motivação está focalizada nas razões para fazer a mudança. Em outras palavras, quais os benefícios a serem ganhos por implementação de um projeto? Reciprocamente, sem implementação do projeto, o que seria perdido? Frequentemente, as comunicações sobre projetos focalizam quase exclusivamente a solução e negligenciam construir motivação adequada nas pessoas para que se faça a transição àquela solução.

Construir motivação adequada começa por uma compreensão do que a organização percebe sobre seu estado atual. Se as pessoas estão insatisfeitas com as coisas do modo como é hoje, já pode existir a motivação necessária. Porém, há algumas pessoas que são resistentes a novos projetos, e um primeiro passo para lidar com essa resistência, seria testar o nível de motivação delas, como por exemplo:

- ❖ As pessoas realmente entendem o que acontecerá se os objetivos do projeto forem alcançados de maneira correta? As pessoas entendem como serão afetadas se o projeto for malsucedido?
- ❖ As pessoas realmente acreditam que o projeto acontecerá? O que especificamente pode ser feito para superar qualquer ceticismo que possa existir?
- ❖ As pessoas estão obtendo mensagens consistentes de todos os níveis da administração e de diferentes departamentos sobre a importância do projeto?

## **d.3) Claridade de Visão**

Uma vez as pessoas adequadamente motivadas para alcançar os objetivos de um projeto, precisam ter a visão de que o projeto representa uma resposta aos problemas ou oportunidades que compõem a sua motivação.

Para criar uma visão efetiva, requer-se tempo. Também há necessidade de envolvimento dos patrocinadores do projeto, pois nele estão as expectativas das pessoas e as suas idéias sobre o futuro.

A claridade de visão precisa responder várias perguntas importantes, como:

- ❖ Quais são as mudanças detalhadas que acontecerão, e qual é o limite dessas mudanças?
- ❖ Que equipamentos as pessoas irão usar e como irão proceder?
- ❖ Como as pessoas precisarão interagir para executar as exigências de trabalho?
- ❖ Como o seu desempenho será avaliado e recompensado?
- ❖ Como os departamentos e os grupos de trabalho serão estruturados?
- ❖ Que conhecimentos e habilidades serão necessários executar o trabalho?

A avaliação das respostas a essas perguntas pelos patrocinadores e o grupo que desenvolverá o trabalho será um passo de clarificação importante em qualquer projeto.

Depois que a visão é detalhada, precisa ser comunicada para que as pessoas a entendam. Quando as pessoas entendem o futuro, também entendem as mudanças que surgirão.

#### **d.4) Grau de Resistência:**

A resistência deve ser esperada e planejada, mesmo porque não pode ser evitada. Também é importante notar que a resistência pode servir para a indicação de que algo está errado. Porém, se o projeto é verdadeiramente importante à organização a resistência permanente das pessoas poderá levar ao fracasso de um projeto.

A resistência possui uma variedade de causas. Algumas mais comuns são:

- ❖ Motivação inadequada.
- ❖ Mensagens obscuras ou incompatíveis dos patrocinadores e outros indivíduos fundamentais sobre a importância do projeto.
- ❖ História de implementação pobre.
- ❖ Falta de tempo adequado para responder e absorver as mudanças.

É importante criar um ambiente no qual a resistência possa ser expressada abertamente, sem medo de repressão, pois a resistência inesperada poderá afetar profundamente um projeto, além de ser muito mais difícil de administrar.

Um exemplo de fonte de resistência é a falta de conhecimento e habilidades para enfrentar novas experiências. Isso contribui para aumentar os sentimentos de insuficiência e incompetência das pessoas. A melhor forma de reduzir essa resistência é pela educação e treinamento das pessoas. Outra

fonte de resistência vem da falta de vontade para executar as exigências do projeto. Para reduzir essas resistências é necessário entender:

- ❖ A pessoa realmente assimilou a necessidade de mudança?
- ❖ Há qualquer inconsistência que precisa ser corrigida?
- ❖ Será que as comunicações sobre o projeto estão claras?
- ❖ Há recompensas adequadas por executar as exigências do projetos, e penalidades por negligenciar ou executar pobremente as novas exigências?

### **Bibliografia**

1. KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. A estratégia em ação – balanced scorecard. 2ª edição, Rio de Janeiro, Campus, 1997.
  
2. WILSON, James D., ROEHL-ANDERSON, Janice M. & BRAGG, Steven M. Controllership – the work of the managerial accounting. 6ª edição, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1999.