

TOP SER HUMANO 2019

portocred
financeira

GESTÃO DA MUDANÇA

Reinventando o jeito Portocred de ser

Juliano da Silva Merlugo

2019

INDICE

SINOPSE	4
OBJETIVO DO CASE	5
1. INTRODUÇÃO	6
1.1 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA MUDANÇA	7
2. O DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO	10
2.1 ENTENDENDO A GESTÃO DA MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	10
2.2 A IMPORTÂNCIA DE UM BOM PLANO DE COMUNICAÇÃO	14
2.2.1 A comunicação do novo jeito Portocred de ser	14
2.2.2 A comunicação da mudança de Sede	15
2.3 A GESTÃO DA MUDANÇA E A NOVA SEDE PORTOCRED	19
2.4 O PLANO DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO	25
3. RESULTADOS OBSERVÁVEIS NO 1º ANO DO PROGRAMA	30
BIBLIOGRAFIA	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Trajetória Histórica da Portocred	
Figura 2 - Propósito, Missão, Visão e Valores.....	8
Figura 3 - Processo de Gestão da Mudança segundo Kotter:.....	13
Figura 4 – Lettering Reinvente-se e Espiral da Mudança Portocred	15
Figura 5 - Etapas do Plano de Comunicação Mudança de Sede.....	15
Figura 6 – Alguns dos E-mails Marketing das Fases da Mudança.....	16
Figura 7 - Dinâmica Fase Desapego	17
Figura 8 – Cartão de Boas-vindas, Wallpaper e Novo Crachá	17
Figura 9 - Ritual de boas-vindas a nova estrutura.....	17
Figura 10 - Café da manhã de boas-vindas e tour pela nova sede	18
Figura 11 - Hotsite Reinvente-se.....	18
Figura 12 - Festa de Final de Ano REINVENTE-SE e Premiação Inspiração ..	20
Figura 13 – Fotos Antiga Sede.....	21
Figura 14 – Fotos Nova Sede.....	22
Figura 15 - Máquinas de Café, Ilhas de Impressão e Lokers	23
Figura 16 -Espaço Café Portocred.....	24
Figura 17 – Fases do Programa de Treinamento & Desenvolvimento	25
..... Figura 18 – Síntese do Plano de Ação Gestão da Mudança voltado a T.I e Escritório de Projetos	29
Figura 19 - Manifestos Portocred	30
Figura 20 – Construção dos Manifestos do Novo Jeito Portocred de Ser	31
Figura 21 - Equipe Piloto Projeto Enel - Metodologia Scrum	33
Figura 22 - Plataforma de Canais REPORT.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional	11
Tabela 2 - Ações do Plano de Mudança da Nova Sede.....	16
Tabela 3 - Escopo Macro T&D Gestão da Mudança	26
Tabela 4 - Resultados Pesquisa de Clima 2019.....	33

SINOPSE

Nos últimos anos a Portocred tem passado por um momento importante em sua história. Isso porque desde 2017, vem trabalhando para construção de uma visão clara de futuro capaz de nortear decisões, prioridades e comportamentos internos que sustentem e suportem o desafio da transformação de um modelo de negócio tradicional para um modelo de negócio digital. O programa de Gestão da Mudança implementado em 2018 impulsionou os novos direcionadores da companhia, contribuindo para o início da jornada que leva a Portocred a sua visão: transformar crédito em algo simples e personalizado. Conduzido na sede da empresa em Porto Alegre/RS, o programa abrange 100% dos colaboradores, que inclui os times alocados nas 19 lojas dispersas geograficamente pelo Brasil e seu escritório na Faria Lima em São Paulo/SP.

O elemento central deste case é apresentar como a análise do ambiente organizacional, a construção de diretrizes e indicadores comportamentais, a preparação e desenvolvimento das pessoas quanto agentes ativos do processo de transformação, atrelado a um plano de comunicação corporativo, vem contribuindo para transformar a Portocred em uma empresa inovadora, colaborativa, inconformada, que seja capaz de questionar o status quo, intervir no fluxo natural das coisas com mais agilidade e, dessa forma, construir no dia a dia um presente que se encontre com o futuro de forma orgânica e fluida.

Palavras-chaves: Gestão da Mudança, Transformação Organizacional.

Autor do Case: Juliano Merlugo

Especialista de Recursos Humanos na Portocred. Atua na área de RH desde 2003, vivenciando experiências na gestão de pessoas em empresas nacionais e multinacionais de pequeno, médio e grande porte, dos segmentos da indústria e prestação de serviços.

OBJETIVO DO CASE

Nos últimos anos, a Portocred busca gerenciar a transição do seu modelo de negócio tradicional de empréstimo pessoal e investimento para um modelo de negócio digital. Este desafio, diante de decisões de grande impacto, como a reorientação da utilização de recursos estratégicos e tecnológicos, elaboração de novos processos operacionais, modificação das verbas orçamentárias e tantas outras decisões, requer um grande atenção e esforço da área de Recursos Humanos para que contribua na condução de um processo de gestão da mudança eficiente e eficaz.

Realmente, esta é uma tarefa que, para se ter sucesso, exige um trabalho em conjunto da área de Recursos Humanos com o time de gestores da Portocred, pois juntos precisam garantir que haja uma comunicação clara e objetiva das razões para a mudança, além de avaliarem seus impactos sobre todos os colaboradores e sobre a estrutura da organização, para que entendam e analisem quais atividades de planejamento são necessárias para enfrentar os efeitos deste processo. Desta forma, busca-se assegurar que as pessoas envolvidas e afetadas pela mudança compreendam o novo jeito Portocred de ser e sejam protagonistas para encarar os desafios do dia a dia, tendo o suporte e apoio necessários durante as incertezas e turbulências que ocorrem, inevitavelmente, durante este processo de transformação.

1. INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos dos últimos anos têm promovido uma constante e intensa mudança no mercado financeiro. Não é difícil de entender que o surgimento das *Fintechs*¹ confrontou o mercado bancário, que, por apresentar um sistema mais conservador, demonstra estar mais interessado em priorizar operações de empréstimo menos arriscadas². Vive-se, assim, um cenário onde as *Fintechs* atraem um considerável público desbancarizado, em diversos segmentos como o de meios de pagamentos, de crédito, de bancos digitais, de criptomoedas, dentre outros, capturando justamente a transformação nos hábitos dos consumidores que estão cada vez mais engajados com o *mobile banking*. Ora, é justificado o motivo do porquê algumas destas *Startups* atingirem o desejado patamar de valor de mercado superior a USD1 bilhão, tornando-se unicórnio – empresa avaliada em 1 bilhão de dólares antes de abrir seu capital em bolsas de valores. Além disso, o *Fintech100*, levantamento global da KPMG do final de 2018, também traz algumas *Fintechs* brasileiras na lista da categoria “*top de inovação*”³.

É neste cenário competitivo e cheio de transformações que se encontra a Portocred, uma empresa independente de capital fechado estabelecida em 1996 e autorizada pelo Banco Central do Brasil a atuar como Instituição especializada em Investimento e Crédito à pessoa física por meio de lojas próprias, correspondentes e parcerias. Com presença nacional, possui 16 lojas próprias dispersas geograficamente no Sul, sudeste e Centro-oeste, contando ainda com correspondentes bancários e varejo, o que totaliza mais de 900 pontos de operação. Sua atuação em Crédito

¹ As *Fintechs* são empresas que redesenham a área de serviços financeiros com processos inteiramente baseados em tecnologia. A própria palavra *Fintech* já entrega sua essência: é a junção das palavras *financeiro* e *technology* (tecnologia). Disponível em: <https://blog.toroinvestimentos.com.br/fintech-o-que-e>. Acesso em 29 de abril de 2019.

² Matéria publicada na página das Pequenas Empresas e Grandes Negócios em 03 de abril de 2019 por Reuters, mencionando sobre como as *Fintechs* de crédito vem tomando espaço deixado por bancos nos empréstimos para pequenas empresas. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Tecnologia/noticia/2017/07/fintechs-de-credito-tomam-espaço-deixado-por-bancos-nos-emprestimos-para-pequenas-empresas.html>. Acesso em 29 de abril de 2019.

³ SILVEIRA, Ricardo Marques; TREVISAN, Gabriela; ANDREU, Felipe. Tendências e desafios do mercado financeiro - as *Fintechs* e a regulação. 1º de abril de 2019. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI299309,11049-Tendencias+e+desafios+do+mercado+financeiro+as+fintechs+e+a+regulacao>. Acesso em 20 de abril de 2019.

corresponde ao Empréstimo Pessoal, Empréstimo Consignado Privado e Empréstimo Consignado Público. Em Investimentos, A Portocred possui uma equipe de captação que atua com Letra de Câmbio, contando ainda, com um App de Empréstimo Pessoal criado para atender as necessidades dos seus clientes.

Com um time de mais de 300 colaboradores distribuídos entre áreas administrativas, canais diretos (lojas próprias) e canais indiretos (gestão de correspondentes), a empresa vem desde sua fundação construindo sua história no mercado financeiro, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 -Trajetória Histórica da Portocred



Fonte: Portocred, 2019

1.1 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA MUDANÇA

Em 2017 foi realizada pela empresa uma análise profunda sobre o movimento que as *Startups* direcionadas a inovações financeiras estavam promovendo em relação as transformações no seu segmento, as quais apontavam para estruturas onde os mercados de capitais passavam a ocupar maior dinamismo e protagonismo. Esta análise levou a criação de novos norteadores estratégicos para a empresa (conforme apresentado na Figura 2), juntamente com um plano para reinventar a Portocred e promover o entendimento do seu cliente, o posicionamento forte da marca no mercado, o uso completo do canal digital para suas vendas, entre outros desafios. Como

resultado futuro, esse plano propôs levar a Portocred a transformar crédito e investimento em algo simples e personalizado e acima de tudo, buscar constantemente melhorias sustentáveis para o negócio.

Figura 2 - Propósito, Missão, Visão e Valores



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Porém, tão importante quanto a definição de um plano para reinvenção do negócio da Portocred, foi necessário a construção de uma estratégia para que esse contexto de transformação e as premissas definidas pela alta gestão estivessem alinhadas e validadas por todos os *stakeholders*. Neste ponto, sabe-se de antemão que a área de Recursos Humanos é uma grande apoiadora no processo de transformação organizacional, no momento em que possui *expertise* para condução de um mapeamento adequado dos procedimentos utilizados na empresa que conversam com o processo de mudança, dentre os quais envolvem cultura, liderança e capital humano. Diante disso, em 2018 o time de Recursos Humanos, em conjunto com o Conselho Administrativo, Superintendentes e demais pessoas chaves envolvidas neste processo de transformação, iniciou o desenho de um Programa de Gestão da Mudança com uma estratégia robusta que integrasse comunicação, aprendizagem na disseminação destes novos norteadores da Portocred e sua mudança de infraestrutura.

O Programa de Gestão da Mudança contou com parceria de consultorias especializadas no assunto. No escopo voltado a Treinamento & Desenvolvimento, após levantar e discutir sua demanda com 10 consultorias de ponta do mercado, a Portocred contou com a LeadEdu para o desenvolvimento de um trabalho que unisse as principais metodologias de aprendizagem corporativa à essência do *design* aplicado à educação. Assim, revestiu-se de particular importância considerar no desenho do programa:

- a **Aprendizagem Experiencial**: a aprendizagem se torna memorável quando pensamos e sentimos. Através da aprendizagem Experiencial, a LeadEdu propôs combinar experiências e reflexões estruturadas, instrumentalizando os participantes para aplicação prática de aprendizados em ciclos efetivos desenhados sob medida para os desafios específicos de desenvolvimento;
- o **Mindset centrado no usuário**: vestir o sapato de aprendiz seria crucial. A ideia foi utilizar múltiplas perspectivas do *design* para integrar forma e conteúdo na medida certa, de modo a gerar experiências memoráveis para os participantes.
- a **Aprendizagem de Resultados**: a LeadEdu propôs usar uma solução completa que inspirasse, suportasse e apoiasse os participantes em sua performance. Inspirados nas 6Ds, instrumentalizaria e proporcionaria aos indivíduos desafios, ao mesmo tempo que forneceria apoio em sua performance do dia a dia;
- os **Adultos tratados como Adultos**: entendendo que pessoas são coletâneas de histórias e experiências, foram considerados estímulos para que os participantes fossem ativos em seu próprio processo de aprendizagem através da Andragogia;
- a **Informalização da Aprendizagem**: consideramos que a aprendizagem é um processo fluido que ocorre a todo momento, se assim percebemos. Por isso, nos inspiramos no modelo 70, 20, 10, combinando recursos de *on the job training* e aprendizagem social (com e a partir de outros); e por fim,

- o **Conteúdo de Ponta**: por meio da curadoria de conteúdo, a consultoria esteve conectada com os principais centros de pesquisa para assegurar experiências conectadas com o presente e o futuro.

A área de Recursos Humanos também contou com a expertise e suporte da consultoria INOSS Comunicação e Endomarketing, com a qual foi delineado e construído um plano de comunicação alinhado a estratégia de mudança da cia, onde as principais premissas permearam conhecer o público da Portocred, avaliar os sistemas de comunicação e avaliar a sua plataforma de canais internos. Para isso, foram conduzidos 10 grupos focais onde 30% do quadro de colaboradores da cia foram ouvidos. A escolha dos grupos foi feita considerando os cargos ocupados pelos participantes, a idade, a escolaridade, o tempo de casa e suas localidades de atuação. Além disso, o plano de comunicação também atendeu a estratégia de mudança de sede da empresa, objetivando mitigar os desconfortos que um processo de transição/mudança pode ocasionar nos colaboradores.

O Programa foi desenhado para atender a 100% dos colaboradores da cia, desde a alta gestão até o time de *staff*, tendo seu início em abril de 2018 com previsão de acompanhar as estratégias da Portocred até 2020. No próximo capítulo será detalhado o programa e as ações conduzidas pela empresa durante o ano de 2018.

2. O DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

2.1 ENTENDENDO A GESTÃO DA MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Nunca se falou tanto em transformação digital como nos últimos anos. Este é um tema que está na pauta das grandes corporações e está ou estará na agenda de mitos empreendedores e CEOs de negócios (CHAGAS, 2017). Não restam dúvidas que este é um dos temas que alavanca um dos grandes desafios enfrentados pela área de recursos Humanos nas organizações: a gestão da mudança. Percebe-se que os estudos realizados na academia sobre o conceito de mudança organizacional ainda se encontram em fase de elaboração. A literatura é vasta, pois representa uma discussão emergente na

vida organizacional, atribuídos, principalmente, as consultorias que atuam neste escopo (BRESSAN, 2004). A maioria dos textos e artigos sobre o tema refere-se a prescrições sobre gestão do processo de implantação da mudança, caracterizando-se um conceito em construção, marcado por heterogeneidade de definições e pela ausência de consenso (SANTOS, 2014), conforme apresentado no Tabela 1:

Tabela 1 - Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional

Autores	Definições
Lima & Bressan (2003)	Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional;
Bruno-Faria (2000)	Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho;
Wood Jr (2000)	Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização;
Robbins (1999)	São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção as metas organizacionais;
Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)	Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995) 8 arranjos/estrutura e cultura);
Ford e Ford (1995)	É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem;
Van de Vem & Poole (1995)	Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.
Porras e Robertson (1992)	Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do

	ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional;
Woodman (1989)	Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas;
Araújo (1982)	Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico;
Basil e Cook (1974)	É uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas;

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bressan, 2004 apud Santos, 2014.

Analisando a Tabela 1, podemos ressaltar que a questão da mudança organizacional não é um assunto novo na literatura. A novidade se encontra no ritmo e na força com que as alterações do ambiente impõem as organizações (PINTO e LYRA, 2009 apud SANTOS, 2014, p.8). No conceito trazido por Kotter (2007), a mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. Os autores Anderson e Anderson (2001) complementam afirmando que a mudança é um processo contínuo e não um destino. Neste contexto, o maior desafio da gestão da mudança está no fato de que não existe uma fórmula única para a introdução da mudança nas organizações, e sim, que o processo de mudança cultural deve ocorrer de forma lenta e planejada, a partir da compreensão das diferenças culturais existentes entre o estado atual e o estado desejado.

[...] conhecer a cultura de uma empresa implica um trabalho de mapeamento, e não de enunciação. Implica conhecer os valores que conferem sentido ao que se faz, as estratégias que se adotam, aquilo por que se luta, o que gera consenso ou dissenso, em suma, o sentido da existência organizacional em seus diferentes contextos e momentos (BARBOSA, 2003, p. 142-143).

Para Smeds (1994) o processo de mudança deve acontecer por meio de fases, cujo início ocorre com a percepção e mapeamento da necessidade da mudança. Kotter (1999), complementa afirmando que, não menos importante que a percepção da necessidade de mudança, o processo para criação de uma grande mudança pode ser descrito em 8 passos, conforme a Figura 3:

Figura 3 - Processo de Gestão da Mudança segundo Kotter:



Fonte: *Customer Think*, 2017.

Dos aspectos levantados anteriormente, Damanpour (1991) aponta que outro fator fundamental para este processo são as atitudes dos gerentes, a qual, em face da mudança, determinam a participação dos colaboradores e o sucesso da implantação do programa de mudanças. Este fato poderá ser um indicador de que o processo cognitivo dos indivíduos é determinante no que diz respeito à mudança. Ademais, muitos programas de mudança nas organizações têm seu fracasso atribuído às resistências dos indivíduos (Bovey & Hede, 2001). Esse argumento somente justifica a análise do processo cognitivo dos indivíduos como componente da mudança organizacional.

2.2 A IMPORTÂNCIA DE UM BOM PLANO DE COMUNICAÇÃO

Compreendendo os desafios que as organizações encontram em lidar com a gestão de mudanças, vários autores têm se empenhado na busca pela descoberta dos fatores que afetam a possibilidade de sucesso nos processos de transição. Entre tais fatores, a comunicação tem sido apontada como um daqueles que podem não só contribuir como também criar dificuldades para o engajamento das pessoas ou para a redução de suas resistências (BRAGA e MARQUES, 2008). Neste sentido, entendendo que a mudança envolve não só a alteração da estrutura, mas também da tecnologia, do ambiente físico ou das pessoas de uma organização, de modo a sobreviver melhor no seu ambiente, vale destacar a importância da comunicação como elemento facilitador do processo de mudança, sem perder de vista a influência constante da cultura organizacional.

2.2.1 A comunicação do novo jeito Portocred de ser

O Recurso Linguístico utilizado como tema central para este processo de mudança da Portocred foi o REINVENTE-SE (Figura 4). *“Não queremos deixar de fazer o que fazemos, precisamos fazer diferente”* (Wanderley Vettore, CEO). A ideia de se ter uma palavra disposta na vertical contribuiu para formação de novas palavras e mensagens. Inserimos o “SE” no final da palavra com o intuito de estimular que as pessoas fossem protagonistas das mudanças, começando por si mesmas. *“Desenvolvemos formas criativas para materializamos nosso jeito de ser, onde os nossos manifestos nos ajudaram a pensar e refletir sobre nossa performance, nos guiando para planos de ações futuro.”* (Claudia Kreniczki, Superintendente de Recursos Humanos).

Entendemos que toda mudança exige doses extras de energia, seja ela comportamental, estratégica ou estrutural. E essa mistura dos valores da empresa, das pessoas envolvidas, do conhecimento e tecnologia necessários para o atingimento dos nossos objetivos fez com que gerássemos um novo elemento: a Espiral Portocred (Figura 4), dando cor e vida para o processo de gestão da mudança da cia. Esta materialização visual da nova estratégia foi

trazida para nova estrutura da empresa e para o dia a dia dos colaboradores, contribuindo para comunicação do nosso novo jeito Portocred de ser.

Figura 4 – *Lettering* Reinvente-se e Espiral da Mudança Portocred

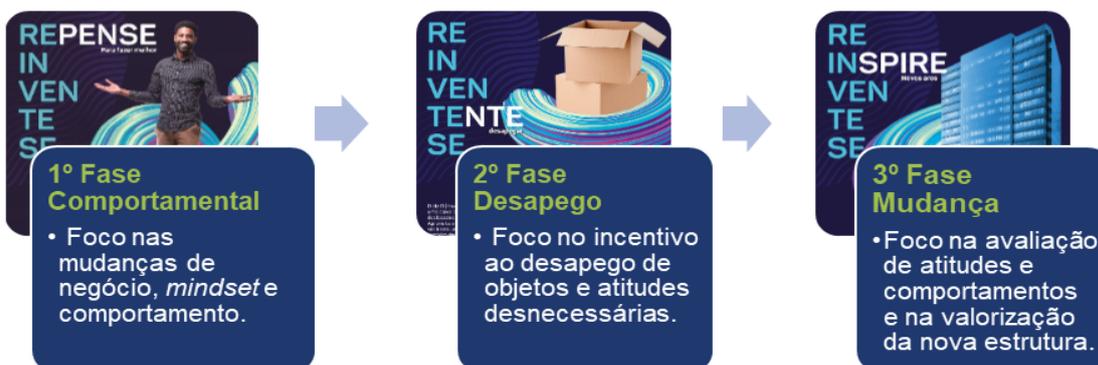


Fonte: Portocred, 2018

2.2.2 A comunicação da mudança de Sede

A mudança de sede foi um dos marcos do processo de gestão da mudança, materializando o desejo da companhia de se transformar em uma empresa inovadora que incentiva o trabalho colaborativo de seus times. Foi desenvolvido um plano de comunicação específico para condução desta ação, o qual teve o objetivo de valorizar e celebrar o momento da mudança de estrutura física da empresa e comunicar a importância desta mudança e sua relação com a nova estratégia organizacional. Para isso, as ações desenhadas foram divididas em 3 fases, conforme apresentado na Figura 5:

Figura 5 - Etapas do Plano de Comunicação Mudança de Sede



Fonte: elaborado pelo autor, 2019

Cada uma das fases contemplou ações específicas criadas para dar conta do objetivo proposto. Na Tabela 2 é apresentada a síntese das principais ações desenvolvidas neste momento de mudança de sede:

Tabela 2 - Ações do Plano de Mudança da Nova Sede

Fase	Objetivo	Ações
Fase Comportamental	Contextualizar o processo de mudança e mitigar os desconfortos que este processo de transição poderia ocasionar (medos, inseguranças etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de alinhamento e planejamento com consultoria externa. • Criação do Comitê de Mudança da Nova Sede. • Reuniões de alinhamento com a alta gestão. • E-mails Marketing específicos para essa fase (Figura 6). • Criação do <i>Hotsite</i> Reinvente-se (Figura 11).
Fase Desapego	Trabalhar no positivismo desta mudança – identificação dos “ganhos” para os colaboradores e cia.	<ul style="list-style-type: none"> • Momento 5S das áreas. • E-mails Marketing específicos desta fase (Figura 6) • Dinâmica de Desapego Gestores e Equipes – O que quero levar para nova sede (balão branco), e o que quero abandonar (balão preto) (Figura 7).
Fase Mudança	Transformar o momento de mudança em algo marcante, agradável e que faça sentido para os colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de materiais gráficos tais como novo crachá, wallpaper e cartão boas-vindas (Figura 8). • E-mails Marketing específicos desta fase (Figura 6). • Ritual de boas-vindas – gestores recebendo seus times e entregando o novo crachá (Figura 9). • Café da Manhã de Boas-Vindas (Figura 10). • Tour na nova Sede (Figura 10).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Figura 6 – Alguns dos *E-mails Marketing* das Fases da Mudança



Fonte: Portocred, 2018

Figura 7 - Dinâmica Fase Desapego



Fonte: Portocred, 2018

Figura 8 – Cartão de Boas-vindas, Wallpaper e Novo Crachá



Fonte: Portocred, 2018

Figura 9 - Ritual de boas-vindas a nova estrutura



Fonte: Portocred, 2018

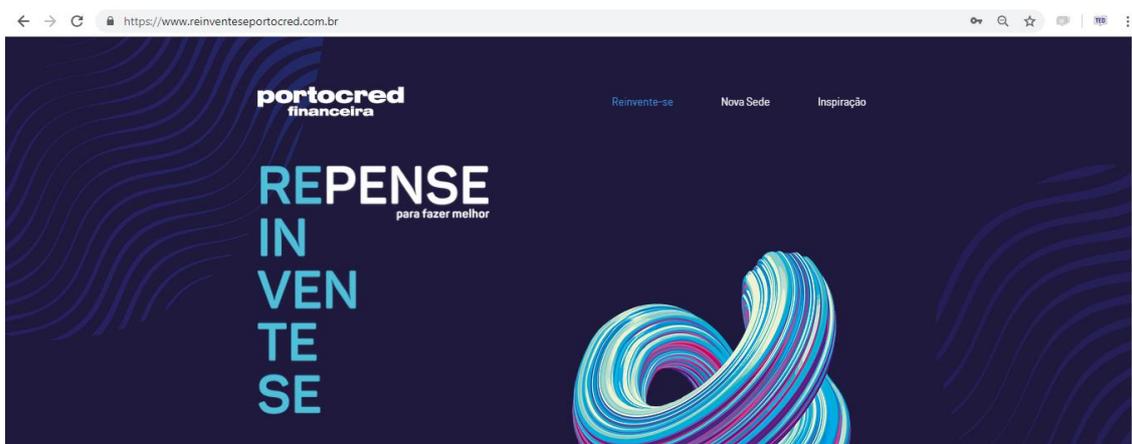
Figura 10 - Café da manhã de boas-vindas e tour pela nova sede



Fonte: Portocred, 2018

Dentre as ações desenvolvidas, vale destacar a criação do *Hotsite* como uma ferramenta facilitadora do processo de comunicação, a qual “contribuiu para fortalecer o conceito de gestão da mudança e centralizar as informações em um canal dinâmico e atrativo.” (Felipe Bernardon – Coordenador de Suprimentos). Além disso, o *hotsite* “estimulou a reflexão sobre a mudança e conseqüentemente a sugestão de novas ideias, oferecendo elementos que atraiam as pessoas.” (Rodrigo Melo da Silva - Analista Recursos Humanos PL).

Figura 11 - *Hotsite* Reinvente-se



Fonte: <https://www.reinventeseportocred.com.br/> (senha: novasede)

O projeto editorial do Hotsite contemplou informações sobre a nova estrutura, cronograma sobre as datas da mudança, dicas sobre as facilidades que os colaboradores teriam no Iguatemi e nas proximidades, assim como os convênios que foram afirmados pela empresa, além de outras informações institucionais e que trouxeram o positivismo desta mudança.

2.3 A GESTÃO DA MUDANÇA E A NOVA SEDE PORTOCRED

A dinâmica das mudanças no mundo impacta diretamente a sustentabilidade das organizações e, a cada dia, as empresas precisam colocar no mercado produtos e serviços criativos e inovadores. Para isso, é necessário tornar o ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento desse tipo de atividade. “Quando pensamos em criatividade entendemos que ela é melhor a florada em um ambiente propício.” (Cláudia Kreniczki, Superintendente de Recursos Humanos). Pensando nisso, a Portocred optou em realizar sua mudança de sede do Edifício GBOEX localizado na Rua dos Andradas, 1001 – Centro Histórico/POA, para o Iguatemi Business. Localizado na Nilo Peçanha, 2.900 – Chácara das Pedras/POA, o Iguatemi Business foi escolhido devido a oferecer um espaço corporativo projetado para proporcionar o máximo em conforto e comodidade para empresa além de valorizar o bem-estar dos seus colaboradores.

Sabe-se que a mudança é uma das principais características do mundo moderno e que este é um aspecto essencial da criatividade e inovação. Dado o papel decisivo da criatividade para o êxito das organizações no seu processo de lidar com a mudança, incerteza, instabilidade, concorrência, e promover de forma sistemática a inovação, é necessário que os dirigentes estejam atentos às condições prevalentes no seu ambiente de trabalho, no sentido de desfazer possíveis barreiras à criatividade, maximizando as oportunidades para a sua expressão (ALENCAR, 1998).

Os fatores relacionados a esse ambiente incluem uma cultura que incentive o fluxo de ideias, um sistema de avaliação de ideias justo e construtivo, através do reconhecimento do trabalho, abundância de recursos que permitam os investimentos nas ideias, tornando-se inovador, confiança de mão dupla, meios de comunicação eficientes para facilitar a rapidez nos

processos, já que as mudanças são constantes (HOBBS, 2005). Pensando nisso, o programa de gestão da mudança também contemplou a criação do Inspiração – um programa de ideias que contou com os colaboradores para serem protagonistas deste momento de transformação. Como resultado, o primeiro ano do programa contou com a participação de 51 colaboradores que enviaram um total de 59 ideias dentre os pilares de Economia e Eficiência, Inovação e Socioambiental e Qualidade de Vida. As ideias foram avaliadas por um comitê e as 3 melhores foram premiadas na festa de Final de Ano da empresa, a qual também levou o mote do REINVENTE-SE, contando e estimulando o protagonismo dos colaboradores.

Figura 12 - Festa de Final de Ano REINVENTE-SE e Premiação Inspiração



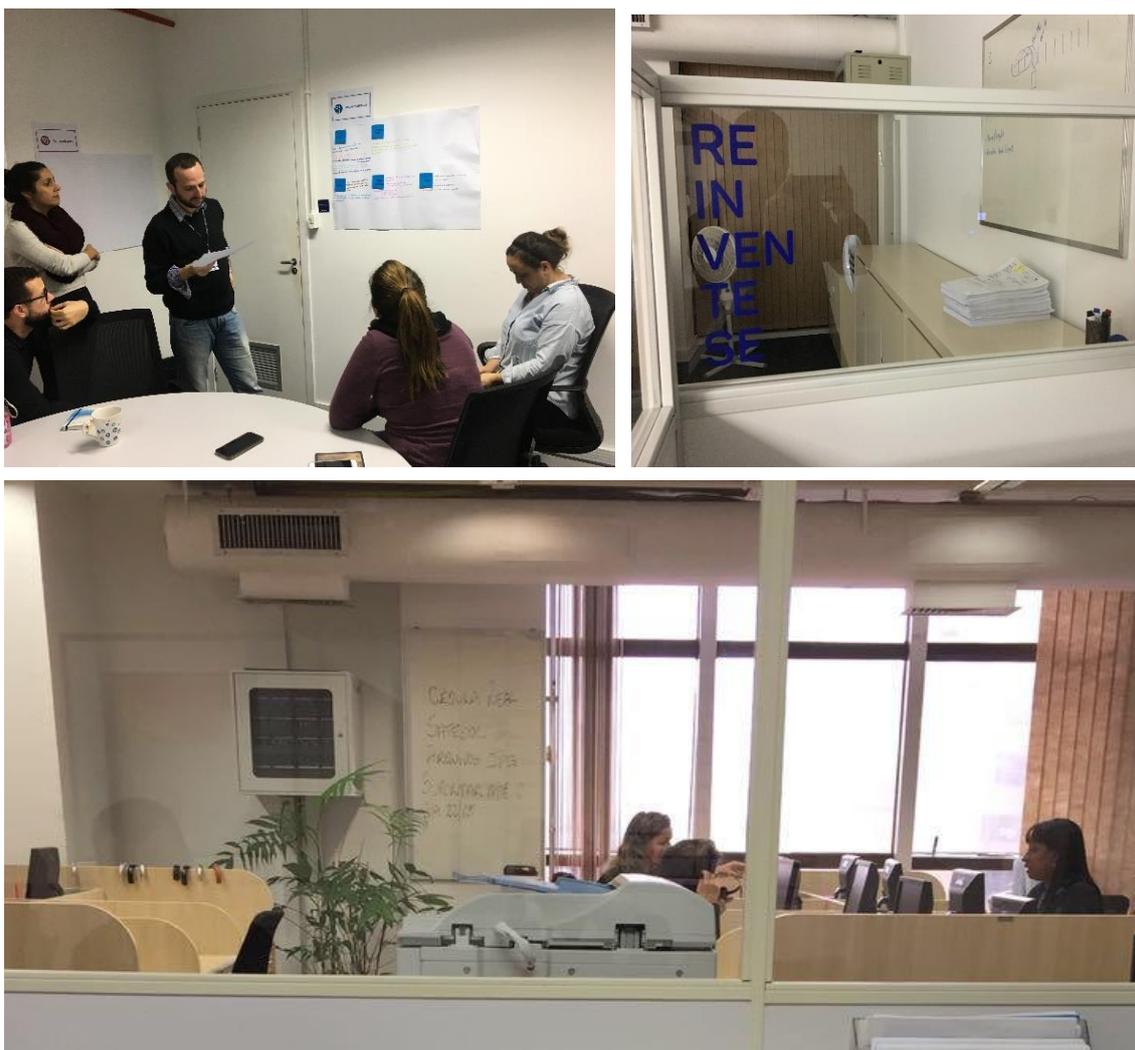
Fonte: Portocred, 2018

Os espaços colaborativos potencializam a interação e a melhora no clima entre as pessoas. Além disso, em ambientes colaborativos essa troca/interação está constantemente sendo estimulada e, portanto, esses ambientes são os melhores espaços para a inovação e para facilitar a conexão e a interação entre todos os colaboradores. Toda estrutura da Portocred foi planejada para gerar mais sinergia entre as partes, primando pela maior proximidade com os colegas, mais comunicação pelo estímulo a interação e interajuda. *“Acreditamos que em ambientes colaborativos essa troca está constantemente sendo estimulada e, portanto, esses ambientes são os melhores espaços para a inovação.”* Wanderley Vettore – CEO).

“A nossa nova estrutura facilitou a nossa comunicação, já que a pessoa com quem queremos falar ou de quem precisamos de uma opinião está agora a distância de um braço e não mais separada por um andar ou salas fechadas. Com um dia-a-dia tão próximo é normal que se exponciem as relações pessoais e muitas amizades surjam.” (Ana Carolina S. S. Schumkier – Gerente de Operações).

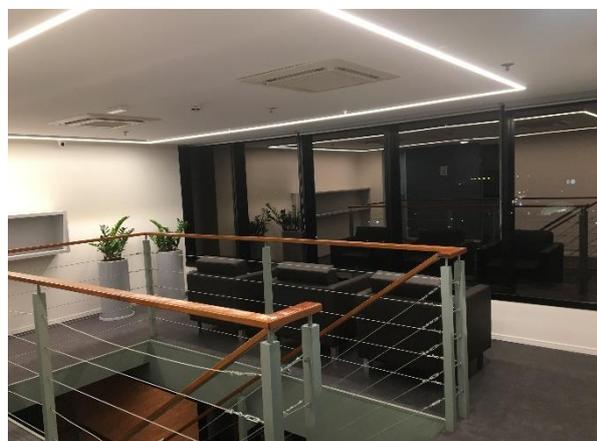
Na nova estrutura, todos os colaboradores estão acomodados em mesas conjuntas, facilitando a interação. Na ponta de cada “ilha de mesas” há uma mesa maior em formato semicircular para facilitar reuniões informais e de tomada rápida de decisão. Diferentemente de como era na antiga sede, o comparativo entre as Figuras 13 (antiga sede) e 14 (nova sede) mostram claramente as mudanças relacionadas a estrutura da empresa.

Figura 13 – Fotos Antiga Sede



Fonte: Portocred, 2018

Figura 14 – Fotos Nova Sede



Fonte: Portocred, 2019

O café de todos os dias permaneceu na nova estrutura. As máquinas disponíveis no novo prédio oferecem café expresso e chá gratuitos, além de bebidas preparadas a um custo acessível. A empresa também disponibilizou, nestes locais, chaleiras elétricas à disposição dos colaboradores para aquecer água para o chimarrão e máquina de *lanches* - equipamento tipo *vending machine* na modalidade de produtos “snacks” voltado aos colaboradores e visitantes. Outra mudança significativa foram as instalações das ilhas de impressão. A nova estrutura contemplou 03 ilhas de impressão (02 localizadas no 10º andar e 01 localizada no 11º andar), onde o colaborador envia seu documento para uma das estações de impressão e terá até 01 hora para imprimi-lo, fazendo-o através de uma senha pessoal, o que garantiu também a segurança em relação a confidencialidade de informações.

“A Portocred acredita que práticas sustentáveis são aquelas que reduzem ao máximo a agressão ao meio ambiente e atitudes assim propiciam uma perspectiva otimista com relação ao nosso planeta. Nos perguntamos como poderíamos ajudar a proteger o meio ambiente? E eis que veio a ideia: economizando papel!” (Felipe Bernardon - Coordenador de Suprimentos).

Com o intuito de manter o ambiente organizado, os *Lokers* (armários de ajudaram a manter tudo em ordem, além de oferecerem praticidade para o dia a dia dos colaboradores, pois como não são privativos, os colaboradores podem utilizar qualquer um dos *lok*ers disponíveis no dia.

Figura 15 - Máquinas de Café, Ilhas de Impressão e *Lokers*

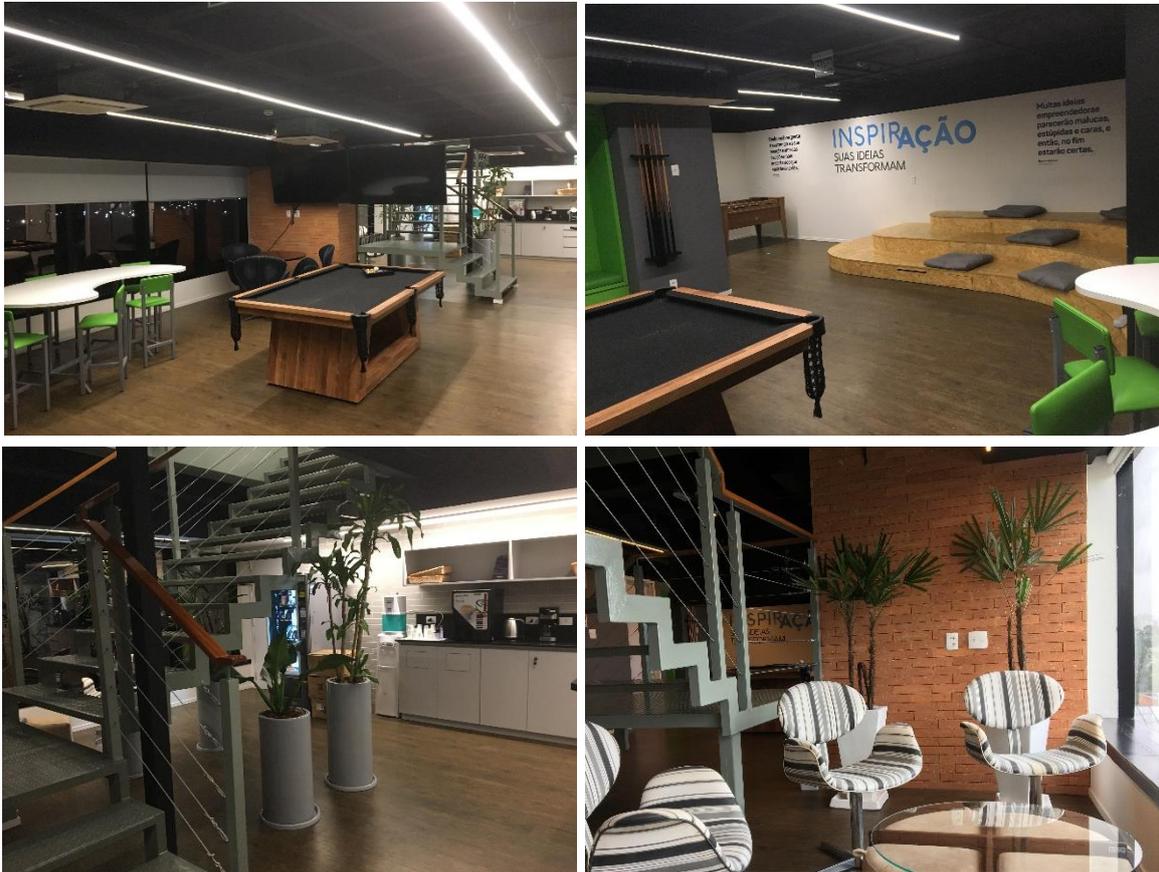


Fonte: Portocred, 2018

Outro ambiente que foi planejado para oferecer aos colaboradores um espaço para bate-papo e reuniões informais, além de proporcionar momentos de descontração nos intervalos foi o Espaço Café Portocred (Figura 16).

“Também queríamos trazer um ambiente específico para gerar integração, troca de ideias e criatividade, por isso criamos esse espaço com mesa de sinuca, arquibancadas, jogos, TV.” (Wanderley Vettore – CEO)

Figura 16 -Espaço Café Portocred



Fonte: Portocred, 2018

A Portocred também investiu em tecnologia, equipando as novas salas de reunião com sistemas de áudio e vídeo conferência, os quais facilitam a comunicação com o escritório em São Paulo e suas lojas dispersas pelo Brasil. Além disso, foram criadas:

- **Meeting Boxes:** espaços abertos, composto por uma mesa e dois bancos estofados, ideal para conversas informais e que não exijam total privacidade.
- **Cabines Privativas:** salas restritas para, no máximo, 2 colaboradores, perfeita para a realização de *calls*, videoconferências que não exijam a

participação de mais pessoas ou mesmo para um momento de feedback individual.

- **Sala *Design Thinking*:** desenvolvida especialmente para receber iniciativas de inovação e protagonismo, contando com uma mesa alta e sem cadeiras, permitindo uma maior movimentação dos colaboradores, para interagirem com o ambiente e direcionar as tarefas de forma ágil.
- **Sala de Treinamento:** espaço dedicado para treinamentos dos nossos colaboradores, com recursos interativos que permitem facilmente adaptar o espaço para o tipo de treinamento / dinâmica a que se propõe.

2.4 O PLANO DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO

O plano de Treinamento & Desenvolvimento da Portocred foi dividido em 4 grandes fases, conforme apresentado na Figura 17:

Figura 17 – Fases do Programa de Treinamento & Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Estas fases contemplaram experiências de aprendizagem encadeadas de forma que, juntas, abrangeram 100% do público interno impactado, direta e indiretamente, conforme apresentado do escopo macro abaixo (Tabela 3):

Tabela 3 - Escopo Macro T&D Gestão da Mudança

	FASE I SETUP	FASE II EMPODERAMENTO				FASE III CHECAGEM
PÚBLICO-ALVO	PÚBLICO 1 CEO, Superintendentes e Gerentes	PÚBLICO 2 Coordenadores e Supervisores	PÚBLICO 3 + 4 Especialistas e Analistas SR + Equipe de RH	PÚBLICO 1 CEO, Superintendentes e Gerentes	PÚBLICO 4 Equipe de RH	PÚBLICO 1, 2 e 3 CEO, Superintendentes, Gerentes, Coordenadores, Supervisores, Especialistas e Analistas SR
CARGA HORÁRIA	13h	16h	16h	8h	8h	28h
FOCO	Resgate dos novos norteadores estratégicos e co construção dos indicadores comportamentais que garantirão a materialização da mudança no dia a dia.	Apropriação dos novos norteadores estratégicos e comportamentais para geração de significado e tradução prática para a realidade de trabalho. Instrumentalização prática para a execução de um papel de líder-exemplo e simbólico da nova realidade.	Apropriação dos novos norteadores estratégicos e comportamentais para geração de significado e tradução prática para a realidade de trabalho. Instrumentalização prática para a execução de um papel-chave de influenciador e multiplicador da nova realidade.	Instrumentalização prática para a execução de um papel de líder-exemplo, simbólico e estratégico da nova realidade.	Apropriação dos novos norteadores estratégicos e comportamentais para geração de significado e tradução prática para a realidade de trabalho. Instrumentalização prática (<i>train-the-trainer</i>) para facilitação da nova realidade juntos aos PÚBLICOS 5 e 6 (Analistas PL e JR e demais colaboradores em nível de Assistente)	Calibragem e mensuração de resultados alcançados, aprendizados obtidos e desafios encontrados.
STATUS/ PROGRAMAÇÃO	Realizado 19 de Jun/18-POA 21 de Jun/18-SP	Realizado 25 e 26 de Jun/18- POA	Realizado 17 de Jul/18-POA 20 de Jul/18-POA	Realizado 10 de Set/18-POA	Realizado 13 de Ago/18-POA	Em andamento Programado para Início Jun/19 Término Ago/19

INVESTIMENTO	R\$ 17.750,00	R\$ 73.000,00	R\$ 18.000,00
PARTICIPANTES CAPACITADOS	25 colaboradores capacitados	78 colaboradores capacitados	Previsto 90 colaboradores

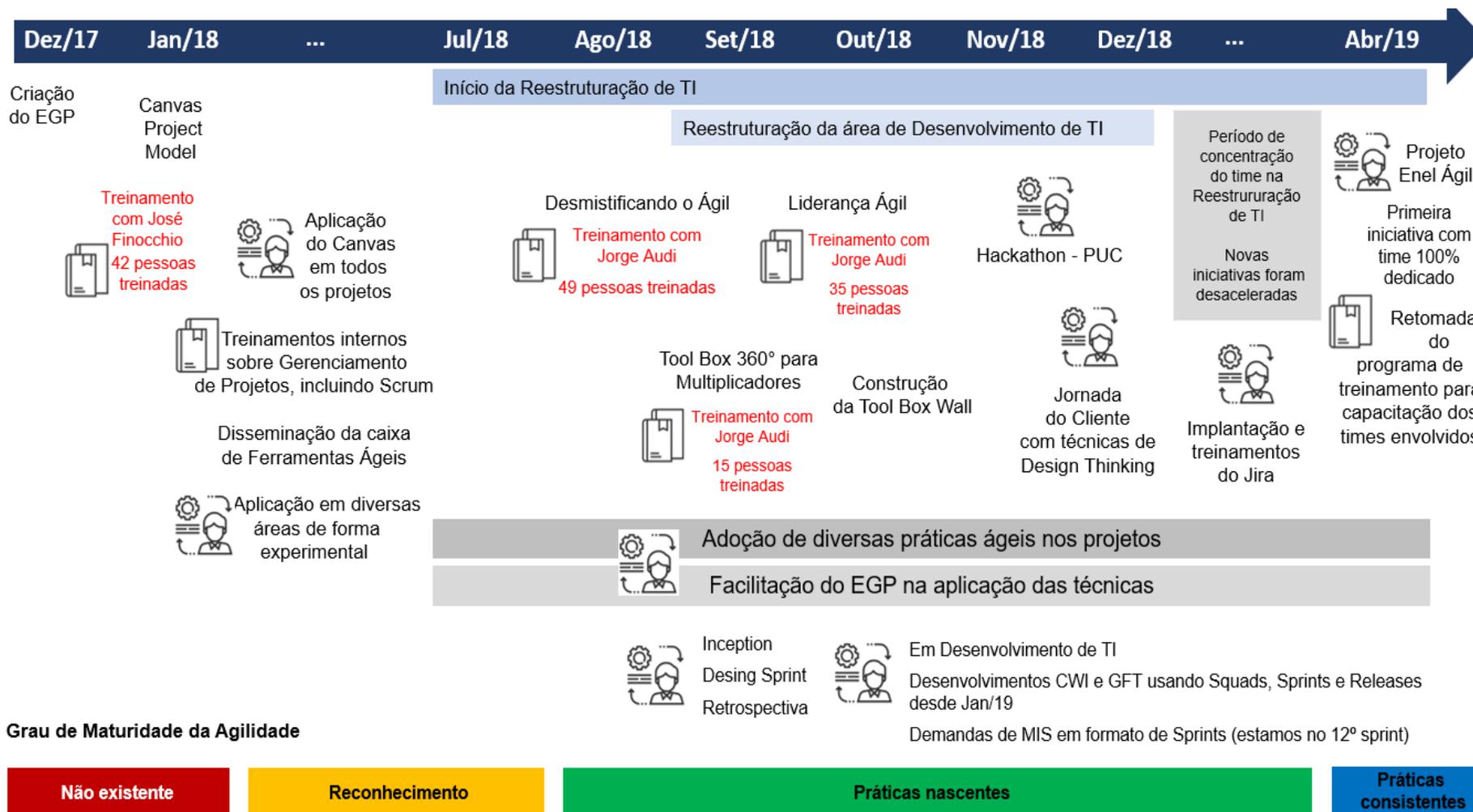
FASE IV SUSTENTAÇÃO			
PROGRAMAÇÃO	AÇÃO	PÚBLICO-ALVO	STATUS/PROGRAMAÇÃO/ INVESTIMENTO
SET/18 a JUL/19	Treinamento Presencial com o objetivo de gerar apropriação dos novos norteadores estratégicos e comportamentais para geração de significado e tradução prática para a realidade de trabalho. Foco nos 5 manifestos que traduzem o novo jeito Portocred de ser.	PÚBLICOS 5 e 6 (Analistas PL e JR e demais colaboradores em nível de Assistente). (122 colaboradores treinados).	Em andamento Início em 11 Set/18 com previsão de término em Jul/19 C.H realizada: 60 horas Investimento: R\$ 0,00 (RH atuando como multiplicador)
NOV/18 - Atualmente	PortoTED – Palestras que foram desenvolvidas com o objetivo de disseminar ideias e conteúdos relevantes e alinhados com a estratégia e negócio da companhia (grande foco em temas voltados a inovação). Com periodicidade quinzenal, conta com convidados externos e colaboradores que sejam especializados em determinados temas.	Desde o seu início, o PortoTED já teve mais de 300 participações, contando com a presença de diversas áreas da empresa. Devido a divulgação em meio online, as palestras também são disseminadas para o público de SP e demais lojas.	Em andamento C.H realizada: até o momento foram mais de 10 horas em palestras no formato TED. Investimento: R\$ 7.000,00
MAR/19 a JUL/19	Alta Performance em Vendas Treinamento online + processo de coaching com o objetivo de desenvolver competências necessárias para que os times comerciais aumentem sua performance em vendas compreendendo as novas estratégias da cia.	Supervisores de Lojas, Gestores Comerciais e Assessores de Investimentos. (30 participantes)	Em andamento C.H Prevista: 56 horas Investimento: R\$ 15.000,00
ABR a MAI/19	Learning Experience Vale do Silício + Missão Fintech China Acreditando que a busca pelo conhecimento é uma das forças que nos leva além e nos ajuda a cada dia sermos melhores no que fazemos, a Portocred enviou um time para uma imersão na região mais inovadora do planeta: o Vale do Silício. Na sequência, outro time fará uma semana de imersão e aprendizado na China, líder mundial em <i>Fintechs</i> , que está reinventado o Setor Financeiro global.	Superintendentes, Gerentes e Especialistas (8 participantes)	Vale do Silício (Realizado) Missão Fintech China (Em andamento) C.H Prevista: 160 horas Investimento: 150.000,00

MAIO/19 a DEZ/19	Desenvolvimento de Times. Encontros em formato de laboratório para o desenvolvimento de competências essenciais para nova Portocred.	Gerentes e demais colaboradores ligados diretamente ao time de Superintendentes. (23 participantes)	Em andamento C.H Prevista: 56 horas Investimento: 0,00 (conduzido pela área de RH)
JUN/19	Líder Coach Treinamento presencial com o objetivo de preparar os participantes para conduzir uma conversa de coaching e como sustentar o processo de desenvolvimento como Líder Coach.	Gestores (Aproximadamente 40 participantes)	Previsto C.H Prevista: 16 horas Investimento: R\$ 28.000,00
JUL/19	Multiplicadores Internos Treinamento presencial com o objetivo de desenvolver os participantes a facilitarem experiências de aprendizagem explorando os recursos de forma adequada e comunicando-se de maneira clara, impactante e interativa.	Colaboradores de diversas áreas da cia. (25 participantes)	Previsto C.H: 32h Investimento: R\$ 20.000,00
AGO/19	Times de Alta Performance Capacitar os participantes a diagnosticar suas equipes (tanto equipes diretas quanto de projetos) e desenvolvê-la, aprendendo a transformar seu time em um time de alta performance	Gestores e Especialistas (Aproximadamente 60 participantes)	Previsto C.H Prevista: 16 horas Investimento: R\$ 27.000,00
OUT/19	Colaboração e Cocriação Ações Blended learning que levarão os participantes a entender o que é colaboração, as armadilhas e disfunções da equipe (comprometimento, responsabilidade, confiança, maturidade para lidar com conflito e orientação para resultados.	Todos os colaboradores (Aproximadamente 300 colaboradores)	Previsto C.H: 12 horas Investimento: R\$ 16.000,00
2020	Em construção		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Em paralelo com esse Plano de Treinamento e Desenvolvimento, a área de Tecnologia da Informação e Escritório de Gerenciamento de Projetos, alinhadas com os novos direcionadores estratégicos da cia, desenhou e conduziu um plano que abarcou os principais desafios e ações para condução deste processo de transformação da Portocred, o qual foi denominado de “Transformação Ágil”, conforme a síntese apresentada na Figura 18:

Figura 18 – Síntese do Plano de Ação Gestão da Mudança voltado a T.I e Escritório de Projetos



Fonte: Portocred, 2019

3. RESULTADOS OBSERVÁVEIS NO 1º ANO DO PROGRAMA

A área de Recursos Humanos da Portocred entende que a medição do impacto ao implementar uma estratégia de gestão da mudança é um dos seus principais desafios. Isso porque medir o avanço deste impacto como o passar do tempo, diferentemente de outros indicadores (como, por exemplo, o desempenho financeiro da empresa ou a produtividade de uma linha de produção), não se refere aqui de um conceito quantitativo ou tangível, mas sim, qualitativo (SINTEC, 2013).

Entre os diversos ganhos apresentados com a implantação do programa de Gestão da Mudança, vale destacar a clareza que foi proporcionada com a tradução da estratégia da cia para os 5 manifestos, conforme apresentado na Figura 19:

Figura 19 - Manifestos Portocred



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Criados durante a etapa de Treinamento & Desenvolvimento do programa de gestão da mudança pelo próprio time de gestores da Portocred, os manifestos contribuíram para a apropriação deste time a estratégia da empresa, instigando o trabalho em equipe. *“Houve uma participação intensa de todos sem qualquer tipo de hierarquia ou diferenciação e conseguimos usar uma linguagem acessível a todos para descrever as personas.”* (Participante 05).

“Tivemos a oportunidade de construir a forma com que os novos direcionamentos serão replicados para os demais através das personas e seus respectivos manifestos. A metodologia e a condução das dinâmicas foram muito boas. As pessoas estavam envolvidas e participativas.” (Participante 10).

Figura 20 – Construção dos Manifestos do Novo Jeito Portocred de Ser



Fonte: Portocred, 2018

Após construídos, os manifestos foram disseminados para toda a cia, trazendo reflexões e análises comportamentais sobre o SER-FAZER-TER de cada participante, além da compreensão sobre onde estão as oportunidades de melhorias e foco de energia para que a transformação da Portocred, de fato, aconteça.

“Eu acredito que as conexões transformam e com toda a tecnologia que temos hoje, é muito simples estar conectado ao mundo e às pessoas. Aqui na Portocred não é diferente, aqui eu estou conectada, sempre descobrindo coisas novas e compartilhando com meus colegas”. (Gabriela Raupp – Auditor Sênior).

Pode-se perceber que o envolvimento dos gestores nas reuniões/treinamento sobre o programa de gestão da mudança foi efetivo, quando se pode contar com sua participação e contribuição em todo processo. Isso refletiu na percepção dos demais colaboradores referentes ao ambiente organizacional e suas interações, conforme pode ser observado nas citações apresentadas a seguir. Como um aspecto de suma importância para o sucesso do programa, a participação e engajamento do CEO da cia, o qual esteve presente em grande parte dos encontros, tanto no papel de participante como embaixador do processo de mudança.

“Eu gosto de estar sempre aprendendo. Aprender é algo que me motiva e que me faz sempre querer ir em busca de novidades. Quando você tem foco no cliente você tem exatamente isso, porque você se esforça para querer sempre o melhor para ele, entendendo o que ele precisa e fazendo de tudo para deixar o teu público satisfeito.” (Caroline Lima Leite - Analista de Operações PL).

“Eu sempre penso no que eu posso fazer de diferente. Eu observo, pergunto e curto trocar ideias e conhecimento, porque eu acredito que fazer conexões, experimentar e propor algo diferente é ser inovador. Aqui eu posso criar, errar e mudar, pois as pessoas estão abertas à mudança e é isso que me move todos os dias.” (Priscila dos Passos Ghilardi – Analista de Controles Internos PL).

“Eu comecei a trabalhar na Portocred há cinco anos como estagiária. Acredito que o principal diferencial que me trouxe até aqui com crescimento e desenvolvimento, foi o protagonismo na condução da minha história, aproveitando as oportunidades e a autonomia que a Portocred me proporcionou.” (Camila Brustolin - Analista Políticas de Crédito SR).

“Eu sempre gostei de criar coisas novas, tocar projetos e sair do lugar comum. Aqui na Portocred eu encontrei um espaço em que eu consigo me sentir inconformado com as falhas que eu vejo nossos próprios processos. Será que esse é o método mais ágil de fazer esta atividade? Será que esse projeto é o método mais efetivo? Aqui eu me encontrei.” (Igor Flores – Assessor de Investimentos PL).

O movimento de reinvenção da empresa instigou a área de Tecnologia da Informação a implantar um novo método de trabalho colaborativo e ágil em gestão de projetos. *“O objetivo é acelerar a entrega de valor, propiciando a integração do time a partir de uma prática disruptiva e inovadora utilizada pelas empresas mais antenadas do mundo.”* (Maria Fernanda Cavalieri Santin – Gerente do Escritório de Projetos). A metodologia adotada no projeto piloto foi a Scrum, a qual ajudou as equipes a trabalharem juntas, estimulando o aprendizado e a organização do trabalho a ser feito. As entregas agora são realizadas por *sprint*, de maneira iterativa e incremental, em linha com o conceito de MVP. *“As atividades que agregam mais valor são sempre realizadas primeiro, garantindo que o negócio já se beneficie do que foi entregue”.* (Charles Bomacha dos Santos – Especialista de Projetos).

Figura 21 - Equipe Piloto Projeto Enel - Metodologia Scrum



Fonte: Portocred, 2019

Outros resultados importantes obtidos neste primeiro ano de atuação do programa, refere-se a mudança de comportamento das lideranças com suas equipes, a qual pode ser constatada na pesquisa de clima realizada em março de 2019, conforme apresentado na Tabela 4:

Tabela 4 - Resultados Pesquisa de Clima 2019

Perguntas Pesquisa de Clima	2019	2018
É fácil se aproximar das lideranças e é também fácil falar com eles	83	80
As lideranças aqui dão autonomia às pessoas	80	78
As lideranças incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera	84	78

Um dos pontos apresentados na pesquisa de clima com maior índice de satisfação dos colaboradores correspondeu a mudança de sede da empresa, o qual, além dos comentários e motivação dos colaboradores durante o dia a dia, pode ser visto no resultado da pergunta: “Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho”, passando de uma nota de 69 em 2018, para 94 em 2019. Ainda, e não menos importante que os resultados obtidos com o programa, voltados a desenvolvimento e liderança, o diagnóstico obtido nos grupos focais referente a comunicação da cia resultou em um plano de ação para construção das plataformas de canais da Portocred. Prevista para o lançamento em 15 de julho de 2019, a plataforma *Report* – Informação gera valor - foi um dos grandes resultados em comunicação motivada pelo programa

de gestão da mudança. Com uma estratégia baseada nas premissas de periodicidade, abrangência e tecnologia, pessoas e estratégia e mercado, foi montado um comitê editorial de comunicação serão lançados em 2019 os seguintes canais de comunicação:

Figura 22 - Plataforma de Canais REPORT



Fonte: Portocred, 2019

A estrutura de canais criadas pela Portocred pretende atender a todos os públicos da empresa, e abordará a comunicação de temas estratégicos e aprofundados, além de notícias, portal com acesso a serviços, informações das áreas, contando ainda com a utilização de uma plataforma de comunicação interativa e colaborativa para compartilhar conteúdos (*SharePoint*).

Em conclusão, entendemos que os elementos de tratamento da gestão da mudança podem ser medidos e monitorados, e fazer isto contribui para que a cia possa gerir a estratégia de reinvenção definida e comunicar os avanços, atrasos e o impacto que está sendo conseguido através dela. Indicadores de conformidade, das tarefas, ações definidas no projeto e indicadores de desempenho da empresa vêm sendo construídos em conjunto com as lideranças, para que representem a bússola que indica se estamos no caminho certo. Com a execução do 1º ano do programa de gestão da mudança, a Portocred começa a caminhar em direção a construção da sua nova realidade. Este é um grande desafio, com resultados que serão colhidos a longo prazo, através das ações conduzidas no presente, as quais com uma boa execução e empenho de todos, conseguirá a transformação do seu negócio.

BIBLIOGRAFIA

- ALENCAR, E. M. L. S. (1998). **Desenvolvendo o potencial criador**: 25 anos de pesquisa. *Cadernos de Psicologia*, 4, 113-122.
- ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. **Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 216 p.
- BOVEY, W. H., & Hede, A. (2001). **Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes**. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- BRAGA, C; MARQUES, A.L. **Comunicação e mudança**: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. *Rev. FAE*, Curitiba, v.11, n.1, p.9-17, jan./jun. 2008.
- BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional**: uma visão gerencial. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1.
- CHAGAS, D. **Transformação Digital**. O desafio da Transformação Digital. 12 de dezembro de 2017. Disponível em: <https://sebraers.com.br/economia-digital/o-desafio-da-transformacao-digital/>. Acesso em 02 de maio de 2019.
- DAMANPOUR, F. (1991). **Organizational innovation: a metaanalysis of effects of determinants and moderators**. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- KOTTER, J. P. **Liderando a mudança**: porque fracassam as tentativas de transformação. In: MUDANÇA: Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KOTTER, J. P. **“Leading Change: why Transformation Effors Fail.”** *Harvard Business Review*. (Harvard Business Review On Point Colletion), 2007.
- PEQUENAS EMPRESA E GRANDES NEGÓCIOS. **Fintechs de crédito tomam espaço deixado por bancos nos empréstimos para pequenas empresas**. 03 de abril de 2017, por Reuters. Disponível em <https://revistapeqn.globo.com/Tecnologia/noticia/2017/07/fintechs-de-credito-tomam-espaco-deixado-por-bancos-nos-emprestimos-para-pequenas-empresas.html>. Acesso em 29 de abril de 2019.
- PINTO, M. C. S; LYRA, Cristina C. **Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira**. *Revista de Administração Pública (Impresso)*, v. 43, p. 609-634, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 131 – 155.

SANTOS, M.S.S. **Gestão da mudança organizacional**: uma revisão teórica. 2014. 106f. Dissertação de mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

SEIDELL, P. **The Key for Sales Ops in Driving Change**. August 19, 2013. Disponível em: http://customerthink.com/the_key_for_sales_ops_in_driving_change/. Acesso em 02 de maio de 2019.

SILVEIRA, Ricardo Marques; TREVISAN, Gabriela; ANDREU, Felipe. **Tendências e desafios do mercado financeiro - as Fintechs e a regulação**. 1º de abril de 2019. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI299309,11049-Tendencias+e+desafios+do+mercado+financeiro+as+fintechs+e+a+regulacao>. Acesso em 20 de abril de 2019.

SINTEC, 2013. **Gestão da Mudança –**; Técnicas de mensuração. Digitalización junho 17, 2013. Disponível em: https://sintec.com/pt-br/p_innovador/medindo-a-gestao-da-mudanca/. Acesso em 06 de maior de 2019.

SMEDS, Ritta. **Managing Change towards lean enterprises**. International Journal of Operations & Production Management, v. 14, n. 3, p. 66-82, 1994.