

2007

**Sucesso da Mudança na Gestão Empresarial:
A Neurociência Explica**



www.entheusiasm.com.br

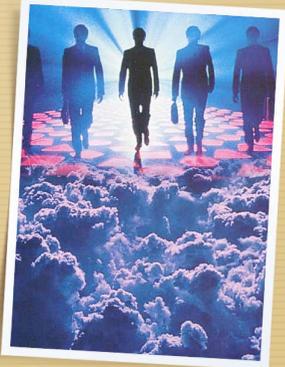
Entheusiasm

Capacitando Empresas, Criando o Futuro!

Eduardo Carmello

Entheusiasm Missão:

- Co-construir e manter o Sucesso Sustentável das Empresas;
- Capacitar Liderança a criar Cultura de Performance;
- Maximizar Talentos em ambientes de Transformação.





www.entheusiasm.com.br

Sucesso na Gestão da Mudança
Eduardo Carmello

Neurociência

O sucesso da Mudança está na capacidade do Sistema em administrar proativamente adaptação, aprendizagem e comunicação.



Administração



www.entheusiasm.com.br

Sucesso na Gestão da Mudança
Eduardo Carmello

Neurociência

| | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1 Como fazem para ter Sucesso? | 2 Qual a base Neurológica? |
| 3 Quais Fatores de Sucesso? | 4 O que é importante lembrar? |



Administração



www.entheusiasm.com.br

Apenas 10% das mudanças programadas nas Organizações foram implementadas. 87% dos fracassos profissionais são por falta de habilidade em relacionar-se e trabalhar em conjunto (FORTUNE)



www.entheusiasm.com.br

5

LIÇÕES PARA UM DESENVOLVIMENTO BEM SUCEDIDO

Fatores que explicam o fracasso da Transformação %



Fonte: Beer and Nozima (2000); Cameron and Quinn (1997); CSC Index; Caldwell (1994); Gross et al. (1993); Kotler and Heskett (1992); Hickings (1988); Conference Board report (Entrevistas Fortune 500); imprensa; análise McKinsey



www.entheusiasm.com.br

Folha de São Paulo - classificados empregos - 29/04/2007

Falha na comunicação faz com que 91% das equipes trabalhem sem objetivos claros.



www.entheusiasm.com.br

Gallup

21% engajados
79% desengajados

Desengajados

(povo do boato e cafezinho)

Não engajados

(produtivos, mas **sem** nenhum relacionamento emocional com a empresa)

Engajados

(emocionalmente comprometidos com os objetivos da Cia)



Sérgio Pais



www.entheusiasm.com.br

Peter Senge

"Apenas **10 a 15%** de todos os participantes que frequentam **programas de treinamento** podem aplicar coerentemente as idéias luminosas e as habilidade que aprenderam, ao voltarem ao seu local de trabalho. Tipicamente, eles esmorecem.

- **Sob situações de tensão, eles não conseguem gerar a energia para dominar e aplicar novas habilidades, de modo que revertemos velhos modos habituais de fazer as coisas.**



www.entheusiosmos.com.br

ESTUDO MUDANÇA PARA CRESCER MERCER MANAGEMENT CONSULTING

BARREIRAS QUE IMPEDEM O CRESCIMENTO

1. A cultura corporativa não estimula o crescimento ...92%
2. Baixa competência da direção84%
3. Estratégias e sist. Organizacionais errados75%
4. Baixa capacidade inovadora72%
5. Organização de baixo desempenho70%
6. Foco pouco abrangente no valor para acionista63%
7. Excesso de projetos59%



www.entheusiosmos.com.br

Mudança drástica no Perfil dos Profissionais



- ★ De vendedor para Gerenciador do Cliente
- ★ De Técnico para Comportamental/Relacional
- ★ De Engenheiro para Consultor



www.entheusiosmos.com.br

Que tipo de empresa é a sua?

Harvard Business Review - Out 05

1
Como
fazem para
ter Sucesso?

ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

RESILIENTES

Alta capacidade de ajuste a mudanças no mercado externo, mas é focada e alinhada em torno de uma estratégia de negócios coerente

JUST-IN-TIME

Sem preparo coerente para a mudança, mas capaz de enfrentar um desafio imprevisto sem perder de vista o quadro geral

PRECISÃO MILITAR

Dominada por uma equipe executiva pequena e envolvida, triunfa graças a uma execução superior e à eficiência de seu desempenho operacional

ORGANIZAÇÕES ENFERMAS

PASSIVO-AGRESSIVA

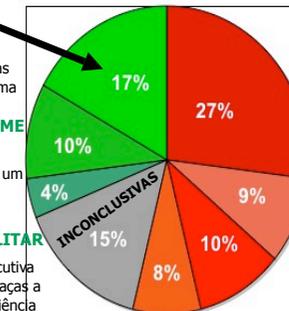
Congenial e aparentemente sem conflitos, chega facilmente a consensos, mas sofre para tirar do papel planos com os quais todos concordam

SUPERGERENCIADA

Suas múltiplas camadas de gestão criam um volume paralisante de análise e tornam politizado o processo decisório.

SUPERCRESCIDA

Embora grande e complexa demais para ser excessivamente controlada por uma pequena equipe, ainda não democratizou a autoridade decisória.



ESPASMÓDICA
Contém levas de gente inteligente, motivada e talentosa, mas que raramente avança na mesma direção, ao mesmo tempo.

Fonte: Banco de dados do ORG DNA, 30 mil observações; análise Booz Allen

[entheusiosmos.com.br](http://www.entheusiosmos.com.br)
[entheusiosmos.com.br](http://www.entheusiosmos.com.br)

PLASTICIDADE CEREBRAL

Luciana A. de Paula Vasconcelos e Regiane Luz Carvalho - PUC P. de Caldas

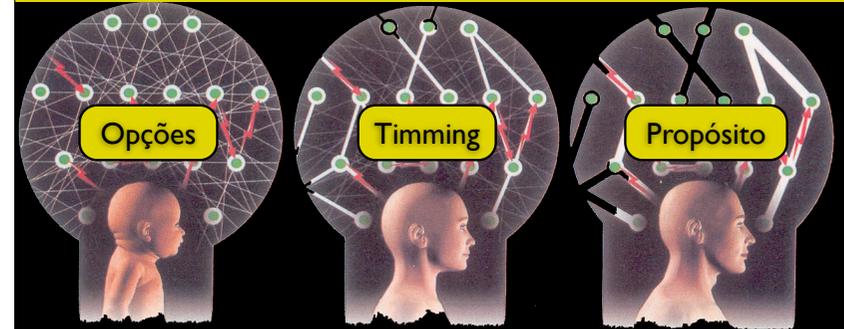
- A capacidade que o SNC possui em modificar algumas de suas propriedades morfológicas e funcionais em resposta a alterações do ambiente.
- A plasticidade é marcada na capacidade intrínseca do neurônio em direcionar suas vias de conexão aos sítios corretos (Oliveira. et al, 2001)



2
Qual a base
Neurológica?

13

Sucesso na Gestão da Mudança
Eduardo Carmello



A aprendizagem deve estar associada à um número aumentado de conexões sinápticas no cérebro.



www.entheusiasm.com.br

Donald Hebb - Psicólogo Canadense,
1948

“a capacidade de um material voltar ao seu estado normal depois de ter sofrido uma pressão”

FÍSICA

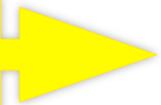
RESILIÊNCIA

CIÊNCIAS
HUMANAS

“a capacidade de um indivíduo em possuir uma conduta sã e competente num ambiente de mudança ou complexidade, ou seja, a capacidade do indivíduo sobrepor-se e construir-se positivamente frente aos desafios e adversidades”

Resiliência Estratégica

CAPACIDADE PARA REINVENTAR MODELOS DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIAS DE FORMA DINÂMICA À MEDIDA QUE MUDAM AS CIRCUNSTÂNCIAS



Renovação Contínua

Site: www.entheusiasm.com.br
E-mail: eduardo@entheusiasm.com.br



Netflix

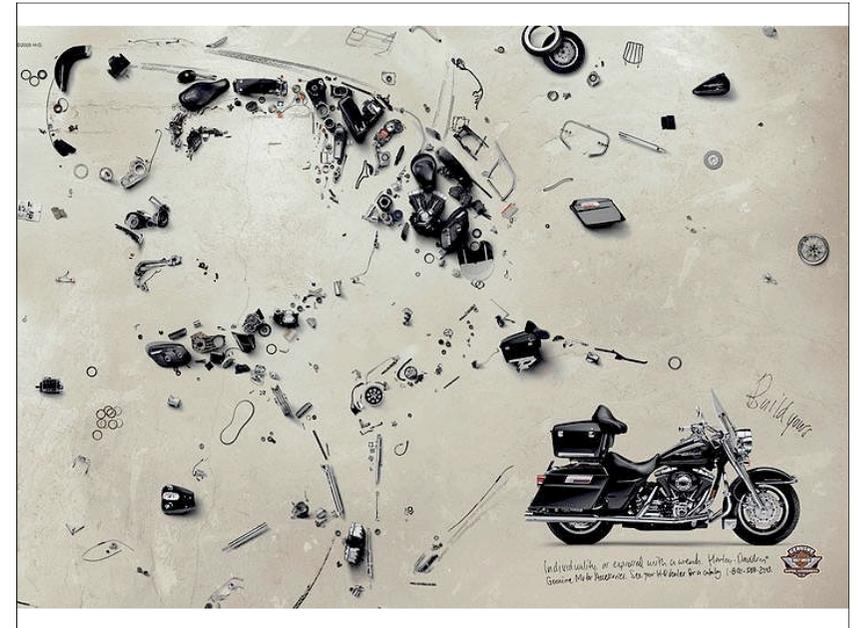
Aluguel de filmes pela internet



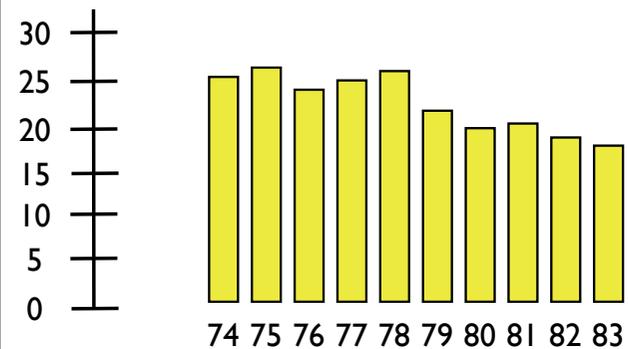
- Considerado o lojista americano mais inovador em 2006 (National Retail Federation)
- 70 mil acervos
- Recebe os DVDs em casa
- A postagem é gratuita.
- 5 milhões de clientes ativos



17



Participação da Harley no mercado de grandes motocicletas





Caso HARLEY-DAVIDSON

- ✿ Como a empresa conseguiu se dinamizar ao criar uma experiência intensa para o cliente e uma organização suficientemente entusiasmada para prover essa experiência continuamente.



www.entheusiosmos.com.br



Caso HARLEY-DAVIDSON

- ✿ Final dos anos 70, tempos difíceis;
- ✿ 1985, à beira da falência;
- ✿ Missão de Richard Teerlink: Transformar a organização, seu relacionamento com os revendedores e a experiência do cliente com o revendedor.



www.entheusiosmos.com.br



Caso HARLEY-DAVIDSON

- ✿ Os funcionários e a direção se voltaram igualmente para a satisfação do cliente e para obter lucratividade, com foco na melhoria da qualidade do atendimento;
- ✿ Identificou e preencheu lacunas nas capacidades dos revendedores e nos sistemas de informação melhorando sua rede de relacionamentos;
- ✿ Criou a HD University, aumentando conhecimento sobre Liderança e Negócios e criando sistemas para identificar as preferências dos consumidores;
- ✿ As vendas e os funcionários da Harley tendem a compartilhar a paixão de seus clientes pelo produto e sua experiência ao dirigí-las.



www.entheusiosmos.com.br



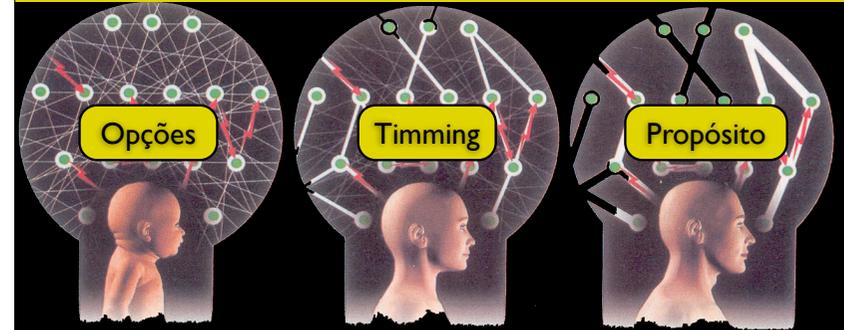
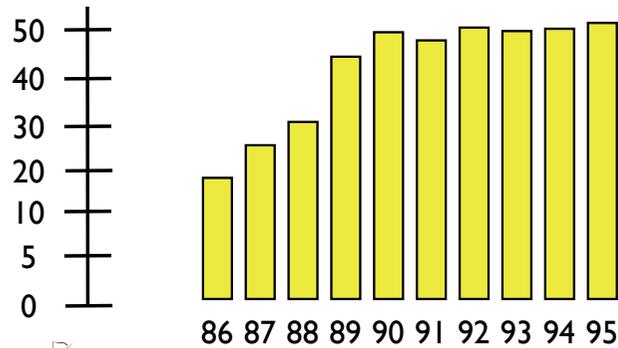
Caso HARLEY-DAVIDSON

- ✿ Os níveis de produtividade, satisfação do cliente e funcionários dispararam, e a Harley se tornou o membro mais lucrativo e de crescimento mais rápido de seu setor.



www.entheusiosmos.com.br

Participação da Harley no mercado de grandes motocicletas



A aprendizagem resulta de mudanças em conexões sinápticas que descarregam juntas formando redes neuronais



Fatores que mais influenciam mudanças de sucesso

Sirkin, Keenan e Jackson

3
Quais
Fatores de
Sucesso?

- ★ **DURAÇÃO** - tempo de início até a conclusão;
- ★ **INTEGRIDADE** - do desempenho da equipe, da sua capacidade de concluir o projeto;
- ★ **COMPROMISSO** - exibido pela alta equipe (C1) e por funcionários afetados pela mudança (C2);
- ★ **ESFORÇO** - exigido dos funcionários pela iniciativa da mudança além e acima do trabalho costumeiro.



Potenciação a Longo Prazo (PLP)

É fortalecimento da conexão sináptica para que os neurônios pós sinápticos seja ativados mais facilmente.

2
Qual a base
Neurológica?

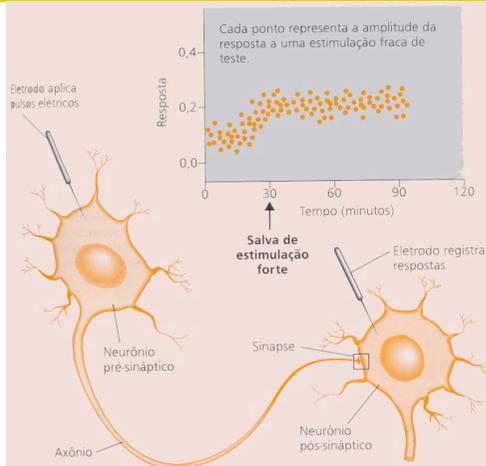


Potenciação a Longo Prazo (PLP)

Sucesso na Gestão da Mudança
Eduardo Carmello

Aplicar estímulos intensos e frequentes

faz com que o neurônio pós sináptico responda mais e melhor



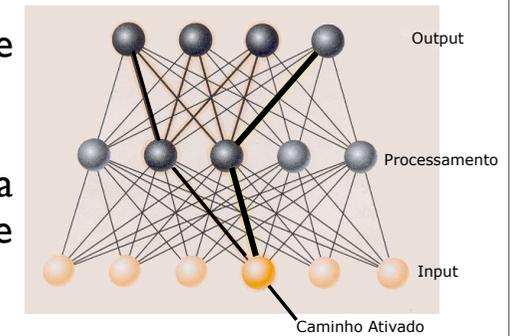
www.entheusiasmos.com.br

Erik Kandel - Nobel de Medicina 2000
Principles of neural science (4th ed), NY
McGraw-Hill, 1995

Potenciação a Longo Prazo (PLP)

Sucesso na Gestão da Mudança
Eduardo Carmello

“As condições ambientais durante o ambiente formativo têm profunda influência sobre a capacidade posterior de aprendizagem.”



www.entheusiasmos.com.br

Erik Kandel - Nobel de Medicina 2000
Principles of neural science (4th ed), NY
McGraw-Hill, 1995

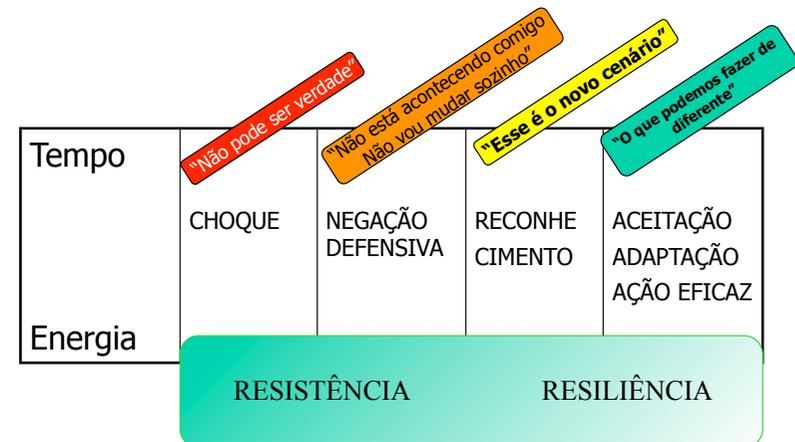
CULTURA FOMENTANDO A MUDANÇA

A transmissão da cultura da empresa é um elemento significativo para o sucesso ou o fracasso da mudança, assim como o engajamento ou não de seus Talentos.



www.entheusiasmos.com.br

DINÂMICA E ESTÁGIOS DA MUDANÇA



Site: www.entheusiasmos.com.br
E-mail: educarme@entheusiasmos.com.br



Mudança com Sucesso

“Descobrimos que a maioria dos gestores e pessoas consideradas “resistentes” estão preparados para dar apoio a campanhas de mudança, ainda que isso envolva trabalho e incerteza extras e coloque em risco seu próprio emprego.

Sua resistência vem, antes, **da falta de informações e da incoerência entre palavras e ações da cúpula da Organização.**”



www.entheusiasmamos.com.br

Eu não sou Resistente, eu ESTOU Resistente

- **Não vejo o significado desta mudança;**
- **Não me sinto competente;**
- **Não percebo meu líder fazendo ou fomentando o que se propõe.**



www.entheusiasmamos.com.br

Formulário de análise de envolvimento com a mudança

| Nível de envolvimento (0 a 100) | Principal Razão | Sentimento principal | Quais informações precisa para aumentar o nível de envolvimento? | O que precisa acontecer para o sucesso da mudança? |
|---------------------------------|-----------------|----------------------|---|--|
| 13 18 4 | | | Ver Resultados e Atitudes; Manutenção Periódica das Info: Clareza dos objetivos; Definição do meu papel e Tarefas; Desdobramento das info estratégicas que ajudarão a definir o caminho adequado | Mudar de discurso para ação Envolvimento de todas as áreas Apoio Liderança Maior envolvimento da gerência da rede |
| 34 1 0 | | | Clareza de Informação Feedback Clareza e definição do que precisa ser feito | |



www.entheusiasmamos.com.br

CASE
Entheusiasmamos Consultoria

Sucesso na Gestão da Mudança
Eduardo Carmello

Neurociência

1
Como fazem para ter Sucesso?

2
Qual a base Neurológica?

3
Quais Fatores de Sucesso?

4
O que é importante lembrar?



www.entheusiasmamos.com.br

Administração

Sucesso na Gestão da Mudança
Eduardo Carmello

Neurociência

- Olham o Futuro
- Encontram Objetivo e Propósito
- Cultura estimula mudança
- Modificação Sináptica
- Potenciação a Longo Prazo

- Duração
- Integridade (Capacitação)
- Compromisso (cúpula e colaboradores)
- Esforço

4
O que é importante lembrar?

Administração

 www.entheusiasmos.com.br



Sucesso na Gestão da Mudança
Eduardo Carmello

O sucesso na Gestão da Mudança está diretamente relacionada à clareza de objetivos e sistema que apoia e dê referências positivas sobre o aprendizado da Estratégia.

 www.entheusiasmos.com.br



2007

Sucesso da Mudança na Gestão Empresarial:
A Neurociência Explica



www.entheusiasmos.com.br

Entheusiasmos

Capacitando Empresas, Criando o Futuro!

Eduardo Carmello