



University of St.Gallen

Institute of Management in Latin America

Boas-vindas e introdução

Zurique, 20 de Novembro 2023

Dr. Christian Opitz

C-Level Líder Crédito Suíça



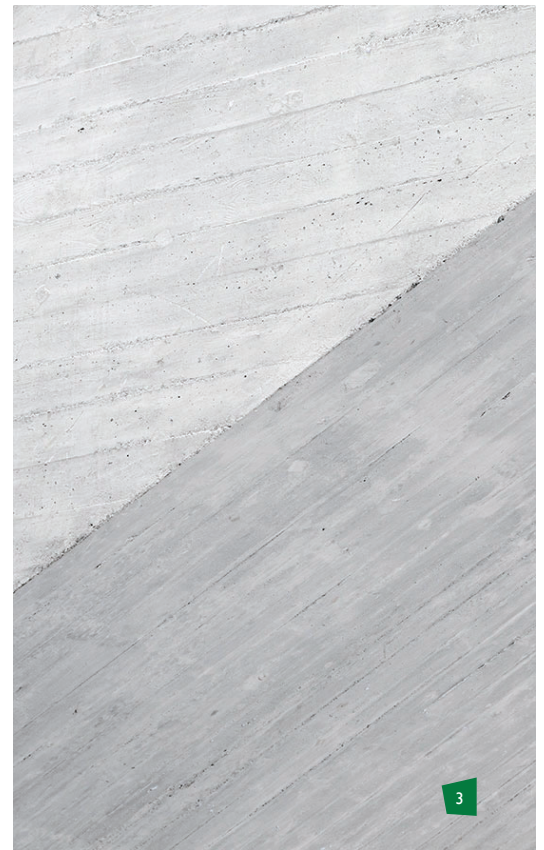
From insight to impact.

Dr. Christian Opitz é Diretor Acadêmico do programa *C-Level Líder Crédito Suíça*. Sua tese de doutorado, premiada com o Prêmio América Latina da universidade, foi sobre a competitividade internacional da indústria de manufatura brasileira. Por isso, ele passou vários anos na Fundação Getulio Vargas e na Universidade de Columbia, em Nova York. Além disso, Christian é especializado no campo da estratégia, especialmente para empresas de serviços públicos e de reciclagem.



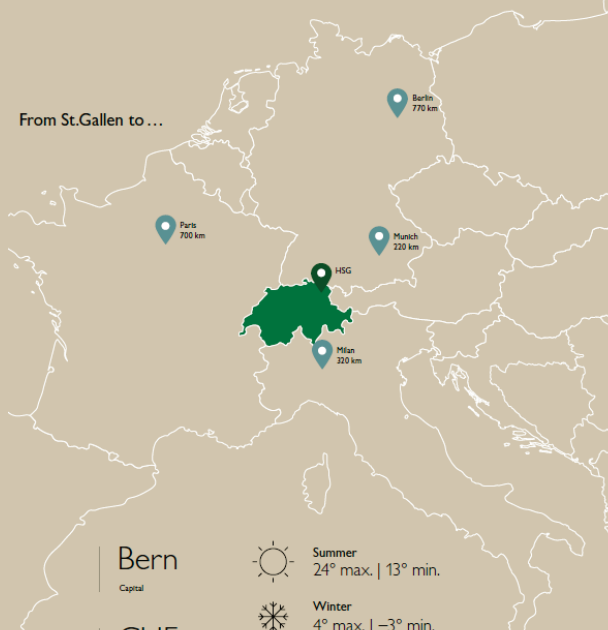
Agenda

1. Universidade de St.Gallen
2. O programa em poucas palavras
3. Perguntas & Respostas



Facts & figures St.Gallen, Switzerland

From St.Gallen to ...



Bern
Capital



Summer
24° max. | 13° min.



Winter
4° max. | -3° min.

CHF
Currency

158 sunny days/year

Zurich International Airport
(1 hour by train)

2,175 million
foreign population (25%)
1.8 million
from Europe (83%)

41,285 km²
Switzerland

8,6 million
Population Switzerland

80,000
Population St.Gallen

10% students



4 official languages

German
French
Italian
Romansh

7,000 km
Ski runs (St.Gallen - New Delhi)

2,433
Ski lifts, cable cars and mountain railways,
1700 km in total (St.Gallen - Helsinki)

193 m.a.s.l.
Lowest point, Brissago (Ticino)

4,634 m.a.s.l.
Highest point, Dufourspitze (Valais)



#11
among the
safest countries
in the world
(Global Peace Index 2022)

2.4%
Unemployment rate,
March 2022

St.Gallen Trivia



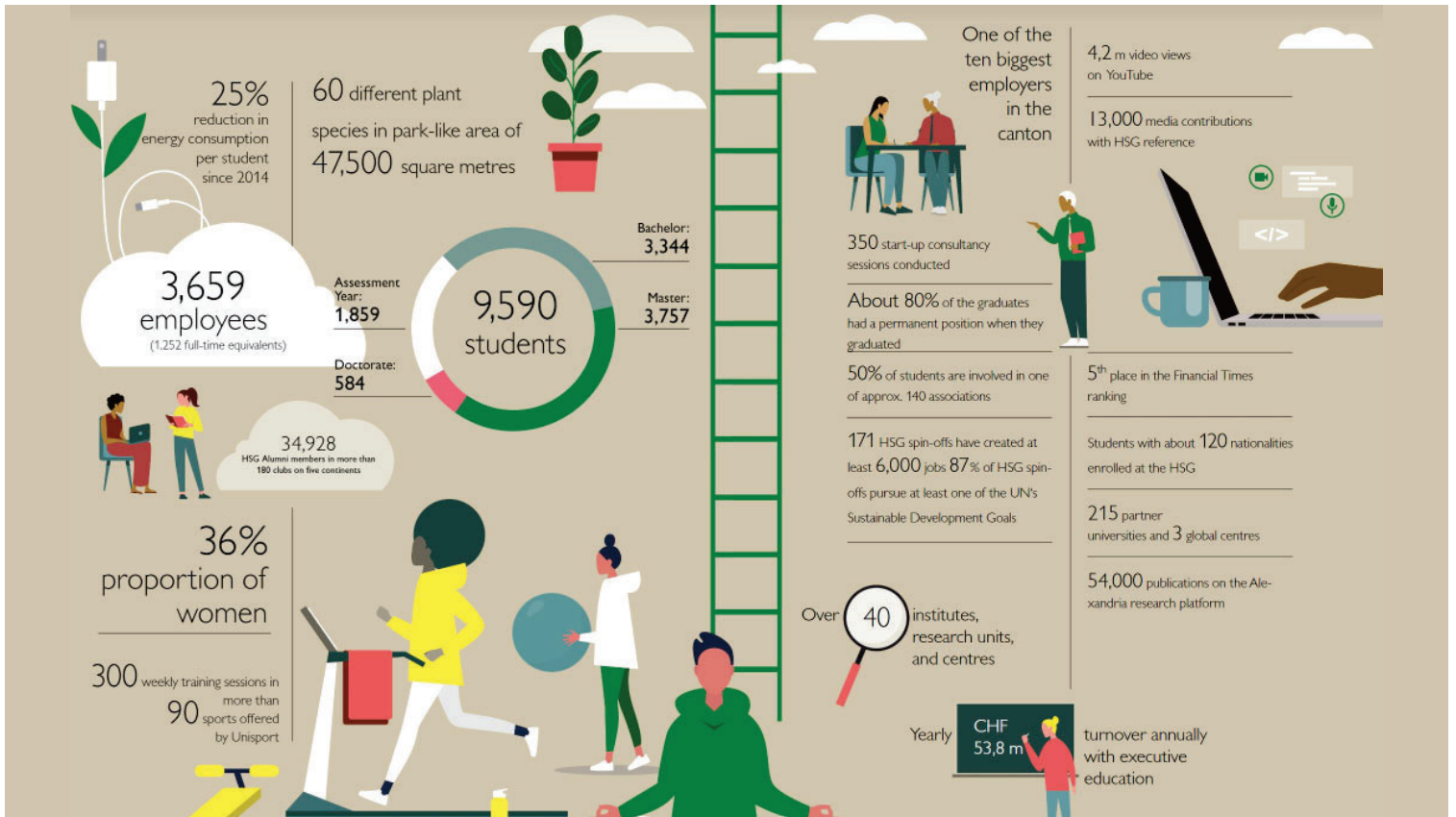
612
The Irish monk
Gallus established
a hermitage by
the river Steinach

1438
First mention of
the Bratwurst in the
"Statuten der
Metzgerzunft St.Gallen"

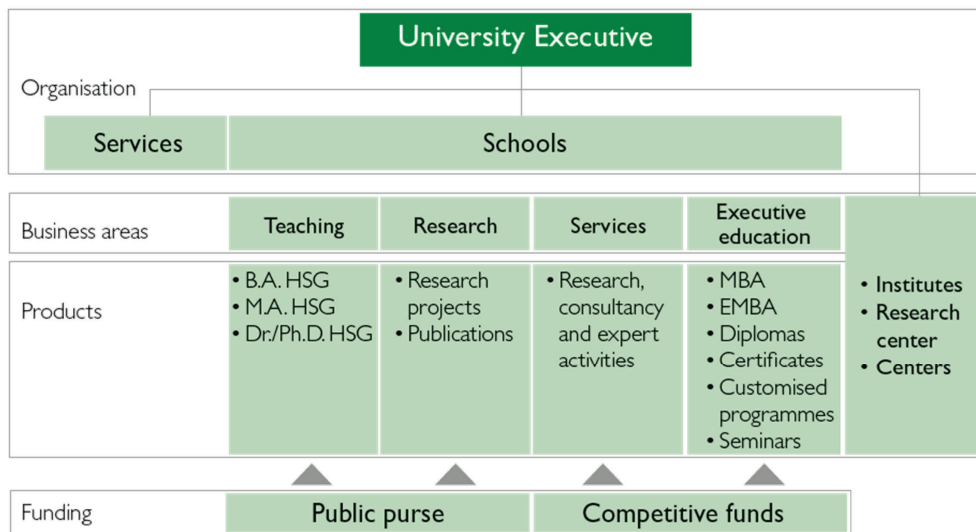
1879
FC St.Gallen is the
oldest football club in
mainland Europe

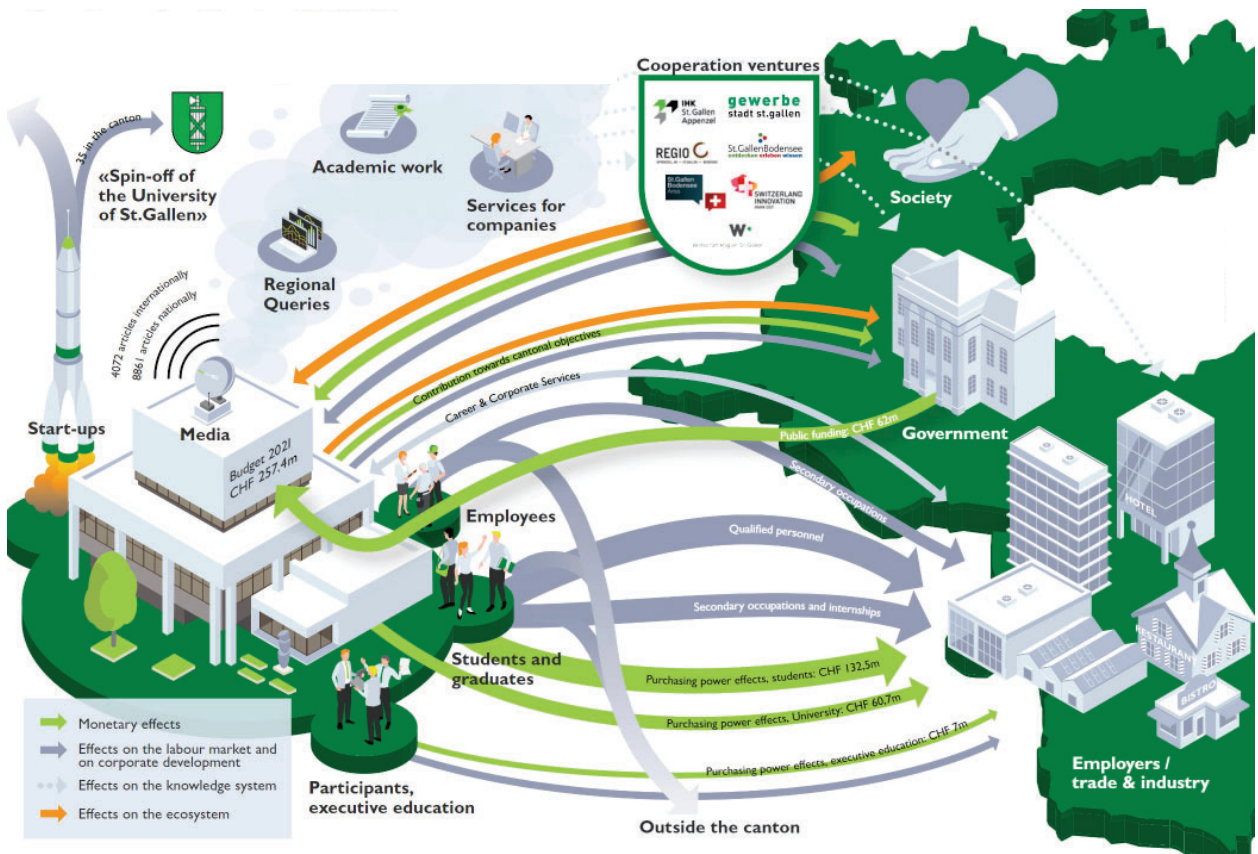
1779
Foundation of
Schützengarten,
the oldest brewery
in Switzerland

1910
The world's most
important embroidery
producer and exporter



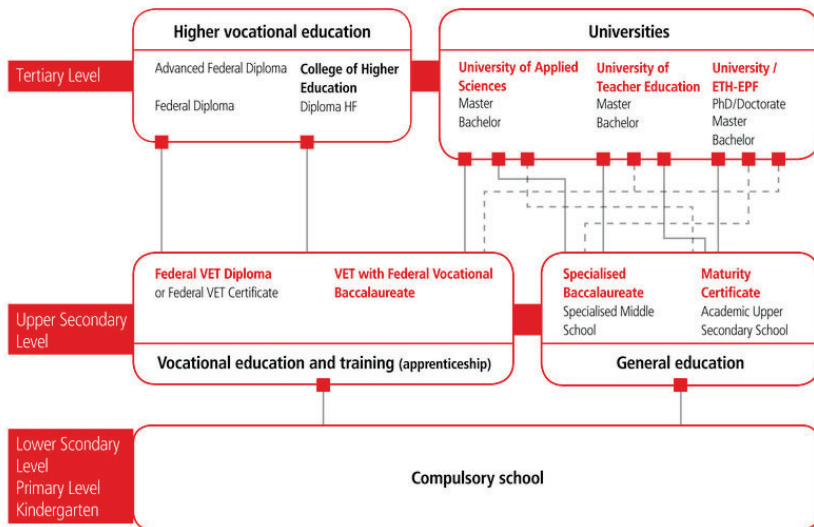
Universidade de St.Gallen Estrutura



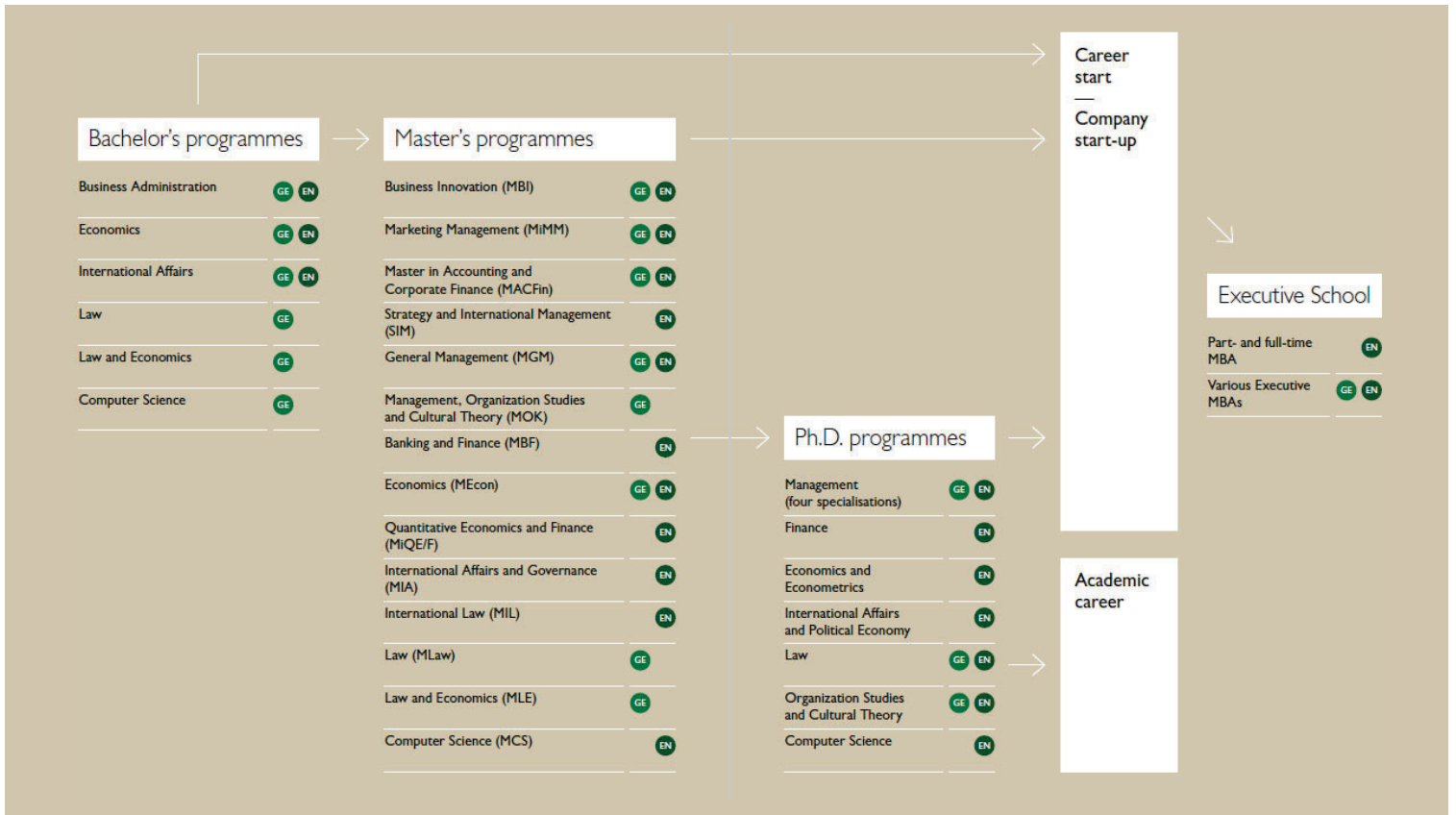


Universidade de St.Gallen

O sistema educacional suíço



Source: Education Suisse o.l.



Universidade de St.Gallen Credenciamento e classificação

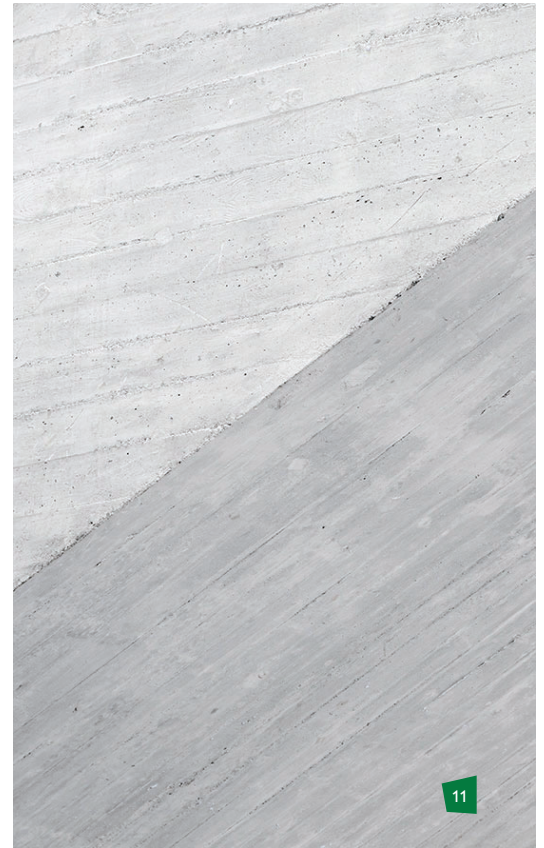


Financial Times Ranking	2017	2018	2019	2020	2021
European Business Schools	4.	4.	4.	7.	6.
Masters in Management	1.(SIM) 9.(CEMS)	1.(SIM) 9.(CEMS)	1.(SIM) 8.(CEMS)	1.(SIM) 9.(CEMS)	1.(SIM) 9.(CEMS)
Masters in Finance	9.	6.	n.a.	6.	6.
Executive Education	16.	15.	16.	18.	n.a
Full-Time MBA	19.	15.	17.	18.	18.
ExecutiveMBA	22.	24.	20.	26.	21.

Ranking results for graduate and executive education programmes of the Financial Times rankings, 2017-2021. The European positions are indicated.

Agenda

1. Universidade de St.Gallen
2. O programa em poucas palavras
3. Perguntas & Respostas



Universidade de St.Gallen Instituto anfitrião

O St.Gallen Institute of Management in Latin America tem desempenhado um papel ativo na concretização da estratégia de internacionalização da Universidade de St.Gallen desde que foi estabelecido em 2018 no coração da Avenida Paulista, em São Paulo, Brasil.

A Prof. Dra. Vanessa Boanada desempenha um papel crucial, com um mandato abrangente, dedicando esforços incansáveis para impulsionar a colaboração bilateral nas áreas de ensino, pesquisa e educação executiva. Seu trabalho visa construir conexões sólidas entre a Universidade de St.Gallen e seus parceiros latino-americanos.

Para atingir esse objetivo, suas atividades são organizadas em três pilares distintos: ensino, pesquisa e diplomacia acadêmica. Em cada uma dessas áreas, a Prof. Dra. Vanessa Boanada busca fortalecer parcerias com instituições confiáveis, tanto na América Latina quanto na Suíça, promovendo uma colaboração bilateral sólida e eficaz.



O programa em poucas palavras

Foco do curso

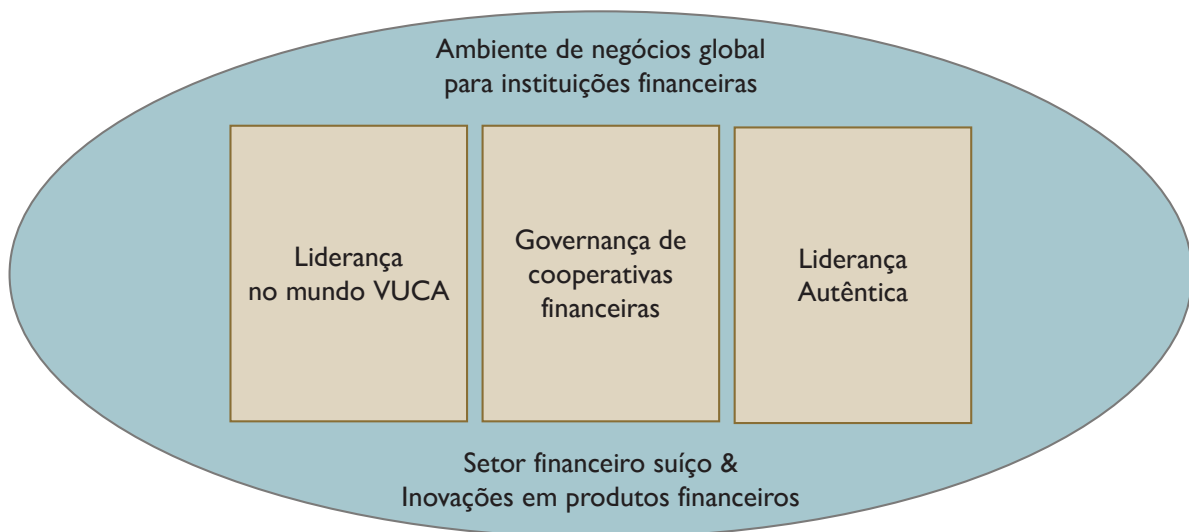
Os executivos C-Level das cooperativas financeiras do estado de São Paulo participantes irão

- refletir seu próprio estilo de liderança autêntico, entre outros, em situações VUCA, usando formatos de aprendizagem inovadores,
- elaborar um estudo de caso sobre os desafios de governança no banco cooperativo suíço Raiffeisen e discutir as implicações para a gestão de sua própria organização no Brasil,
- discutir os impactos das rápidas mudanças no ambiente global de negócios sobre o Brasil, sua economia, respectivamente, seu setor financeiro e, especialmente sobre a evolução das necessidades das organizações cooperativas, e
- obter insights em primeira mão dos intervenientes do mercado sobre o setor financeiro suíço de renome internacional, bem como sobre inovações financeiras selecionadas

Essa experiência de aprendizado compartilhada em um ambiente culturalmente diversificado contribuirá para o desenvolvimento de uma **comunidade de prática sólida** e estimulará **novas formas de colaboração** entre as cooperativas participantes.

O programa em poucas palavras

Estrutura do curso





Prof. Dr. Martin Eppler
Professor Titular de Gestão de Mídia e Comunicação



Prof. Dr. Michael Hilb
Professor Titular de estratégia e governança corporativa



Dr. Stefan Legge
Diretor de Política Tributária e Comercial



Dra. Leticia Vargas
Gerente de Programas da Leading House para a região da América Latina



Dr. Rico von Wyss
Diretor de treinamento Vontobel Wealth Management



Eun-Kyul Koh
Diretor de Soluções Estruturadas e Investimentos Vontobel



Michael Haupt
Diretor de Investimentos Temáticos Vontobel



Prof. Ernesto Turnes, CFA
Professor Titular de Bancos e Finanças



Prof. Dra. Amanda Shantz
Diretora do programa de MBA



Dr. Christian Opitz
Diretor Acadêmico

O programa em poucas palavras

Horário

Data	Tempo	Tópico	Professor
Segunda-feira	09.00-09.15	Boas-vindas e introdução	Opitz Eppler Basile
	09.15-17.00	Liderança no mundo VUCA	
	17.00-17.30	Introdução à Suíça	
Terça-feira	09.00-17.00	Governança de cooperativas financeiras	Hilb
Quarta-feira	07.15-08.30	Traslado para St.Gallen	Legge Vargas
	09.00-16.30	Ambiente de negócios global para instituições financeiras	
	16.30-17.15	LatAm@HSG e visita ao campus	
	17.15-18.30	Traslado para Zurique	
Quinta-feira	09.00-10.45	Setor financeiro suíço	Von Wyss Koh Haupt Turnos
	11.00-12.30	Inovações em produtos financeiros (AMCs)	
	13.30-17.00	Inovações em produtos financeiros (criptomoedas)	
Sexta-feira	09.00-17.00	Liderança Autêntica	Shantz



Centro de Convenções CIRCLE no Aeroporto de Zurique
(todos os dias, exceto quarta-feira)



O SQUARE na Universidade de St.Gallen
(somente quarta-feira)

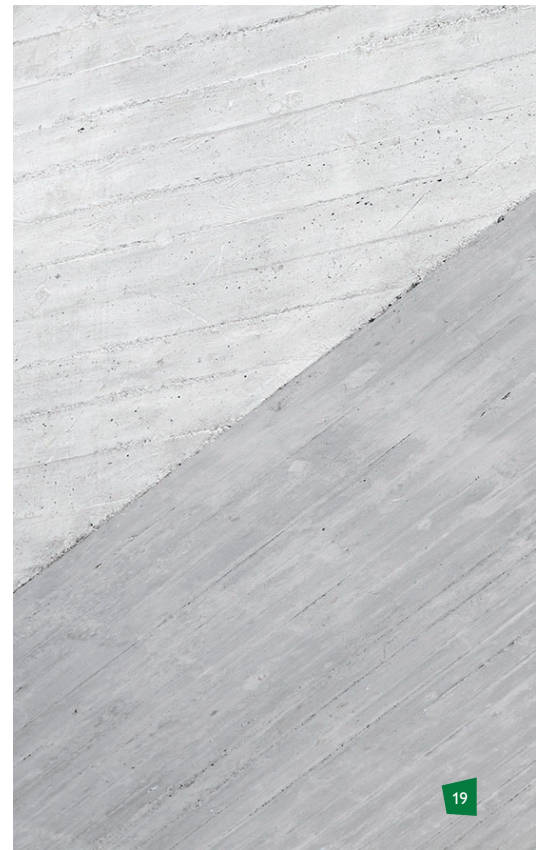
O programa em poucas palavras

Viagem de ônibus para St.Gallen



Agenda

1. Universidade de St.Gallen
2. O programa em poucas palavras
3. Perguntas & Respostas



Perguntas?
Comentários?
Sugestões?





Desejamos uma semana
maravilhosa!



University of St.Gallen

Institute of Management in Latin America

St.Gallen Institute of Management in
Latin America
Avenida Paulista 1754
Ed. Grande Avenida, Office 153
01310-920 São Paulo
Brazil
gimla.unisg.ch/de

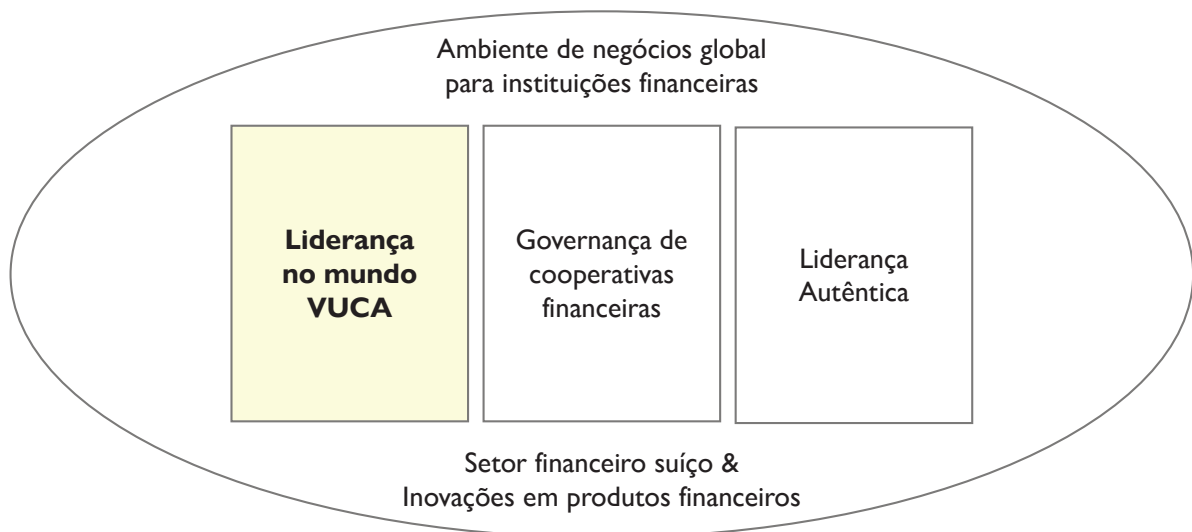
Akkreditierungen





Dia 1

Tópico do dia
Segunda-feira





University of St.Gallen

Institute of Management in Latin America

Liderança no mundo VUCA

Zurique, 20 de Novembro 2023

Prof. Dr. Martin Eppler

C-Level Líder Crédito Suíça



From insight to impact.

Prof. Dr. Martin Eppler é Professor Titular de Gestão de Mídia e Comunicação, Diretor do Instituto de Gestão de Mídia e Comunicação da Universidade de St.Gallen e Diretor responsável por Assuntos Acadêmicos. Suas áreas de pesquisa incluem gestão e visualização do conhecimento, gestão e comunicação visual, gestão da comunicação, gestão estratégica e novas mídias.



Objetivos de aprendizado

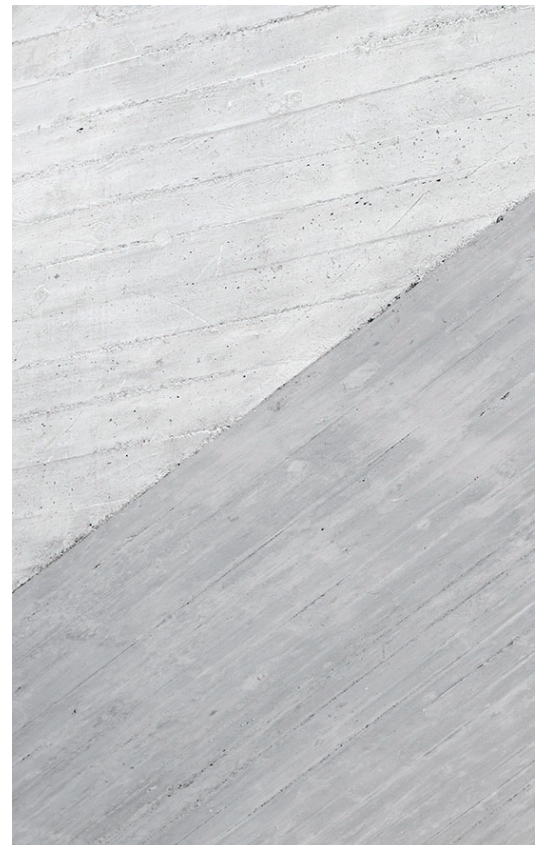
O foco principal de nossos dias é compreender e aprender os princípios e ferramentas básicas de... o desafio VUCA e as abordagens VUCA

Os participantes vão...

- entender o impacto do mundo VUCA na liderança
- conhecer os principais componentes das situações VUCA
- aprender ferramentas concretas, métodos e processos prontos para aplicar às constelações VUCA
- ver formas de promover o compartilhamento do conhecimento e a comunicação

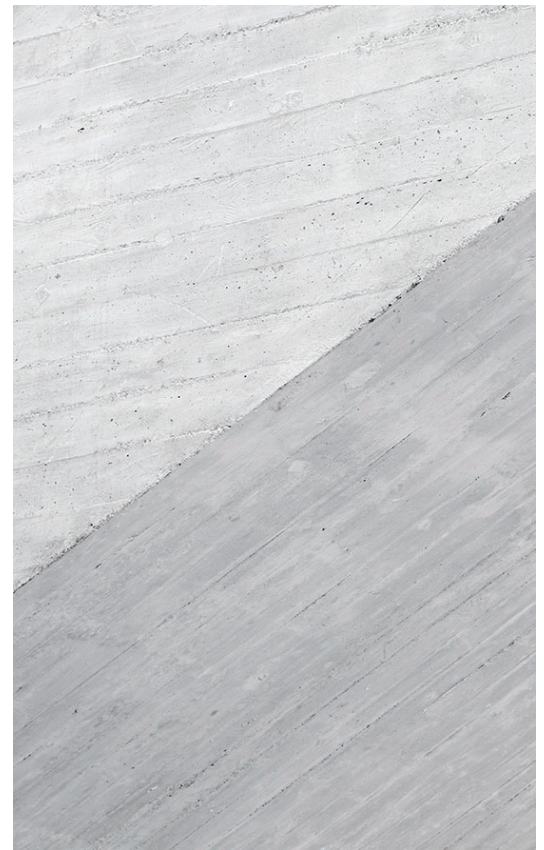
Agenda

1. **Sua visão**
2. Desafios VUCA
3. A estrutura VUCA
4. Ferramentas e métodos VUCA
5. Estudo de caso
6. Transferência e Conclusão
7. Wrap-Up



Agenda

1. Sua visão
2. **Desafios VUCA**
3. A estrutura VUCA
4. Ferramentas e métodos VUCA
5. Estudo de caso
6. Transferência e Conclusão
7. Wrap-Up



Desafios comerciais típicos da VUCA

Volatilidade

Como se proteger contra a volatilidade da moeda ou dos preços? Como lidar com a volatilidade da demanda? Como lidar com o aumento das flutuações de pessoal?

Incerteza

Como avaliar a linha do tempo da adoção de novas tecnologias? Como prever as vendas em novas áreas? Como prever o futuro de uma região de mercado em meio à instabilidade política?

Complexidade

Como alinhar os interesses e agendas de múltiplas partes interessadas? Como lidar com a confluência de fatores de risco? Como explicar uma nova tecnologia aos clientes e internamente?

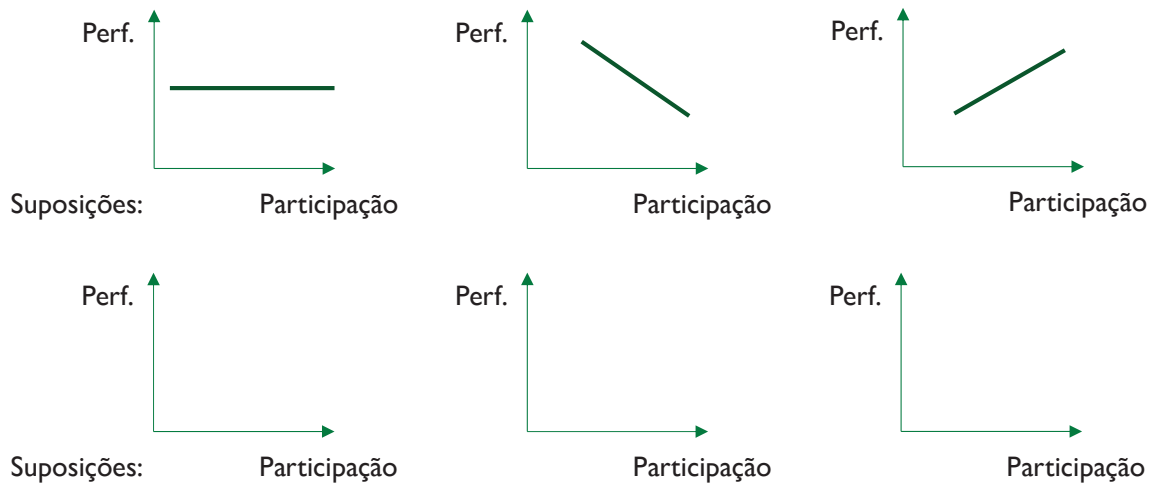
Ambiguidade

Como avaliar se a blockchain é uma bênção ou uma maldição? A IA é um criador ou eliminador de empregos em rede? O novo ato de proteção de dados é bom ou ruim para os negócios a longo prazo?

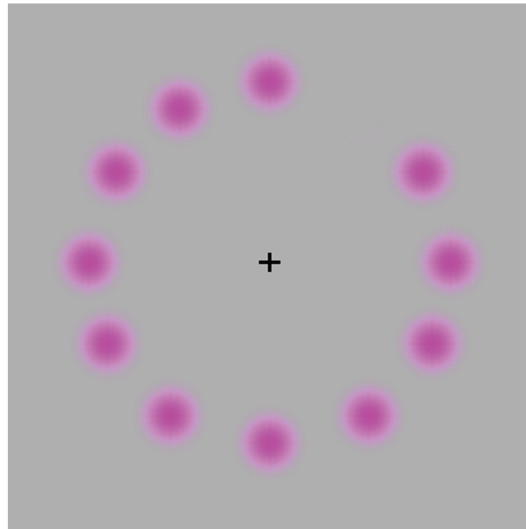
Volatilidade e a Ilusão da Continuidade



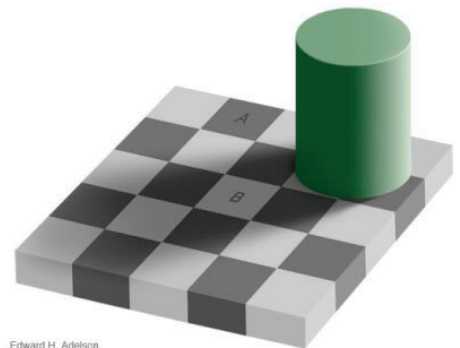
Incerteza: Qual será o efeito de uma maior participação (do pessoal) na tomada de decisões sobre o desempenho de sua cooperativa?



Complexidade e simplificação automática



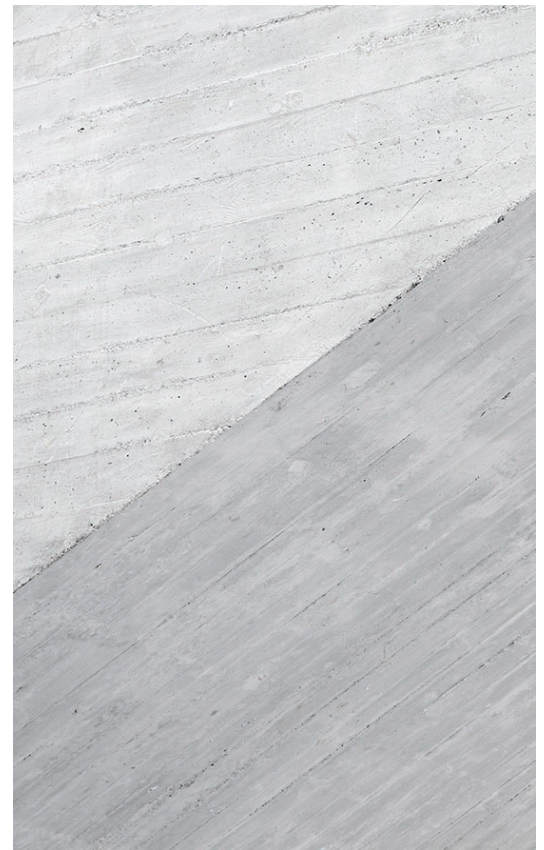
Ambiguidade e nossa necessidade de singularidade



Edward H. Adelson

Agenda

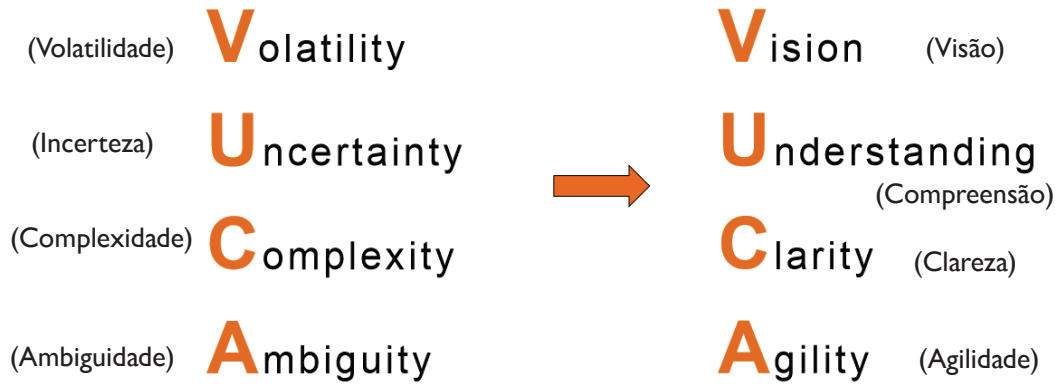
1. Sua visão
2. Desafios VUCA
3. **A estrutura VUCA**
4. Ferramentas e métodos VUCA
5. Estudo de caso
6. Transferência e Conclusão
7. Wrap-Up



Os Elementos VUCA (Bennett Lemoine, HBR 2014)

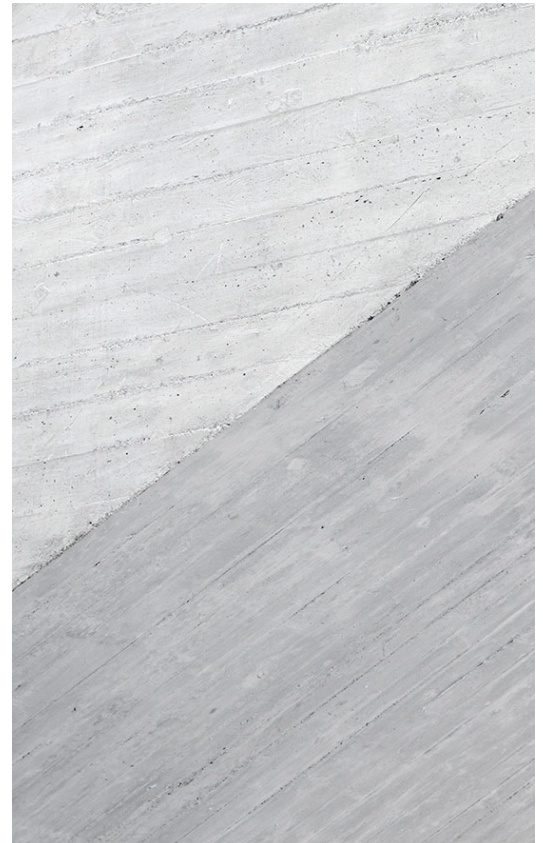


Atributos e respostas da VUCA



Agenda

1. Sua visão
2. Desafios VUCA
3. A estrutura VUCA
4. **Ferramentas e métodos VUCA**
5. Estudo de caso
6. Transferência e Conclusão
7. Wrap-Up



Soluções VUCA

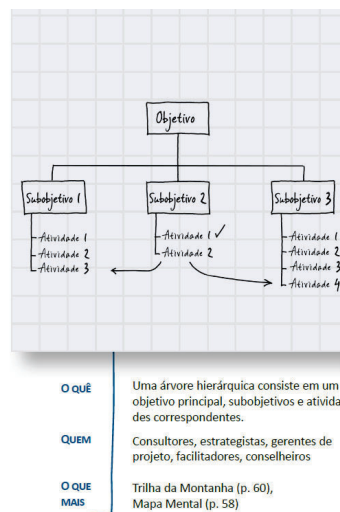
- 1) Volatilidade requer uma **visão forte** (e um Plano B)
Gráfico de Metas, princípio do Foerster, árvore de decisão
- 2) A incerteza pode ser gerenciada através de **Compreensão**
Mapa dos Riscos, Iceberg da causa raiz, Cenariograma
- 3) A complexidade pode ser melhor tratada através da **Clareza**
Fórmula CLEAR, Mapa de mensagens
- 4) A ambiguidade requer **agilidade** bem cronometrada
Micro Métodos, Princípio 80/20

VUCA: Visão para lidar com a Volatilidade

GRÁFICO DE METAS

Planejamento

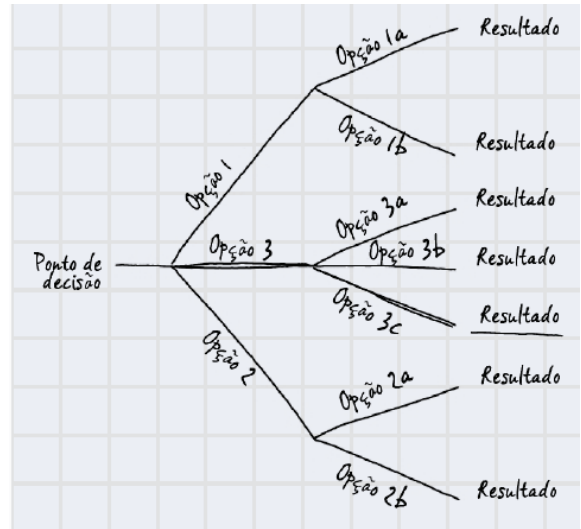
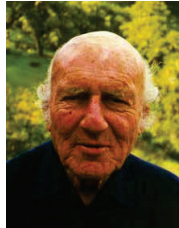
- QUANDO** Há a necessidade de alcançar um objetivo maior, individualmente ou em grupos.
- POR QUÊ** Para criar um entendimento comum sobre os componentes, etapas e esforços necessários para alcançar um objetivo maior.
- COMO** Divida um dos principais objetivos em vários subobjetivos. Mapeie as atividades necessárias para alcançar os subobjetivos.
1. Defina o objetivo principal em uma caixa na parte superior da página.
 2. Divida o objetivo principal abaixo em caixas de subobjetivos.
 3. Abaixo de cada subobjetivo, liste as atividades necessárias para sua realização.
 4. Se útil, desenhe setas para indicar as interdependências entre as atividades.
 5. As atividades concluídas e subobjetivos podem ser marcadas.



VUCA: O princípio Foerster para tempos voláteis

"Aja sempre de modo a aumentar o número de opções".

Heinz von Foerster
Pioneiro da cibernética

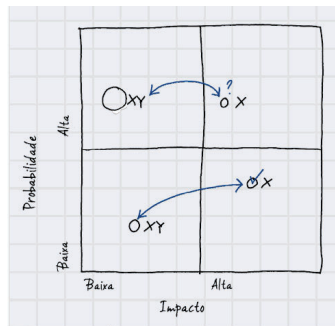


VUCA: Entendendo os riscos para lidar com a incerteza

MAPA DOS RISCOS

Análise

- QUANDO** Há a necessidade de ter uma visão geral de todos os potenciais riscos que podem afetar uma organização.
- POR QUÊ** Visualizar a probabilidade e o impacto dos potenciais riscos em operações ou organizações específicas.
- COMO** Desenhe uma matriz 2x2 com base na probabilidade e impacto. Preencha a matriz com os potenciais riscos.
1. Desenhe uma matriz 2x2 simples.
 2. Rotule o lado esquerdo como Probabilidade e a parte inferior como Impacto.
 3. Insira os riscos nessa estrutura.
 4. Desenhe círculos maiores para riscos com maior previsibilidade e círculos menores para riscos com menor previsibilidade.
 5. Conecte os riscos relacionados com setas.
 6. Marque os riscos que já foram mitigados (isto é, por meio de seguro ou outros meios).



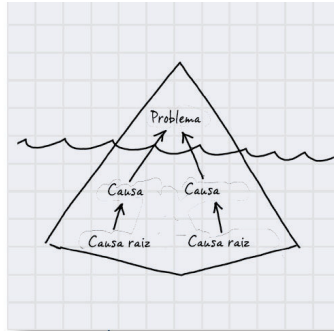
- O QUÊ** Os riscos atuais de uma organização são identificados e posicionados de acordo com seu impacto e probabilidade.
- QUEM** Consultores, estrategistas, gerentes de projeto, facilitadores
- O QUE MAIS** Espinha de Peixe (p. 46), Estopim do Risco (p. 66)

VUCA: Entendendo as Causas Raiz para lidar com a Incerteza

ICEBERG DA CAUSA RAIZ

Análise

- QUANDO** Há a necessidade de descobrir as causas raiz de um problema.
- POR QUÊ** Para identificar as causas invisíveis de um problema reconstruindo suas causas raiz.
- COMO** Desenhe um iceberg na água de modo que a ponta mostre o problema e a parte abaixo da linha d'água mostre suas causas.
1. Na terça parte superior da página, desenhe uma linha ondulada representando a linha d'água.
 2. Desenhe um triângulo, representando o iceberg. Use os dois terços do iceberg abaixo da linha d'água para indicar que a maior parte do problema está invisível.
 3. Rotule o problema acima da linha d'água.
 4. Abaixo da linha d'água, defina as causas e as causas raiz do problema. Use setas para conectar o problema às causas e causas raiz.



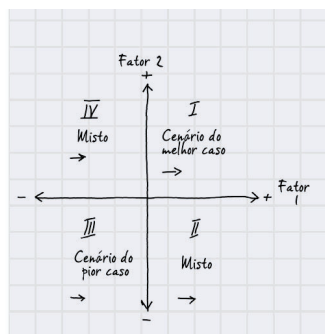
- O QUÊ** A metáfora do iceberg é utilizada para analisar as causas "raiz" ocultas por trás de um problema visível.
- QUEM** Líderes de projeto e equipe, analistas
- O QUE MAIS** Mapa Causal (p. 34)

VUCA: Lidando com a Incerteza através de Cenários

CENARIOGRAMA

Planejamento

- QUANDO** Há a necessidade de identificar possíveis avanços e discutir o impacto.
- POR QUÊ** Considerar diferentes cenários futuros.
- COMO** Escolha duas variáveis importantes para qualquer cenário futuro e mapeia-as em eixos X e Y, cada um com polos positivos + e negativos -. Descreva os resultados de cada cenário.
1. Desenhe um sistema de coordenadas cartesianas simples.
 2. Coloque um + no lado superior e no lado direito dos polos e um - nos polos no lado inferior e no lado esquerdo.
 3. Identifique os eixos com os termos significativos, por exemplo, Desenvolvimento Econômico ou Força do Concorrente.
 4. No Quadrante I, defina o melhor cenário com base nos dois fatores +. No quadrante III, defina o pior cenário com base nos dois fatores -. Nos quadrantes II e IV, defina os cenários mistos. Analise o impacto de cada cenário sobre seus planos, metas e estratégias.



- O QUÊ** Quatro possíveis estados futuros são descritos comparando os resultados positivos e negativos.
- QUEM** Planejadores, analistas, estrategistas
- O QUE MAIS** Espectro (p. 80)
Exemplo p. 115

VUCA: Entendendo os dados para lidar com a Incerteza



VUCA: Entendendo Decisões para lidar com a Incerteza

Estrutura WRAP por Heath 2013

WIDEN YOUR OPTIONS

O enquadramento estreito nos leva a negligenciar as opções. (Adolescentes e executivos frequentemente tomam "decisões ou não"). Precisamos descobrir novas opções e, quando possível, considerá-las simultaneamente através do rastreamento múltiplo. (Pense E não OU...) Onde você pode encontrar novas opções? Encontre alguém que tenha resolvido seu problema. Tente laddering: Primeiro procure por pontos brilhantes atuais (local), depois por melhores práticas (regional) e depois por analogias de domínios relacionados (distantes).

Amplie suas opções

REALITY-TEST YOUR ASSUMPTIONS

Ao avaliarmos as opções, o viés de confirmação nos leva a coletar informações distorcidas e auto-serviços. Para combater esse enviesamento, podemos fazer perguntas desconfortáveis (Que problemas o iPod tem?). Também podemos fazer zoom out (procurando taxas básicas) e zoom in (buscando mais textura). E sempre que possível, devemos fazer pequenos experimentos para nos ensinar mais. Por que prever quando você pode saber?

Teste suas suposições face à realidade

ATTAIN DISTANCE BEFORE DECIDING

A emoção de curto prazo nos tenta a fazer escolhas que são ruins a longo prazo. Para evitar isso, precisamos alcançar a distância através da mudança de perspectiva: O que eu diria ao meu melhor amigo para fazer? Ou, o que meu sucessor faria? (Ou tentaria 10/10/10). Quando as decisões são agonizantes, precisamos esclarecer nossas prioridades centrais - e ir na ofensiva por elas. (Lembre-se dos parafusos de aço inoxidável no navio da Marinha).

Atingir a distância antes de decidir

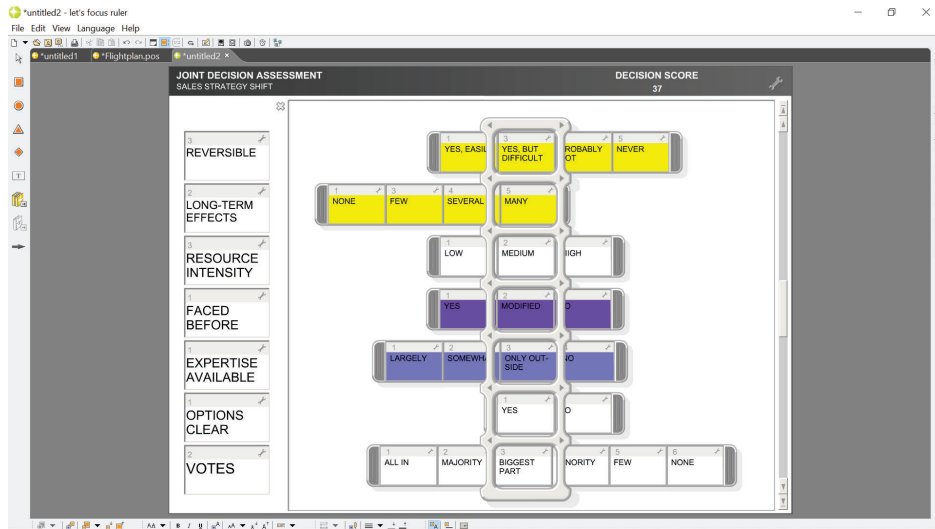
PREPARE TO BE WRONG

Estamos muito confiantes, pensando que sabemos como o futuro se desenrolará quando realmente não sabemos. Devemos nos preparar para os maus resultados (pré-mortem), bem como para os bons (prepare-se). E o que nos faria reconsiderar nossas decisões? Podemos colocar fios de tropeço que nos prendem à atenção nos momentos certos. (A M&M marrom de David Lee Roth, oferta de \$1.000 da Zappos)

Prepare-se para estar errado

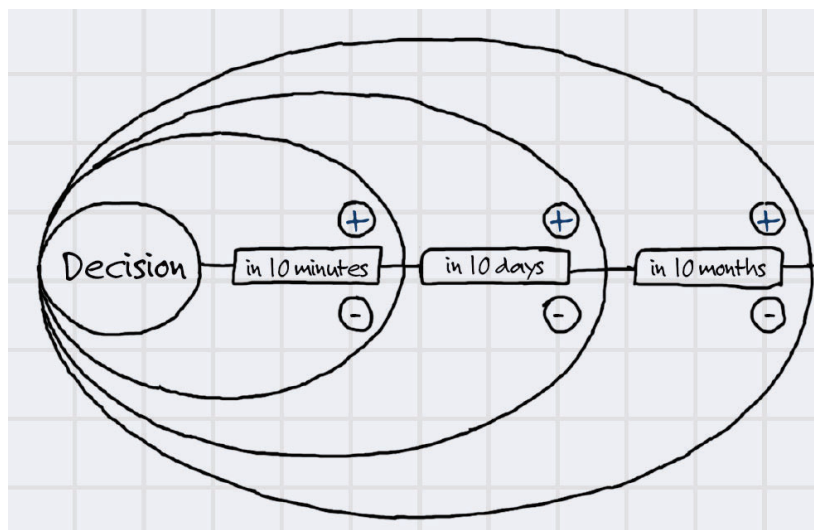
VUCA: Entendendo Decisões para lidar com a Incerteza

A Ferramenta Governante

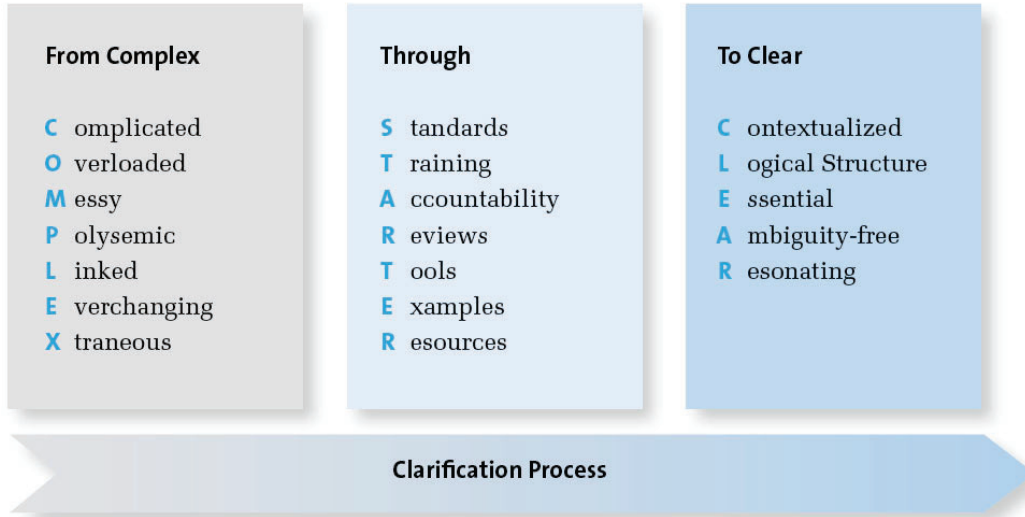


VUCA: Entendendo os efeitos do tempo para lidar com a incerteza

10-10-10



VUCA: Clareza para lidar com a Complexidade



VUCA: Clareza para lidar com a Complexidade

Guidelines for Clear Communication

THINK

C ontext	Indicate purpose, relevance, audience
L ogical Structure	Explicit parts/sequence/organization
E ssential and Easy	Focused topic, short phrases, familiar terms
A mbiguity-free	Specific or defined terms; few pronouns
R esonating	Illustrative examples, graphics, engaging style, Positive and active sentence format

DEVELOP

- Clear E-mail:** informative subject header - personal opening - one topic per e-mail - reference to previous message - list needed actions - less than one screen long - no cc's.
- Clear Presentation:** reduced to the max - provide overview - combined with flipchart - align talk & slide - provide stimulating visuals - <7 points/slide
- Clear Social Media:** catchy headline - timely topic - avoid marketing terms - provide full hyperlink - end with call to comment, rate or answer
- Clear Talk:** question or anecdote - overview - main point - few, simple examples or illustrations - implications - summary/call to action
- Clear Diagram:** informative caption/title - simple, explicit structure - explanatory labels - respect Gestalt laws: proximity, similarity, closure, symmetry, figure-ground - use few colors/cliparts/animations/3D effects

CHECK

Don't	Do
<ul style="list-style-type: none"> x Use passive, negative sentences that are hard to decode by the audience. x Use long relative clauses, which cause confusion and dilute attention. x Use foreign idioms, vague concepts, idiosyncrasies or acronyms. x Overload diagrams with 3D, clipart, colors or too many (undefined) items. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Be positive and active. ✓ Address the audience. ✓ Use informative titles. ✓ Use paragraphs & layout. ✓ Distinguish facts from actions. ✓ State implications. ✓ Use simple visual metaphors. ✓ Summarize.

Avoid COMPLEX messages:

C omplicated:	Use short and familiar words or phrases in the active and positive form. Avoid jargon.
O verloaded:	Stick to a maximum of 7 messages per communication.
M essy:	Give your message a visible structure. Categorize lists of items into logical chunks.
P olysemic:	Use unambiguous terms or define them.
L inked:	Keep people focused on your text. Avoid providing too many links that distract them.
E ver-changing:	Use a consistent format and structure.
X -tra:	Avoid unnecessary elements.

www.knowledge-communication.org

Make your message CLEAR:

C ontextual	Have I indicated the purpose and audience?
L ogical	Have I organized my content in an obvious way that is accessible to the target groups?
E ssential	Have I focused my message on the essential parts? Is there an overview?
A mbiguity-free	Have I used specific terms and explained vague words or abbreviations?
R esonating	Have I used examples and action items that people can relate to and stimulate a desired action/response? Is my message ready-to-use?

www.knowledge-communication.org

VUCA: Clareza para lidar com a Complexidade

Mapa de Mensagens Modelo

Parte interessada:

Pergunta/Preocupação/Problema

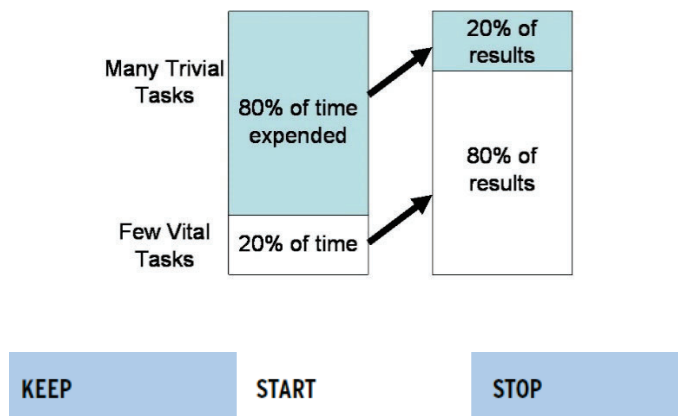
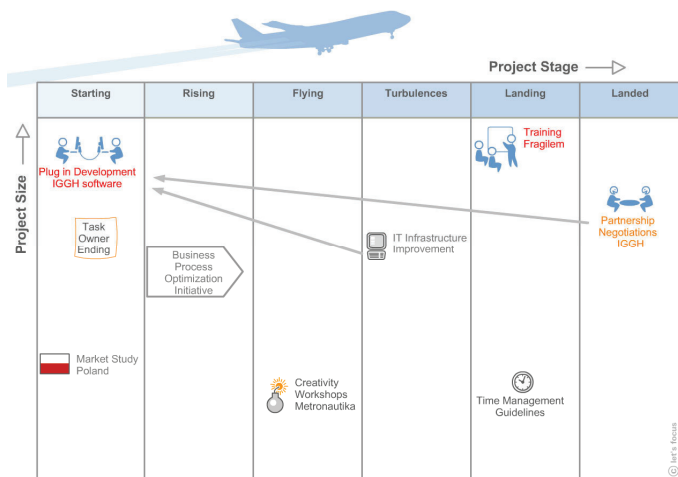
<u>Mensagem-chave/Fato 1</u>		<u>Mensagem-chave/Fato 2</u>		<u>Mensagem-chave/Fato 3</u>	
<u>Palavras-chave:</u> <u>Fato de</u> <u>Apoio 1.1</u>		<u>Palavras-chave:</u> <u>Fato de</u> <u>Apoio 2.1</u>		<u>Palavras-chave:</u> <u>Fato de</u> <u>Apoio 3.1</u>	
<u>Palavras-chave:</u> <u>Fato de</u> <u>Apoio 1.2</u>		<u>Palavras-chave:</u> <u>Fato de</u> <u>Apoio 2.2</u>		<u>Palavras-chave:</u> <u>Fato de</u> <u>Apoio 3.2</u>	
<u>Palavras-chave:</u> <u>Fato de</u> <u>Apoio 1.3</u>		<u>Palavras-chave:</u> <u>Fato de</u> <u>Apoio 2.3</u>		<u>Palavras-chave:</u> <u>Fato de</u> <u>Apoio 3.3</u>	

VUCA: Clareza para lidar com a Complexidade

Dicas para uma melhor Gestão do Conhecimento e Comunicação

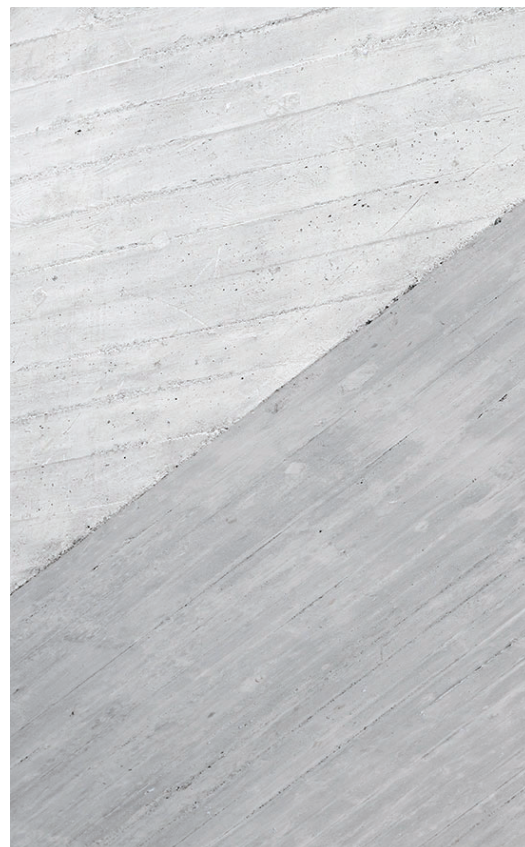
- 1) Comece com o **porquê** (sua percepção é importante para o contexto dos outros) antes do como (como funciona)
- 2) Fornece uma **visão geral** antes dos detalhes
- 3) **Evitar** gírias, abreviações, termos técnicos, se possível.
- 4) Carregue sua comunicação com exemplos concretos acessíveis (ou analogias)
- 5) **Visualize** suas ideias junto com outros
- 6) Conecte sua avaliação com **opções** sobre como seguir em frente
- 7) CFU: Sempre verifique a compreensão perguntando aos outros sobre seus take-aways

VUCA: Agilidade para lidar com a Ambiguidade



Agenda

1. Sua visão
2. Desafios VUCA
3. A estrutura VUCA
4. Ferramentas e métodos VUCA
5. **Estudo de caso**
6. Transferência e Conclusão
7. Wrap-Up



1) Leia o estudo de caso individualmente com atenção (5-10 minutos)

2) Responda as três perguntas individualmente primeiro - por escrito (5-10 minutos)

3) Em seguida, discuta as três perguntas em sua equipe e obtenha respostas conjuntas (aprox. 20 minutos)

4) Preparar uma apresentação de cinco minutos respondendo às três perguntas (aproximadamente 10 minutos)



VUCA Wrap-up: Por favor, complete a frase

- 1) A principal dimensão do VUCA em minha função gerencial é

- 2) Às vezes, Agilidade paradoxalmente significa

- 3) Quando se lida com uma situação ambígua, um bom curso de ação é

- 4) Para deixar claras as questões complexas ao meu staff, eu preciso de

- 5) Ao interagir com meus subordinados em situações VUCA, é imperativo que eu

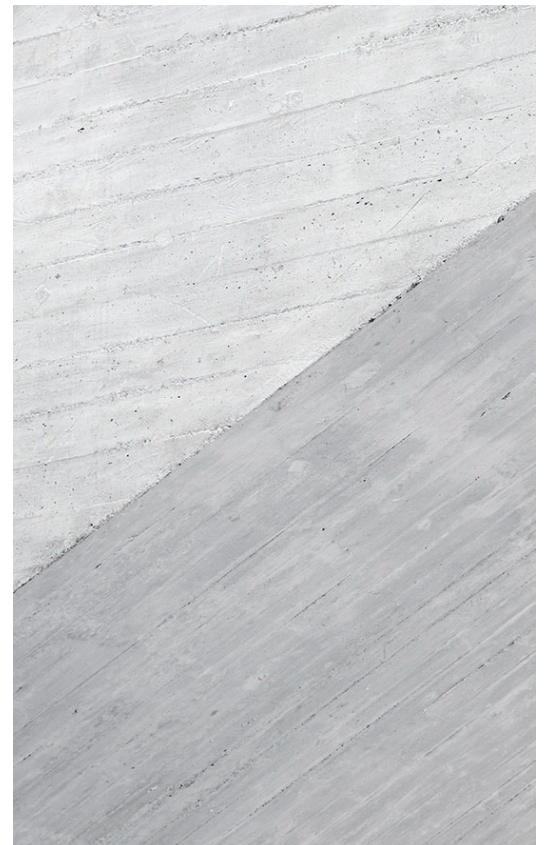
- 6) Em minha comunicação de liderança, posso abordar a incerteza preditiva

- 7) O slide mais importante no deck para mim é o número

- 8) Quando eu tiver esquecido tudo o resto de hoje, ainda me lembrarei

Agenda

1. Sua visão
2. Desafios VUCA
3. A estrutura VUCA
4. Ferramentas e métodos VUCA
5. Estudo de caso
6. Transferência e Conclusão
7. **Wrap-Up**



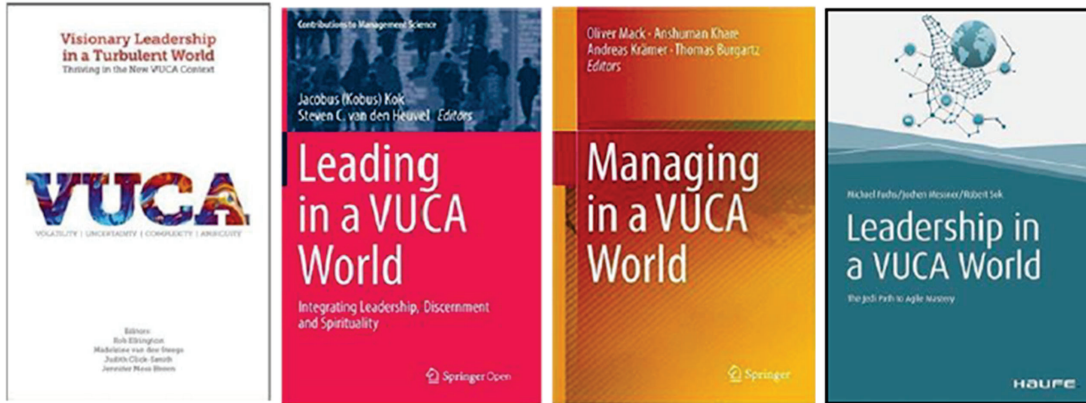
Alguma pergunta?



Para mais leituras



Livros VUCA





University of St.Gallen

Institute of Management in Latin America

Liderança no mundo VUCA

Lições do Caso Challenger da NASA

Zurique, 20 de Novembro 2023



Como você pode lidar, como líder, com uma situação VUCA quando você está no meio dela e enfrenta a pressão de seus superiores, partes interessadas e talvez até da mídia? Aqui está uma sinopse de como *não* liderar quando confrontado com um desafio da VUCA. É também um espantoso exemplo dos efeitos catastróficos de ignorar ou subestimar a complexidade (técnica), a volatilidade (ambiental), a incerteza (processual) e a ambiguidade (comunicativa).

Ao trabalhar a sinopse do caso a seguir, favor

- 1) identifique os *principais erros de liderança* cometidos
- 2) discuta e documente o que - em termos de *soluções* - visão, compreensão, clareza e agilidade significariam neste contexto
- 3) encontre uma a duas *constelações similares* em seu contexto de liderança e destaque as semelhanças e diferenças e como *você lida* com tais desafios.

* * *

A NASA (National Aeronautics and Space Administration) é uma das organizações mais respeitadas e admiradas do mundo, composta por milhares de engenheiros e gerentes brilhantes. Seu histórico inclui lançar um dos primeiros satélites, pousar na lua, inventar uma nave espacial reutilizável, lançar o telescópio espacial Hubble, implantar e manter a estação espacial internacional, pousar e operar um robô em Marte e chegar a Júpiter com uma sonda, para citar apenas alguns.

No entanto, a NASA falhou pelo menos duas vezes em sua história em administrar uma situação complexa, incerta e volátil. Ambos incidentes em ônibus espacial - a explosão do 'Challenger' em 1986 e a explosão de reentrada do 'Columbia' em 2003 - resultaram na trágica perda de sete vidas.

Em ambas as situações, o conhecimento sobre os riscos e seus efeitos potenciais foram bem conhecidos e analisados minuciosamente, mas não se traduziram em ações adequadas. Vamos descobrir o por que para o caso da explosão do Challenger, a partir de 28 de janeiro de 1986. Em vez de resumir as 170.000 páginas do chamado relatório Rogers encomendado após o incidente, focamos abaixo na dimensão de *liderança* desta tragédia para aprender como *não* se comportar quando confrontado com a VUCA.

Por vários anos, os engenheiros da NASA sabiam que os chamados O-rings, usados para isolamento entre os foguetes de reforço do ônibus espacial, poderiam se tornar pouco confiáveis em condições de lançamento extremamente frias. Havia o risco de que, em condições climáticas extremas, os O-rings não suportariam a pressão extrema exercida durante o lançamento do ônibus espacial. Apenas 11 dias antes do lançamento do Space Shuttle Challenger, os engenheiros ainda estavam debatendo soluções para a questão dos O-rings. Na verdade, estes dispositivos foram classificados como o risco mais crucial entre os 14 mais importantes riscos de lançamento identificados. Mas vamos agora nos concentrar nas conversas que aconteceram logo antes da decisão final de lançamento.

A decisão de lançamento na NASA foi, em princípio, organizada hierarquicamente, começando pela base e subindo nas os ranks: Os engenheiros responsáveis por partes do ônibus espacial dariam sua "luz verde" até que fosse dado o veredicto de "livre para ir" para a nave espacial inteira. O critério oficial de temperatura para a alta gerência dar o comando final de partida foi fixado em 0 graus Celsius ou 31 graus Fahrenheit nas proximidades do ônibus espacial.

Os propulsores (com seus O-rings) para o ônibus espacial Challenger foram fornecidos por um fornecedor externo, Morton Thiokol. Dois dos engenheiros de Morton Thiokol haviam manifestado sua preocupação com o problema de temperatura com os O-rings por um tempo.

Apenas 15 horas antes do lançamento, estes dois engenheiros, chamados **Roger Boisjoly** e **Arnold Thompson**, sinalizaram à NASA em uma teleconferência que havia riscos consideráveis de conduzir um lançamento abaixo de uma temperatura de **53 graus Fahrenheit**. Nesta chamada entre a equipe da NASA e Morton Thiokol, eles indicaram que *não* recomendariam um lançamento abaixo dessa temperatura pelos O-rings não serem confiáveis nessas condições. O gerente de projeto dos propulsores da NASA, Lawrence **Mulloy**, ignorou estas advertências e perguntou diretamente ao gerente correspondente da Morton Thiokol, Joe **Kilminster**, sobre sua opinião sobre o assunto. Joe Kilminster inicialmente apoiou a opinião de seus dois engenheiros. Ele declarou que sob as atuais condições do clima frio, ele não recomendaria um lançamento.

Neste momento da conferência telefônica, os gerentes da NASA ficaram chocados e indignados (pois enfrentaram uma tremenda pressão da mídia, da política e de seus superiores sobre o lançamento iminente). Mulloy declarou que não havia normas vinculativas admissíveis para temperaturas de lançamento para os propulsores. Ele estava agitado e agressivo e disse: "A véspera de um lançamento é um momento infernal para estar inventando novos critérios".

A pedido de Kilminster, a conferência telefônica foi então interrompida por 30 minutos a fim de dar a empresa Morton Thiokol tempo para uma discussão e deliberação interna.

O gerente geral do projeto propulsores da Morton Thiokol, Calvin **Wiggins**, abriu esta discussão interna declarando: "*Temos que tomar uma decisão*". No debate seguinte, os argumentos e preocupações de Boisjoly e Thompson não foram reconhecidos ou explorados, embora os dois tenham tentado argumentar seus pontos sobre os grandes riscos da utilização do O-ring em condições abaixo do ideal, utilizando seus quadros técnicos e estatísticas altamente complexos como material de apoio. Eles foram ignorados. Jerald **Mason**, o gerente geral nesta reunião, logo forçou a conversa a uma decisão ao solicitar que os atuais especialistas precisassem "*tire o seu chapéu de engenheiro e coloque seu chapéu de gerente*". Após uma curta decisão formal, os gerentes do Morton Thiokol informaram à NASA que haviam revisto sua opinião inicial e agora concordavam com o lançamento do ônibus espacial. Meia hora mais tarde, Mulloy informou ao gerente de programa da NASA, Arnold **Aldrich**, que Morton Thiokol havia aprovado o lançamento sem quaisquer reservas. No nível de decisão de Aldrich, não havia, portanto, bandeiras vermelhas que indicassem qualquer tipo de problema naquele momento. Portanto, não havia critérios formais que impedissem o lançamento.

2,5 horas antes do lançamento - a tripulação já estava dentro do ônibus espacial - ninguém estava mais pensando nos O-rings. Foi decidido ir em frente com o lançamento. Mesmo o critério de 0 graus Celsius/ 31 Fahrenheit não era mais tão relevante, já que todas as outras luzes verdes haviam sido dadas. Na verdade, uma equipe de medição perto do ônibus espacial registrou uma temperatura de apenas 8 graus Fahrenheit nas proximidades dos propulsores que mais tarde falharam, mas isto não foi reportado à equipe de decisão da NASA, pois a equipe de medição tinha ouvido que o critério de temperatura tinha sido relaxado em uma discussão anterior.

Às 11h38, os foguetes do ônibus espacial foram ligados. A temperatura externa era de 36 graus Fahrenheit naquele momento. Roger Boisjoly assistiu nervosamente ao lançamento e - como a decolagem inicial correu bem - esperava que seus medos fossem apenas paranoia. Eles não eram. 73 segundos após seu início, o ônibus espacial Challenger foi engolido por uma nuvem de fogo.

Após a tragédia, **Boisjoly e Thompson** não foram vistos com bons olhos, mas, enfrentaram assédio moral e rebaixamento. Eles foram vistos como funcionários desleais, porque tinham contado à comissão Roger sobre suas preocupações com o lançamento. Finalmente, ambos deixaram seus empregos.

Esta sinopse do caso é parcialmente baseada em: Steinmann, H. / Löhr, A. Grundlagen der Unternehmensethik, 2ª edição, Stuttgart, 1994.

© Prof. Dr. Martin J. Eppler



University of St.Gallen

Institute of Management in Latin America

Breve introdução à Suíça

Zurique, 20 de Novembro 2023
Ana Carolina Basile

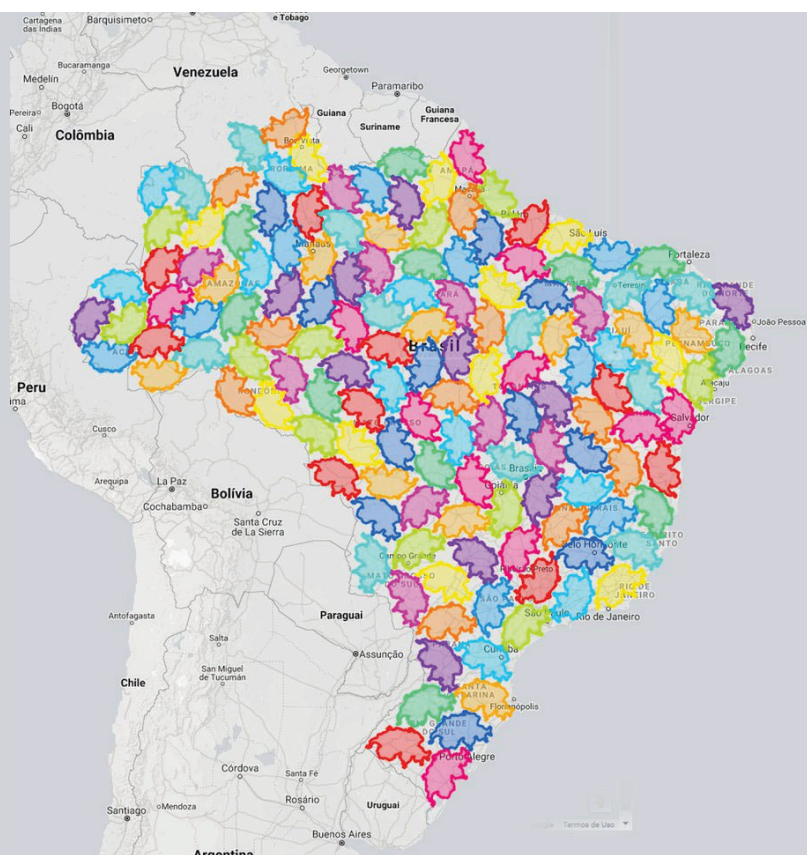
C-Level Líder Crédito Suíça



From insight to impact.

Carol Basile, Corporate and Community Manager do MBA da Universidade de St.Gallen, também assume o papel de Program Manager *C-Level Líder Crédito Suíça* do Institute of Management na América Latina. Com mais de cinco anos na Suíça, Carol integra perfeitamente suas raízes brasileiras em suas funções. Ela não é apenas dedicada às suas responsabilidades corporativas, mas também co-fundou a organização sem fins lucrativos *Força do Bem*, com sede em BH, com foco no apoio a crianças e adultos desfavorecidos. O compromisso de Carol com a excelência estende-se para além do seu domínio profissional, causando um impacto positivo tanto na sua carreira como nas suas iniciativas filantrópicas.





From Insight to Impact.



Suíça.

NÓS SOMOS A SUÍÇA

8.544.527

habitantes

TOP 5

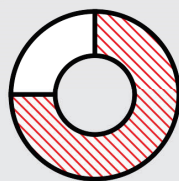
População estrangeira por nacionalidade:

Itália	14,9%
Alemanha	14,3%
Portugal	12,3%
França	6,3%
Kosovo	5,2%

>1/4

A Suíça faz parte dos países europeus com a percentagem mais elevada de população estrangeira, tendo esta atualmente 2,1 milhões de pessoas.

Estrangeiros 25%



Suíços 75%

83,6 ANOS

A seguir ao Japão, a Suíça tem a segunda mais elevada esperança de vida de todos os países do mundo.

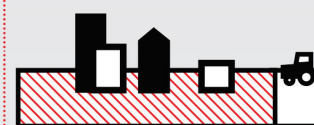
Esperança de vida:

mulheres	85,4 anos
homens	81,7 anos

× 2

A população da Suíça mais do que duplicou desde o início do século XX.

As pessoas vivem maioritariamente em áreas urbanas.



85%



Suíça.

FALAMOS SUÍÇO

23,3%

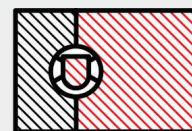
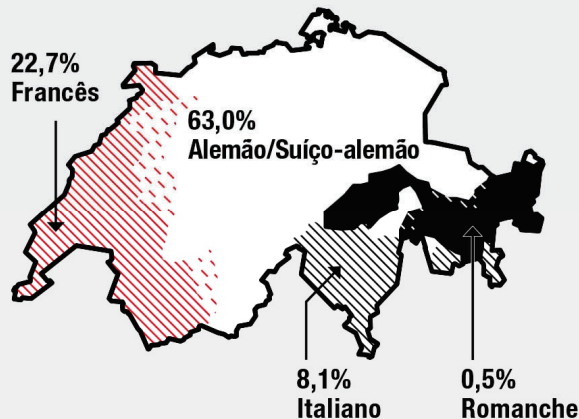
da população não tem qualquer uma das quatro línguas nacionais como língua materna.

DIALETOS

A denominação genérica do suíço-alemão reúne uma grande variedade de dialetos alemânicos.

4 LÍNGUAS

A Suíça tem 4 línguas nacionais.



O inglês e o português são as línguas estrangeiras mais faladas na Suíça.

O romanche é uma língua reto-românica, originária do Latim.

© DFAE, PRS 2017 / Fontes: Escritório Federal de Estatística (BFS) / Mais informações em aboutswitzerland.org

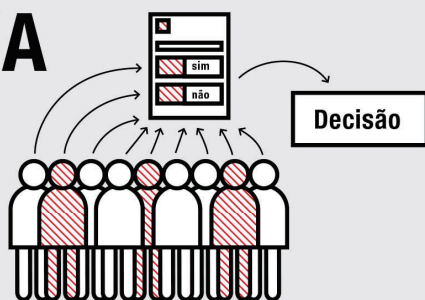


Suíça.

NÓS TEMOS A ÚLTIMA PALAVRA

DEMOCRACIA DIRETA

A Suíça é uma democracia direta. O povo é soberano do país, ou seja, a instância política superior.



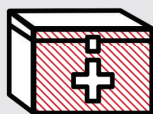
PARTICIPAÇÃO

Suíças e suíços têm abrangentes direitos de participação nas decisões políticas.

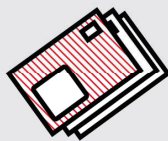
- Iniciativa para uma alteração constitucional: → 100'000 assinaturas
- Referendo facultativo contra uma nova lei decidida pelo parlamento: → 50'000 assinaturas



Existem 2 possibilidades para dar o voto



na urna



votação por carta

O povo suíço vota até 4 vezes ao ano sobre ao todo em torno de 15 plebiscitos suíços.

A Suíça ocupa o primeiro lugar a nível mundial em participação política ativa dos cidadãos.

45,4%

é a participação média nas votações do povo suíço.

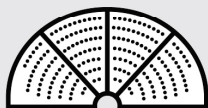
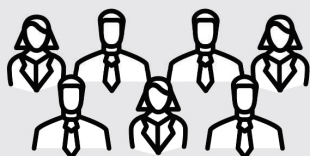
© Departamento Federal de Relações Exteriores, Presença Suíça, 2021 / Fontes: Chancelaria Federal da Suíça, Escritório Federal de Estatística, Swissvotes, V-Dem Institute



Suíça.

UM POR TODOS, TODOS POR UM

O governo suíço (Conselho Federal) é um conselho de 7 membros eleitos por 4 anos pelo Parlamento. O Chanceler Federal age como chefe de Estado-Maior do Conselho Federal.



PRIMUS INTER PARES

A ou o presidente da Confederação é sempre eleita/eleito por um ano e assume obrigações de representação especiais.



CONCORDÂNCIA

Geralmente, os membros do Conselho Federal pertencem aos partidos com maior número de eleitores e são originários de várias regiões linguísticas.

Cada membro do Conselho Federal lidera como dirigente de um dos sete Departamentos (Ministérios) Federais.

O Conselho Federal é uma autoridade colegiada colegial, em que todos os membros têm os mesmos direitos.

Em 1984 foi representada uma mulher no Conselho Federal pela primeira vez. Em 2010 houve, pela primeira vez, uma maioria de mulheres.





Suíça.

A SUÍÇA E O MUNDO

NEUTRA

Em virtude de sua neutralidade, a Suíça não participa em conflitos armados nem em alianças militares. Ela é um pilar importante da política externa suíça.

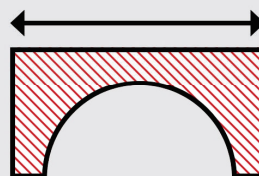


TRADIÇÃO HUMANITÁRIA

enquanto país de acolhimento do Comité Internacional da Cruz Vermelha e depositária das Convenções de Genebra de 1949:

- ajuda em urgências e ajuda à reconstrução no caso de catástrofes naturais e de conflitos violentos
- ajuda ao desenvolvimento em países e regiões carenciados
- apoio a países na sua evolução democrática e para a economia de mercado
- asilo a vítimas de perseguição política

A Suíça age como potência protetora de países terceiros, que romperam as suas relações com outro país. Atualmente, a Suíça exerce 7 mandatos diplomáticos e/ou consulares.



A Suíça é país-membro de 7 organizações internacionais: EFTA, Conselho da Europa, OSCE, OCDE, Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, ONU.



Suíça.

THINK SWISS

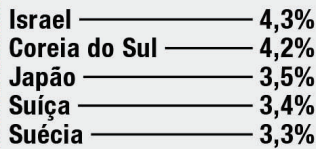
Em 2015, a Suíça gastou mais de 22 mil milhões de CHF para investigação e desenvolvimento. Os principais intervenientes são o setor privado (acima de tudo, os setores de farmácia, química e tecnologia) e o setor das instituições de ensino superior.

Instituições de ensino superior: 27%

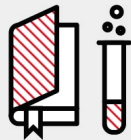


Setor privado: 71%

Com 3,4% do seu PIB para investigação e desenvolvimento, a Suíça fazia parte do grupo de topo em 2015:



Total OCDE: 2,4%



1.º LUGAR

- Global Competitive Report 2016-2017
- Global Innovation Index 2017
- European Innovation Scoreboard 2017
- Mais patentes apresentadas ao nível internacional (famílias triádicas) por milhão de habitantes em 2014

DOUTORADOS

Mais de 2,5% de uma geração obtém um doutoramento. Assim, a Suíça apresenta a percentagem mais elevada da OCDE (juntamente com a Finlândia, Alemanha, Suécia).



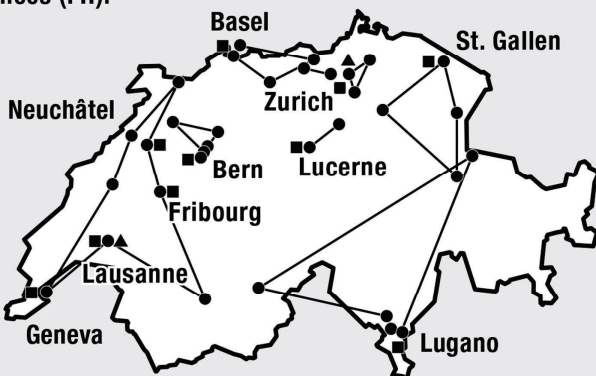
© DFAE, PRS 2017 / Fontes: Escritório Federal de Estatística (BFS), Secretaria de Estado para a Educação, Investigação e Inovação, (SBFI), OCDE, educationtoday / Mais informações em aboutswitzerland.org



Switzerland.

WE ARE A NATION OF SCIENTISTS

Switzerland has 10 universities, 2 federal institutes of technology (ETHZ/EPFL) and various universities of applied sciences (FH).



Total no. of students (2018/19):

■ Universities 118,558 / ▲ ETH/EPF 32,534 / ● FH 78,477

In relative terms, Switzerland is the most prolific producer of publications in the world, with 4,286 publications per million inhabitants.



NOBEL

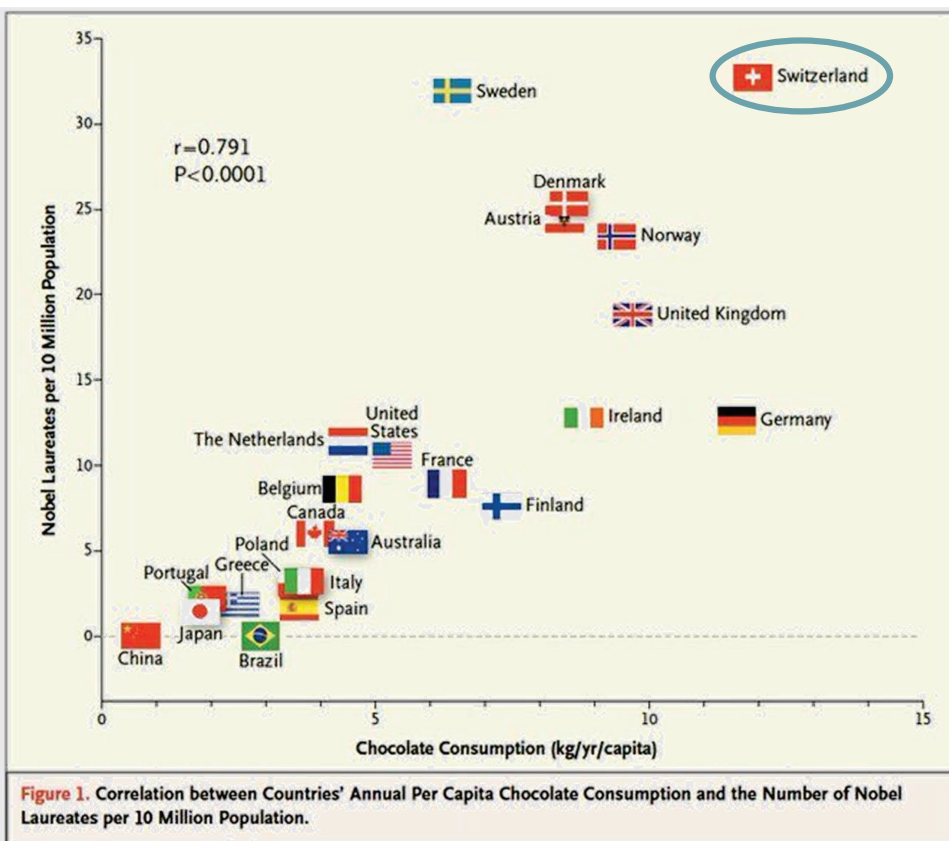
23 scientists with Swiss citizenship have won the Nobel Prize in the natural sciences and in medicine.



In international rankings, Swiss universities are always very well placed.

	EPFL	ETHZ
★ QS Ranking 2020	18	6
★ Times Ranking 2019	35	11
★ CWTS Leiden Ranking 2018	17	18

© FDFA, PRS 2019 / Sources: State Secretariat for Education, Research and Innovation (SERI) / For more, visit aboutswitzerland.org



PATRIMÓNIO CULINÁRIO DA SUÍÇA

Na Suíça...

cada pessoa consome cerca de **11 kg de chocolate** por ano;

existem mais de **700 tipos de queijo**;

são cultivados cerca de **250 tipos de castas de uvas**, dos quais cerca de **80 são autóctones**;

são cozidos mais de **200 tipos de pão**.

Damassine Absinto, **Läckerli da Basileia**, **Biber de Appenzell**, **Salsichão Vaudois**, **Queijo Gruyère**, **Bifinhos de vitela com Rösti**, **Schabziger**, **Salsichão de Genebra**, **Vinho**, **Fondue**, **Carne seca de Grisões**, **Torta de noz de Engadina**, **Raclette**, **Polenta**, **Minestrone**

© DFAE, PRS 2023 / Fonte: Landwirtschaft.ch, swisswine.ch, Património Culinário da Suíça / Mais informações em aboutswitzerland.org

From Insight to Impact.



University of St.Gallen
Institute of Management in Latin America

Aproveite sua estadia na Suíça – estamos ansiosos por um programa empolgante!

From insight to impact.



University of St.Gallen
Institute of Management in Latin America

St.Gallen Institute of Management in
Latin America
Avenida Paulista 1754
Ed. Grande Avenida, Office 153
01310-920 São Paulo
Brazil
gimla.unisg.ch/de

Akkreditierungen

