

## Liderança durante a crise

Redução do impacto da Covid-19 na América Latina e na África

Sessão 1 | 25 de junho de 2020

Resumo da saúde pública — Dr. Cyrus Shahpar

“Resumo da situação e tópico especial: resposta adaptável”

Fundamentos de liderança durante crises — Prof. Rawi Abdelal

“Possíveis futuros: dominando a ferramenta gerencial do planejamento de cenários”

### SAÚDE PÚBLICA

#### Resumo da situação, Dr. Cyrus Shahpar — Informações importantes

Dados da OMS (em 23 de junho de 2020)	América Latina	África
Número total de casos	2.067.856	232.215
Casos nas últimas 24 horas	39.532	7.542
Número total de mortes	96.016	5.117
Mortes nas últimas 24 horas	2.108	121

#### Tópico especial, Dr. Cyrus Shahpar — Informações importantes

Use os dados para compreender como você está se saindo. Alguns importantes indicadores a considerar:

- Casos
- Testes
- Hospitalizações
- Mortes

Não há um único indicador que represente a situação ou a tendência da doença; o importante é reconhecer como determinados indicadores se encaixam para compreender a situação atual. Isso inclui:

- Casos e testes
- Casos e mortes

Para ver mais recursos sobre a Covid-19 da Partnership for Healthy Cities, inclusive um acervo de materiais em português, inglês, espanhol e francês, acesse <https://cities4health.org/>.

**LIDERANÇA DURANTE CRISES**

**Ensino de aptidões, Prof. Rawi Abdelal** — Informações importantes

Mudanças são difíceis em qualquer circunstância. Para líderes de cidades, o desafio consiste muitas vezes em impulsionar a mudança, mas neste momento, a **mudança está impulsionando vocês**. Aonde isso nos levará?

É claro que ninguém tem as respostas, mas é necessário planejar o futuro mesmo assim.

Para organizar suas reflexões e conversas, você precisa encontrar uma maneira de considerar as principais incertezas. É necessário descrever e planejar contando com futuros limitados e plausíveis. É disso que a **análise de cenários** trata: mapear esses futuros plausíveis e usá-los como base para o planejamento.

Pergunte-se: Se um visitante do futuro aparecer em sua próxima chamada em equipe, o que você gostaria de saber? A resposta a essa pergunta é o início de sua lista de **incertezas** e o primeiro passo no processo de planejamento de cenários:

1. Crie uma lista de incertezas críticas.
2. Escolha as duas mais críticas (elas servirão como indicadores para muitas das demais).
3. Desenhe uma “grade de cenários”.
4. Nomeie cada um dos quatro cenários.
5. Estime a probabilidade de ocorrência de cada cenário.
6. Debata com sua equipe.
7. Repita o esforço.



**Pergunta:** Se um visitante do futuro aparecesse e você pudesse perguntar **“o que aconteceu com...?”**, o que você perguntaria? (principais incertezas)

**Minha resposta...**

**Colocando em prática, Prof. Rawi Abdelal** — Informações importantes

**O mapeamento de cenários nos ajuda a lidar com as incertezas e nos planejarmos para o futuro**

- Em ambientes resistentes a mudanças, avessos ao risco e obcecados por dados, o mapeamento de cenários é uma ferramenta de planejamento subutilizada.
- Em vez de confiar em suposições ou esforços habituais para prever o futuro com análises quantitativas, essa ferramenta emprega nossos talentos humanos mais primitivos: a imaginação e a capacidade de contar histórias.

**Organizações que se envolvem no planejamento de cenários:**

- Escolhem a estratégia “certa”.
  - Elas desenvolvem uma visão em comum sobre os desafios futuros e um portfólio de esforços experimentais para superá-los.
- Criam uma organização para apoiar a estratégia.
  - Elas alocam recursos e tempo para novos empreendimentos e administram o problema de tudo “piorar antes de melhorar”.
  - Elas ativamente lidam com o estresse entre a energia empreendedora por um lado, o controle e a coordenação por outro.
  - Elas desenvolvem profundos compromissos culturais, emocionais ou fundamentados em valores de acordo com a mudança organizacional adaptável e a inovação.

**Reunir a imaginação coletiva, os conhecimentos e a experiência de sua equipe ajudará você a:**

- Estruturar a confusão atual.
- Persuadir aqueles à sua volta para se prepararem para vários futuros possíveis.
- Melhorar os processos decisórios.

**Considerações:** [de [“Living in the Futures”](#) de Angela Wilkinson e Roland Kupers]

Cabe reforçar que o objetivo do planejamento de cenários não é prever o futuro. Em vez disso, o “valor está na forma como os cenários são incorporados em — e fornecem vínculos vitais entre — processos organizacionais, como elaboração de estratégias, inovação, gestão de riscos, assuntos públicos e desenvolvimento de liderança”. Wilkinson e Kupers oferecem algumas considerações importantes:

- A plausibilidade de um determinado cenário é mais importante para fins de planejamento que sua probabilidade. Cenários com uma “linha narrativa lógica” facilitam a aplicação de julgamentos e intuições.
- Os cenários devem desafiar suposições sobre o *status quo*, deixando intacto o suficiente do que é familiar para o planejamento engajado.
- Torne a narrativa memorável, mas não incentive o apego a qualquer narrativa específica.
- Limite a quantidade de cenários a considerar e evite a tentação de criar um “caminho intermediário”.
- Use dados quantitativos e análise para ampliar a narrativa e explorar cenários diferentes em detalhes mais finos, mas não deixe que os números assumam a conversa.
- Envolve as partes interessadas externas na análise de cenários para ampliar a experiência e fortalecer os relacionamentos.
- Use cenários como uma ferramenta de avaliação para incentivar o diálogo e administrar desacordos.
- Integre o mapeamento e a análise de cenários nos processos de planejamento estratégico para entender melhor como seus recursos se ajustam e interagem com diferentes futuros possíveis.

**Recursos adicionais:**

- [“Scenario Planning and Strategic Forecasting” de Jay Ogilvy na Forbes](#)

**Possíveis ações:**

- Pratique sozinho a ferramenta de planejamento de cenários, começando com uma lista das principais incertezas.
- Reúna sua equipe e trabalhe com a ferramenta de planejamento de cenários.
- Use o exercício de planejamento de cenários para tomar decisões e se preparar para vários futuros possíveis.
- Use essa análise para influenciar suas comunicações públicas ao preparar sua cidade para o que está por vir.