

## Liderança durante a crise

Redução do impacto da Covid-19 na América Latina e na África  
Sessão 2 | 16 de julho de 2020, 2020

Resumo da saúde pública — Dr. Cyrus Shahpar

“Resumo da situação e tópico especial: A estrutura da resposta adaptável”

Fundamentos de liderança — Prof. Dutch Leonard

“Liderança durante crises”

### SAÚDE PÚBLICA

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

Ações que os prefeitos podem tomar:

- Continuar a tomar medidas baseadas em evidências; estabelecer comunicações frequentes e francas para desenvolver a confiança e mobilizar moradores a apoiarem essas ações críticas
- Promover a saúde pública e medidas sociais ao mesmo tempo em que fornecem informações precisas sobre a pandemia para combater a “infodemia” de informações erradas

#### Estrutura de resposta adaptável, Dr. Cyrus Shahpar – Informações importantes

Dados mais recentes de 14 de julho de 2020:

Dados de 14 de julho de 2020	América Latina	África
Número total de casos	3.386.775	492.660
Casos nas últimas 24 horas	50.193	15.085
Número total de mortes	144.943	8.430
Mortes nas últimas 24 horas	1.531	177

A abordagem de resposta adaptável é a prática de adaptar dinamicamente atividades de resposta epidêmica à situação atual.

Essa abordagem usa dados para determinar:

- Fontes de transmissão
- Riscos para a comunidade
- Medidas de resposta a serem implementadas

Orientações sobre a abordagem de resposta adaptável podem ser encontradas no manual da COVID-19 do Resolve to Save Lives: <https://preventepidemics.org/covid19/resources/playbook/>

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

### “Liderança em crises” — Prof. Dutch Leonard — Informações importantes

Há quatro importantes tarefas de liderança que fundamentam todos os outros aspectos da resposta à crise:

- **Avaliar onde você está no ciclo de vida da crise** com o máximo de precisão possível. Essa avaliação mostrará as maneiras pelas quais você aloca sua atenção e atividades, e também como organiza o trabalho.
- **Montar uma equipe diversificada, experiente e dinâmica** para ajudá-lo a supervisionar a resposta à crise e deliberar sobre as principais decisões.
- **Estabelecer um processo de resolução de problemas para uma nova ameaça**. Processos de gestão de emergência de rotina não serão suficientes para esta crise. Em vez disso, você deve integrar rapidamente novas (e incompletas) informações, aprender imediatamente e reagir a problemas emergentes.
- **Comunicar-se com honestidade, esperança e empatia** para gerenciar os aspectos políticos, preservar a ordem, garantir e manter o apoio e criar as condições para uma colaboração eficaz em circunstâncias extremas.

#### **Tarefa 1: Avalie onde sua cidade está no ciclo de vida da crise.**

A meta é estabelecer **consciência situacional** para você, sua equipe, sua(s) organização(s) e o público. Nessa situação dinâmica, enxergar a situação como um todo é difícil, mas vital.

- Onde você está no ciclo da crise? (Veja exemplo no Apêndice: “Os cinco estágios da gestão de crises”)
- O que precisa ser feito agora e quem está agindo? O que precisa ser feito em seguida?

#### **Tarefa 2: Monte uma equipe para ajudá-lo a responder à crise.**

Para ajudá-lo a gerenciar sua resposta, você precisa de uma equipe diversificada e dinâmica, que possa trazer informações relevantes, estruturar problemas como decisões e apresentar opções criativas.

- Nos três grupos, recrute: aqueles que representam as prioridades da cidade; aqueles com conhecimento especializado relevante para a pandemia; e aqueles que conhecem bem a comunidade e a prefeitura. Diversidade é fundamental!
- Mantenha a equipe dinâmica — transfira as pessoas conforme necessário em diferentes pontos no ciclo da crise.

#### **Tarefa 3: Institua um processo de resolução de problemas para enfrentar uma crise sem precedentes.**

Não sabemos o suficiente sobre a COVID-19 e suas consequências, a situação continua evoluindo, e é difícil prever, e até imaginar, os efeitos secundários e terciários. Sem precedentes óbvios a seguir, você precisa de um processo integrado e abrangente para atuar na resolução dos problemas em tempo real.

- **Crie condições para um processo horizontal de resolução de problemas.** Certifique-se de que todos se sintam confortáveis para se manifestarem, e que estejam focados nas melhores soluções e não em dizer o que “o chefe” quer ouvir.
- **Atue na solução de problemas de forma iterativa, ágil e criativa:**
  0. Estabeleça valores, metas e prioridades.
  1. Compreenda os principais problemas.
  2. Crie opções.
  3. Preveja os resultados.

4. Escolha a melhor opção.
5. Execute.
6. Repita.

- **Trabalhe com um espírito de experimentação e aprenda conforme avança.**

#### **Tarefa 4: Comunique-se com credibilidade para gerenciar os aspectos políticos da crise.**

Você precisará tomar decisões radicais que afetam profundamente a vida das pessoas e a economia local. Você irá se deparar com dilemas e terá que tomar decisões rápidas com base em informações limitadas. Garantir e manter o apoio do público e das partes interessadas é fundamental para a sua liderança política.

- A comunicação deve ser clara, concisa, coerente, consistente e confiável.
- Lembre-se dos princípios de Stockdale: Seja brutalmente honesto. Forneça uma base racional para a esperança. Demonstre empatia.
- Tenha estruturas eficazes para comunicação pública.
- Mantenha as pessoas informadas todos os dias no mesmo horário.
- Preocupe-se mais com a falta de reação do que com a reação exagerada.
- Encare precoce e frequentemente a possibilidade de medidas mais restritivas em suas comunicações públicas, caso precise delas.
- Confie em seu público. Em uma crise, eles querem ajudar. Liste-os.
- Lembre as pessoas de que o que elas fazem agora é importante e tem implicações no que acontece no futuro.
- Enfatize que os riscos ainda estão presentes, ainda que alguns não os tenham sentido. Não ter sido infectado é um motivo para **continuar** usando máscara, não um motivo para parar; significa que está funcionando.
- Divulgue histórias de pessoas locais que não tomaram precauções e ficaram gravemente doentes. Use seus nomes.
- Incentive a resiliência: conte com o apoio e a criatividade de pessoas, artistas, empresas e organizações do setor social.
- Pense em como você se comunicará com populações específicas, e como responderá às necessidades delas.
- Avalie o impacto da crise por uma perspectiva de equidade, e seja transparente sobre como você cuidará econômica e fisicamente dos constituintes vulneráveis.
- Coordene com outros níveis de governo, bem como o setor privado.

#### **Recursos adicionais:**

Para informações do Centro de Controle e Prevenção de Doenças (CDC) sobre a comunicação de risco de emergência e crise, consulte <https://emergency.cdc.gov/cerc/>

Para saber mais sobre processos de resolução de problemas de crise, consulte “Gestão de crises para líderes que enfrentam a COVID-19” por Herman B. “Dutch” Leonard, Arnold M. Howitt e David W. Giles: <https://bit.ly/30Jw6Y3>

#### **Próxima sessão**

Quinta-feira, 30 de julho, das 9h às 10h30 horário da costa leste dos EUA

# Os cinco estágios da gestão de crises: Coronavírus (COVID-19) nos EUA

Professora Juliette Kayyem

20 de maio de 2020

