

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A Liderança Prozac em contexto de pandemia: análise do caso do Reino Unido

Laetícia Oliveira

M

2022



FACULDADE DE ECONOMIA



**A LIDERANÇA PROZAC EM CONTEXTO DE PANDEMIA:
ANÁLISE DO CASO DO REINO UNIDO (RU)**

Laetícia Pinto Oliveira

Dissertação
Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por
Professor Manuel Graça

2022

Agradecimentos

Nesta secção serão prestados os agradecimentos a todas as pessoas que me acompanharam durante esta etapa e que me deram o apoio necessário para que mais um desafio fosse ultrapassado com sucesso.

Em primeiro lugar, é claro que o meu agradecimento vai para os meus pais uma vez que são eles os grandes impulsionadores para conseguir alcançar todos os meus objetivos. Agradeço pela educação, pelos princípios e valores transmitidos e, sobretudo, pela capacidade de trabalho e resiliência que me passaram e que considero fundamentais.

Em segundo lugar e igualmente importante, agradeço ao meu irmão, que mesmo não estando presente fisicamente, foi sempre uma inspiração para mim. Agradeço pelos conselhos e pelas palavras sábias que sempre me acalmaram em momentos mais difíceis.

Às minhas amigas Andreia, Clara e Patrícia, agradeço o apoio incondicional. Obrigada por me inspirarem, por me motivarem a ser melhor a cada dia e por estarem comigo em todos os momentos.

Aos meus colegas de mestrado, em concreto à Catarina, à Carolina e à Cláudia, que foram um apoio muito importante neste percurso e que se tornou ainda mais fácil na companhia delas.

À Faculdade de Economia d Porto por me receber uma vez mais e me permitir crescer a nível profissional como também pessoalmente. Agradeço a todos os professores os conhecimentos e aprendizagens transmitidas durante este percurso.

Por fim, agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Manuel Graça. Agradeço, essencialmente, por ter aceite ser meu orientador e por toda a paciência e compreensão que teve comigo ao longo da realização da dissertação.

Resumo

A presente dissertação estuda a presença de Liderança Prozac num contexto de crise, através da análise do caso do Reino Unido (RU). Avalia, portanto, como é que Boris Johnson liderou o país desde o alerta dado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) sobre o surgimento de casos de infeção pelo novo coronavírus – dezembro de 2019 - até ao mês de março de 2021, momento esse em que a vacinação já estava em vigor. Através desta análise, são identificadas as inúmeras medidas e práticas adotadas por Johnson para o combate à Covid-19, tendo em conta o período de tempo definido, como: a introdução do primeiro bloqueio nacional, as medidas de relaxamento para um verão de 2020 “normal”, a implementação de um segundo bloqueio nacional, o sistema de três níveis de restrições, entre outros. Juntamente às práticas identificadas, será analisado de forma combinada, o discurso que Boris Johnson adotava na fase pandémica e de que forma é que isso pode estar relacionado com a liderança adotada. Numa fase seguinte, a informação recolhida sobre as práticas adotadas pelo primeiro-ministro aliadas ao discurso e linguagem utilizadas, servem de base para proceder com a discussão sobre se, de facto, Boris Johnson adotou uma Liderança Prozac num contexto como este – de crise -, e, além disso, entender qual o impacto que essa forma de liderar tem nas partes interessadas mas, sobretudo no RU em geral.

Palavras-chave: Crise ; Boris Johnson; Pandemia; Liderança Prozac; Novo coronavírus; Reino Unido (RU);

Abstract

This dissertation studies the presence of Prozac Leadership in a crisis context by analyzing the case of the United Kingdom (UK). It evaluates, therefore, how Boris Johnson led the country from the alert given by the World Health Organization (WHO) about the emergence of cases of infection by the new coronavirus - December 2019 - until March 2021, when vaccination was already in force. Through this analysis, the numerous measures and practices adopted by Johnson to combat Covid-19 are identified, taking into account the defined time period, such as: the introduction of the first national lockdown, the relaxation measures for a "normal" summer of 2020, the implementation of a second national lockdown, the system of three levels of restrictions, among others. Along with the practices identified, the discourse that Boris Johnson adopted in the pandemic phase and how this may be related to the leadership adopted will be analyzed in combination. In a next step, the information gathered about the practices adopted by the Prime Minister, together with the discourse and language used, will serve as a basis to proceed with the discussion about whether, in fact, Boris Johnson adopted a Prozac leadership in a context such as this - of crisis - and, furthermore, to understand what impact this way of leading has on stakeholders, but, above all, on the UK in general.

Keywords: Crisis; Boris Johnson; Pandemic; Prozac Leadership; New coronavirus; United Kingdom (UK);

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Liderança	3
2.1.1. Perspetiva <i>mainstream</i> da Liderança	4
2.1.1.1. Abordagens dos Traços e Estilos/Comportamentos.....	4
2.1.1.2. Nova Liderança.....	6
2.1.1.2.1. Liderança Carismática	6
2.1.1.2.2. Liderança Transformacional.....	7
2.1.1.2.3. Liderança Autêntica.....	8
2.1.2. Propostas alternativas de análise	9
2.1.3. Perspetiva crítica de Liderança	17
2.1.3.1. Liderança como Relações Dialéticas	19
2.1.3.2. Liderança Prozac	22
2.2. Liderança em contexto de crise.....	25
3. Estudo Empírico	31
3.1. Objetivos do Estudo.....	31
3.2. Metodologia	32
4. Análise do Caso de Estudo	33
4.1. Contexto pandémico causado pela Covid-19.....	33
4.2. Práticas adotadas por Boris Johnson face à Covid-19 no RU	35
4.3. Discussão sobre práticas adotadas por Boris Johnson no RU	91
5. Conclusões	96
5.1. Limitações do estudo.....	96
5.2. Sugestões para estudos posteriores.....	97
6. Referências bibliográficas	98

Índice de Figuras

Figura 1: Propostas alternativas de análise da liderança.....	10
Figura 2: Os três paradigmas principais da lente crítica da liderança.....	19
Figura 3: Os três domínios da liderança como relações dialéticas (Fonte: Slides da unidade curricular de Liderança do ano letivo 2020/2021).....	20
Figura 4: Países com casos de infeção por Covid-19 confirmados (Fonte: <i>ABC News</i>).....	34
Figura 5: Mortes diárias por Covid-19 (Fonte: Gráfico retirado do website do <i>The Guardian</i> , criado pelo PHE).....	52

Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos

APDT: Associação para o Desenvolvimento do Teletrabalho
RU: Reino Unido
EUA: Estados Unidos da América
OPAS: Organização Pan-Americana da Saúde
OMS: Organização Mundial de Saúde
ESPII: Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional
RSI: Regulamento Sanitário Internacional
CDC: Centros de controlo e prevenção de doenças dos EUA
NHS: <i>National Health Service</i>
COBRA: <i>Cabinet Office Briefing Rooms</i>
IfG: Institute for Government
UE: União Europeia
Sage: Grupo Científico Consultivo para Emergências do governo
PHE: Public Health England
DfID: Departamento de Desenvolvimento Internacional
PMQs: <i>Prime Minister's Questions</i>

ONS: Office for National Statistics

APPG: All-party parliamentary group

NIHP: National Institute for Health Protection

MAS: Academia de Ciências Médicas

PIB: Produto interno bruto

Bivda: British In Vitro Diagnostics Association

MHRA: Autoridade Reguladora de Medicamentos e Produtos de Saúde

Nervtag: Grupo Consultivo de Ameaças de Vírus Respiratórios Novos e Emergentes

CRG: Covid Recovery Group

1. Introdução

O contexto pandémico provocado pelo novo coronavírus que ocorreu, em concreto, no ano de 2020, e as dúvidas que foram geradas a partir daí, levaram a uma mudança nas pessoas, organizações e sociedade em geral. Este foi um grande desafio que o mundo teve de lidar e que obrigou os líderes e chefes de governo a adaptarem-se a novas circunstâncias e, conseqüentemente, a tomar decisões difíceis com impactos a nível económico e social.

O Reino Unido (RU) foi um dos países que teve bastantes dificuldades em lidar com a pandemia. Boris Johnson, primeiro ministro do RU, foi obrigado a tomar medidas para combater a propagação do vírus, declarando no mês de março de 2020, o primeiro bloqueio nacional. É evidente que esta medida foi estabelecida por múltiplos países visto que era uma realidade que abrangia todo o mundo, sendo que as formas de lidar com esta realidade dependiam de líder para líder.

Posto isto e, uma vez que o RU ficou conhecido como o país com os piores resultados da Europa, surgiu o interesse de analisar com maior profundidade, os motivos que deram origem a isso. E, por isso, foi desenvolvida a presente dissertação, como culminar do Mestrado em Economia e Administração de Empresas, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, com o tema da Liderança Prozac em contexto de pandemia: análise do caso do RU.

A dissertação estará centrada, essencialmente, na questão da Liderança Prozac e, sobretudo, na análise da liderança adotada por Boris Johnson, o primeiro-ministro do RU, durante a fase pandémica, em concreto, do período entre dezembro de 2019 a março de 2021.

Boris Johnson, nascido a 19 de junho de 1964, é um político britânico, como também escritor e jornalista, que serviu como primeiro-ministro do RU e líder do Partido Conservador de 2019 a 2022, tendo sido prefeito de Londres e Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros. Johnson nasceu em Nova Iorque mas mudou-se mais tarde para Londres e Bruxelas. Iniciou os seus estudos na Primrose Hill Primary School e, mais tarde, ingressou no Eton College, formando-se, posteriormente, em Estudo Clássicos no Balliol College, em Oxford. Em 2019, Theresa May renunciou ao cargo de primeira-ministra do RU, o que levou, mais tarde a que Boris Johnson se tornasse o novo líder do Partido

Conservador e também primeiro-ministro até ao dia 7 de julho de 2022, tendo renunciado nessa data.

Assim sendo, a presente dissertação divide-se em quatro partes essenciais, sendo que a primeira consiste numa revisão de literatura sobre a dinâmica da liderança. Nesta primeira fase, é analisado o conceito, envolvendo as diversas perspetivas, desde a abordagem *mainstream* até às alternativas. Depois, é abordada também a perspetiva crítica da liderança, que é fundamental visto que critica o pensamento positivo, base da Liderança Prozac - tema central da presente dissertação. Posteriormente e, dado que o tema envolve o contexto de crise vivida recentemente, em concreto, a pandemia provocada pelo novo coronavírus, é feita uma revisão sobre o que dizem os autores sobre liderar numa realidade mais complexa como é a de uma crise. Este é um ponto essencial, tal como a Liderança Prozac, para depois conseguir, juntamente com a análise do caso, relacionar os vários conceitos e retirar as devidas conclusões.

Na segunda fase é apresentada a metodologia utilizada na dissertação, descrevendo a categoria de pesquisa, os objetivos de estudo e o tipo de dados recolhidos para o estudo do caso.

Posteriormente, é realizado o estudo do caso, em concreto, a forma como Boris Johnson liderou durante a crise pandémica para, de seguida, proceder com a devida discussão tendo em conta a informação recolhida. Na última parte são elaboradas as principais conclusões finais da dissertação, incluindo limitações e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1. Liderança

A Liderança, considerada como uma das preocupações mais antigas do mundo, tem sido impulsionadora de inovação ao longo dos anos (Bass, 1990) e compreende um dos aspectos mais fundamentais da condição humana (Wren, 1995).

Ao longo de várias décadas, o conceito de liderança tem assumido uma relevância cada vez maior na sociedade, sobretudo, ao nível dos comportamentos humanos. É, portanto, uma temática que tem sido alvo de discussão por vários investigadores e que revela pouca concordância entre os mesmos. De acordo com Grint (2005), o conceito de liderança é altamente contestado devido, essencialmente, às múltiplas perspetivas que existem e que depende do ponto de vista que cada um tem sobre o assunto em causa.

Esta infinidade de estudos empíricos realizados por vários investigadores pode não produzir uma boa compreensão sobre o tema da liderança. Stogdill (1974) concluiu que “existem quase tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram definir o conceito”. Por este motivo, é possível dizer que este é um assunto que, apesar de ser o mais observado em contexto organizacional, é aquele que é menos entendido (Burns, 1978).

Segundo Avolio et al (2009), a liderança não é realizada de forma individualista mas sim centrada, não só no líder como também nos seguidores, no próprio contexto de trabalho, entre outros. Tal é corroborado por Yukl (1989), que aponta que a liderança é muitas vezes definida de forma a incluir as perceções dos seus *followers*.

Dada a complexidade do conceito em estudo, surgiram algumas controvérsias, em particular, a distinção entre gestão e liderança. Alguns autores referem que estas duas temáticas são qualitativamente distintas, como é o caso de Bennis & Nanus (1985, p.21), que afirmam que os gestores “*are people who do things right and leaders are people who do the right things*”. Enquanto que o objetivo da gestão é procurar soluções para os problemas que vão surgindo, tendo estas já sido utilizadas no passado, o líder procura “caminhos” ainda desconhecidos. (Weick,1993). Esta lógica é validada por Kotter (1990), onde o mesmo refere que a liderança se preocupa em construir um compromisso e a visão do futuro enquanto que a gestão está mais orientada para a forma como as coisas são feitas. Embora

exista esta discussão entre alguns autores, é possível concluir que, nos dias de hoje, é necessário uma gestão e liderança eficazes para o sucesso ideal.

2.1.1. Perspetiva *mainstream* da Liderança

2.1.1.1. Abordagens dos Traços e Estilos/Comportamentos

As perspetivas *mainstream* da liderança surgem associadas a um pensamento de substância, cujo foco é centrado no líder enquanto figura distinta, ou seja, mais do que falar em liderança, esta é uma visão focada nos líderes.

Inicia-se este enquadramento com as abordagens da liderança baseadas nos traços e estilos/comportamentos. A primeira, com origem entre 1920 e 1940, assenta na teoria do *The Great Man* e na Teoria dos Traços. De acordo com o precursor da teoria do Grande Homem, Thomas Carlyle, os líderes eram vistos como heróis na sociedade, dotados de traços e competências inatas, que lhes permitiam facilmente desempenhar as suas funções com eficácia em qualquer situação, principalmente nas mais difíceis, conseguindo influenciar o comportamentos dos restantes membros da organização.

Com o fracasso da primeira teoria, a liderança passou a ser função de características físicas, psicológicas e sociológicas, que adotadas, permitiam a prática da liderança, surgindo assim a segunda teoria – Teoria dos Traços. (Ganga & Navarrete; 2013; p. 57). No entanto, a consideração de traços gerais apresentava aspetos frágeis uma vez que, tanto líderes como não líderes detinham esses mesmos traços e, portanto, tornou-se, mais tarde, inconclusivo.

A falta de evidência presente na teoria, anteriormente identificada, levou à inclusão de fatores comportamentais e situacionais. Assim, entre o final de 1940 e 1960, foi reconhecida a lógica dos comportamentos universais do líder. Dos múltiplos programas de pesquisa realizados no âmbito desta perspetiva, destacam-se os realizados nas Universidades de Michigan e de Ohio. Os investigadores Katz and Kahn (1950s) da Universidade de Michigan chegaram à conclusão da existência de dois comportamentos básicos de liderança, a orientação para a tarefa, isto é, não interessa quem faz, mas sim que a produção se concretize; e a orientação para a relação, focada nos trabalhadores, ou seja, o que interessa é saber quem realiza a tarefa e qual o perfil adequado para cada uma delas. Mais tarde, através da pesquisa sobre inúmeros comportamentos do líder, Fleishman

(Ohio State University, 1950s) conseguiu identificar dois estilos base, em concreto, a estrutura de iniciação, em que a preocupação dos líderes era oferecer um quadro de certezas para que as pessoas conseguissem realizar o seu trabalho – visão mais *top-down*; e a consideração, cuja inquietação dos líderes consistia em ouvir as pessoas, as suas ideias, sugestões e melhorias visto que estas podem ter um *know-how* e uma experiência que valha a pena – visão mais lado a lado. A diferença de uma pesquisa para a outra é evidente. Enquanto que, na primeira, a ideia subjacente é de só ser possível escolher um dos dois comportamentos, a segunda proposta assume a complementaridade das duas perspetivas.

Inspirados no trabalho realizado pelos investigadores nas Universidades de Michigan e Ohio, Robert Blake e Jane Mouton (1960) propuseram um modelo bidimensional, designado de *Managerial Grid*, que pretendia avaliar a preocupação do líder face aos indivíduos e às tarefas, resultando em cinco estilos de liderança essenciais, mediados por dois eixos, um orientado para as pessoas e outro para as tarefas/produção, graduados de 1 – preocupação baixa – a 9 – preocupação alta. Apesar da sustentabilidade e recetividade, os investigadores não conseguiram identificar apenas um estilo de liderança ou então um único comportamento que permitisse uma liderança eficaz. Em consequência disso, não conseguiam estabelecer uma relação entre o estilo do líder e o desempenho, o que levou a que este modelo começasse a ser questionado quanto à sua aplicabilidade na formação e seleção dos líderes.

A partir daqui, a história passa por “tudo depende”. Os traços e comportamentos dependem dos contextos, logo uma abordagem universal acaba por ser uma miragem, dando lugar a orientações mais contingenciais – finais de 1960 e início de 1980 - de forma a obter uma liderança eficaz. De acordo com esta abordagem situacional, o indivíduo que se torna líder é aquele que sabe melhor o que fazer em comparação com os restantes membros e que é visto pelo grupo de trabalho como o líder mais adequado naquela situação em particular.

Assim, uma das principais teorias foi apresentada por Fred Fiedler (1967), através do modelo contingencial. Segundo o mesmo autor, é possível concluir sobre dois estilos de liderança, um orientado para a relação e outro orientado para a tarefa, tendo em conta que, a eficácia dos líderes depende de três variáveis situacionais: a atmosfera de grupo, a estrutura da tarefa e a posição de poder do líder. Deste modo, podem existir oito cenários diferentes e isso vai depender, portanto, da relação existente entre as variáveis situacionais

que, conjugadas, criam uma liderança mais ou menos favorável.

O foco da investigação desloca-se, posteriormente, para outro paradigma. Aqui, convém destacar o trabalho realizado por House & Mitchell (1975), designado de *Path Goal Theory*. De acordo com esta teoria, o papel dos líderes é motivar e clarificar o “caminho” para que as pessoas possam alcançar as metas estabelecidas, sendo que isso pode ser feito através de quatro estilos de liderança diferentes: liderança diretiva, liderança de apoio, liderança participativa e liderança orientada para a realização. Segundo os autores, nenhum estilo é intrinsecamente melhor do que outro. A sua eficácia vai depender das características dos subordinados e das características da tarefa, ou seja, dependendo da situação onde se encontrem, os líderes tentam influenciar as percepções e motivações dos subordinados de forma a que os mesmos atinjam os objetivos pretendidos.

Ainda na abordagem contingencial, convém também reconhecer o modelo desenvolvido por Hersey & Blanchard (1988), cujos líderes podem adotar um dos quatro estilos de liderança - delegar, participar, vender e comandar -, dependendo de duas variáveis, em concreto, orientação para a tarefa e orientação para a relação, não desvalorizando o nível de prontidão dos seguidores, que é determinante para identificar o comportamento adotado pelos líderes.

2.1.1.2. Nova Liderança

As abordagens descritas anteriormente recaem sobre as características e os comportamentos dos líderes de sucesso. Mais tarde, surgiram novas propostas, constituintes da designada Nova Liderança, que considera o papel dos seguidores e o contexto natural de liderança (Bolden, 2003). Neste novo quadro de análise, serão explorados os conceitos da liderança carismática, transformacional e autêntica.

2.1.1.2.1. Liderança Carismática

Weber (1947) afirma que um líder carismático não é um mero indivíduo confiante, a quem grandes expectativas são dirigidas ou que apresenta determinadas características especiais, mas sim alguém que potencia a criação de um novo padrão de relações sociais. Outros autores, como é o caso de Yukl (1999) acreditam que um líder carismático é mais propenso a enfatizar a necessidade de uma mudança radical que só é possível se os seus seguidores depositarem confiança na experiência única do líder.

Segundo a investigação realizada por Klein & House (1995), o carisma é a “chama que acende a energia”, o comprometimento e o desempenho dos seguidores, ou seja, a liderança carismática é algo que não está presente apenas no líder nem no seguidor mas sim na relação que é construída entre eles. Deste modo, é algo que resulta da conjugação de três elementos, sendo eles: a chama, que simboliza os atributos e comportamentos do líder; a matéria inflamável que traduz as características dos seguidores suscetíveis a uma situação de carisma; e por fim, o oxigénio que representa o contexto favorável à existência de carisma (Klein & House, 1995).

Para um melhor entendimento sobre a liderança carismática, é necessário ir para além do líder, perceber o fenómeno situado, no tempo e no espaço. A pesquisa realizada por Klein & House (1995) tem uma grande relevância para o estudo desta abordagem, realçando o papel dos seguidores e o facto de estes terem uma maior visibilidade comparativamente com as teorias abordadas anteriormente.

No entanto, segundo estes autores, os seguidores podem ter determinadas características que levam a um fenómeno de carisma e, conseqüentemente, a uma liderança carismática. Os seguidores podem ser mais vulneráveis e estarem em busca de um novo sentido; uma outra possibilidade é não serem fracos mas estarem satisfeitos e confortáveis com o estilo de determinado líder; ou então não existirem diferenças significativas entre seguidores num relacionamento carismático e não carismático.

2.1.1.2.2. Liderança Transformacional

A origem da liderança transformacional foi atribuída a Burns (1978) e Bass (1985), que traduz a introdução de grandes transformações de comportamentos, atitudes ou motivações, nas unidades organizacionais, com o objetivo de estimular e instalar, com carácter duradouro, pensamentos inovadores e criativos.

Segundo estes autores, não é possível liderar apenas com base na troca ou transação, ou seja, é necessário liderar com base na transformação, apesar de não dispensar a primeira. Yukl (1999) cita ainda o trabalho realizado por Bass (1985), acrescentando que os seguidores se sentem mais confiantes e com admiração e lealdade pelos líderes de modo a transcender o seu melhor trabalho, refletindo assim, a ideia essencial da liderança transformacional – *performance beyond expectations*.

A liderança transformacional não coincide, portanto, com a liderança transacional na medida em que esta última consiste apenas num processo de troca entre o líder e o seguidor para motivar a conformidade deste último com as solicitações do primeiro e as regras da organização (Yukl, 1999).

Tal distinção é também validada por Bergamini (1994), onde o mesmo refere que estas trocas podem existir, porém, não se podem reduzir a uma mera “*transação pura e simples, envolvendo, na maioria das vezes, benefícios de carácter extrínseco*” (Bergamini, 1994), ou seja, devem perdurar no tempo tendo por base um líder que vê os seguidores de forma distinta e que os motiva e orienta de forma a atingirem uma melhor performance.

2.1.1.2.3. Liderança Autêntica

Na ótica de Rob Goffe & Gareth Jones (2006), liderar com eficácia não é só encontrar maneiras de envolver as pessoas e aumentar o seu compromisso com os objetivos da empresa. É claro que os líderes necessitam de ter uma visão, autoridade e direção estratégica mas não é condição suficiente para serem líderes eficazes, é necessário serem autênticos.

Segundo estes autores, isso engloba um conjunto de quatro qualidades que, em conjunto, permitem a criação de um estilo de liderança pessoal, que varia mediante o contexto em que se encontra e que, portanto, potencia uma liderança autêntica.

As quatro qualidades de um líder autêntico são, portanto, as seguintes: revelar, de forma seletiva, as suas fraquezas, expondo assim, alguma vulnerabilidade, o que reflete, do ponto de vista dos seguidores, acessibilidade e humanidade; confiar na intuição para análise do momento apropriado para tomar decisões e também para o curso das suas ações, isto é, o líder deve ter a capacidade para recolher e interpretar os dados com carácter *soft*, permitindo que saiba exatamente onde e quando atuar; criar empatia forte junto dos seguidores, ou seja, os líderes autênticos devem adotar uma linguagem forte e demonstrar preocupação com o trabalho que está a ser realizado pelos colaboradores de forma a dar a entender que se importam; e por fim, ousar ser diferente, isto é, o líder deve revelar as suas diferenças e utilizar as mesmas de forma a obter grande vantagem, sendo esta a qualidade mais relevante.

De facto, Goffe & Jones (2006) pretendem realçar que, para ser líder eficaz não basta sermos apenas competentes uma vez que, dessa forma, corremos o risco de ser

percecionados pelos seguidores como atores – *role players*. Por outro lado, pessoas muito autênticas e pouco competentes também não resultam dado que acabam por ser muito instáveis.

Outros autores vão também de encontro ao ideal defendido anteriormente, colmatando ainda com a ideia de que a liderança autêntica não é mais do que um processo baseado nas capacidades psicológicas positivas e num contexto organizacional altamente desenvolvido, resultando numa maior autoconsciência e num comportamento favorável autorregulado por parte dos líderes e dos colegas. Os líderes autênticos atuam mediante valores e determinadas convicções pessoais de forma a obterem a lealdade e confiança dos seus seguidores, instigando múltiplos pontos de vista e criando, assim, uma linha de relacionamento com os mesmos o que, por conseguinte, vai permitir que a sua liderança seja reconhecida como autêntica. (B.J. Avolio et al., 2004).

2.1.2. Propostas alternativas de análise

Após o estudo realizado das perspetivas *mainstream* da liderança, o que se pretende neste momento não é procurar uma nova teoria, mas sim incorporar uma maior complexidade ao tema, ou seja, serão analisadas abordagens que desafiam os estereótipos associados ao *mainstream* visto que a liderança é um fenómeno bem mais complexo do que aquele que aparenta ser até ao momento. De entre as propostas alternativas de análise, temos:



Figura 1: Propostas alternativas de análise da liderança.

Para obter uma maior compreensão sobre a liderança é necessário perceber o papel de quem está do outro lado, ou seja, de que forma os seguidores influenciam este tema e como que é o conseguem materializar.

Durante muito tempo, foi possível verificar que os estudos sobre a liderança se focavam, essencialmente, nos líderes e não nos seguidores, sendo estes considerados como meros recipientes passivos. No entanto, vários autores tornaram cada vez mais evidente a necessidade de retirar esta conotação negativa que o *mainstream* atribuiu e reforçar a importância do *followership* para uma melhor compreensão dos processos envolventes da liderança, tornando este tópico mais compreensível. (Bjugstad et al., 2006; Collinson, 2006; Crossman, B & Crossman J, 2011; Agho, A, 2009; Burns, 1978; Malakyan, P., 2014).

Desde o início de 1980, os seguidores eram vistos como subordinados, isto é, indivíduos que apenas seguiam as orientações de forma competente e apoiavam os esforços e dedicação dos seus superiores para conseguirem alcançar as metas organizacionais estabelecidas. O fracasso em reconhecer os seguidores como um elemento essencial e complementar da liderança prejudicava a sua eficácia e, conseqüentemente, o sucesso organizacional e, por esse motivo, era fundamental desafiar esta tradicional assimetria de poder existente na relação líder-seguidor (Agho, 2009; Crossman, B & Crossman J, 2011). Além de “subordinados”, existiram também outros termos alternativos atribuídos aos seguidores, sendo eles “colaboradores”, “parceiros”, “participantes”, de forma a eliminar a conotação negativa atribuída ao primeiro conceito utilizado (Uhl-Bien, 2006).

É evidente que a liderança envolve vários aspetos relevantes, principalmente quando se pretende abordar uma liderança eficaz. Para isso é fundamental que seja analisada a influência do género uma vez que é considerado como um dos fatores relevantes para a otimização da eficácia da liderança (Eklund, K, Barry, E & Grunberg, N, 2016). De notar que o conceito de liderança eficaz foi objeto de alteração ao longo do tempo, sendo o seu ênfase alterado de “quem” o líder é para “o que” o líder faz. No entanto, saber quem é o líder não deixou de ser evidenciado, pelo contrário, serve de base para as várias discussões sobre a relação entre o género e a liderança (Eklund, K, Barry, E & Grunberg, N, 2016).

Eagly & Johnson (1990) citam Loden (1985), realçando a presença de diferenças na liderança entre um homem e uma mulher, sendo o primeiro caracterizado por um estilo mais competitivo, autoritário e com uma capacidade analítica para resolver problemas; enquanto o segundo apresenta uma liderança baseada na colaboração e cooperação entre os envolventes e a capacidade de resolver problemas de forma mais intuitiva e com um carácter empático e emotivo. De acordo com estes investigadores, esta ideia refletiu o tema

do *androgynous manager*, que foi desenvolvido por Sargent, em 1981, e que consiste no pensamento de que a mulher e o homem adotam a melhor qualidade do sexo oposto para se tornarem *androgynous managers* mais eficazes.

Tal é referenciado por outros autores que indicam que esse tópico não é mais do que descrever crenças estereotipadas sobre as características das mulheres e homens e quais os comportamentos que estes deveriam adotar nas suas práticas de liderança. Uma vez mais, é demonstrada a representação de um homem com confiança, assertividade, independência e racionalidade; e uma mulher estereotipada como alguém preocupada com os outros, cordial e cuidadosa. De facto, estes estereótipos de género que são descritos por alguns autores são, particularmente, desafiantes para o sexo feminino e podem, concretamente, ter levado a que se criasse uma imagem de que as mulheres podem ser menos eficazes do que os homens em termos de liderança, embora possam ser igualmente eficazes (Eklund, K, Barry, E & Grunberg, N, 2016).

Ao longo do tempo foi possível verificar a existência de múltiplos estilos de liderança, identificados por múltiplos autores, onde o género era considerado como uma variável relevante na medida em que influenciava o estilo a adotar. Tal é afirmado por Eklund, et al, citando ainda Bales (1950) para identificar dois dos vários estilos de liderança estudados, sendo um deles orientado para a tarefa, e outro para o relacionamento interpessoal, onde o primeiro era então associado ao género masculino pelo seu lado mais analítico e racional e o segundo ao género feminino por se preocupar em manter as relações e o bem-estar dos outros (Eklund, K, Barry, E & Grunberg, N, 2016).

Uma outra proposta alternativa de análise que deve ser discutida é a Liderança Distribuída, apresentada como uma visão pós-heróica da liderança, que está para além do líder e do *The Great Man*. Este conceito é visto como uma realização coletiva onde se põe em evidência a relação de interdependência entre os agentes envolvidos e a coordenação necessária entre eles, tornando-se uma espécie de *bypass* ao tradicional dualismo líderes-seguidores.

Deste modo e, segundo alguns autores, esta nova proposta surge para fazer face aos novos cenários organizacionais, cada vez mais complexos e diferentes, e que necessitam de uma nova abordagem de liderança para se conseguir atingir melhores resultados e um maior desempenho. Leithwood et al., 2004, 2007, citado por Harris, A & Spillane, J (2008), refere isso mesmo, isto é, os padrões de liderança distribuída são cada vez mais relevantes e a prática desta liderança potencia resultados organizacionais

positivos.

É possível então dizer que, com base na ideia defendida por James P. Spillane (2008), a liderança distribuída trata, antes de mais nada, da prática de liderança propriamente dita, e não dos líderes ou dos papéis e funções que executam. O enfoque deste modelo de liderança distribuída é, portanto, nas interações e não nas ações, reconhecendo o esforço e dedicação de todos os indivíduos que estão envolvidos e que contribuem para a prática da liderança, independentemente se executam funções de líderes ou não (Harris, A & Spillane, J., 2008).

Também Gronn (2008) relatou que o termo de liderança distribuída surgiu como uma resposta crítica à Nova Liderança, resultando, portanto, de uma reação aos entendimentos que existiam até ao momento sobre a liderança que refletiam a ênfase sobre o comportamento individual dos líderes. No entanto, uma das questões mais relevantes para os proponentes da liderança distribuída é o que esta ideia agrega como valor. Este pensamento advém, em grande parte, da estreita relação, em termos conceituais, desta proposta alternativa de análise de liderança e os fenómenos organizacionais de longo prazo como o poder, a influência, a coordenação, a tomada de decisão coletiva e a autoridade delegada.

Posto isto, e segundo Gronn (2002), a liderança distribuída apresenta três dimensões-chave que, em conjunto, permitem que esta proposta seja eficaz, sendo elas: interdependência, coordenação e *boundary spanning*.

A primeira dimensão – interdependência - traduz-se na dependência entre dois ou mais elementos de uma organização, sendo que, pode ser refletida de duas formas distintas, ou seja, as responsabilidades que existirem poderão se sobrepor umas às outras ou então serem complementares. Assim sendo, estas duas maneiras de interdependência podem ter sentidos opostos: se por um lado, uma maior interdependência pode prejudicar as contribuições que cada indivíduo faz para atingir as metas organizacionais; por outro lado, também pode representar uma maior capacidade de liderança global (Gronn, 2002). Relativamente ao segundo aspeto, ou seja, a coordenação, esta não é mais do que gerir as dependências que os indivíduos apresentam na execução das atividades de uma organização, existindo mecanismos que ajudam na sua otimização, como a gestão de informação, a comunicação, o planeamento, entre outros (Gronn, 2002). Por fim, a terceira dimensão – *boundary spanning* – espelha a possibilidade de adotar uma direção e

comprometimento que vai para além daquilo que a organização tem definido, com a finalidade de atingir algo mais para além das metas que estão estabelecidas, permitindo aos líderes uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento e, conseqüentemente, a inovação da organização (Yip, J., Ernst, C., & Campbell, M., 2011).

Dito isto, convém ressaltar que a liderança distribuída não está completamente definida uma vez que vão surgindo outros conceitos que podem ser rapidamente confundidos com o mesmo, tais como a liderança democrática, liderança compartilhada e liderança colaborativa (Spillane & Diamond, 2007). Isto advém da necessidade e do apelo que existe em relação a esta nova proposta e onde reside, essencialmente, a facilidade com que ela se torna muitas coisas para várias pessoas, correndo o risco de assumir novos significados. Muitas vezes, esta perspectiva é considerada um tipo de construção monopolística quando, na verdade, é meramente um conjunto emergente de ideias que tendem, frequentemente, a divergir umas das outras (Spillane, 2008). Daí que, apesar do entusiasmo crescente em redor desta proposta alternativa, é urgente a necessidade de aumentar o conhecimento e a pesquisa sobre a mesma, tornando-a mais clara e concisa, evitando confusões em termos conceptuais (Harris, A & Spillane, J., 2008).

A Liderança Relacional é uma outra abordagem alternativa de análise da liderança, não sendo, portanto, um novo tipo de liderança, mas sim uma lente diferente que compreende a importância das relações e da dinâmica relacional nos processos de liderança (Crevani, L., 2015).

Com base no estudo realizado, foi possível verificar a existência de duas perspectivas de liderança relacional, que apesar de complementares, apresentam implicações profundamente distintas: a perspectiva de entidade e a perspectiva construcionista (Crevani, L., 2015; Uhl-Bien, 2006). A perspectiva de entidade assume uma liderança que não está reduzida ao que um líder faz e trata os indivíduos como entidades estáveis, que entram em relacionamentos, e cujo enfoque é na identificação dos atributos de cada um deles à medida que vão surgindo esses mesmos relacionamentos interpessoais. A perspectiva construcionista consiste numa liderança como um feito que emerge relacionalmente, da interação e socialização, ou seja, admite que os indivíduos estão constantemente a construir e a serem construídos pelo que está em seu redor e os processos sociais estão também envolvidos na produção dessa mesma liderança, desafiando as suposições comuns de que as pessoas crescem aumentando a independência em relação umas às outras (Crevani, L.,

2015). O foco está, portanto, em processos nos quais a influência é atingida através das interações sociais, potenciando a reformulação das relações e práticas organizacionais (Uhl-Bien, 2006).

No âmbito da perspectiva construcionista, existem três práticas de liderança que devem ser enfatizadas e que refletem entendimentos alternativos do que é a liderança. A primeira, designada por *Framing*, traduz a ideia de que a perspectiva de uma situação é influenciada pelas perspectivas dos outros, ou seja, o enquadramento pode ser visto como um processo em que a própria realidade está a ser construída. Para explicar melhor esta prática, Crevani, L. (2015) utilizou o exemplo de uma pessoa a tirar uma fotografia onde é claro que esta apenas vai capturar um pequeno fragmento daquilo que está a acontecer em seu redor, colocando em primeiro plano determinados aspetos e outros em segundo plano. Na prática da liderança acontece o mesmo, ou seja, quando determinados temas são trazidos para uma conversa, é possível perceber aquilo que se pretende partilhar e discutir e aquilo que não se pretende abordar, reconstruindo as situações de forma contínua e também as próprias pessoas que se vão envolvendo no processo (Crevani, L., 2015).

O *Positioning* é a segunda prática de liderança cujos os papéis são produzidos em conversações e devem ser entendidos uns em relação aos outros. A assunção de papéis tem subjacente um diálogo: não há papéis soltos e isolados e novos papéis estão constantemente a emergir. Esta é uma prática importante de liderança em níveis distintos: tanto quando estamos perante uma única conversa, ou seja, a maneira como as pessoas se posicionam e de que forma é que emergem na dinâmica da conversa e como é que, a partir dessas interações as pessoas assumem diferentes papéis; tanto quando falamos de uma conversa entre um grupo de trabalho em que as pessoas envolvidas terão de assumir um posicionamento diferente se forem membros igualmente instruídos ou então se existir uma pessoa acima dos outros todos. Crevani, L. (2015), cita Hersted & Gergen (2013), concluindo que, apesar de serem casos diferentes, o posicionamento decorre, tanto num como no outro, de uma conquista conjunta e relacional.

Por fim, a terceira prática – *Resonating/Bridging* – constitui o conceito de que as pessoas se apoiam umas nas outras em vez de serem independentes, como partes de uma ponte na materialização dos papéis, onde cada pessoa é vista como uma pedra que depende das outras para se segurarem, sendo que aquilo que as conecta e que está na sua base é a interdependência. Tal como refere Crevani, L. (2015), é uma prática no qual os atores estão

reunidos e as interdependências são intensificadas, construindo o movimento e conexão, mas sem colapsar as diferenças e as diferentes visões e histórias. Isto vai permitir que cada vez mais haja espaço para estas realizações coletivas.

Tal como a perspectiva abordada anteriormente, a liderança relacional também é vista como um impulso para o estudo de novas perspectivas emergentes na literatura sobre a liderança e, por isso, o conhecimento sobre este tema também é ainda o tanto o quanto insuficiente, pelo que, é necessário perceber melhor como é que os relacionamentos se constroem e se vão desenvolvendo ao longo do tempo para, posteriormente, tornar mais claro o estudo em torno desta forma de liderança relacional (Uhl-Bien., 2006).

Aliado às abordagens descritas, em concreto, a liderança distribuída e a liderança relacional, Joseph A. Raelin (2016) acredita num novo movimento de análise que surge com o pressuposto de abalar a liderança e, simultaneamente, trazer para discussão um novo significado baseado na Liderança como prática, colocando de lado o enfoque nas características e comportamentos individuais e focando a sua atenção em como é que a liderança emerge e se desenvolve nas experiências do dia-a-dia. Basicamente, as pessoas vão utilizar regras e rotinas que incorporizam essas formas estandardizadas de fazer as coisas e os recursos ao seu dispor, tornando a liderança como prática algo que as pessoas fazem em conjunto e não o que alguém faz individualmente.

Deste modo, esta é uma abordagem que vem desafiar a visão *mainstream* e, portanto, o dualismo existente entre os líderes e os seguidores, pretendendo salientar a importância das práticas e não do líder, tendo em atenção o contexto específico em que as práticas ocorrem e incluindo, desta forma, possíveis ambiguidades e contradições que possam surgir ao longo do processo (Crevani, L. & Endrissat, N., 2016).

Esta liderança apresenta vários pontos de contacto com a liderança distribuída, relacional, coletiva e compartilhada que advém do facto de todas estas coincidirem na mesma linha de pensamento que passa, em grande medida, por se quererem distinguir de abordagens centradas nos traços, comportamentos, competências e habilidades com o objetivo de, posteriormente, conseguirem atingir o conceito de uma liderança reconhecida como um fenómeno social e de carácter coletivo (Raelin, 2016).

A liderança dita *mainstream*, conforme já discutida anteriormente, tem como preocupação atingir uma liderança eficaz, não tendo em conta cenários menos positivos,

isto é, o lado negro da liderança. Deste modo, torna-se evidente que uma proposta alternativa de análise da liderança seja, portanto, a Liderança negativa e destrutiva.

É possível dizer que um líder é negativo ou destrutivo quando o seu comportamento, com caráter sistemático e repetitivo por um longo período de tempo, pode ou pretende prejudicar a organização pelo facto de incentivar os seus seguidores a alcançarem determinados objetivos que vão em sentido contrário àqueles que são os interesses organizacionais (Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., Branch, S., 2015).

Alguns autores sugerem que, dentro desta perspetiva existem dois tipos de líderes: um líder narcisista e um líder tóxico. Segundo Rosenthal, S.A & Pittinsky, T.L (2006): “*Narcissistic leadership occurs when leaders' actions are principally motivated by their own egomaniacal needs and beliefs, superseding the needs and interests of the constituents and institutions they lead.*” (Rosenthal, S.A & Pittinsky, T.L, 2006, p.629-633). Um líder narcisista é, portanto, alguém que nunca se restringe e cujas decisões resultam da sua arrogância inflexível e egoísmo e que tendencialmente se movem pela busca insana de poder, sendo esta a sua principal motivação (Rosenthal, S.A & Pittinsky, T.L, 2006).

Um líder tóxico é caracterizado por adotar um comportamento destrutivo, causador de disfuncionalidades, sendo que, num primeiro momento, adota um papel de sedutor para depois começar a intimidar e manipular de modo a que os outros pratiquem a sua agenda e, conseqüentemente, atinja aquilo que pretende. Este é o pensamento de alguns autores, particularmente aqueles em que citam David Matsuda, um professor de antropologia que investigou o problema da liderança tóxica através de um estudo com base numa amostra de, aproximadamente, trinta soldados dos Estados Unidos da América (EUA) no Iraque, onde acrescentam ainda que um líder com este tipo de comportamento não está preocupado com os outros nem com o clima organizacional, provocando resultados adversos a curto e longo prazo, tanto nos seus seguidores como na organização e no desempenho da missão (Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., Branch, S., 2015).

Esta perceção que existe acerca de um líder negativo e destrutivo demonstra a necessidade de intervenção precoce de forma a evitar que estes comportamentos típicos de um líder com esta natureza se tornem cada vez mais frequentes e mais enraizados nas organizações (Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., Branch, S., 2015).

Por fim, a *Reflexive Leadership* é também uma abordagem alternativa de

compreender melhor a liderança, que consiste em o líder apresentar um olhar crítico sobre as suas próprias assumpções, ideias e vocabulário preferido e, posteriormente, concluir sobre se estas fazem sentido ou existem outras opções que seriam mais apropriadas. Assim sendo, implica uma disponibilidade por parte do líder em trocar de posição e pensar em assuntos a partir de um diferente ângulo (Alvesson, M., Blom, M., Sveningsson, S., 2017).

Segundo os mesmos autores, esta perspetiva assume a necessidade de que os líderes têm em refletir sobre as suas próprias interpretações e circunstâncias ao longo do tempo. Não é apenas desenvolver uma abordagem sobre o problema, mas pensar sobre como é que este se pode desenvolver e ter um olhar crítico sobre os pressupostos que foram assumidos, retirando ilações sobre se estes foram os mais adequados para determinada situação ou não. Deste modo, estamos na presença de líderes reflexivos, que são cruciais para o sucesso de toda a liderança uma vez que estes apoiam e questionam, colocando outras ideias em perspetiva; e os seguidores reflexivos, que desenvolvem esta capacidade de se colocarem na posição de quem lidera, percebendo melhor as situações e os desafios que os líderes têm enfrentado ao longo do tempo.

2.1.3. Perspetiva crítica de Liderança

De acordo com David Collinson & Dennis Tourish (2015), as abordagens convencionais revistas anteriormente dão pouca atenção à dinâmica do poder, à influência do contexto e culturas e ao significado da dissidência e resistência dos seguidores que, com base nestes autores, são fatores centrais para a análise da liderança.

“(…) possibly most studies of leadership display a similar tendency to separate ‘leaders’ from ‘followers’ and privilege the former as the primary agents in these dynamics.”
(Collinson, 2005, p. 2)

Vários são os investigadores, alguns deles citados por Collinson (2005), que percecionaram e criticaram a existência de múltiplos dualismos, em concreto, o tradicional dualismo líder-seguidor, realçando que esta visão romantizada de olhar para os líderes apenas existe com o intuito de fornecer uma ideia simplificada e tranquilizadora de perceber melhor os processos organizacionais complexos, negligenciando assim a dinâmica do coletivo e possíveis ambiguidades e contradições que normalmente estão associadas a um contexto com caráter indeterminado e imprevisível.

Esta perspetiva não é mais do que um paradigma alternativo emergente dos estudos

críticos da liderança, que pretende abordar as suposições enraizadas de que os líderes são a representação do poder absoluto e os seguidores meros sujeitos passivos que se comprometem com as causas dos líderes sem questionar. Além disso, os estudos críticos da liderança procuram também discutir as consequências que esta dinâmica de poder pode trazer não só para os intervenientes como também para as organizações e a sociedade em geral (Collinson, D & Tourish, D, 2015).

O objetivo fundamental é criticar a inflação semântica claramente presente nas abordagens de liderança que temos estudado até ao momento, que destacam como o discurso tem sido construído em torno do líder-seguidor, assumindo o pressuposto de que um é superior ao outro.

Ao mesmo tempo, para além de ser criticada a visão unidimensional do que é ser líder, sendo as opiniões dos seguidores negligenciadas e o próprio contexto social e cultural ignorado, é também criticado o excesso de positivismo aparente uma vez que é considerado até este momento como algo generalizado, não indo de encontro aquela que é a realidade caracterizada por contextos diferentes, interesses individuais distintos e assimetrias de poder não reconhecidas (Collinson, D & Tourish, D, 2015).

A partir deste estudo crítico, a liderança poderá então abranger pelo menos três paradigmas principais (Collinson, 2018), sendo eles:

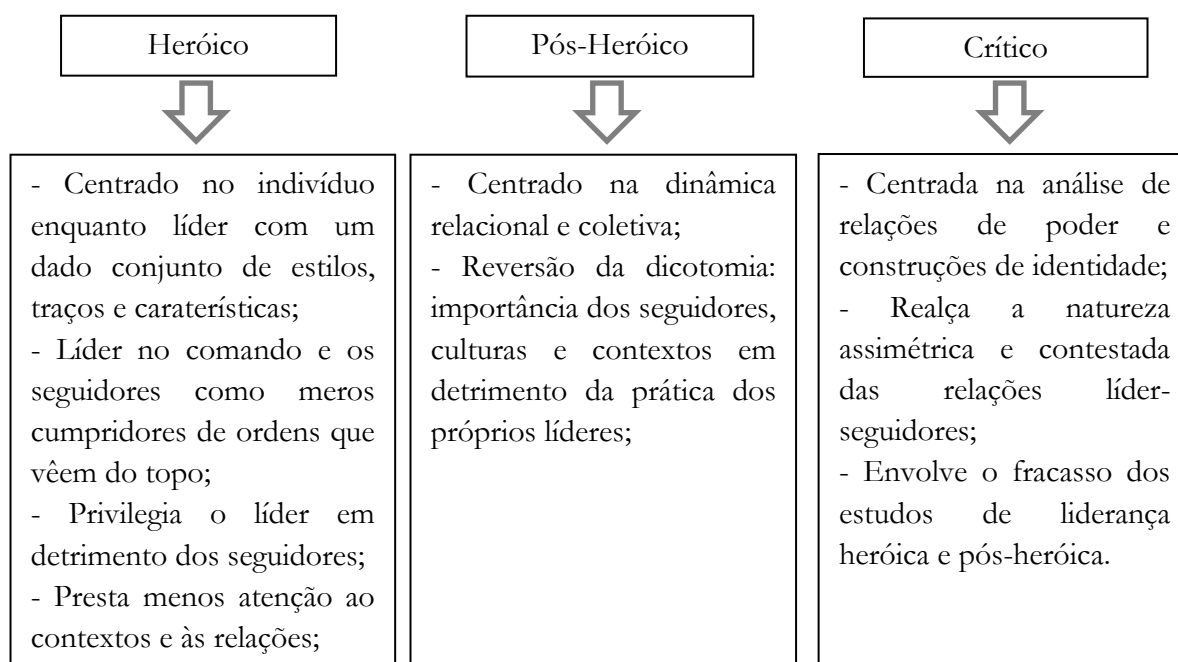


Figura 2: Os três paradigmas principais da lente crítica da liderança.

A abordagem heróica da liderança foi considerada por muitos como tendenciosa e exagerada. Meindl et al. (1985), citado por Collinson (2005) foi um dos primeiros a criticar este paradigma, onde realça a contribuição limitada por parte dos líderes uma vez que estes não têm controlo daquilo que vai acontecendo à sua volta dado que advém, em grande parte, de fatores externos. que, como vimos, não são tidos em conta no âmbito desta abordagem.

Posto isto e face às várias críticas que foram feitas às abordagens convencionais, em concreto, da existências de múltiplos dualismos, sendo o principal entre líder e seguidor, Fairhurst, apontado por Collinson (2005), manifestou a necessidade de olhar para a liderança como formas dialéticas. Em vez de olharmos para os dualismos como elementos opostos e contraditórios, este autor recomenda uma orientação do estudo para ambos assumindo a existência de uma conexão entre eles.

2.1.3.1. Liderança como Relações Dialéticas

Os estudos críticos consistem num conjunto de relações dialéticas que pretendem analisar e compreender melhor as relações de poder assimétricas na dinâmica da liderança (Collinson, 2018). É um novo pensamento que trata a dinâmica da liderança como mais relacional, dependente das interações sociais fluidas e multidirecionais, substituindo uma visão *top-down* da liderança por uma mais distribuída, para cima e para baixo, e não de cima para baixo, e entre as várias hierarquias (Collinson, 2005).

Constituindo uma perspetiva comparativamente nova sobre a liderança, os estudos críticos compartilham a preocupação de examinar o exercício de poder como fator central incluindo, simultaneamente, outros fatores-chave como as questões de identidade e género, sendo cruciais para as relações dialéticas envolvidas (Collinson, 2018). Deste modo, os estudos críticos da liderança procuram entender como é que o poder e a identidade podem ser exercidos de forma aberta, subtil e, por vezes, invisível numa

dinâmica de liderança (Collinson, 2011).

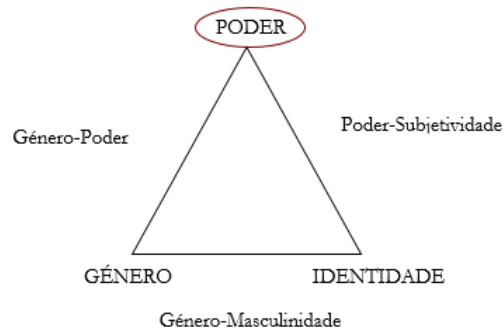


Figura 3: Os três domínios da liderança como relações dialéticas (Fonte: Slides da unidade curricular de Liderança do ano letivo 2020/2021)

Do ponto de vista tradicional, o poder é algo bastante complexo e, muitas vezes, está disfarçado na sociedade sob diversas formas, admitindo o pressuposto de que pode assumir uma variedade de distinções. Segundo John French & Bertran Raven (1959), o poder é visto em termos de quem tem o poder, ou seja, é algo que uns têm e outros não, sendo capaz de explicar muitos dos fenómenos de influência social.

Apesar de existirem inúmeros tipos de poder possíveis, o contributo destes autores permitiu a identificação de cinco bases de poder que aparentam ser bastante comuns e que estão presentes na relação entre a pessoa sobre o qual o poder é exercido e o agente social que tem esse poder e que o exerce sobre alguém. Assentes na perceção da pessoa sobre o qual o poder é exercido, as cinco bases consistem (French, J. & Bertran, R., 1959):

- no poder de recompensa, que se baseia na habilidade que o agente tem em mediar recompensas para os outros;
- no poder de coerção, ou seja, a capacidade que o agente tem em estabelecer punições para os outros;
- no poder legítimo, isto é, o direito legítimo de definir um determinado comportamento para os outros;
- no poder de referência, que não é mais do que o poder que advém do agente ser uma referência para a organização por algum motivo em específico;
- e, por fim, no *expert power*, ou seja, um poder que é distinto pelo facto do agente ter um conhecimento ou habilidade especial.

Com o intuito de ir para além da perspetiva tradicional, ou seja, para ampliar o

conhecimento sobre o poder e, simultaneamente, prestar mais atenção a questões que podem não ser tão facilmente observáveis através desta perspectiva, convém salientar a contribuição dada por Steven Lukes através da publicação “*Power: A Radical View*”, em 1974, reeditada, posteriormente, em 2005. Maximiliano Lorenzi (2006), citando Steven Lukes (2005), afirma que o poder é idêntico ao estabelecimento de restrições internas e, aqueles que estão sujeitos a elas, adquirem crenças e atitudes que resultam do consentimento dessas mesmas regras ou então na adaptação ao sentido de dominação, quer por vias coercivas ou não.

Posto isto e no âmbito desta perspectiva radical de poder, são sugeridas três faces do poder que refletem três visões distintas do mesmo, sendo elas: a visão pluralista ou também designada de unidimensional, a visão bidimensional e, finalmente, a visão tridimensional. A visão pluralista ou unidimensional assenta na ideia de que o poder é exercido abertamente por alguém e claramente visível para todos, sendo o foco principal centrado no comportamento de tomada de decisão na presença de um conflito observável de interesses subjetivos, vistos como preferências políticas reveladas pela participação política (Lukes, S., 2005 Lorenzi, M., 2006).

A visão bidimensional surgiu como forma de criticar o grande enfoque comportamental que é dado na visão pluralista. Esta é uma visão orientada para a tomada de decisões e controlo da agenda política e cujo poder é, neste caso, exercido de forma camuflada, ou seja, menos visível ou excluído deliberadamente da discussão através de mecanismos de controlo mais subtis, de forma a evitar problemas potenciais e, conseqüentemente, ignorar conflitos que possam surgir no futuro. No entanto, tal como cita Maximiliano Lorenzi (2006), Lukes considera esta visão bidimensional bastante limitada uma vez que centra a sua atenção apenas em conflitos observáveis, sejam eles abertos ou encobertos pelos tomadores de decisão (Lukes, S., 2005 Lorenzi, M., 2006).

Deste modo, é sugerida uma terceira face do poder – visão tridimensional – que tem como finalidade prevenir o surgimento de reclamações ao moldar percepções, cognições e preferências de forma a assegurar a aceitação de um determinado papel no existente. É, portanto, a visão menos visível e, por conseguinte, menos fácil de observar e pensar, parecendo não haver uma realidade alternativa. Daqui resulta um *modus operandi* com determinados contornos e torna-se algo natural ou óbvio para as pessoas. Assim sendo, é dificilmente identificável uma vez que tendem a olhar para isto como a forma como elas

têm de funcionar, sendo controladas por mecanismos que provêm da própria matriz da organização. Deste modo, as pessoas vão interiorizando que para terem êxito na organização, vão ter de funcionar de uma determinada maneira. Para Lukes (2005) esta é a face do poder mais poderosa, dado que é dificilmente localizável e, por esse motivo, não contestável (Lukes, S., 2005 Lorenzi, M., 2006).

Apesar de estarmos perante um conflito observável, é adicionado a esta visão tridimensional o conceito de conflito latente que se traduz na contradição entre os interesses de quem exerce o poder e os reais interesses dos restantes sujeitos que, como vimos, não são reconhecidos. Esta é claramente uma das dificuldades que Steven Lukes revela ao estudar esta terceira visão, reforçando a necessidade de análise deste assunto uma vez que esses interesses são também reais e verificáveis (Lukes, S., 2005 Lorenzi, M., 2006).

Apesar das perspetivas tradicional e radical como formas de olhar o poder, Collinson (2005) admite que repensar a liderança como um conjunto de relações dialéticas tem na sua base perspetivas pós-estruturalistas. Nesta ótica, os líderes estabelecem o seu domínio de poder não pelos seus traços e estilos, mas exatamente na medida em que criam e formam construções de realidade e normalidade, reduzindo a resistência por parte dos seguidores. Desta forma, as regras e normas impostas pelos líderes são aceites pelos seguidores, assegurando o seu domínio (Collinson, 2005).

Assim sendo, a perspetiva pós-estruturalista reconsidera as relações e práticas dos líderes e seguidores como se constituindo e coproduzindo mutuamente por meio de relacionamentos assimétricos, evidenciando possíveis tensões e contradições. No entanto, convém também realçar que a perspetiva crítica assenta nesta dialética, sobretudo, para dar um novo rumo às relações entre líderes e seguidores de forma a que estes últimos passem a ser vistos como sujeitos proativos, autoconscientes e conhecedores (Collinson, 2005; Collinson, 2018).

2.1.3.2. Liderança Prozac

Os estudos críticos da liderança, tal como visto na secção anterior, desafiam a visão predominante da literatura convencional que admite a ideia de que as organizações vêem os líderes como alguém que detém todas as respostas e habilidades para tomar as melhores decisões possíveis, enquanto que os seguidores adotam um papel meramente silenciador e submisso em resultado das ordens impostas de cima (Collinson, 2012; Grint, 2016).

No entanto, estes estudos também pretendem analisar criticamente o pensamento positivo, base da Liderança Prozac, uma vez que é visto como um meio relevante através do qual o poder, a influência e a identidade podem ser exercidos na dinâmica da liderança (Collinson, 2012).

É evidente que a positividade é um fator bastante relevante para potencializar a eficácia da liderança. Líderes mais otimistas criam, inevitavelmente, um ambiente mais alegre e criativo, estimulando a inovação e processos de mudança. Porém, se for tomado em excesso pode estimular a manipulação e o ceticismo entre líderes e seguidores. Deste modo, a Liderança Prozac apresenta extrema relevância no âmbito dos estudos críticos na medida em que, é através disso, que se conclui que este pensamento de positividade excessiva é bastante limitado, colocando em risco a eficácia da liderança (Grint, 2016).

Tanto a positividade como a negatividade são necessários para a dinâmica da liderança sendo que, quando falamos em Liderança Prozac, é preferível o primeiro em relação ao segundo, o que pode levar a algo meramente aparente e não fidedigno (Morgan, C. 2013, Collinson, 2020) . Uma extrema positividade pode atingir um ponto de delírio e irresponsabilidade por parte de quem lidera, potenciando uma certa complacência e o mesmo pode acontecer também na presença de excesso de negatividade, que se pode tornar perigosa, restringindo a criatividade e limitando o pensamento.

É reconhecido, portanto, que a positividade, é uma característica tipicamente atraente na medida em que um líder com este atributo reflete ser alguém, à partida, com confiança e autoridade, construindo cenários futuros altamente otimistas com o intuito de tranquilizar e inspirar os seguidores. Ainda assim, podem surgir dificuldades no caminho, em concreto, quando essa positividade tende a ser discrepante com a experiência do dia-a-dia. Quando os líderes, perante um determinado contexto mais difícil, prometem de forma contínua que as coisas se irão resolver mas, com o passar do tempo, essas afirmações não se transformam em ações, isso pode gerar desconfiança e dúvida nos seguidores (Collinson, 2012).

Posto isto, é claro para este autor que a Liderança Prozac pode levar a múltiplas tensões e contradições organizacionais que, por consequência, vão promovendo a dissidência dos seguidores. O próprio termo Prozac é utilizado como metáfora para refletir que esta liderança é bastante limitada no seu pensamento e que, no fundo, não representa mais do que um “vício social generalizado de positividade excessiva” (Collinson, 2012, p. 3-21).

Este pensamento pode, portanto, redesenhar a dialética líder-seguidor mas de uma forma não tão favorável, prejudicando a eficácia da liderança, tendo os seguidores de expressar cautela e crítica numa tentativa de ultrapassar este pensamento mais positivo de que são vítimas (Collinson, 2020).

Grint (2016) acrescenta também que os líderes Prozac centram a sua narrativa num excesso de otimismo não relacionado com a realidade, prejudicando a comunicação aberta entre os envolvidos e, simultaneamente, estimulando a suspeita e o ceticismo dos seguidores. Esta falta de partilha de opiniões entre os envolvidos aumenta a falta de oportunidades para que certas situações sejam evitadas, o que leva a que erros produzidos sejam repetidos no futuro de forma contínua, levando ao fracasso da dinâmica de liderança, causando efeitos nas pessoas, organizações ou sociedade em geral.

Alguns autores consideram que a positividade excessiva é essencial para os líderes, sobretudo, em situações mais difíceis, numa tentativa de omitir aos seguidores possíveis problemas e acontecimentos que vão ocorrendo, mas também para distanciarem da realidade com o intuito de se descartarem de qualquer responsabilidade que possam ter perante essa realidade complexa (Grint, 2016, Morgan, C. 2013).

Outros autores reconhecem ainda que este pensamento excessivamente otimista é, inclusive, visto como um *modus operandi* bastante presente em muitas economias ocidentais. Consideram que uma cultura assente neste pensamento pode gerar riscos excessivos provocados por tomadas de decisões baseadas, essencialmente, no instinto e na convicção, em vez de análises detalhadas daquilo que pode acontecer posteriormente (Collinson, 2012, Collinson, 2020; Ehrenreich, 2009).

Foi possível verificar que Collinson (2012) contribuiu, de forma significativa, para o estudo da Liderança Prozac, sobretudo, para realçar os limites implícitos a este pensamento, realçando que, no fundo, a ideia subjacente traduzida em excesso de otimismo é idêntica a uma droga que, como qualquer outra, tem o intuito de ser bem intencionada mas, na verdade, torna-se viciante, promovendo uma felicidade artificial. Consequentemente, os líderes acabam por ser mais resistentes em relação aos seus seguidores, dando menos *feedback* e, por conseguinte, deixando-os isolados da realidade económica e social.

A Liderança Prozac funciona, portanto, como uma espécie de incentivo para os líderes

acreditarem no seu próprio discurso de que vai tudo correr bem, tornando mais difícil a possibilidade de lidar com situações novas e inesperadas. O *crash* financeiro de 2007-2008, provocado pela falência do banco de investimento norte-americano *Lehman Brothers*, é um exemplo claro disso mesmo. Alguns autores consideram que foi uma situação gerada pela criação de barreiras para uma potencial abertura ao pensamento crítico derivado de um clima alimentado por um otimismo excessivo (Collinson, 2012, Collinson, 2020; Ehrenreich, 2009).

No entanto, existem muitos outros exemplos, inclusive, o contexto pandémico atual em que a sociedade vive é visto também como um exemplo da adoção de uma Liderança Prozac por parte de alguns governos, como é o caso dos EUA e RU, casos esses identificados mais recentemente (Collinson, 2020).

2.2. Liderança em contexto de crise

Vários são os autores que têm analisado situações de crise e de que forma é que este contexto é gerido na dinâmica da liderança. A gestão de uma crise é, de facto, uma tarefa difícil para os líderes e que pode afetar consideravelmente a relação existente entre eles e os seus seguidores (Boin, A & Hart, P., 2003; Bligh et al., 2004).

Crise e liderança são fenómenos que estão associados entre si, onde os vários sentimentos, tipicamente, sentidos após a ocorrência deste primeiro – choque, ansiedade, medo, ... - podem impulsionar consequências devastadoras nos autoconceitos individuais, mas também na identidade nacional coletiva. Deste modo, é necessária uma ação urgente perante esta realidade adversa, já que existe, de facto, uma tendência natural para as pessoas, perante um ambiente de aflição e incerteza, procurarem os seus líderes em busca de direção (Boin, A & Hart, P., 2003; Bligh et al., 2004; Yukl, 2002 in Mumford et al., 2007).

As crises são caracterizados como eventos imprevisíveis, dinâmicos e caóticos, com baixa probabilidade e impacto elevado, que tendem a ameaçar a viabilidade de uma organização, pessoas ou sociedade, não sendo delineados no tempo e no espaço (Boin, A & Hart, P., 2003; Massey & Larsen, 2006 in E, Fragouli. & B, Ibidapo., 2015; Pearson & Clair, 1998 in Bligh et al., 2004). A liderança desempenha, portanto, um papel fundamental perante esta realidade, na medida em os líderes devem saber como influenciar e impulsionar a mudança em tempos de crise, para reformular a organização ou sociedade

em causa, adaptando-se melhor ao contexto em questão e, simultaneamente, evoluindo a sua dinâmica de liderança com os seus seguidores.

A crise é vista por muitos autores, como já vimos, como algo imprevisível. No entanto, não se pode dizer que este seja um acontecimento inesperado, isto, é, é possível antecipar a ocorrência de uma crise, sendo necessária uma gestão de riscos cuidadosa e um planeamento estratégico por parte do líder. Mesmo que não seja possível evitar a existência de uma potencial crise, estas ferramentas serão igualmente relevantes para que os líderes consigam tratar cada um desses acontecimentos com habilidade (Kumari, K (n.d.) in E, Fragouli. & B, Ibidapo., 2015).

É evidente que isso não irá evitar que, ao longo da ocorrência de uma crise, os líderes não tenham dificuldades. Alguns fatores, como o caos organizacional, o stress, a pressão dos média, as informações imprecisas, ... , tornarão ainda mais difícil a tomada de decisões acertadas. Além disso, as consequências das crises tendem a ser tão intensas quanto o próprio período de crise aguda, com os líderes, muitas vezes, pressionados por fluxos de investigações informais, jornalismo proativo e processos jurídicos e criminais contra eles. (Boin, A & Hart, P., 2003).

Segundo Mumford et al., 2007, a natureza dos fenómenos de crise implicam que os problemas abordados por esses mesmos eventos realçem quatro atributos-chave, sendo eles: 1) os eventos ocorrem em prazos nos quais uma resposta ou solução deve ser produzida; 2) em resultado das consequências e da novidade que é este fenómeno, o afeto será induzido, mais propriamente, o afeto negativo, que deve ser administrado pela líder, quer em relação a si, quer em relação aos seus seguidores; 3) a pressão do contexto levará a que a crise induza stress nos vários envolvidos, mas também a alocação de recursos de atenção à crise; 4) e, por último, o líder não pode, agindo sozinho, garantir uma resposta viável a uma crise, decorrente da sua complexidade.

Em vez disso, o autor revela que cabe ao líder criar uma solução para o problema que envolva a ação efetiva de vários outros sob condições de alto stress e risco. Assim sendo, é sugerido que a cognição do líder será uma influência notável no desempenho do mesmo em condições de crise (Mumford et al., 2007).

Para além disso e, com o objetivo de obter soluções eficazes num contexto de crise, os líderes necessitam de gerir todas as partes interessadas e ouvir as suas opiniões. É

essencial que, em tempos de crise, os líderes eficazes forneçam uma plataforma para interação com todas as pessoas afetadas, que irá incentivar um maior nível de comprometimento e motivação entre os envolvidos, de forma a atingirem as metas definidas (Heller, 2012 in E, Fragouli. & B, Ibidapo., 2015).

A liderança demonstrada no processo de crise e gestão de crises é considerada como um dos principais fatores que pode ajudar uma organização a ser bem-sucedida. Um líder deve concentrar a sua atenção na maneira como a crise é tratada e não propriamente na crise em si mesma (James & Wooten, 2005 in E, Fragouli. & B, Ibidapo., 2015).

Através do estudo baseado num grande surto do coronavírus da Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS-CoV), ocorrida em agosto de 2015 num grande centro médico da Arábia Saudita, Bandar Alknawy (2018) conseguiu reconhecer como o papel de liderança eficaz é fundamental neste ambiente adverso. Kolditz (2007), citado por Alknawy (2018), identificou um padrão de traços, atitudes e comportamentos que estão presentes numa liderança eficaz em situação de crise: os líderes são inerentemente motivados, abraçam a aprendizagem contínua, compartilham o risco com os seus seguidores, não são elitistas e apresentam um estilo de vida em comum com os mesmos, sendo altamente competentes, inspirando a confiança e lealdade (Kolditz, 2007 in Alknawy, 2018).

Além disso, este estudo permitiu reconhecer que uma crise passa por fases distintas, onde o autor identificou duas delas, sendo a primeira definida com a escalada de crise, que inclui a resposta de emergência que deve ser dada pelo líder juntamente com medidas que estimulem a confiança junto dos seus seguidores; e a segunda fase, que corresponde à resolução de crises, em que é usada para potenciar mudanças permanentes e duradouras (Alknawy, 2018).

Numa primeira fase da crise – escalada de crise – o líder deve:

- 1) Desempenhar o seu papel, pensando de forma criativa e simples na presença de detalhes impressionantes. O mais importante é o líder ajudar as pessoas envolvidas a ter uma perspetiva mais ampla, centrando a sua atenção apenas em questões estratégicas e não se envolvendo na tomada de decisões operacionais;
- 2) Transmitir uma mensagem clara e garantir uma liderança visível durante a crise. O líder tem a responsabilidade de explicar a ação realizada durante a crise a todos os

interessados e o motivo pelo qual tal ação foi considerada essencial, garantindo a confiança e mostrando que a situação está sob controle.

3) Comunicar ações interna e externamente. A comunicação clara é fundamental numa situação como esta. O líder deve fornecer atualizações contantes e oportunas sobre a crise dentro da organização mas também fora, com o objetivo de apresentar um relato transparente e construtivo das ações. É nesta fase que se inclui um plano de comunicação para sinalizar os mídia e o público da forma como a crise está a ser enfrentada, explicando as ações que foram tomadas e o que já foi atingido.

No momento de transição para a segunda fase – resolução de crises – é fundamental que o líder procure apoio e não fique isolado e reúna o *feedback* das pessoas envolvidas no processo para aprender com os possíveis erros que possam ter existido até aí.

Dado que as lições foram compreendidas pelo líder e é possível dizer que a crise em questão está superada, cabe perceber se esta é uma oportunidade para realizar mudanças permanentes e duradouras. À partida, uma crise expõe sistemas e estruturas inadequados de uma organização pelo que, pode ser vista como uma oportunidade real para o líder refletir sobre o panorama geral estabelecido e perceber se é adequado para o futuro. É crucial para o líder garantir a cooperação entre os envolvidos, garantindo a presença de vozes não consensuais pois as diferentes perspetivas dão um valor acrescido ao pensamento criativo do líder, mantendo sempre um espírito de alerta e vigilância para crises futuras.

Ainda assim, existem evidências um tanto o quanto contraditórias no que concerne às implicações resultantes do contexto de crise, que indicam que, a ocorrência deste evento pode alterar os discursos e a comunicação dos líderes, mas também, pode incentivar a recetividade e oportunidade de surgirem outras lideranças (Bligh et al., 2004). O autor revela isso mesmo, exemplificando com a linguagem utilizada nos discursos do Presidente George W. Bush após a crise provocada pelo ataque ao *World Trade Center*. Foi possível verificar diferenças em relação ao período anterior a este acontecimento, sendo o discurso mais carismático, centrado no foco coletivo, justificação moral, ação e adversidade.

Mumford et al. (2007) também exemplifica a ideia exposta por Bligh et al. (2004), realçando um dos estudos experimentais referido pelo mesmo sobre um problema de gestão, onde se conseguiu concluir que os atributos da liderança carismática e o

comprometimento dos seguidores são superiores na presença de uma situação de crise. Constata-se, então, que situações de crise podem potenciar a confiança no líder e no seu desempenho, tendo em conta o carisma que foi atribuído ao líder, fazendo com que as suas ações e decisões tenham impacto nas pessoas, grupos ou organizações. (Halverson et al. (2004) in Mumford et al. (2007).

Este é um estilo de liderança que é considerado por alguns autores como o mais adequado em tempos de crise. Situações como estas fornecem aos líderes carismáticos múltiplos caminhos para conseguir ultrapassar esta realidade bem como estimular a sua capacidade de inovação e encontrarem soluções para os problemas (Schoenberg, 2005 in E, Fragouli. & B, Ibidapo., 2015).

Em oposição, existem outros autores que consideram que há um lado negativo na liderança carismática e que não é suficiente para uma liderança eficaz na presença de um ambiente de crise. Existe a possibilidade dos líderes carismáticos gratificarem as suas necessidades pessoais, o que implica serem o centro das atenções em detrimento das opiniões e interesses das outras partes interessadas. Numa situação de crise, é preciso que as organizações selecionem líderes com qualidades positivas de liderança carismática e que, simultaneamente, sejam solidários com os interesses e necessidades dos restantes membros envolvidos (Sankar, 2003 in E, Fragouli. & B, Ibidapo., 2015).

Existem evidências de que a liderança carismática não é suficiente para superar com sucesso uma situação de crise. De acordo com alguns autores, distribuir responsabilidades de liderança, ou seja, adotar uma liderança distribuída, é mais eficaz do que outras abordagens. Inicialmente, o líder deve começar por identificar a crise iminente como tal e definir prioridades antes de alavancar o conhecimento coletivo e, só depois, é que deve delegar as responsabilidades de liderança a uma rede de equipas envolvidas que terão um papel essencial na implementação da estratégia de gestão da crise (Heifetz & Laurie, 2001 in Fernandez, A & Shaw, G, 2020; Kezar & Holcombe, 2017 in Fernandez, A & Shaw, G, 2020).

A liderança em contexto de crise tornou-se um tema de análise relevante, especialmente no mundo atual, que se tornou mais suscetível a crises. Num ambiente desta natureza, é preciso que os líderes sejam visíveis perante todos os elementos envolvidos uma vez que isso transmite estabilidade à situação e às pessoas que estão presentes no processo. A capacidade de um líder para aprender e evoluir num contexto de crise é parte

integrante de uma liderança eficaz (Kezar, Carducci, & Contreras-McGavin, 2006 in Fernandez, A & Shaw, G, 2020), exigindo que estes sejam capazes de formular estratégias para gerir a realidade em questão, bem como tirar proveito da mesma para inovar e inspirar (E, Fragouli. & B, Ibidapo., 2015).

3. Estudo Empírico

Neste capítulo são identificados e desenvolvidos todos os elementos necessários para a elaboração do estudo empírico, sendo abordados os objetivos do estudo e metodologia aplicada.

O propósito da elaboração deste estudo empírico é dar resposta ao objetivo central através da análise do caso e, simultaneamente, conseguir estabelecer uma relação com a revisão de literatura desenvolvida anteriormente.

3.1. Objetivos do Estudo

O objetivo de estudo tem como finalidade encontrar respostas para perguntas através da aplicação de procedimentos científicos. Apesar de cada estudo ser diferente e incluir o seu próprio propósito específico, é possível reconhecer que os objetivos de estudo podem estar enquadrados em múltiplos grupos amplos, em concreto (Kothari, C.R., 2004):

- Obter familiaridade com um fenómeno ou obter novos *insights* sobre o mesmo, sendo denominados como estudos exploratórios;
- Retratar com precisão as características de um determinado indivíduo, situação ou grupo, sendo conhecidos como estudos descritivos;
- Determinar a frequência com que algo ocorre ou com que está relacionado com outra coisa, sendo descritos como estudos de pesquisa diagnóstica;
- Testar uma hipótese de relação causal entre variáveis, sendo denominados por estudos de pesquisa de teste de hipóteses.

O presente trabalho de investigação tem como objetivo central reconhecer a presença da Liderança Prozac numa situação específica de crise, mais concretamente, perante um contexto de pandemia, provocado pelo novo coronavírus SARS-CoV-2, responsável pela doença Covid-19. Este estudo é realizado através da análise aprofundada da liderança adotada pelo presidente do RU, Boris Johnson, durante o período de dezembro de 2019 a março de 2021.

Esta investigação não só irá proporcionar a resposta ao objetivo central já identificado anteriormente, como também a um outro conjunto de objetivos secundários, sendo eles:

- Quais as consequências da aplicação de uma Liderança *Prozac* numa realidade pandémica?

- Qual o impacto da adoção de uma Liderança *Prozac* numa situação de crise?
- De que forma é que esta liderança impactou o RU e os seus cidadãos?

3.2. Metodologia

O estudo do método científico a utilizar é uma tentativa de discernir as atividades pelas quais esse sucesso é alcançado. Deve ser distinguido dos objetivos ou produtos da ciência, como conhecimento, previsões ou controlo. Os métodos são, no fundo, os meios pelos quais esses objetivos, que foram definidos num momento prévio, são alcançados (Andersen, H & Hepburn, B, 2015).

Tendo em conta a existência dos métodos de análise quantitativo e qualitativo, a abordagem metodológica escolhida para a realização deste estudo foi o método qualitativo, através da recolha de dados secundários.

Segundo Kothari, C.R (2004), a análise qualitativa é bastante importante nas ciências comportamentais, em que se pretende identificar os motivos subjacentes do comportamento humano, isto é, é possível avaliar os múltiplos fatores que motivaram as pessoas a agirem de uma determinada forma e de que como a outra parte pode reagir perante esse comportamento. Esta abordagem preocupa-se, portanto, em perceber melhor o comportamento e a experiência humanos bem como compreender o significado que as pessoas dão a determinados fenómenos (Bogdan e Biklen, 1998 in Turato, 2000). Daí considerar este método como o ideal para este estudo dado que, é possível aprofundar experiências, opiniões, motivações de determinada atitude de uma certa pessoa,..., tudo isso com um maior detalhe, permitindo realizar uma posterior interpretação desses mesmos fatores.

Os dados secundários utilizados no estudo em questão foram, sobretudo, de alguns *websites* e publicações, tendo de destacar o *website* do jornal britânico *The Guardian*. Este *website*, juntamente com os seus “jornais irmãos” – *The Guardian Weekly* e o *The Observer* – devem ser realçados dado que foi possível identificar e analisar detalhadamente muitas das práticas e comportamentos adotados pelo presidente do RU – Boris Johnson – no decorrer do seu exercício de liderança, tendo em conta o período horizontal definido. A recolha de informações destes *websites* ajudou a alcançar a resposta à problemática de investigação definida anteriormente e todas as implicações que lhe estão subjacentes e que serão discutidas mais à frente na presente dissertação.

4. Análise do Caso de Estudo

4.1. Contexto pandémico causado pela Covid-19

A pandemia provocada pelo novo coronavírus foi um acontecimento marcante e desafiante para toda a humanidade e que veio exigir mudanças e adaptações nas pessoas, organizações e sociedade. Este momento trouxe maior tensão e incerteza no mundo, obrigando os líderes do governo a repensar nas suas práticas e decisões.

Deste modo, antes de avançarmos para a análise do estudo em concreto, é necessário examinar o contexto em questão, em concreto, como surgiu esta realidade pandémica e como se foi desenvolvendo ao longo do tempo, incluindo, no RU. Estas são informações relevantes uma vez que este contexto de crise interfere na liderança adotada, em concreto, pelo presidente Boris Johnson e, portanto, são fundamentais para uma melhor compreensão do estudo em questão e, conseqüentemente, para atingir o objetivo definido na presente dissertação.

De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), no dia 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial de Saúde (OMS) recebeu o alerta de que existiam inúmeros casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China, cuja origem não era conhecida. No entanto, a maioria das pessoas doentes visitaram um mercado de animais vivos em Wuhan, sendo que as autoridades não tinham àquela data evidências suficientes que permitissem concluir que o vírus se pudesse transmitir. Estes casos estavam associados a um novo tipo de coronavírus que não havia sido identificado em humanos até ao momento.

Segundo a OPAS, a 7 de janeiro de 2020, as autoridades chinesas chegaram à conclusão que estavam perante um novo tipo de coronavírus, que ficou denominado como SARS-CoV-2, responsável por provocar a doença, formalmente denominada Covid-19 uns dias mais tarde, pela OMS. Segundo a *ABC News*, a primeira morte causada pelo vírus foi confirmada, sendo um homem de 61 anos que tinha visitado o tal mercado de animais vivos em Wuhan.

Uns dias mais tarde, a 23 de janeiro de 2020, também pela *ABC News*, a China viu-se obrigada a impor um bloqueio rigoroso em Wuhan com medidas que incluíam a suspensão de voos, comboios, metros e autocarros, numa tentativa de conter a propagação do vírus.

No entanto, a 21 de janeiro de 2020 ¹já tinha sido anunciado o primeiro caso de transmissão do novo coronavírus nos EUA. Perante isto, a OMS anunciou, pela sexta vez na história, uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII)², que corresponde ao nível mais elevado de alerta da Organização, segundo o Regulamento Sanitário Internacional (RSI).

No início de fevereiro de 2020 ³já era possível observar casos de infeção confirmados em muitos países do mundo, incluindo no RU. Nos EUA, por exemplo, as autoridades de Wisconsin confirmaram o 12º caso de infeção que correspondia a uma pessoa que tinha viajado para Pequim e que testou positivo, não tendo sido hospitalizado. Ao mesmo tempo, os Centros de controlo e prevenção de doenças dos EUA (CDC) anunciaram o envio de testes de coronavírus recém-aprovados para laboratórios de saúde no país de forma a evitar a propagação do vírus.



Figura 4: Países com casos de infeção por Covid-19 confirmados (Fonte: *ABC News*).

O primeiro cidadão britânico a morrer por Covid-19 foi anunciado no final do mês de fevereiro⁴, tendo sido identificado como um dos mais de 3600 passageiros do navio de cruzeiro *Diamond Princess* que estaria em quarentena desde o início do mês na costa de *Yokohama*, no Japão, uma vez que cerca de dez pessoas a bordo testaram positivo. Tornou-

¹ *ABC News*, publicado a 21 de janeiro de 2020.

² O Regulamento Sanitário Internacional (RSI) designa como Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) os eventos de carácter anormal que podem causar um risco de saúde pública para outros países, devido à propagação internacional da doença, e que necessitam de uma resposta internacional imediata e coordenada; *The Guardian*, publicado a 30 de janeiro de 2020.

³ *ABC News*, publicado a 6 de fevereiro de 2020.

⁴ *The Guardian*, publicado a 28 de fevereiro de 2020.

se, à data, num dos maiores surtos fora da China uma vez que chegaram a ser confirmados mais de 700 casos de infeção a bordo do navio.

Numa entrevista coletiva, Tedros Adhanom Ghebreyesus – diretor - geral da OMS – chamou a atenção do mundo para a urgência de atuação perante o novo coronavírus, realçando a necessidade dos chefes de governo adotarem uma resposta imediata para o combate à propagação em vez de esperarem para o dia seguinte, podendo ser tarde demais.

Mais tarde, no seguimento deste alerta e, tendo em conta que existiam vários casos de infeção por Covid-19 em vários países do mundo já identificados, o diretor-geral da OMS viu-se obrigado a denominar a Covid-19 como uma pandemia⁵.

4.2. Práticas adotadas por Boris Johnson face à Covid-19 no RU

Dada a confirmação da existência de casos de infeção espalhados por todo o mundo, incluindo no RU, era esperado, como o diretor-geral da OMS referiu, uma atuação imediata dos líderes de um país para conter a propagação do novo coronavírus.

No caso do RU, a atuação de Boris Johnson não foi visível logo no início da pandemia, apesar do aumento do número de casos fora da China. Uma das únicas aparições de Johnson ao público em meados de fevereiro foi através de um discurso⁶, onde o mesmo revelou que a prioridade do governo seria o novo coronavírus, tranquilizando que o sistema nacional de saúde de Inglaterra – *National Health Service* (NHS) - estaria preparado para o que pudesse acontecer. Além disso, nesse mesmo discurso, os únicos conselhos dados pelo primeiro-ministro foram apenas para as pessoas lavarem as mãos por vinte segundos ou mais com água quente e sabão, de forma a conter a propagação do vírus.

Segundo publicações reveladas pelo *The Guardian*⁷, muitas foram as críticas sobre esta falta de aparição pública do primeiro-ministro, advertindo para o facto do mesmo não ter

⁵ *The Guardian*, publicado a 11 de março de 2020; De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), a denominação de pandemia foi atribuída uma vez que o cerne da questão é a distribuição geográfica de determinada doença, neste caso, o novo coronavírus, e não a sua gravidade.

⁶ *The Guardian*, publicado a 28 de fevereiro de 2020.

⁷ *The Guardian*, publicado a 28 de de 2020.

invocado uma reunião COBRA⁸ - *Cabinet Office Briefing Rooms* - mais cedo e, em vez disso, ter-se retirado durante três dias para a sua residência de campo oficial, *Chequers*.

Para além de Jeremy Corbyn, ex-líder do Partido trabalhista, que foi uma das pessoas que não apreciou este comportamento de Boris Johnson, descrevendo-o como um primeiro-ministro a *part-time*, os candidatos à Liderança Trabalhista também mostraram o seu desagrado pela demora em realizar a reunião, revelando que o primeiro dever de um primeiro-ministro deve ser proteger as pessoas em qualquer emergência. Rebecca Long-Bailey, Keir Starmer e Lisa Nandy realçaram o facto do governo ter a responsabilidade de oferecer liderança e garantir um plano de ação imediato, em vez de ausência constante.

Nessa data, o ex-chanceler, George Osborne, quis também dar o seu parecer, aconselhando os ministros, através de um *tweet*, a realizarem briefings diários à imprensa em todos os *mídia* uma vez que as pessoas, num contexto de crise, vivem com medo e dúvida e precisam de saber que os seus líderes têm o controlo da situação.

Simultaneamente, as autoridades de saúde alertaram que houve problemas realmente sérios na resposta à pandemia logo nessa fase. Os médicos de clínica geral relataram que os conselhos de saúde pública não eram claros, os pacientes que viajavam de países de risco, não receberam qualquer informação sobre o que fazer caso desenvolvessem sintomas na chegada aos aeroportos e as autoridades de saúde locais recusaram-se a suspender os serviços de agendamento online, resultando em pacientes que se apresentavam para cirurgias com sintomas e colocando outros pacientes em risco.⁹

Andrew Rawnsley – colunista e comentarista político chefe do *The Observer* – descreveu Boris Johnson na fase inicial da pandemia como o homem invisível. Num momento de crise, as pessoas tendem a procurar pelos seus governantes, anseiam por informações fidedignas sobre as quais possam agir com confiança, querem provas de que o governo tem um plano para lidar com a crise. A pandemia provocada pelo novo coronavírus não

⁸ Segundo o *The Institute for Government*, COBRA consiste num Comitê de Contingências Civas, reunido num conjunto de salas localizadas no *Cabinet Office* em Whitehall, cujo objetivo é lidar com questões de emergência nacional e, ao mesmo tempo, coordenar ações dos órgãos governamentais em resposta a essas crises com fortes implicações para o RU.

⁹ *The Guardian*, publicado a 1 de março de 2020.

foi exceção. No entanto, Johnson optou por se isolar em ambientes fechados em vez de assumir o controle e o planejamento, segundo Rawnsley.¹⁰

Denis Campbell – editor de política de saúde no *The Guardian* - revelou, a 2 de março de 2020¹¹, através de uma pesquisa, que mais de 99% dos 1 618 médicos do NHS pareciam não concordar com as afirmações de Johnson de que o serviço estaria apto para lidar com um grande surto do coronavírus, revelando medo pela elevada procura e possível falta de recursos e profissionais. Nessa fase, o NHS já estava, segundo a publicação, com falta de pessoal e com poucos recursos para lidar com a procura – 10 000 vagas de médicos e 43 000 vagas de enfermeiros. Perante esta realidade do NHS já conhecida, Campbell considerou que Boris Johnson parecia estar a ignorar e a esconder as preocupações dos médicos.

Da reunião COBRA realizada no dia 3 de março de 2020, foram anunciadas as medidas a implementar por Boris Johnson, através de uma conferência de imprensa coletiva, juntamente com o médico-chefe Chris Whitty e o consultor científico-chefe, Patrick Vallance. As medidas consistiam em três fases: a primeira fase consistia em conter a doença, ou seja, ganhar tempo para melhorar o plano de ação; numa segunda fase, o objetivo era retardar a propagação do vírus; e, por último, mitigar o seu impacto. Paralelamente a isto e, segundo Johnson, iam sendo feitas pesquisas sobre possíveis tratamentos e vacinas. De acordo com o governo, o que iria acontecer seria pessoas adoecerem mas a proporção de mortes seria muito baixa, o que não aconteceu¹².

Simultaneamente, o secretário de saúde, Matt Hancock, insistiu que o governo estava a lançar uma grande expansão de testes ao novo coronavírus, mas que se recusava a disponibilizar um cronograma específico. O NHS acrescentou que existiam planos para aumento da realização de testes para 10 000.

John Crace – jornalista, crítico britânico e redator do *The Guardian* – criticou fortemente o comportamento de Johnson na conferência de imprensa. Crace condenou o aparecimento tardio do primeiro-ministro, isto é, só seis semanas após o alerta da OMS para o surto do novo coronavírus é que Johnson decidiu aliviar as preocupações

¹⁰ *The Guardian*; publicado a 1 de março de 2020.

¹¹ *The Guardian*; publicado a 2 de março de 2020.

¹² *The Guardian*; publicado a 3 de março de 2020.

generalizadas sobre a pandemia global. Além disso, realçou o facto de ninguém usar máscaras faciais nem equipamentos de respiração escondidos na conferência de imprensa, apenas existia desinfetante para as mãos que, segundo Crace, era propositado no sentido de transmitir a ideia de calma e tranquilidade à população¹³.

Apesar disto, Crace reconheceu ainda que a linguagem de Boris Johnson era diferente comparativamente com o primeiro discurso, não sendo nada tranquilizadora para as pessoas. O ambiente era completamente oposto, Johnson revelava algum desconforto durante a conferência e um rosto mais sério em substituição ao seu sorriso de marca, não sendo, na perspetiva do jornalista, muito convincente nas suas palavras.

No fundo, John Crace desaprovou o discurso demasiado positivo, opondo-se ao facto de Johnson acreditar que o NHS estaria em condições de aguentar o surto do novo coronavírus e que a melhor coisa a fazer seria lavar as mãos com sabão e água quente para evitar a propagação. Pela sua análise, Johnson minimizava tudo aquilo que estava a acontecer na realidade e dava falsas esperanças. O plano de emergência do governo anunciado era notavelmente fraco e incoerente, sem qualquer informação pertinente acerca, por exemplo, dos procedimentos hospitalares que teriam de ser adiados ou como os trabalhadores da área da saúde e assistência social poderiam ser protegidos, entre outros.

Esta conferência de imprensa, segundo o crítico britânico, não serviu de nada, a mensagem era exatamente a mesma em relação ao primeiro discurso mas com um tom aparentemente mais apavorado e tenso e, conseqüentemente, sem qualquer preocupação em antecipar a curva e evitar uma situação catastrófica.

No dia 12 de março de 2020, após o RU ter registado o maior aumento, em apenas um único dia, de casos de infeção por Covid-19 e o número de mortes associadas, Boris Johnson realizou uma nova reunião de emergência do COBRA, onde foi anunciada a passagem da primeira fase – contenção – para a segunda fase – atraso - e que os profissionais de saúde não iriam testar mais pessoas nas suas casas, mas apenas aquelas que já estivessem nos hospitais. De acordo com a publicação do *The Guardian*, neste segundo momento, para além de incluir medidas da primeira fase – lavar as mãos, ficar em quarentena e testar -, incluía também novas regras como: a adoção de estratégias de distanciamento da população, através do fecho das escolas, incentivo ao teletrabalho e

¹³ *The Guardian*, publicado a 9 de março de 2020.

redução do número de reuniões em grande escala. Aliado a esta transição, o *The Guardian* revelou ainda que o NHS havia confirmado planos para aumentar os testes ao novo coronavírus de cerca de 1500 casos suspeitos por dia para 10 000.¹⁴

Tendo em conta uma pesquisa de opinião publicada pelo *The Observer* sobre como as pessoas estavam a reagir à pandemia em março de 2020, foi possível verificar que as pessoas confiavam muito mais no conhecimento médico e científico do que em líderes políticos da nação. Menos de duas em cada 5 pessoas – 36% - revelaram não confiar no primeiro-ministro Boris Johnson, enquanto apenas 37% reconheceram credibilidade nas informações fornecidas pelo secretário de saúde, Matt Hancock. No entanto, 59% disseram confiar no principal conselheiro médico do governo do RU, Chris Whitty, e 55% disseram que confiavam no diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus¹⁵.

Esta pesquisa sugeriu, de acordo com o editor político do jornal Toby Helm, que o governo foi sábio em colocar Whitty e Patrick Vallance, principal consultor científico do governo, na vanguarda da sua campanha de informação pública, enquanto tentava promover a consciencialização e minimização dos efeitos do novo coronavírus.

Em meados de março, em resultado a críticas crescentes à estratégia dos média do governo juntamente com contradições e falta de clareza na forma como lidaram com a crise, Boris Johnson foi convidado a apresentar *briefings* diários acompanhados por especialistas capazes de responder a perguntas relacionadas com o novo coronavírus. Apesar dos partidos da oposição apoiarem amplamente a forma como governo lidava com o surto, estes exigiam maior clareza em resultado de mensagens contraditórias com a incerteza agravada pelo facto de alguns relatórios terem sido baseados em fontes não atribuíveis¹⁶.

Os três candidatos à Liderança Trabalhista exigiram maior clareza como também o primeiro-ministro da Escócia, Nicola Sturgeon. Keir Starmer criticou as falhas de responsabilidade que haviam ocorrido até então por parte do governo em fornecer conselhos de saúde pública consistentes e transparentes. Estas afirmações eram também apoiadas por Lisa Nandy, que destacou como exemplo o Sir. Patrick Vallance, principal consultor científico do governo que, numa entrevista defendeu a decisão de não proibição

¹⁴ *The Guardian*, publicado a 12 de março de 2020.

¹⁵ *The Guardian*, publicado a 14 de março de 2020.

¹⁶ *The Guardian*, publicado a 15 de março de 2020.

de grandes eventos desportivos como também abordou a vantagem potencial do RU em adquirir imunidade de grupo, ecoando um argumento usado por outro conselheiro e chefe de equipa de *insights* comportamentais do governo, David Halpern. Estes comentários geraram uma reação adversa nos média, onde as pessoas alegavam que esta afirmação representava a evidência de que o governo estava satisfeito com o número de pessoas a contrair Covid-19. Mais tarde, para corrigir esta situação, Matt Hancock teve de se distanciar das afirmações de Vallance dizendo que a imunidade de grupo não era objetivo ou política.

A 16 de março e tendo em conta o aumento de casos de infeção diários, Boris Johnson anunciou uma série de novas medidas, incluindo: isolamento de catorze dias para famílias com sintomas, teletrabalho, evitar contactos não essenciais e viagens desnecessárias e também bares, clubes, teatros e outros locais sociais. Além disso, o primeiro-ministro aconselhou evitar o contacto social, em concreto, para pessoas com idade superior a 70 anos, mulheres grávidas e pessoas com algumas condições de saúde mais frágeis. Isso garantia, segundo o governo, que as pessoas ficassem protegidas do vírus por um período de doze semanas¹⁷.

Nesta altura, a doença aproximava-se da parte de crescimento rápido da curva ascendente, com Londres na vanguarda. As mortes começaram a aumentar, atingindo nesse dia as 43 mortes, segundo o gov.uk¹⁸ - site de informações do setor público do RU. Num dia em que existiu um grande desenvolvimento da pandemia, o diretor-geral da OMS realçou a necessidade da realização de testes para travar a propagação e que só dessa forma é que seria possível parar esta pandemia. Perante estas afirmações, o RU prometeu aumentar a sua capacidade de testes, mas continuava com uma política de não testar pacientes suspeitos, incluindo profissionais de saúde da linha da frente, a menos que estivessem a ser tratados no hospital.

Estas novas medidas de quarentena e distanciamento social decorreram, segundo uma publicação do *The Guardian*, da modelagem do *Imperial College* “Fique em casa”, onde executavam previsões computadorizadas do impacto de diferentes intervenções. Na verdade, o que levou a esta mudança foram os novos dados sobre o impacto da pandemia

¹⁷ *The Guardian*, publicado a 16 de março de 2020.

¹⁸ Gov.uk consiste gov.uk é um site de informações do setor público do RU, criado pelo Government Digital Service.

no serviço de saúde de Itália, que estava fora do controlo – 30% dos pacientes internados com Covid-19 necessitavam de cuidados intensivos, sobrecarregando o serviço de saúde¹⁹.

As equipas de modeladores do *Imperial College* e da *London School of Hygiene and Tropical Medicine*, que aconselhavam o governo, concluíram que o número de mortes e a pressão sobre o NHS que poderia acontecer seria inaceitável, tendo em conta as medidas da fase um anunciada por Boris Johnson. De acordo com o prof Neil Ferguson, do centro para análise global de doenças Infecciosas do *Imperial College* e colegas, descobriram que a estratégia de mitigação – fase um que Johnson tinha anunciado inicialmente – levaria a 260 000 mortes não só resultantes do vírus como de doenças que o NHS seria muito pressionado a tratar.

Deste modo, surgiu um segundo cenário com medidas mais drásticas, cujos modeladores chamaram de estratégia de supressão, que incluía nessa fase tudo exceto fechar escolas. Esta estratégia manteria a taxa de mortalidade abaixo de 20 000, aproximadamente. No entanto, Ferguson realçou que, mesmo depois de levantadas as medidas, o vírus não iria desaparecer e que podia, inclusive, ressurgir.

Dois dias depois, Johnson anunciou o fecho das escolas no final dessa semana, por tempo indeterminado, de forma a retardar a propagação do vírus, após o aumento do número de mortes e casos de infeção positivos. O governo anunciou também uma legislação de emergência para proibir completamente novos despejos por três meses como parte de medidas para proteger os locatários de acomodações alugadas sociais e privadas²⁰.

Segundo George Monbiot – colunista no jornal *The Guardian* – estavam no comando do RU as piores pessoas possíveis no pior momento possível, onde a política do partido do governo era construída na base da rejeição e da negação ao risco. Assim como essas políticas atrasaram respostas necessárias ao colapso climático, obesidade, dívida ao consumidor,..., Monbiot referiu que também pareciam existir atrasos na resposta à contenção efetiva da pandemia. O colunista criticou a notável lentidão do RU à mobilização, seguida por uma estratégia potencialmente catastrófica e a sua contínua falha em testar e rastrear ou fornecer equipamentos de proteção individual aos profissionais de

¹⁹ *The Guardian*, publicado a 16 de março de 2020.

²⁰ *The Guardian*, publicado a 18 de março de 2020.

saúde. De facto, Johnson anunciou nessa data a sua ambição em realizar 25 000 testes por dia, sendo que nesse dia apenas havia atingido quase 6 000 testes.

Peter Walker, político correspondente do *The Guardian*, abordou numa das suas publicações uma das conferências coletivas de imprensa diárias, onde Boris Johnson revelava um discurso notavelmente otimista, embora cauteloso, referindo que, com a adoção de um regime de testes em massa e o cumprimento das medidas de distanciamento social, o RU era capaz de voltar à normalidade no verão, ou seja, em doze semanas. Walker acrescentou que, o primeiro-ministro britânico baseou a sua avaliação em tratamentos experimentais para o vírus, ou seja, guiado claramente pela ciência, indicando que os primeiros pacientes do RU naquele dia fizeram parte de um teste para um medicamento, e também, o lançamento possivelmente rápido de testes de anticorpos que poderiam determinar se alguém já tinha estado infetado pelo vírus ou não.

No dia 20 de março de 2020, foi publicado uma notícia dando conta que o primeiro-ministro anunciou novas medidas, onde todos os bares, restaurantes, pubs, centros desportivos e de lazer teriam de fechar enquanto a pandemia continuasse presente. No mesmo dia, Rishi Sunak, o chanceler do tesouro, anunciou também que o governo ofereceria um esquema de subsídio de trabalho aos empregadores de 80% do salário de um trabalhador até ao limite de £2.500 por mês, além do aumento do crédito universal, do crédito fiscal de trabalho e o benefício de moradia²¹.

A visão do *The Guardian*, nesta fase da pandemia no RU, era muito clara. Segundo o jornal britânico, o melhor momento para o governo agir já havia passado. O RU poderia ter aproveitado a clara vantagem que tinha naquele primeiro momento, atuando antecipadamente tendo como exemplo a experiência de outros países, como a China, a Coreia do Sul e a Itália, onde foi evidente a rapidez com que o número de casos positivos e mortes aumentaram. O RU desperdiçou o tempo que poderia ter sido utilizado na preparação e ignorou as lições dadas pelo estrangeiro. Para muitos, segundo o *The Guardian*, existia a percepção de que o país estava em negação perante aquela nova realidade.

Além disso, nessa mesma publicação, foi possível verificar que uma outra crítica ao comportamento de Boris Johnson em lidar com a pandemia estava relacionada com o facto de dizer às pessoas para ficarem em casa se se sentissem doentes. É uma medida

²¹ *The Guardian*, publicado a 20 de março de 2020.

insuficiente quando uma proporção significativa da transmissão ocorre antes que o portador seja sintomático, revela o jornal. O governo não transmitiu, portanto, uma mensagem clara, precoce, forte e consistente sobre a necessidade de distanciamento social ou os meios económicos necessários para garantir a cooperação.

A 22 de março, através de uma nova publicação do *The Guardian*, muitos foram os cidadãos que não respeitaram as medidas de combate à pandemia impostas pelo governo Johnson, tendo sido vistos múltiplos grupos de pessoas em parques, praias e mercados²². Foi aí que Boris Johnson começou a pensar na possibilidade de olhar para as medidas mais rigorosas adotadas por outros países, alertando para um possível bloqueio idêntico ao de Itália que, mais tarde, se veio a constatar, tendo entrado em vigor legalmente no dia 26²³.

Neste sentido, seguiram-se apelos para a adoção de medidas mais drásticas por parte de todo o espectro político, como o prefeito de Londres, Sadiq Khan, a primeira-ministra da Irlanda do Norte, Arlene Foster e o ex-secrário da Irlanda do Norte, Julian Smith. Jonathan Ashworth, político britânico que atuava como secretário de Estado para Trabalho e Pensões, acrescentou ainda que os britânicos pareciam muito confusos com as medidas de distanciamento social ou então limitavam-se a ignorá-las e, por esse motivo, o governo deveria tomar medidas mais fortes.

Muitos criticaram a abordagem inicial de Boris Johnson, denominando-a como uma abordagem *laissez-faire* – o deixar-fazer –, isto é, acreditar num modelo político e económico onde o mercado é capaz de se regular sozinho, sem a necessidade de regulamentações criadas pelo Estado.

Outros censuraram, sobretudo, a falta de campanha de informação pública concertada por parte do governo que pode ter levado ao desrespeito das medidas de combate à Covid-19 por vários cidadãos. De acordo com a crítica publicada no *The Guardian*, pela redatora Sonia Sodha, a saúde pública está associada a uma mudança de comportamento, sendo que uma estratégia nesse âmbito depende da eficácia da sua comunicação. Qualquer campanha de informação necessita de uma instrução clara, com base em mensagens que convençam as pessoas a mudar o seu comportamento, o que não é visível no RU. Sodha exemplifica a incoerência no discurso com o facto de, apesar de Johnson ter aconselhado inicialmente a lavar as mãos, o mesmo continuava a dar apertos de mão continuamente; mesmo depois

²² *The Guardian*, publicado a 22 de março de 2020.

²³ *The Guardian*, publicado a 23 de março de 2020.

de ter dito para evitar o contacto com parentes de risco, o primeiro-ministro disse que esperava ver a sua mãe no Dia da Mãe. Resumindo, o governo não estava a pensar o suficiente sobre o que motivava as pessoas a agir e foi lento ao utilizar a publicidade gratuita oferecida pelos média sociais²⁴.

Nesta fase, Matt Hancock informou os média que o governo tinha comprado 3,5 milhões de testes de anticorpos, que poderiam determinar se alguém teve coronavírus, realçando que estes seriam acelerados mas não havia prazo da sua implementação. Ao mesmo tempo, Johnson revelou a sua vontade em atingir os 250 000 testes por dia quando, na realidade, nem 7 000 testes tinham atingido num só dia.

Quase no final de março – a 27 de março de 2020 – foi revelado que Boris Johnson e o secretário de saúde, Matt Hancock, testaram positivo à Covid-19, sendo que, mais tarde, também o diretor-médico Chris Whitty e o Dominic Cummings – consultor sénior do primeiro-ministro britânico – desenvolveram sintomas da doença. O primeiro-ministro, com 55 anos, permaneceu isolado durante sete dias no apartamento acima do número 11 da Downing Street após anunciar que apresentava sintomas leves de tosse e febre. Johnson recebeu o resultado à meia-noite, poucas horas depois de ter sido visto do lado de fora da porta do número 10 a bater palmas em apoio aos trabalhadores do NHS, ao lado do chanceler, Rishi Sunak²⁵.

Numa publicação do *The Guardian*, é transmitido que Johnson e Hancock estiveram em contacto repetido com figuras políticas importantes, incluindo membros do gabinete e conselheiros nos dias anteriores.

Andrew Rawnsley enfatizou que a propagação da Covid-19, em concreto, no que toca a Boris Johnson e os membros do governo, pode ter sido visto pelo seu lado positivo, como uma oportunidade de reparar as mensagens confusas e contraditórias transmitidas até então. No entanto, também pode ter sido entendido como uma forma persuasiva de convencer a minoria da população que se colocava em perigo a si e aos outros ao resistir às novas regras de distanciamento social²⁶. Inclusive, na primeira aparição do primeiro-ministro, após ter sido revelado que estava infetado, através de um vídeo no *Twitter*, o

²⁴ *The Guardian*, publicado a 26 de março de 2020.

²⁵ *The Guardian*, publicado a 27 e 28 de março de 2020.

²⁶ *The Guardian*, publicado a 29 de março de 2020.

mesmo começa por dizer, com um tom alegre “Hi folks”. Segundo a publicação de Rawnsley no *The Guardian*, essa linguagem pode ter sido utilizada propositadamente com o intuito de diminuir o medo público que pudesse surgir pelo vírus ter atingido os níveis mais altos do governo.

Uma outra pesquisa de opinião do *The Observer* também revelou que 92% do público apoiava o bloqueio. Refletindo resultados semelhantes de outras organizações de pesquisa, a pesquisa também indicou que a confiança no primeiro-ministro aumentou²⁷.

Nesse mesmo dia, Michael Gove, membro do partido conservador e do Parlamento do RU - anunciou a criação de uma espécie de aliança de empresas, institutos de pesquisa e universidades, com o objetivo de aumentar a capacidade de teste de antigéneo para trabalhadores da linha de frente. No entanto, apesar desse anúncio, Downing Street veio confirmar que apenas 2 000 dos 500 000 trabalhadores da linha da frente do NHS foram testados para o coronavírus.

A 31 de março de 2020, a polícia de Durham foi informada de que um indivíduo, entendido como Dominic Cummings, viajou de Londres para Durham e estava na cidade. Um porta-voz acrescentou que os polícias entraram em contacto e confirmaram a presença de Cummings, estando ele isolado nesse local²⁸.

O colunista do *The Guardian*, Jonathan Freedland, numa crítica feita ao comportamento de Boris Johnson, refere que o primeiro-ministro e o seu governo estão numa liberdade condicional, cujo humor das pessoas pode mudar rapidamente de um momento para o outro. Segundo Freedland, esta reação das pessoas é algo normal num contexto de crise, como é o caso, onde o comportamento típico perante o medo e a incerteza é acreditar que os seus líderes têm tudo sob controlo²⁹.

Atingidos os 10 000 testes por dia pela primeira vez no dia 2 de abril, Hancock estabeleceu nova meta do governo de 100 000 testes até ao final do mês em questão, incluindo testes de anticorpos e antigéneos. O secretário de saúde revelou que o RU pretendia, nesse momento, comprar 17,5 milhões de testes de anticorpos, uma vez que os primeiros testes comprados não funcionaram.

²⁷ *The Guardian*, publicado a 29 de março de 2020.

²⁸ *The Guardian*, publicado a 31 de março de 2020.

²⁹ *The Guardian*, publicado a 3 de abril de 2020.

Passados dez dias de sintomas, Boris Johnson foi internado no hospital. Dominic Raab, Secretário de Relações Exteriores, substituiu Johnson mas não assumiu plenos poderes de primeiro-ministro, com o número 10 e Michael Gove, o ministro do Gabinete, enfatizando que quaisquer grandes decisões seriam tomadas coletivamente pelo gabinete.

Segundo a colunista do *The Guardian*, Nesrine Malike, a hospitalização do primeiro-ministro britânico poderia ter intensificado a tal ausência de resposta ao combate à Covid-19 que tanto se falava desde o início da pandemia. A doença de Johnson tornou-se numa narrativa cada vez mais centrada no seu martírio, transformando a sua doença e recuperação numa virtude de caráter³⁰.

Através de uma publicação feita por Peter Walker no *The Guardian*, foi confirmado por Michael Gove que o primeiro-ministro faltou a cinco reuniões COBRA, que decorreram no período entre o final de janeiro e fevereiro de 2020, tendo sido um dos vários erros cometidos, quando o mundo já se tinha apercebido do quão sério o surto iria ser. Nessa altura e como já vimos, o primeiro-ministro estava a passar um tempo no seu retiro oficial em Chequers. No entanto, este já era um comportamento padrão de Boris Johnson, o que levava a que muitas das reuniões fossem presididas pelo secretário de Estado competente na área relevante³¹.

No dia 27 de abril de 2020, Boris Johnson fez a sua primeira aparição pública depois da sua recuperação do coronavírus, alertando que o RU estava a passar pelo pico da infeção. Acrescentou, nessa mesma aparição, que o bloqueio seria suspenso apenas quando o governo estivesse confiante de que não haveria o risco de um segundo pico. Conforme informações divulgadas pelo jornal nacional britânico, o discurso pós-coronavírus do primeiro-ministro foi percecionado como uma tentativa de que estava de volta ao comando do governo visto que abordou os temas preocupantes à data – o bloqueio, a economia e a capacidade do NHS.

No entanto, esse discurso foi bastante criticado, principalmente, devido a alguns termos utilizados, sendo considerados inapropriados face ao contexto que o RU estava a viver. Johnson utilizou, muitas vezes, a palavra sucesso que, de certa forma, perante os críticos, era controversa, dado o elevado número de mortes, que ultrapassava já os 20 000, o problema constante no fornecimento de equipamentos de proteção individual a

³⁰ *The Guardian*, publicado a 12 de abril de 2020.

³¹ *The Guardian*, publicado a 19 de abril de 2020.

profissionais de saúde, como também a resposta lenta do governo à realização de testes, entre outros.

Segundo Zoe Williams – jornalista e colunista no *The Guardian* – considerou o discurso de Johnson infantil e obscuro, demonstrando o seu *modus operandi* carregado de dominação sobre os outros. Quando Boris referiu que não podia dizer quando seriam feitas as mudanças e com que rapidez ou lentidão, isso foi bastante claro: o governo não pretendia incluir os cidadãos na sua decisão³².

No final do mês de abril, o governo começou a avaliar a possibilidade de levantar o *lockdown*, estabelecendo cinco testes que poderiam refletir o início desse momento: sinais de que o NHS estava apto para o fazer, que possuía equipamento de proteção individual suficiente, uma queda sustentada na taxa de mortalidade diária, dados confiáveis sobre a diminuição das taxas de infecção e sinais de que o risco de um segundo pico, que sobrecarregasse o NHS, seria evitado. No entanto, o *The Guardian* demonstrou, através de um relatório elaborado pelo Institute for Government (IfG), que esses testes não eram suficientes uma vez que, apesar de serem medidas apropriadas para controlar a pandemia, não iriam ser uma base de uma estratégia de saída de longo prazo, que garantisse a redução do risco de um ressurgimento da doença e, ao mesmo tempo, proporcionar à economia a oportunidade de funcionar.

O IfG demonstrou que, para ser possível um levantamento das medidas de bloqueio, era necessário que o governo Johnson aumentasse a capacidade de testes e rastreamento de contactos e considerasse controlos de fronteiras mais rígidos para impedir novas importações do vírus. Consequentemente, isso implicava transparência por parte do primeiro-ministro e membros do seu governo, comunicações detalhadas, não apenas com os cidadãos, mas também com os empregadores, conselhos e governos retornados. Isso implicava, portanto, uma mudança na estratégia de comunicação ao longo do tempo. Lisa O'Carroll – correspondente do *The Guardian* – criticou nesta publicação que, desde o início, o governo esteve em negação e recusou-se a ver a ameaça viral. Primeiro, Johnson duvidou que havia um problema sério, depois questionou a veracidade dos relatórios indesejados e, por último, considerou a dissidência como traição³³.

³² *The Guardian*, publicado a 27 de abril de 2020.

³³ *The Guardian*, publicado a 30 de abril de 2020.

Apesar de Johnson considerar que a sua estratégia até esse momento era bem sucedida, *The Guardian* anunciou, no início de maio, que a agência de controlo de doenças da União Europeia (UE) alertou para o facto do RU ser um dos cinco países europeus que não conseguia reduzir as infeções por coronavírus. À data, o número total de mortes atingiu os 30 000, segundo o gov.uk, com cerca de 191 000 casos de infeção detetados³⁴.

Finalmente, a 10 de maio de 2020 o primeiro-ministro britânico, começou a dar os primeiros passos para o levantamento do bloqueio do RU, sendo o seu discurso considerado por muitos como confuso e vago. Johnson divulgou algumas das medidas que iriam fazer parte dessa nova abordagem que, segundo consta, era guiada pela ciência desde o início desta pandemia. Essas medidas incluíam a possibilidade das escolas e algumas lojas reabrirem no mês de junho, das pessoas regressarem ao seu espaço de trabalho e de alguns cafés ou restaurantes com espaço ao ar livre, além de locais como cinemas, ..., poderem voltar a funcionar a partir de julho. A partir do dia 13, Johnson também informou que seriam permitidas atividades ao ar livre, viagens a locais como praias e parques nacionais e de desporto, desde que as pessoas se mantivessem nos seus grupos familiares. Johnson reforçou que as pessoas poderiam enfrentar multas caso não fossem cumpridas as medidas: poderiam começar em £ 100 e ir até a um máximo de £ 3.200³⁵.

Muitas foram as críticas, publicadas pelo *The Guardian*, acerca destas medidas de desbloqueio. Uma delas foi feita pela primeira-ministra da Escócia, que se opôs a este novo plano, em que, segundo ela, Johnson passava repentinamente de conselhos como ficar em casa para ficar em alerta, tornando esta abordagem vaga e imprecisa. O cientista social da *University College Dublin*, Seán L'Estrange, também não estava satisfeito, referindo que era prematuro Johnson avançar com o desbloqueio, podendo levar a um aumento dos casos de infeção, o que poderia ser devastador, tendo em conta que o RU parecia não ter capacidade suficiente para realizar testes e rastrear contactos para esse aumento³⁶.

John Edmunds, professor de modelagem de doenças infecciosas na *London School of Hygiene and Tropical Medicine* e membro do Sage, o Grupo Científico Consultivo para Emergências do governo – destacou, inclusive, no comité da House of Lords que a decisão

³⁴ *The Guardian*, publicado a 4 de maio de 2020.

³⁵ *The Guardian*, publicado a 10 de maio de 2020.

³⁶ *The Guardian*, publicado a 10 de maio de 2020.

sobre a reabertura das escolas era uma decisão política e não baseada na ciência, contrariando aquilo que era conhecido e defendido pelo governo³⁷.

Simultaneamente, Michael Gove, ministro do Gabinete, também anunciou nessa data que o governo recrutou cerca de 17 000 rastreadores de contactos, no caminho de atingir a meta dos 18 000 e também estava a apostar fortemente numa aplicação para rastrear contactos. No entanto, o *The Guardian* revelou que um editorial no *British Medical Journal* criticou o recorde do RU em testes e rastreamentos, considerando que estes comentários políticos com promessas de recrutamento, números de testes diários desejados ou o investimento em aplicações de rastreamento de contactos, eram completamente injustificados, sendo meras distrações que serviriam apenas para desviar do foco essencial.

No fim de março, vimos que Dominic Cummings dirigiu cerca de 400 kms de Londres até Durham, nordeste da Inglaterra, com a esposa e o filho de quatro anos. Este foi um dos assuntos também polémicos que levou muitos críticos a demonstrar o seu desagrado perante o comportamento do primeiro-ministro Boris Johnson face a este momento, colocando em causa, mais uma vez, a sua forma de liderar a pandemia.

Nessa fase e, segundo John Crace numa publicação do *The Guardian*, Cummings infringiu as regras de confinamento que haviam sido impostas uns dias antes, que incluíam a proibição de viajar e, inclusive, os cidadãos britânicos não tinham autorização para visitarem familiares. De acordo com o que foi noticiado, o consultor sénior do primeiro-ministro justificou-se logo, alegando que necessitava da ajuda dos seus pais para cuidar do seu filho dada a possibilidade de estar infetado. Dias depois, Johnson não deu qualquer justificação nem esclarecimentos sobre este comportamento de Cummings, apesar de ter sido questionado múltiplas vezes nas conferências de imprensa diárias³⁸.

Para além de Crace considerar a atitude de Cummings cobarde e totalmente incorreta, reconheceu que Boris Johnson perdeu a credibilidade que ainda lhe restava, não só do seu próprio governo, como também de todos os cidadãos. E a verdade é que isso aconteceu. De acordo com uma pesquisa do instituto YouGov para o Journal *The Times*, citado pelo *The Guardian*, a vantagem do partido conservador para o partido trabalhista tinha caído cerca de 9 pontos em apenas uma semana. Esta pesquisa demonstrou o apoio de 44% dos entrevistados ao partido de Johnson - cerca de 4 pontos a menos que na semana anterior

³⁷ *The Guardian*, publicado a 19 de maio de 2020.

³⁸ *The Guardian*, publicado a 24 de maio de 2020.

-, e de 38% ao partido trabalhista – 5 pontos a mais. Uma pesquisa do jornal Daily Mail também mostrou ainda que o índice de aprovação de Johnson caiu de 19% para menos de 1% em apenas alguns dias.

Esta queda de apoio também resultou da sensação crescente de rebelião interna resultante do escândalo com Cummings. Quase quarenta deputados conservadores exigiram a sua demissão tendo, inclusive o secretário de Estado da Escócia, Douglas Ross, apresentado a sua carta de demissão no *Twitter*.

Suzanne Moore, jornalista inglesa, também condenou o comportamento de Johnson e Cummings, revelando que a visão de liderança forte do primeiro era completamente falhada, recusando responsabilidades e escondendo a verdade e as suas fraquezas. Moore descreveu o primeiro-ministro como alguém motivado apenas pelo ego, não protegendo a nação com um bloqueio antecipado nem estabelecendo um sistema de testes e rastreamento de contactos³⁹.

Aditya Chakraborty, também colunista no *The Guardian*, criticou o facto de Johnson ter perdido inúmeras reuniões no início da pandemia, mas quando publicada a infração de Cummings, não hesitou e rapidamente sentiu a necessidade de o proteger. Neste caso, Johnson demonstrou uma determinação que contrastou, de forma vergonhosa, com a complacência verificada anteriormente, ofuscando novamente as pessoas daquilo que é realmente importante. Esta polémica gerada com Dominic Cummings veio distrair as pessoas das múltiplas falhas que o governo cometeu ao longo da pandemia, segundo Chakraborty: as falhas de fornecimento de equipamentos de proteção individual aos trabalhadores, falhas na contagem dupla de testes ao novo coronavírus, que por sua vez escondeu o completo fracasso do regime de testes e que levou, por consequência, a que o RU perdesse contra os EUA no seu número total de mortes por Covid-19.

Quase no final do mês de maio, Boris Johnson anunciou, no *briefing* diário sobre o coronavírus, novas medidas, que incluíam a reabertura de lojas não essenciais no dia 15 de junho e os mercados ao ar livre e *showrooms* de carros a partir do dia 1⁴⁰. Estes últimos foram autorizados a reabrir mais cedo uma vez que a natureza aberta dos espaços representava um risco menor de infeção do que as instalações internas. Não no mesmo dia, o primeiro-ministro britânico também acrescentou que grupos de até seis pessoas

³⁹ *The Guardian*, publicado a 24 de maio de 2020.

⁴⁰ *The Guardian*, publicado a 25 de maio de 2020.

poderiam reunir ao ar livre em parques e jardins a partir do primeiro de junho. De realçar que, ao mesmo tempo que anunciava estas novas regras, Johnson impedia, repetidamente, aos jornalistas de pedir ao consultor científico chefe, Sir. Patrick Vallance, e ao diretor médico, Chris Whitty, comentários sobre a violação do bloqueio de Dominic Cummings⁴¹.

O relaxamento das regras de bloqueio, segundo Polly Toynbee – jornalista, escritora e colunista no *The Guardian* -, dependiam de bons testes e rastreamento combinado com a confiança pública. No entanto, Toynbee reconheceu que não era isso que acontecia no RU, depreciando o facto da realização de testes e rastreamento de contactos não estarem atualizados e o governo continuar a anunciar e falhar constantemente, tornado-se um mau hábito e, por conseguinte, a geração de medo nas pessoas⁴².

Com estas afirmações, Toynbee pretendia demonstrar que os números dos testes realizados eram uma autêntica fraude. Isto porque, o governo afirmava que existia capacidade para 161 000 testes por dia e que 84% dos testes dos centros *drive-thu* eram devolvidos em 24h e 95% de todos os testes eram devolvidos em 48h. No entanto, a jornalista apresentou uma pesquisa feita pelo programa de investigação da BBC Radio 4, More or Less, que revelava que, apenas metade do número anunciado eram pessoas reais testadas, dado que testes duplicados não estavam a ser deduzidos.

No final de maio, o governo de Johnson anunciou que ultrapassou a meta dos 200 000 testes à Covid-19 por dia. De acordo com os dados da Secretaria de Saúde, foram realizados 127 722 exames de diagnóstico, dos 165 634 disponíveis. Havia capacidade adicional para 40 000 testes de anticorpos disponíveis para o NHS e para a equipa de assistência social. O governo não divulgou o número de testes de anticorpos realizados mas entende-se que os laboratórios de patologia do NHS receberam metas para realizar milhares de testes por dia desde o final da semana passada⁴³.

Segundo o professor Devi Sridhar, presidente de Saúde Pública Global da Universidade de Edimburgo, o ideal seria concentrarem-se menos em metas e mais em implementar os sistemas locais necessários para testar, rastrear e isolar. Um número não era suficiente para obter aquilo que era necessário - a saúde pública. No entanto, o secretário de saúde, Matt Hancock contrapôs esta afirmação, referindo que atingir esta

⁴¹ *The Guardian*, publicado a 28 de maio de 2020.

⁴² *The Guardian*, publicado a 29 de maio de 2020.

⁴³ *The Guardian*, publicado a 30 de maio de 2020.

meta de 200 000 testes era algo importante para o controle da propagação do vírus, salvar vidas e diminuir gradualmente o bloqueio.

Nesta fase e chegando ao mês de junho, a confiança pública no RU como fonte de informações precisas sobre o coronavírus entrou em colapso, sugerindo que os ministros poderiam ter dificuldades para manter as restrições de bloqueio após o caso polêmico de Dominic Cummings. Segundo as pesquisas realizadas em nome do Instituto da Universidade de Oxford pelo YouGov, citado pelo *The Guardian*, menos de metade dos britânicos confiava no governo de Westminster para fornecer informações sobre a pandemia – abaixo de mais de dois terços do público no mês de abril⁴⁴.

Segundo o *The Guardian*, o diretor do instituto, Rasmus Kleis Nielsen refere que, durante dez anos de pesquisa, nunca viu uma queda na confiança como a que via no RU num pequeno período de tempo. Esta pesquisa foi feita na última semana de maio, incluindo o período em que Dominic Cummings desrespeitou as regras de bloqueio ao deslocar-se para Durham. O instituto concluiu que o governo e os políticos do RU passaram a ser vistos como uma fonte de preocupação com informações falsas e enganosas do que qualquer outra fonte de informação.

Numa entrevista dada ao *The Guardian*, o líder do Partido Trabalhista, Keir Starmer, revelou ter chegado ao limite da sua paciência em relação à resposta à pandemia que o governo tinha dado até ao momento. Starmer referiu que era clara a perda de confiança por parte das pessoas que foi causada, em grande parte, pela violação do bloqueio por Cummings e pela decisão de Boris Johnson de apoiar o seu assessor sénior sem repreensão, o que o líder trabalhista confia ter sido prejudicial⁴⁵.

Starmer expressou ainda a sua ceticidade em relação ao anúncio das medidas de flexibilização do bloqueio pelo primeiro-ministro exatamente na mesma semana deste acontecimento controverso. O líder trabalhista acredita que este comunicado foi uma tentativa de Johnson desviar a atenção das pessoas, o que não aconteceu uma vez que foram muitos os parlamentares conservadores que protestaram, exigindo a demissão de Cummings.

⁴⁴ *The Guardian*, publicado a 1 de junho de 2020.

⁴⁵ *The Guardian*, publicado a 2 de junho de 2020.

Nesta entrevista, Starmer criticou o facto de ter havido uma redução de coletivas de imprensa apenas para alguns dias da semana em vez de ser diariamente e também de ter escrito uma carta a Boris Johnson sobre a reabertura das escolas, oferecendo-se para ajudar a tentar levar isso adiante de uma forma que garantisse o consenso e confiança, mas não obteve resposta. Deste modo, Starmer teve de endurecer a sua posição e, por isso, planeou mais pedidos de reuniões com Johnson, Sir. Mark Sedwill – secretário do gabinete – e o professor Chris Whitty – diretor médico.

A 3 de junho de 2020, Boris Johnson anunciou, através de uma nova coletiva de imprensa em Downing Street que, apesar dos avisos dos consultores científicos de que a regra deveria permanecer, pretendia relaxar a medida de distanciamento físico (2 metros). Johnson fez esta nota otimista sobre flexibilizar ainda mais o bloqueio para ajudar bares, restaurantes, cafés e outros locais a reabrirem com lucro. No entanto, Sir Patrick Vallance, o principal consultor científico, e o professor Chris Whitty, o principal consultor médico, adotaram um tom muito mais cauteloso, enfatizando que o RU precisava de se mover muito mais lentamente, dada a atual taxa de infeção. Além disso, alertaram para uma possível segunda vaga, destacando outros países onde houve surtos subsequentes após o relaxamento das medidas de distanciamento físico⁴⁶.

Johnson pediu aos membros do Grupo Consultivo Científico para Emergências – Sage - que revissem a orientação, mas o número 10 disse acabou por reconhecer junto do governo que a regra de distanciamento físico deveria permanecer em vigor por enquanto.

Uns dias mais tarde, o primeiro-ministro do RU comunicou a reabertura de parques zoológicos e de safári a partir do dia 15 dado o receio de alguns falirem se o fecho se continuasse a estender pelos meses de verão⁴⁷.

Vários foram os especialistas que demonstraram medo em relação à flexibilização do bloqueio, revelando ser cedo demais. Segundo o Public Health England (PHE), enquanto que, a média de mortes era apenas de 21 há 12 semanas anteriores a este momento, a 11 de junho era dez vezes maior. Nesta fase, os cientistas pareciam nervosos com o facto de,

⁴⁶ *The Guardian*, publicado a 3 de junho de 2020.

⁴⁷ *The Guardian*, publicado a 10 de junho de 2020.

à medida que as medidas de desbloqueio aumentem, o sistema de testes e rastreamento de contactos e isolamento seja menos robusto.

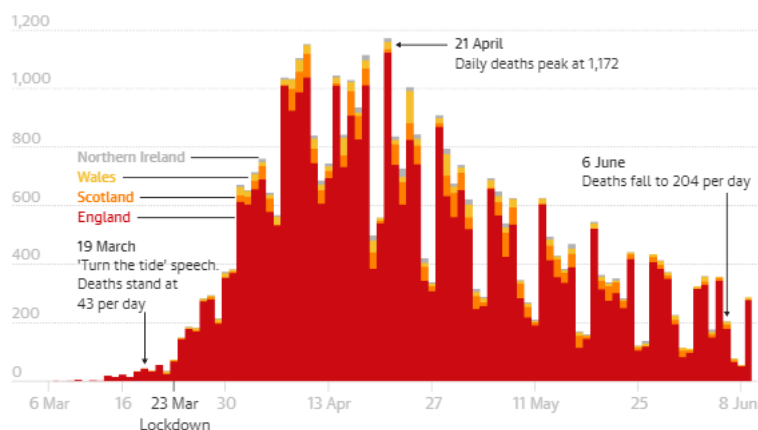


Figura 5 : Mortes diárias por Covid-19 (Fonte: Gráfico retirado do website do *The Guardian*, criado pelo PHE)⁴⁸

Sir David King, ex-assessor científico-chefe e presidente de uma versão independente do grupo consultivo Sage do governo, calculou que, se Johnson tivesse ordenado o bloqueio no dia em que prometeu virar a maré, em vez de ser quatro dias depois, a transmissão teria sido menor e as mortes reduzidas para metade.

Tal afirmação foi corroborada pelo professor Neil Ferguson, epidemiologista do *Imperial College* e ex-conselheiro do governo, que disse que o número de mortos poderia ter sido reduzido para metade se o bloqueio tivesse ocorrido uma semana antes. Em resposta a esta estimativa, muitos foram os leitores do jornal britânico que reforçaram a má gestão do governo da forma como lideraram esta pandemia e, particularmente, a sua despreocupação, não tendo sido adotada uma abordagem preventiva.

O ex-assessor científico-chefe referiu ainda que muitos foram os críticos que referiram que o sistema de testes e rastreamento de contactos não sofreu qualquer alteração, continuando a não serem capazes de acompanhar as novas infeções. Desta forma, Martin Green, executivo-chefe do grupo do setor Care England exigiu protocolos mais claros sobre o planeamento de uma segunda vaga, isto é, estabelecimento de testes semanais ou quinzenais e a inclusão da necessidade dos planos do governo se tornarem públicos.

A 16 de junho de 2020, Boris Johnson anunciou o maior avanço até ao momento no tratamento de pacientes infetados com Covid-19, tendo este sido feito por uma equipa de

⁴⁸ *The Guardian*, publicado a 11 de junho de 2020.

cientistas britânicos após o maior teste controlado de tratamentos do mundo. A Dexametasona, um esteróide barato, poderia, na ótica de Johnson, ajudar a tratar os pacientes, sendo que já estava disponível para uso no NHS⁴⁹. Para além disso, o primeiro-ministro também informou o público do fecho do Departamento de Desenvolvimento Internacional (DfID), onde Clare Short – secretária de Estado do trabalho do DfID de 1997 a 2003 - demonstrou o seu desagrado, realçando que esta decisão iria prejudicar a reputação e influência do RU⁵⁰.

Uma semana depois e, após uma revisão realizada pelo secretário permanente do número 10 de Downing Street, Boris Johnson confirmou que membros de duas famílias poderiam reunir a partir do dia 4 de julho - que foi quando outros locais também reabriram, incluindo bares, cabeleireiros, igrejas -, afirmando que a regra de distanciamento físico de 2 metros seria descartada em favor de uma outra abordagem – mais de 1 metro. Isto significava que, a partir dessa data, as pessoas podiam estar a 1 metro de distância uns dos outros, desde que estivessem a ser cumpridas outras medidas para limitar a transmissão do vírus como a utilização de máscara e lavagem das mãos⁵¹.

Após esta conferência de imprensa onde foram anunciadas as novas medidas, Johnson informou também que os *briefings* diários haviam chegado ao fim, tendo sido substituídos por conferências de imprensa ocasionais. O líder trabalhista, Keir Starmer, não ficou convencido com estas novas regras, pedindo ao governo garantias de que tudo isto foi acordado com a Sage e, ao mesmo tempo, enfatizando que as autoridades locais precisavam de recursos e poderes extra para realizar bloqueios locais se necessário.

Owen Jones – colunista do *The Guardian* – também contestou este anúncio de Johnson, referindo que o governo estava simplesmente à espera que o verão fizesse com que os cidadãos britânicos se esquecessem de tudo o que se tinha passado até então, incluindo a perda evitável de dezenas de milhares de pessoas para a Covid-19. Referiu ainda que o governo deveria sofrer as consequências políticas adversas em resultado da várias falhas cometidas ao longo da pandemia, resultantes dos múltiplos atrasos na resposta, de uma abordagem associada à economia em primeiro lugar e a gravidade combinada da situação económica, social e de saúde pública do RU. No entanto, Jones não demonstrou esperança

⁴⁹ *The Guardian*, publicado a 16 de junho de 2020.

⁵⁰ *The Guardian*, publicado a 16 de junho de 2020.

⁵¹ *The Guardian*, publicado a 23 de junho de 2020.

que isso fosse alguma vez acontecer, arriscando-se a dizer que a combinação de bravura e alegria característica da figura Boris Johnson era capaz de influenciar essa amnésia coletiva dos britânicos, fazendo-os esquecer o passado com o alívio de viver um novo presente livre.

Foi também no final do mês de junho que Boris Johnson aproveitou para comunicar uma série de projetos de investimento destinados a equilibrar o RU. Isso incluía um grande impulso para a construção de estradas e múltiplos investimentos verdes, como carregamento de veículos elétricos. Além disso, Johnson avançou com a ideia de prosseguir com a construção de mais de 40 hospitais prometidos durante a sua campanha eleitoral e potencialmente entregando dinheiro às escolas para serem gastos na melhoria dos seus prédios. Com uma necessidade urgente de criar empregos, projetos de escala relativamente pequena estavam na mente do primeiro-ministro, mais do que os teleféricos e pontes de alto perfil que costumava preferir no passado⁵².

John Crace não ficou indiferente a esta comunicação de Johnson, afirmando que estava de volta o primeiro-ministro otimista, vago e incoerente. Tendo em conta que os meses anteriores foram catastróficos para o país, Crace considera que o discurso de Johnson foi uma tentativa de fugir ao tema da pandemia, tornando a sua mensagem numa autêntica mentira, listando inúmeras melhorias de infraestrutura que desejava realizar. Exemplificando, durante o discurso, Johnson fugiu de questões relacionadas com a falta de emprego, com medo de se comprometer, indicando que o chanceler Rishi Sunak daria essas informações na semana seguinte.

A 1 de julho de 2020, surgiram críticas pela falta de dados nos testes positivos, provocando surtos locais. Os líderes de alguns concelhos informaram que não estavam a receber os resultados dos testes necessários para travar novos surtos. Esses dados, que podiam ajudar a evitar novas ondas locais, estavam a ser retidos em alguns dos lugares com maior risco de novos bloqueios. Em resposta, o governo alegou que os concelhos tinham as informações necessárias para manter o vírus sob controlo⁵³.

O conselho do município de Rochdale, que apresentava um dos níveis mais altos de novas infeções no RU a seguir a Leicester, revelou ao jornal *The Guardian* que não receberam resultados do teste da comunidade, conhecido como teste do pilar dois. Esta

⁵² *The Guardian*, publicado a 26 de junho de 2020.

⁵³ *The Guardian*, publicado a 1 de julho de 2020.

informação veio contradizer a afirmação de Boris Johnson no parlamento de que todos os resultados dos testes – testes comunitários no pilar dois e testes do NHS no pilar um – foram partilhados não apenas com Leicester mas sim com todas as autoridades em todo o país.

Richard Leese, líder do conselho da cidade de Manchester, também reclamou dos dados uma vez que não incluíam informações sobre etnia, idade, ocupação, sexo e, mais importante, o código postal. Segundo ele, essa informação era relevante na medida em que lhes permitia avaliar se os casos estavam dispersos ou muito concentrados numa determinada região. Uma fonte do governo respondeu ao jornal britânico, dizendo que os diretores locais de saúde pública receberam dados no nível do código postal há dez dias.

Em resultado disto, o professor Neil Ferguson, do *Imperial College London* – que deixou o cargo de conselheiro do governo depois de admitir quebrar as regras de bloqueio – alertou que o RU deveria estar preparado para surtos regionais inevitáveis devido a ausência dessas informações. Perante isto, a Associação Médica Britânica implorou ao governo que garantisse que os líderes locais recebessem informações oportunas sobre os casos da sua área para ajudar a conter a propagação do vírus, dado que a suposta aplicação para testes e rastreamento de contactos não estava em vigor. Em resposta, o Departamento de Saúde e Assistência Social garantiu que estava a disponibilizar todas as informações necessárias para que os parceiros locais pudessem tomar decisões rápidas em possíveis picos de infeção.

No dia 3 de julho de 2020 foi publicada a informação de que Stanley Johnson, pai de Boris Johnson, viajou para a Grécia em aparente violação das orientações do Ministério das Relações Exteriores para evitar viagens não essenciais. Durante um telefonema de rádio da LBC, Johnson recusou repetidamente fazer qualquer tipo de comentário sobre as ações do seu pai⁵⁴.

No entanto, a Sage comentou o acontecimento, alertando que este ação do pai do primeiro-ministro poderia enfraquecer, mais uma vez, a mensagem transmitida às pessoas de combate ao novo coronavírus. O professor Stephen Reicher, membro do SPI-B, o subcomitê Sage que fornecia conselhos de cientistas comportamentais ao governo sobre

⁵⁴ *The Guardian*, publicado a 3 de julho de 2020.

como o público poderia responder às medidas de bloqueio, indicou que o incidente poderia minar a confiança do público nas diretrizes do governo.

Esta crítica foi feita também pelo psicólogo social da Universidade de St. Andrews que confirmou que esta decisão de viajar do pai de Johnson poderia prejudicar a mensagem do governo, afetando a percepção das pessoas da mesma forma que afetou o caso de Cummings.

Foi no início de julho que Boris Johnson anunciou a suspensão das restrições de bloqueio na Inglaterra a partir do primeiro fim de semana, enquanto o diretor médico da Inglaterra - Chris Whitty - alertou que as pessoas teriam igualmente de respeitar o distanciamento físico e o uso de máscaras para evitar uma segunda onda da pandemia. Johnson acrescentou que mais bloqueios seriam impostos a nível local mas o fecho nacional seria evitado⁵⁵.

No anúncio, Johnson acusou as casas de repouso de não seguirem os procedimentos adequados durante a pandemia, o que provocou uma reação generalizada de líderes de assistência, sindicatos e parlamentares, referindo que o primeiro-ministro apenas estava a transferir a culpa para outros pelo elevado número de mortes. Segundo informações publicadas pelo *The Guardian*, quase 20 000 residentes de casas de repouso foram confirmados como mortos pela Covid-19, do total das 44 000 mortes no RU, e o número real foi estimado em muito maior⁵⁶.

Em oposição às afirmações do primeiro-ministro, o jornal revelou que as autoridades de saúde pública já tinham proposto um plano com onze condições para proteger as casas de repouso, em abril, incluindo um bloqueio radical com as equipas a mudarem por quatro semanas, enquanto os hospitais temporários do NHS Nightingale eram implantados. No entanto, este plano foi negado pelo governo. Os comentários de Johnson também foram criticados pelo porta-voz da Associação de Diretores de Serviços Sociais para Adultos uma vez que o governo nunca priorizou este setor em nenhum momento da pandemia; e por políticos da oposição, como Liz Kendall, ministra-sombra de assistência social do Partido Trabalhista, o Ed Davey, líder interino dos Lib Dems, e Nick Forbes, líder do conselho da cidade de Newcastle.

⁵⁵ *The Guardian*, publicado a 3 de julho de 2020.

⁵⁶ *The Guardian*, publicado a 6 de julho de 2020.

No fundo, o que o governo estava a tentar fazer era mudar preventivamente a narrativa sobre a responsabilidade pela resposta do país à pandemia, culpando outros pelo que deu errado. Segundo o correspondente político Peter Walker, Johnson culpava as casas de repouso, o PHE, o serviço civil, os cientistas, os governos anteriores e a procura global por equipamento de proteção individual, ..., pelas falhas ocorridas ao longo deste tempo.

Dois dias depois após ter sido desafiado por Keir Starmer, o líder trabalhista, nas típicas *Prime Minister's Questions* (PMQs) – convenção constitucionalizada no RU, realizada na Câmara dos Comuns, onde o primeiro-ministro responde a questões dos parlamentares -, Boris Johnson voltou atrás naquilo que tinha dito e assumiu a responsabilidade total pelas mortes nas casas de repouso⁵⁷.

Gaby Hinsliff – colunista do *The Guardian* – criticou a atitude de Johnson, comparando-o a uma criança. Quando algo corre da forma diferente daquilo que tinha imaginado e, quando confrontado com a realidade, o primeiro-ministro britânico prefere ficar escondido do que enfrentar o problema. É por esse motivo, que muitos críticos, consideraram urgente a realização de um inquérito público para avaliar o comportamento e atitudes adotadas por Johnson para lidar com a pandemia e, conseqüentemente, perceber o que aconteceu de errado na primeira vaga para salvar vidas numa possível segunda.

Ainda durante o mês de julho, Johnson incentivou as pessoas a utilizarem máscaras nas lojas como garantia adicional contra a Covid-19 e deu a entender que o governo poderia tornar o uso, dentro desses espaços, obrigatório⁵⁸.

Numa coletiva de imprensa a 17 de julho, Boris Johnson revelou plano que, segundo ele, iria permitir que o RU voltasse à normalidade até ao Natal. Esse plano incluía: a partir de 18 de julho, as autoridades locais passariam a ter novos poderes para fechar instalações específicas, fechar espaços ao ar livre e cancelar eventos; o governo central passava a intervir em áreas locais, emitindo ordens para as pessoas ficarem em casa, limitando o número de reuniões além das regras nacionais e restringindo o transporte; atribuição da responsabilidade apenas aos empregadores para discutir com os trabalhadores se era seguro regressar ao espaço de trabalho a partir do mês de agosto; a maioria dos ambientes de lazer, incluindo pistas de patinação, casinos, esteticistas, ..., reabririam a partir do mês de agosto, mantendo as discotecas fechadas; as apresentações internas para o público ao vivo

⁵⁷ *The Guardian*, publicado a 8 de julho de 2020.

⁵⁸ *The Guardian*, publicado a 13 de julho de 2020.

também puderam ser retomadas em agosto, sujeitos a pilotos; reuniões maiores em estádios desportivos também reabriam a partir do outono, mas com a realização de testes; receções de casamentos até trinta pessoas também passaram a ser permitidas; os testes de coronavírus passavam a ser impulsionados para aumentar a capacidade para, pelo menos meio milhão por dia – 3,5 milhões por semana – até o final de outubro; em por fim, o anúncio de um novo programa de vacinação contra a gripe e um fornecimento adicional de £ 3 bilhões para ajudar o NHS a estar preparado para uma possível segunda onda de coronavírus⁵⁹.

Simon Jenkins – colunista no *The Guardian* – criticou a incoerência existente nesta fase da pandemia⁶⁰. Ao mesmo tempo que o governo apelava a novas medidas no sentido dos cidadãos voltarem à sua vida normal, os médicos continuavam a apelar para evitar o ressurgimentos da Covid-19, seguindo as regras de utilização de máscara e distanciamento físico. Contudo, não eram só os médicos que alertavam para esse facto. Por exemplo, a professora e presidente da Academy of Medical Royal Colleges, Carrie MacEwen, também despertou para a possibilidade de uma segunda onda, podendo ser pior do que a primeira.

Jenkins referiu que a percepção que Boris Johnson transmitia com este discurso mais otimista, das pessoas poderem voltar à normalidade, era que não acreditava que uma segunda vaga pudesse acontecer, mesmo com cientistas, médicos, professores, ..., a alertar para o cenário oposto.

Numa entrevista à BBC, Boris Johnson acabou por admitir que o governo não entendeu o vírus nas primeiras semanas e meses e que devia ter sido tratado de forma diferente. Numa publicação no *The Guardian*, Peter Walker abordou a entrevista dada pelo primeiro-ministro, onde o mesmo referiu que a única coisa que não reparam desde o início da pandemia foi a extensão em que o novo coronavírus poderia ser transmitido de forma assintomática entre as pessoas, o que significava que se espalhava mais do que o RU acreditava antes da imposição do bloqueio⁶¹. De acordo com o que o membro da Sage, John Edmunds, disse em junho, a decisão tardia de bloqueio custou muitas vidas ao RU. No entanto, Johnson rejeitou essa ideia de que as mudanças na política de bloqueio, uso de máscaras e testes em massa significavam que a resposta do governo poderia ser retratada como um atraso que levou a várias vítimas. Johnson acrescentou que, tal como outros

⁵⁹ *The Guardian*, publicado a 17 de julho de 2020.

⁶⁰ *The Guardian*, publicado a 20 de julho de 2020.

⁶¹ *The Guardian*, publicado a 24 de julho de 2020.

países, o RU foi apanhado de surpresa com a extensão em que o coronavírus podia ser espalhado por pessoas sem sintomas e insistiu que o governo seguiu todos os conselhos médicos.

Na semana anterior a esta entrevista à BBC, o primeiro-ministro comprometeu-se, pela primeira vez, a realizar um inquérito independente sobre a resposta do RU à pandemia, dizendo aos deputados na Câmara dos Comuns apenas que isso seria feito no futuro.

Quase no final do mês de julho, Boris Johnson afirmou que o RU não hesitaria em impôr novas quarentenas para impedir a propagação do coronavírus, após o governo ter estabelecido, no passado dia 25, uma quarentena de catorze dias às chegadas de Espanha, em resultado de um aumento de infeções no nordeste do país⁶².

The Guardian revelou a 30 de julho que, segundo a análise realizada pelo Office for National Statistics (ONS), tendo em conta 29 países europeus, o RU teve o maior período contínuo de excesso de mortes na Europa durante o primeiro semestre de 2020. Após ter sido questionado com este facto, Boris Johnson alertou que o novo coronavírus estava sob controlo, mas que um ressurgimento em alguns países demonstrava que a pandemia não tinha acabado.

Posto isto, o primeiro-ministro viu-se obrigado a reforçar as medidas de combate à Covid-19, sendo elas⁶³:

- as pessoas que testaram positivo para a Covid-19 ou que apresentaram sintomas teriam que se auto-isolar por 10 dias, em vez de 7, segundo o governo do RU, numa medida que alinhava o país com os conselhos da OMS;
- os planos para aumentar a capacidade de teste de Covid-19 na Inglaterra para 500 000 pessoas por dia foram sinalizados pelo governo à medida que as infeções aumentassem na Europa e antes de um aumento de casos no inverno;
- todas as consultas de clínica geral deveriam ser feitas remotamente por padrão;

⁶² *The Guardian*, publicado a 28 de julho de 2020.

⁶³ *The Guardian*, publicado a 30 de julho de 2020.

- Nicola Sturgeon anunciou que estádios desportivos escoceses, ginásios e piscinas não deveriam reabrir até meados de setembro, assumindo o pressuposto de que os níveis de infeção seriam baixos nessa altura.

É claro que, perante estas medidas reforçadas, as críticas continuaram a existir dado que estas mudanças de última hora, segundo os especialistas, eram necessárias, mas insuficientes. Segundo a visão do *The Guardian*, o primeiro-ministro parecia que estava a experimentar várias medidas em simultâneo para perceber o que funcionava na realidade. Em menos de 24h houve uma paragem abrupta e uma reviravolta no relaxamento das regras do coronavírus⁶⁴.

Na noite de 30 de julho, o governo impôs novas restrições a cerca de quatro milhões de pessoas na Grande Manchester e partes de Lancashire e West Yorkshire, impedindo-as de socializar com outras famílias. Ao meio-dia do dia 31, o primeiro-ministro anunciou um adiamento parcial do relaxamento nacional agendado para o primeiro dia de agosto. A permissão para apresentações internas, reabertura de pistas de bowling e tratamentos em salões de beleza foi suspensa até pelo menos 15 de agosto. A partir de 8 de agosto, as pessoas também passaram a ser obrigadas a usar máscaras em locais fechados, como museus e lojas⁶⁵.

A visão do *The Guardian* também incluía o pensamento de que, graças ao bloqueio tardio, o RU teve os maiores níveis de mortes na Europa até ao final de maio. O verdadeiro problema não foi propriamente o endurecimento das restrições, mas sim a corrida prematura para o relaxamento em muitas frentes e a mensagem enviada pela previsão imprudente de Boris Johnson de que as coisas poderiam voltar ao normal, sem distanciamento, até ao Natal.

Segundo o jornal *The Observer*, era muito mais provável que o aumento nas taxas de infeção no RU tivesse resultado de um produto da política do governo do que do relaxamento da conformidade pública com as restrições. O relaxamento das restrições tão rapidamente e, simultaneamente, o adiamento da introdução do uso obrigatório de

⁶⁴ *The Guardian*, publicado a 31 de julho de 2020.

⁶⁵ *The Guardian*, publicado a 31 de julho de 2020.

máscaras em espaços públicos fez com que o governo assumisse um risco muito grande com a saúde pública⁶⁶.

Além disso, o sistema de testes e rastreamento de contactos não estava à altura para se continuar a expandir o relaxamento que o país deveria tolerar nesse momento. Segundo a Sage, era necessário entrar em contacto com 80% das pessoas que estiveram em contacto próximo com pessoas que testaram positivo à Covid.19, mas no noroeste de Inglaterra, a taxa de contacto era de apenas 52%.

Andrew Rawnsley acusou o governo de estar desesperado para libertar o RU do bloqueio e devolver às pessoas uma realidade pré-covid o mais rápido possível. Downing Street estava deseiosa de criar a impressão de que a crise estava a diminuir, na esperança que isso apagasse da memória de todos os erros cometidos na fase inicial da pandemia. A ilustração mais reveladora desse desejo de Johnson foi quando o seu governo rompeu com os cientistas ao mudar abruptamente o conselho do governo sobre retornar aos locais de trabalho. Esse relaxamento do bloqueio surgiu acompanhado por divisões no governo sobre as quais as possíveis mitigações contra a infeção deveria ser implementadas. Por exemplo, Michael Gove referiu na televisão que as máscaras não deveriam ser obrigatórias, mas horas depois, o primeiro-ministro anunciou que o uso passava a ser obrigatório. Rawnsley condenou estas mensagens contraditórias que deixavam as pessoas confusas, sem entender as diretrizes do governo.

Na última pesquisa de opinião para o jornal *The Observer*, a liderança dos conservadores sobre os trabalhistas estava em apenas 3 pontos – o nível mais baixo sob Johnson – enquanto a aprovação do tratamento do coronavírus pelo governo voltou a reverter, tendo experimentado um mini-renascimento sobre o coronavírus relativamente ao mês anterior. Menos de um terço dos eleitores aprovava a forma como o governo lidou com a crise (30%), enquanto 48% desaprovaram. Mais da metade das pessoas (51%) achou que o RU estava a sair do bloqueio muito rapidamente - até três pontos percentuais desde a semana passada⁶⁷.

Paul Hunter, professor de Medicina da Universidade de East Anglia – considerou que o RU saiu do bloqueio cedo demais. Esta foi uma opinião partilhada por muitos outros,

⁶⁶ *The Guardian*, publicado a 2 de agosto de 2020.

⁶⁷ *The Guardian*, publicado a 2 de agosto de 2020.

como Stephen Griffin, professor associado da escola de Medicina da Universidade de Leeds, e Simon Clarke, professor associado de microbiologia celular na Reading University.

O líder trabalhista, Keir Starmer, voltou a demonstrar a sua insatisfação com o comportamento do governo Johnson, realçando que houveram três questões sobre as quais o governo deveria ter refletido e não o fez ao longo desta crise pandémica: primeiro, o governo deveria ter avaliado se estavam a fazer tudo o que podiam para suprimir o vírus; em segundo lugar, de que forma poderiam proteger as pessoas e os seus meios de subsistência; e, por último, como é que os trabalhadores da linha da frente se estavam a sentir durante esse tempo de pandemia. Starmer criticou, realçando o facto do governo não ter feito qualquer planeamento e ignorou desde o início os vários alertas dados pelo Partido Trabalhista⁶⁸.

No início de agosto, ocorreu uma segunda sessão de provas do novo grupo parlamentar multipartidário (All-party parliamentary group - APPG) para o coronavírus liderado por um grupo multipartidário de parlamentares, onde Downing Street foi acusado de apresentar uma resposta lenta à pandemia. O Covid-19 Bereaved Families – grupo de 1 450 pessoas que perderam os seus ente queridos como resultado da pandemia – estiveram presentes nessa sessão, descrevendo as mortes dos seus familiares e criticando a resposta lenta dada pelo governo. A fundadora da campanha, Jo Goodman, confessou, nesta sessão, que foram enviadas cartas a Boris Johnson, solicitando uma reunião com as pessoas cujos parentes faleceram por Covid-19. No entanto foi recusada, dando a sensação de que foram descartados e que não existia qualquer sensibilidade e empatia por parte do primeiro-ministro britânico⁶⁹.

O Covid-19 Bereaved Families pediu, portanto, uma investigação estatutária pública urgente, abrangente e liderada por juízes, para se perceber quais as falhas e o que poderia ter sido feito para evitar esta tragédia.

No seguimento desses acontecimentos, um grupo de cientistas da *task-force* Covid-19 da *Royal Statistical Society* pediu ao governo que reconhecesse a importância da transparência e publicasse todos os dados que sustentavam as suas tomadas de decisão. No entanto, até esse momento, nada aconteceu – como exemplo existiram dois anúncios governamentais feitos na semana anterior a este pedido em que os dados de suporte não foram

⁶⁸ *The Guardian*, publicado a 4 de agosto de 2020.

⁶⁹ *The Guardian*, publicado a 5 de agosto de 2020.

disponibilizados: o primeiro foi o anúncio de que as visitas a casas e jardins seriam ilegais no norte do RU uma vez que, de acordo com o que foi dito pelo primeiro-ministro, era um dos principais cenários de transmissão; e o segundo foi a compra de dois novos testes para o vírus que afirmaram entregar resultados em 90 min, sem que os dados sobre a sua eficácia tivessem sido publicados.

Atingidos os seis meses de pandemia provocada pela Covid-19, Anthony Costello decidiu dar o seu parecer sobre a forma como o governo liderou a crise até esse momento. O professor de saúde global na University College London e ex-diretor da OMS criticou o programa de quarentena do RU, revelando que pouco mudou desde a fase inicial. Condenou o facto de não existirem dados sobre se as pessoas infetadas seguiram as regras de isolamento, destacando o facto dos ministros estarem mais preocupados em culpar os indivíduos do que estarem atentos e assumirem responsabilidades pelas decisões tomadas. Sem suporte nem monitorização do isolamento das pessoas, o programa de testes e rastreamento não fez grande diferença para o aumento de infeções. Deveria ter sido implementada, desde fevereiro, uma política de isolamento efetiva, com melhor planeamento pandémico, em vez de um programa que foi claramente uma má prática de saúde pública, revela Costello⁷⁰.

The Guardian apontou que, regra geral, o mês de agosto é muito importante, na medida em que, é o tempo para planear, estabelecer prioridades em relação ao inverno. No caso em específico da crise pandémica no RU, o jornal britânico revelou que esse mês não fez grande diferença uma vez que o primeiro-ministro continuava desleixado na sua forma de lidar com a crise da Covid-19. A situação pandémica continuava muito volátil, com a ocorrência de surtos locais em várias áreas, como Leicester, depois na Grande Manchester e em outros lugares⁷¹.

Esse contexto exigia uma liderança honesta e madura de um governo preocupado em estabelecer prioridades, fazer escolhas difíceis, explicar os custos envolvidos e, sobretudo, incitar as pessoas a continuarem a fazer a sua parte enquanto o governo as protegia. No entanto, não foi isso que aconteceu. O histórico do primeiro-ministro foi consistente durante a pandemia, isto é, ignorou completamente a necessidade de novas restrições

⁷⁰ *The Guardian*, publicado a 7 de agosto de 2020.

⁷¹ *The Guardian*, publicado a 7 de agosto de 2020.

sociais para garantir a reabertura das escolas, colocando em causa o seu lugar enquanto primeir-ministro.

Durante esse mês de agosto, Boris Johnson anunciou a reabertura para o dia 15 de teatros, centro de *softplay* e locais de música bem como a implementação de novas multas e maiores, que iam até £3.200, para as pessoas que ignorassem repetidamente as regras de utilização de máscaras em lojas e transportes públicos e novos poderes também foram introduzidos para penalizar organizadores de reuniões em massa. De acordo com os planos, Johnson referiu que também haveria testes para eventos desportivos com espectadores socialmente distanciados, que foram adiados abruptamente no mês passado, devido ao aumento das infeções. Os salões de beleza, estúdios de tatuagem, spas e barbeiros, em todo o RU, podiam também oferecer todos os serviços de contacto próximo, sendo que os primeiros foram aconselhados a usar máscaras faciais de grau cirúrgico e viseiras⁷².

Na penúltima semana do mês de agosto o *The Guardian* lançou a publicação onde revelava que o secretário de saúde, Matt Hancock, aboliu o PHE, substituindo-o por um novo, o National Institute for Health Protection (NIHP), sendo administrado por uma colega conservadora, Diana Harding, sem experiência em saúde pública. Segundo a notícia, não houve consulta sobre a abolição do PHE e a o novo chefe do NIHP nunca foi anunciado. Esta decisão, segundo o jornal, parecia ter sido tomada no sentido de desviar novamente a responsabilidade dos ministros⁷³.

A visão do jornal era que Boris Johnson juntamente com Dominic Cummings pretendiam governar o RU através da culpa, do medo e do preconceito. A sua estratégia consistia em revolucionar de cima para baixo, dar contratos a pessoas amigas e quebrar as regras, saindo impune sem consequências. No meio de uma crise, em vez dos oficiais de saúde pública estarem a preparar-se para a maior campanha de vacinação, decidiram abolir o PHE, servindo apenas para se absolverem das culpas e eliminar a necessidade de qualquer investigação independente.

A lista de falhas de Boris Johnson aumentava a cada semana e cada vez mais as pessoas concordavam com a incompetência deste governo: não só Keir Starmer, mas os conservadores Tory, não apenas Piers Morgan, mas o Financial Times, não apenas os

⁷² *The Guardian*, publicado a 13 de agosto de 2020.

⁷³ *The Guardian*, publicado a 20 de agosto de 2020.

esquerdistas no Twitter, mas o Daily Mail. Posto isto, começaram asurgir alguns sinais de que o seu desprezo pela competência podia estar a alcançá-los. Uma pesquisa do YouGov, citado pelo *The Guardian*, nessa semana mostrou um encolhimento significativo da liderança dos conservadores sobre os trabalhistas⁷⁴.

Segundo o colunista do *The Guardian*, William Keagan, Boris Johnson perdeu, num tempo notavelmente curto, a confiança do RU, da Europa e o mais importante para ele provavelmente, do Partido Conservador, tornando-se o pior primeiro-ministro britânico, sendo a deslealdade a arma secreta do partido conservador.

Will Tanner, numa publicação para o *The Observer*, citado pelo *The Guardian*, – ex-assessor de Theresa May – criticou o facto do governo não parecer preparado para uma possível segunda vaga de pandemia e nem tinha uma visão clara sobre a construção pós-pandemia. Anne Johnson, epidemiologista da University College London, alertou, através de um relatório elaborado pela Academia de Ciências Médicas (MAS), uma nova onda de infeções por coronavírus, a partir de setembro, realçando que o impacto poderia ser maior comparativamente com a primeira onda. Nesse momento, não existiam evidências de que o governo já estava a adotar algum planeamento para evitar uma possível tragédia no inverno⁷⁵.

Quase terminado o mês de agosto, os parlamentares apelaram a que Boris Johnson falasse com os familiares das pessoas que morreram por Covid-19. Estas recomendações ocorreram com o objetivo de moldar o primeiro-ministro de forma a se preparar para uma potencial segunda vaga de pandemia. No entanto, Johnson recusou-se a reunir com os membros do grupo de famílias enlutadas devido à Covid-19, apesar de ter prometido na semana anterior através da *Sky News*. Na carta enviada a recusar o pedido de reunião, o primeiro-ministro comunicou que a investigação independente seria realizada num momento apropriado, mas antes, toda a correspondência teria de passar pelo departamento jurídico do governo. Em resposta, o grupo pediu uma investigação pública imediata com uma primeira fase de relatórios rápidos para permitir que mudanças rápidas fossem implementadas.

⁷⁴ *The Guardian*, publicado a 22 de agosto de 2020.

⁷⁵ *The Guardian*, publicado a 23 de agosto de 2020.

John Grace – colunista do *The Guardian* - caracterizou Boris Johnson como alguém sem vergonha, incompetente e incapaz de entender detalhes básicos. Cada vez mais se tornaram visíveis as limitações de Johnson enquanto primeiro-ministro do RU, sendo cada vez mais evidente o seu esquecimento, mau humor e preguiça em se adaptar à mudança. O colunista referiu que o verão veio provocar algumas mudanças, em concreto, na visão dos parlamentares conservadores em relação ao primeiro-ministro, isto é, deixaram de ver Johnson como um vencedor. Alguns conservadores consideraram a decisão de bloqueio nacional bastante eficaz. No entanto, a partir daí, a mensagem ficou distorcida e confusa, devido à adoção de regras contraditórias e aleatórias. Desde a flexibilização do bloqueio nacional, o primeiro-ministro parecia incerto se a sua prioridade era manter as pessoas seguras ou levá-las de volta aos seus locais de trabalho, de onde deveriam comprar coisas e, assim, estimular uma recuperação económica⁷⁶.

Grace ressaltou que, o grande perigo era que a confusão sobre as regras levasse à falta de conformidade, o que, por sua vez, poderia levar a que as medidas se tornassem ineficazes e desacreditasse todo o processo - um círculo vicioso de bloqueios com vazamento e taxas de infeção altas.

Segundo o artigo publicado, através *The Guardian*, pelo colunista Martin Kettle, uma pesquisa feita pelo site ConservativeHome descobriu que o apoio dos membros do Partido Conservador ao tratamento de Johnson da pandemia de Covid-19 entrou em colapso em seis meses, de 92% em março para 48%. Kettle acreditava que este descontentamento poderia ser atenuado se o primeiro-ministro tivesse optado por demitir Dominic Cummings⁷⁷.

A 4 de setembro, foram comunicadas evidências de que a Covid-19 estava em mutação. O contexto era uma taxa de infeção crescente em toda a Europa sem aumento de internamentos hospitalares e sem aumento mortes. O Dr. Ray Sinclair – Consultor de cuidados intensivos aposentados de St. Agnes, Cornwall – destacou que a doença estaria numa fase transitória, passando a ser mais infeçiosa mas menos perigosa. De acordo com o gov.uk, as mortes nesse dia diminuiram de 148 para 135 e os casos de infeção diários também – de 3 152 para 3 092. No entanto, segundo Sinclair, os média pouco relatavam essa baixa admissão hospitalar e baixa taxa de mortalidade. Pelo contrário, continuavam

⁷⁶ *The Guardian*, publicado a 2 de setembro de 2020.

⁷⁷ *The Guardian*, publicado a 3 de setembro de 2020.

focados numa taxa de infecção crescente, transmitindo uma mensagem errada para o público, isto é, não estavam a relatar o quadro completo.

Da mesma forma, o governo do RU relatava a mesma evidência incompleta. Sinclair acrescentou que o governo estava a adotar esse comportamento enganoso para perpetuar o medo e permitir que o caos continuasse, sem esperança. Em consequência disso, muitos foram os parlamentares descentralizados que se mostraram em desacordo com Johnson sobre as restrições de quarentena.

De acordo com o *The Observer Editorial*, citado pelo *The Guardian*, após uma resposta fracassada à pandemia, o número 10 estava pronto para romper laços comerciais da União Europeia (UE) e dividir o sindicato. A COVID-19 empurrou a economia para a pior recessão já registada – o produto interno bruto (PIB) caiu 1/5 nos três meses até junho -, a maior queda trimestral de qualquer nação G7. Este era certamente o pior momento possível para o governo optar por infligir mais um choque económico no país⁷⁸. No entanto, foi exatamente isso que Boris Johnson planeou - a 1 de janeiro de 2021 estava previsto o término do período de transição do Brexit e RU negociaria sem acordo com a UE ou, na melhor das hipóteses, com um acordo de livre comércio básico. Posto isto, as negociações com a UE sobre um acordo comercial foram retomadas no dia 8⁷⁹.

Entre a segunda e terceira semana de setembro, o governo anunciou ações de emergência para tentar conter o ressurgimento da Covid-19 no outono, endurecendo as medidas. A drástica mudança resultou de um aumento repentino no número de pessoas infetadas. Perante esta mudança, Boris Johnson realizou uma conferência de imprensa coletiva no dia 9 para delinear as novas restrições.

As regras limitavam a maioria das reuniões ao ar livre a seis pessoas, ou não mais do que duas residências ou bolhas domésticas, no caso das pessoas estarem reunidas em ambientes fechados. A lei permitia um limite maior de 30 pessoas apenas para um evento comunitário ou uma reunião, como um casamento. Até esse momento, a polícia não tinha poder para impedir reuniões até 30 pessoas. Isso também mudou, em que o máximo

⁷⁸ *The Guardian*, publicado a 6 de setembro de 2020.

⁷⁹ *The Guardian*, publicado a 7 de setembro de 2020.

padrão passou a ser 6 pessoas, facilitando o trabalho da polícia em identificar e dispersas reuniões ilegais⁸⁰.

O novo limite, que entrou em vigor no dia 14, aplicou-se em todo o país e em espaços públicos e privados, incluindo parques, pubs e restaurantes. Também abrangiu todas as idades, o que significava que as crianças seriam impedidas de se reunirem em grupos maiores. Ao mesmo tempo, as regras em outros lugares do RU permaneceram inalteradas. Na Escócia, as reuniões eram limitadas a 5 residências ao ar livre ou 3 residências em ambientes fechados. No País de Gales, o limite ao ar livre ainda era de 30 pessoas, mas as estavam dentro de casa eram desencorajadas de qualquer contacto com pessoas de fora da sua residência.

Paralelamente à conferência de imprensa de Johnson, o governo lançou uma nova campanha de informação pública para reiterar as mensagens sobre a lavagem das mãos e uso de máscaras faciais.

Ao mesmo tempo que intensifica as restrições estabelecidas no combate à Covid-19, Boris Johnson revelou que, a única esperança para evitar um segundo bloqueio nacional antes da implementação de uma vacina, seria estabelecer aquilo a que chamou de Operação *Moonshot*. Este era um programa que consistia na introdução de testes em massa para a Covid-19 como forma de permitir grandes concentrações de pessoas no país e, simultaneamente, ter controlo sobre o vírus. De acordo com o *British Medical Journal*, citado pelo *The Guardian*, o programa visava a realização de 10 milhões de testes por dia até 2021. Documentos revelados pelo jornal britânico indicavam que esta operação poderia custar 100 mil milhões de libras esterlinas – o equivalente a todo o orçamento educacional do RU e cerca de três quartos do custo total anual do NHS -, o que suscitou alguma preocupação⁸¹.

No entanto, este programa envolvia grandes desafios, como: tecnologia apropriada, materiais necessários para fabricar muitos testes e também uma rede de distribuição eficiente, o que implicaria superar inúmeros desafios logísticos. Mas mesmo assim, Johnson afirmava com otimismo que era possível implementar esta operação.

⁸⁰ *The Guardian*, publicado a 8 de setembro de 2020

⁸¹ *The Guardian*, publicado a 9 de setembro de 2020

Os estatísticos advertiram logo para o facto de, dadas as imprecisões inerentes a qualquer teste, os testes em massa a esta escala seriam suscetíveis de causar centenas de milhares de falsos positivos por dia, o que resultaria num grande número de pessoas a quem era dito que estavam infetadas quando, na verdade, não estavam.

O colunista John Crace realçou que o programa *Moonshot* era completamente irrealista, não sendo uma surpresa, vindo do primeiro-ministro Boris Johnson. Além disso, a escritora e colunista Gemma Milne considerou que este hype Moonshot apenas ilustrava a obsessão de Johnson com a hipérbole da tecnologia. O facto desta operação ter esta denominação – Moonshot – revelava que Johnson pretendia apenas chamar a atenção, distrair da grandeza do problema e, portanto, expor a liderança como realmente interessada apenas em enganar os menos informados, próximos para o próximo ciclo eleitoral, com uma retórica de que a tecnologia é que os irá salvar. Problemas como a Covid-19, revelou Milne, necessitam de mudanças difíceis, lentas e sistémicas, em vez da adoção de um plano com o intuito apenas de enganar as pessoas e distrair daquilo que é essencial.

Durante as PMQs, Boris Johnson também revelou que seria criado um novo esquadrão de vigilantes da Covid-19 – equipas montadas para aplicar regras contra o vírus -, impedindo que grandes grupos de pessoas se reunissem em espaços públicos e privados. As autoridades locais condenaram o plano de Johnson, inclusive, muitos dos concelhos do RU, indicaram que não receberam qualquer aviso do governo sobre anúncio e receberam poucos detalhes desde então. Nick Forbes – líder do conselho municipal de Newcastle - descreveu o comportamento do governo como incompetência em série⁸².

O presidente do Comité de Triagem de Saúde do governo, Prof. Bob Steele, revelou ao *The Guardian* que os conselheiros desse comité não estiveram envolvidos na criação do programa Moonshot, anunciado por Boris Johnson, uma omissão que os especialistas em saúde pública descreveram como incompreensível. Allyson Pollock, diretora de Centro de Excelência em Ciência Regulatória da Universidade de Newcastle, também comentou este facto, realçando que este é mais um exemplo de como a saúde pública é marginalizada pelo governo⁸³.

⁸² *The Guardian*, publicado a 9 de setembro de 2020.

⁸³ *The Guardian*, publicado a 11 de setembro de 2020.

Tal como o Comité de Triagem criticou o facto de não ter sido envolvido, alguns parlamentares conservadores também censuram o facto de Boris Johnson não ter debatido as novas restrições, que entraram em vigor no dia 14.

A 16 de setembro, numa das PMQs, a vice-líder trabalhista – Angela Rayner –, em substituição de Keir Starmer, criticou Boris Johnson pelos atrasos nos testes à Covid-19, tendo em conta a promessa que ele tinha feito de entregar todos os resultados dos testes em 24h até ao final de junho. Rayner acrescentou que, enquanto o primeiro-ministro colocava a sua fé na Operação *Moonshot*, na realidade não existiam testes do NHS disponíveis para as várias áreas de infeção alta. Em resposta, Johnson desculpou-se, dizendo que os problemas com os testes estavam relacionados com o aumento na procura pelo público⁸⁴.

A Sage alertou para a importância de fornecer os resultados dos testes rapidamente, idealmente em 24h, para ajudar a limitação de propagação da Covid-19 e acelerar o processo de rastreamento de contactos. No entanto, de acordo com números obtidos pelo *The Guardian*, os resultados dos testes levavam quatro dias a serem divulgados. O Partido Trabalhista relatou, perante esta evidência, que apesar das pessoas terem feito sacrifício e terem cumprido as medidas, o governo decidiu faltar com o que havia prometido mais uma vez. O sistema de testes e rastreamento de contactos continuava pouco eficaz⁸⁵.

A 18 de setembro, numa visita a Oxfordshire, Boris Johnson indicou que o país estava próximo de uma segunda onda de pandemia, dado que toda a Europa estava a ser afetada, como a França, Espanha, entre outros. Contudo, o primeiro-ministro também realçou que, mesmo com essa possibilidade, pretendia manter as escolas abertas e a economia a funcionar na medida do possível, demonstrando que um segundo bloqueio nacional seria a última opção a aplicar⁸⁶.

Nesta fase e devido ao aumento cada vez maior do número de casos positivos provocados pelo vírus - segundo o gov.uk, os casos diários de infeção no dia 18 quase atingiram os 5 000 – começou a ser mais visível a preocupação dos especialistas e parlamentares, exigindo ao governo uma tomada de ação rápida e decisiva. Inclusive, a primeira-ministra escocesa, Nicole Sturgeon, como o primeiro-ministro galês, Mark

⁸⁴ *The Guardian*, publicado a 16 de setembro de 2020.

⁸⁵ *The Guardian*, publicado a 17 de setembro de 2020.

⁸⁶ *The Guardian*, publicado a 18 de setembro de 2020.

Drakeford, chegaram a solicitar reuniões com Johnson para discutirem as restrições estabelecidas.

Segundo Neil Ferguson, que deixou o Sage em maio, disse no programa Today da BBC Radio 4, citado pelo *The Guardian*, que os níveis de infecção estavam ao mesmo nível do verificado no final de fevereiro pelo que, era necessário que o governo alterasse a estratégia de bloqueio⁸⁷.

No dia 19 de setembro, Boris Johnson comunicou o plano de emergência *Carrot and Stick*, onde as pessoas, a partir do dia 18, passariam a ser obrigadas por lei a auto-isolarem-se se testassem positivo ou se fossem contactados pelo sistema de teste e rastreamento como tendo estado em contacto com uma pessoa infetada. As multas poderiam ser desde £1.000, subindo para £ 10.000, no caso de ofensas graves e passariam a ter mais recursos policiais para impedir reuniões ilegais. No entanto, estas medidas não eram suficientes para fazer face ao aumento das taxas de infecção por Covid-19 e, por esse motivo, os ministros começaram a avaliar a aplicação de restrições mais rígidas a adicionar a estas já anunciadas.

Deste modo, as medidas a considerar, juntamente com a identificadas acima seriam: os *Circuit-Breakers*, que consistia em períodos curtos de medidas mais rígidas e direcionadas em todo o país para retardar a transmissão do vírus. Nesse período, as escolas e locais de trabalho permaneciam abertos, mas bares e restaurantes podiam fechar por um curto período de tempo. A vantagem desta medida seria os hospitais ficarem menos sobrecarregados, sendo que, terminado este circuito, os casos de infecção voltariam a aumentar e, por isso, teriam de ser aplicados vários circuitos até ao inverno; Uma outra medida era o bloqueio nacional completo que, como já vimos, é a opção limite de Boris Johnson e, portanto, aplicada em último caso; Para além destas, existiu também a regra onde os bares e restaurantes apresentavam toque de recolher ou fecho. Alguns especialistas acreditavam que esta não era uma medida eficaz visto que as pessoas poderiam ficar infetadas antes das 22h⁸⁸.

Após esta avaliação de potenciais medidas a adotar, Boris Johnson comunicou, então, uma série de restrições mais robustas para combater o vírus⁸⁹:

⁸⁷ *The Guardian*, publicado a 19 de setembro de 2020.

⁸⁸ *The Guardian*, publicado a 20 de setembro de 2020.

⁸⁹ *The Guardian*, publicado a 22 de setembro de 2020.

- a partir do dia 23, todos os passageiros de táxis era obrigados a usar máscaras;
- o teletrabalho foi uma das restrições que entrou em vigor logo que comunicada, para todos os trabalhadores de escritório, à exceção da construção civil e hotelaria;
- a partir do dia 24, os bares, pubs e restaurantes tinham de cumprir a regra de fecho de serviço de mesa entre as 22h e as 5h, embora as entregas pudessem ocorrer até mais tarde;
- todos os funcionários de retalho e hospitalidade eram obrigados a usar máscara, assim como clientes em bares, restaurantes e pubs;
- os casamentos passaram a ser limitados a 15 pessoas a apartir do dia 28, embora os funerais ainda mantivessem o limite de 30 pessoas;
- em relação aos eventos desportivos, estes não eram mais permitidos, com a exceção de eventos ao ar livre com apenas 5 pessoas, aplicando-se a todas as idades;
- e, por último, a ajuda militar, caso os conselhos considerassem necessário uma fiscalização extra.

Johnson também ofereceu aos parlamentares todas as oportunidades para que o parlamento examinasse as decisões, prometendo reuniões regulares com os cientistas do governo. Em reação a estas decisões, Keir Starmer disse que apoiava os planos, mas criticou o governo pelas falhas em áreas como testes e falta de liderança consistente.

É evidente que John Crace não ficou indiferente a este discurso e teve de dar o seu parecer. Através da publicação no *The Guardian*, Crace considerou as declarações do primeiro-ministro escritas na hora, parecia que era improvisado, para além da incoerência revelada dado que, há umas semanas, acreditava que o país iria voltar à normalidade no Natal. Para além da opinião de John Crace, muitas foram as pessoas que não concordaram com as restrições rígidas anunciadas. Muitas entidades comerciais não concordaram com a medida do recolher às 22h dos bares, pubs e restaurantes, uma vez que isso iria fazer com as pessoas se reunissem noutros lugares, causando danos económicos significativos para esta rede de lojas. Em resultado disto, um grupo multipartidário de 25 parlamentares

pediu ao governo que publicasse as evidências científicas que estiveram na base desta tomada de decisão visto que, na perspectiva deles, não fazia sentido⁹⁰.

Aliado a estas novas medidas, a British In Vitro Diagnostics Association (Bivda) disse ao jornal diário britânico que havia um atraso entre a meta do governo e a capacidade da indústria de aumentar a produção e o fornecimento de testes, uma vez que os produtos químicos necessários para o efeito e as máquinas de análise estavam algumas semanas atrasadas, o que levava a que a promessa de Boris Johnson em atingir os 500 000 testes por dia até ao final de outubro não fosse acontecer. Em resposta a esse problema, o jornal teve acesso a informação de que os ministros planearam gastar mais de £500 milhões para duplicar o número de testes processados por laboratórios em 16 hospitais como parte do esforço para atingir a meta dos 500 000 testes por dia⁹¹.

Chegado ao mês de outubro, Boris Johnson reconheceu o descontentamento do povo britânico com as contínuas restrições ao coronavírus, mas indicou que os conselhos científicos sugeriram que uma vacina ou testes em massa seriam possíveis até à primavera em 2021. Numa conferência virtual, revelada pelo *The Guardian*, Johnson referiu que aguardava que uma nova direção radical fosse possível em 6 meses, quer em vacinas quer em testes, permitindo assim uma abordagem diferente ao RU. No que diz respeito à medida de recolher às 22h dos bares, pubs e restaurantes, Johnson explicou que isso era funcional se as pessoas fossem consistentes, mas não acrescentou mais acerca dos conselhos científicos que estavam por detrás desta medida⁹².

No entanto, ainda existiam muitas dúvidas. Em resultado de muitos pedidos para que o governo publicasse o conselho científico que esteve por detrás dessa medida, Johnson deu a possibilidade de existir uma votação parlamentar sobre essa restrição.

Ao mesmo tempo, foi também transmitido, através de uma notícia publicada pelo *The Guardian*, que mais de 15 000 casos de coronavírus não foram publicados nos relatórios diários do governo por mais de uma semana em resultado, segundo o primeiro-ministro, de um problema de computação. O acúmulo de infeções que foram deixadas de fora dos

⁹⁰ *The Guardian*, publicado a 22 de setembro de 2020.

⁹¹ *The Guardian*, publicado a 23 de setembro de 2020.

⁹² *The Guardian*, publicado a 4 de outubro de 2020.

números diários da PHE entre 25 de setembro e 2 de outubro levou a impressionantes números, prejudicando o fluxo de dados e a análise em tempo real⁹³.

No dia 5 de outubro foi anunciado pelo jornal diário britânico, que o governo estava a considerar uma proposta preliminar para um sistema de bloqueio de três níveis, onde as medidas mais rigorosas incluíam o fecho de restaurantes e bares, além dos clubes desportivos.

Ao contrário do que se viu em março, os apelos para que o povo britânico se unisse por trás de uma resposta dirigida pelo número 10 não atraiu mais a atenção ou o respeito. As diversas mudanças nas regras e regulamentos deixaram as pessoas confusas, preferindo confiar nos seus próprios instintos em vez no que os políticos diziam. Esta crise de confiança no governo central foi confirmada através da última pesquisa de opinião para o *The Observer*, que demonstrou que, apenas 31% aprovaram a maneira como o governo lidou com a Covid-19, ao contrário da taxa de aprovação em março que estava acima dos 60%⁹⁴.

Numa entrevista coletiva no dia 12, Boris Johnson confessou que o governo precisava de simplificar e padronizar algumas medidas face ao aumento dos casos de infeção e internamentos hospitalares. Assim sendo, o mesmo anunciou que o RU seria classificado em três níveis de risco: risco médio, alto e muito alto⁹⁵.

- Nível 1: Risco médio que abrangia a maior parte do país, incluindo áreas com níveis de infeção relativamente baixos. Apenas seriam aplicadas as restrições como a regra dos seis, o toque de recolher às 22h em restaurantes e bares e as regras existentes sobre máscaras e distanciamento social;
- Nível 2: Risco alto, onde abrangia a maioria das áreas sob as restrições em vigor. As pessoas não poderiam se misturar com outras famílias dentro de casa.
- Nível 3: Risco muito alto que englobava áreas com restrições mais duras, incluindo Merseyside, Manchester e Newcastle. Neste nível, mistura doméstica era proibida e todos os pubs e bares estariam fechados, a menos que pudessem funcionar como um restaurante, servindo refeições adequadas, não apenas lanches, e qualquer bebida alcoólica apenas com comida. As pessoas neste nível

⁹³ *The Guardian*, publicado a 4 de outubro de 2020.

⁹⁴ *The Guardian*, publicado a 11 de outubro de 2020.

⁹⁵ *The Guardian*, publicado a 12 de outubro de 2020.

também seriam desaconselhadas a viajar para dentro e para fora da área, a menos que fosse necessário, por exemplo, para levar as crianças à escola.

Rafael Behr – colunista do *The Guardian* – considerou que este sistema de três níveis não iria persuadir as pessoas uma vez que o primeiro-ministro continuou a irradiar desrespeito pelas regras. Concretamente, Behr criticou o nível 3 onde Johnson impôs o fecho de bares e pubs, sendo que, se funcionarem como restaurantes podem continuar abertos. Se os bares e pubs vendessem comida, Johnson esperava que as pessoas fossem mais responsáveis, o que Behr considerava impossível de acontecer⁹⁶.

Em contrapartida a este sistema, Keir Starmer sugeriu ao governo, tendo em conta também a recomendação feita pela Sage, para seguir a ciência e implementar um bloqueio nacional disjuntor de, pelo menos, duas semanas, para travar a propagação do vírus. No entanto, Boris Johnson rejeitou essa possibilidade em favor do sistema de três níveis de restrições. De realçar que, nessa data, foram também publicados artigos pela Sage onde revelavam que consultores científicos tinham pedido ao governo um bloqueio de quinze dias até 21 de setembro, mas foram ignorados pelo primeiro-ministro. Em vez disso, Johnson anunciou medidas limitadas, incluindo um toque de recolher às 22h nos bares, conselho para trabalhar em casa e restrições mais rígidas nas áreas mais atingidas. Numa das PMQs, Keir Starmer confrontou Johnson com o facto de guiar as suas decisões pela ciência mas ter ignorado o pedido da Sage para um bloqueio disjuntor, dando a demonstrar a sua incoerência.

No dia 15 de outubro e face à implementação do sistema de três níveis de restrições, foi anunciado que Londres passaria para o segundo nível no final dessa semana, uma decisão apoiada pelo prefeito, Sadiq Khan, mas que provocou protestos de vários parlamentares conservadores. As mudanças significaram que as pessoas não se podiam encontrar com ninguém fora da sua casa ou apoiar a bolha em qualquer ambiente interno, seja em casa ou em um local público⁹⁷. Respondendo a Hancock na Câmara dos Comuns, vários conservadores de Londres consideraram que a imposição do nível 2 em Londres não foi direcionada nem apropriada. Uns dias mais tarde, o mesmo aconteceu à cidade de Grande Manchester, que sofreu uma transição para o nível três das restrições ao coronavírus, confirmou Boris Johnson⁹⁸.

⁹⁶ *The Guardian*, publicado a 13 de outubro de 2020.

⁹⁷ *The Guardian*, publicado a 15 de outubro de 2020.

⁹⁸ *The Guardian*, publicado a 20 de outubro de 2020.

Martin Kettle, numa publicação acerca do sistema de três níveis, revelou que foi insensato da parte do governo tomar esta decisão, tendo em conta a fase da crise em que o país estava. Em termos de saúde pública, Kettle referiu que não fazia qualquer sentido existir um tratamento diferente para cada região. Em vez disso, os governos deveriam ter alinhado as suas abordagens o máximo possível e evitar fazer coisas diferentes. Um conjunto de regras tinha sido, na perspetiva do colunista, mais compreensível para o público que, estava cada vez mais confuso com as medidas a mudarem de um momento para o outro.

A 28 de outubro, através de uma carta vista pelo *The Guardian*, o NHS *Test and Trace* bem como as autoridades do governo pediram aos diretores de saúde pública locais para se inscreverem e receberem kits de testes semanais de resultado rápido, até um máximo de 10% da sua população, para conter os surtos e, numa tentativa de aceleração do controverso plano de triagem em massa de Boris Johnson – a Operação *Moonshot*. No entanto, os líderes locais de saúde pública levantaram preocupações sobre o desafio logístico que isso implicaria e também o custo de lançar testes e rastrear contactos daqueles que deram positivo. As autoridades locais foram convidadas a manifestar interesse no programa. No entanto, alguns diretores locais de saúde pública descartaram logo essa ideia⁹⁹.

De facto, era visível a confiança do governo do RU neste programa *Moonshot* mas os diretores de saúde pública regionais revelaram pouco interesse, acreditando que o melhor seira consertar o sistema de testes e rastreamento de contactos existente. Alguns ainda consideraram uma visão esperançosa na medida em que podia levar os trabalhadores de volta ao escritório e a possibilidade das famílias voltarem a estar juntas. Outros acreditavam que este programa era uma mera distração para o trabalho árduo de consertar o sistema de testes e rastreamento sobrecarregado por infeções em aumento acentuado.

Tendo já referido anteriormente que, na perspetiva de Boris Johnson, um segundo bloqueio nacional seria a sua última opção, parece que chegou o momento para isso acontecer. Em concreto, no dia 31 de outubro, após semanas de pressão dos próprios consultores científicos e partidos de oposição para introduzir medidas mais duras, Boris Johnson anunciou o segundo bloqueio nacional. Através de uma coletiva de imprensa de última hora em Downing Street, Johnson comunicou que todas as lojas, restaurantes, pubs

⁹⁹ *The Guardian*, publicado a 28 de outubro de 2020.

e instalações de lazer não essenciais ficariam fechadas a partir do dia 5 de novembro, com a perspectiva de duração de quatro semanas, sendo que os deputados ainda iriam votar nessas medidas uns dias antes¹⁰⁰.

Segundo o líder trabalhista, Keir Starmer, o atraso do governo em tomar a decisão de implementar um segundo bloqueio não fez qualquer sentido, visto que o governo resistiu aos apelos científicos desde setembro, não tendo aprendido com a lição central da primeira onda de pandemia: não agindo cedo e de forma decisiva, o custo é muito maior. Acrescentou ainda que era injusto fingir junto do público que o Natal seria normal, era preciso que Johnson desse conta desse facto às pessoas, não distorcendo a realidade novamente.

Simultaneamente, foi notável a raiva entre os conselheiros científicos do governo uma vez que já tinham sido dados alertas sobre este cenário em momentos anteriores. Além disso, os parlamentares conservadores exigiram uma melhoria urgente do sistema de testes e rastreamento de contactos para evitar que este cenário pudesse voltar a acontecer. Alguns parlamentares indicaram que votariam contra as medidas no dia 4. Charles Walker – o vice-presidente sénior que representava Broxbourne em Hertfordshire nessa data – disse que um voto negativo seria a sua única maneira de discordar à medida que o país se aproximava para um estado autoritário e coercivo.

Apesar de uma votação contundente no dia 4, na Câmara dos Comuns, na qual a estratégia de coronavírus de Boris Johnson foi rejeitada por dezenas dos seus próprios parlamentares, o RU iniciou o segundo bloqueio nacional à meia-noite, com 516 votos a favor e 38 contra¹⁰¹.

Numa entrevista coletiva logo no primeiro dia do bloqueio, Boris Johnson aumentou a esperança de que as pessoas poderiam comemorar o Natal o mais normal possível. Enfatizou que as novas medidas eram diferentes das de março, já que as escolas, universidades e creches permaneceriam abertas nesta fase. Denifiu ainda, durante a coletiva, as três vertentes que considerava serem o necessário para resolver o coronavírus de uma vez: melhores tratamentos para a doença, testes e perspectiva de uma vacina.

¹⁰⁰ *The Guardian*, publicado a 31 de outubro de 2020.

¹⁰¹ *The Guardian*, publicado a 5 de novembro de 2020.

Os principais parlamentares conservadores alertaram Johnson de que existiam revoltas em massa no partido e no país devido à imposição de um segundo bloqueio. Theresa May, por exemplo, demonstrou o seu desagrado na Câmara dos Comuns, realçando que essa medida iria causar danos irreparáveis na economia e que não houve tempo para o sistema de três níveis funcionar.

Revelado pelo *The Guardian* mais uma vez e, de acordo com o vice-diretor médico Jonathan Van-Tam, o RU estava capaz de iniciar a distribuição de uma vacina contra o coronavírus até ao Natal, enquanto ele próprio e Boris Johnson elogiavam esse facto, alertando, simultaneamente que, apesar dos testes em massa e do progresso nas vacinas, era necessário continuar a cumprir as restrições nacionais implementadas. Van-Tam revelou que a vacina candidata era a Pfizer/BioNTech, sendo 90% eficaz, existindo progressos para outras vacinas em desenvolvimento¹⁰².

Johnson revelou que, se esta vacina Pfizer passasse por todas as verificações, o RU iria então ordenar 40 milhões de doses para cerca de um terço da população dado que cada pessoa precisava de duas doses. No entanto, ainda não existiam evidências de que a vacina impedisse que as pessoas ficassem infetadas e que transmitissem o vírus.

Durante este segundo bloqueio, em concreto, no dia 15 de novembro, Boris Johnson foi aconselhado pelo NHS *Trace and Test* a auto-isolar-se durante 10 dias em resultado de uma reunião de 35 minutos que ocorreu com um grupo de parlamentares conservadores no número 10, um dos quais testou positivo à Covid-19¹⁰³.

Nesta fase, muitos eram os cientistas e autoridades preocupadas com a época festiva que se aproximava e com as medidas que seriam adotadas, sendo esse sentimento ainda mais agravado pelo facto de Boris Johnson já ter demonstrado em momentos anteriores que o Natal seria comemorado. Segundo o *The Guardian*, a nova pesquisa Opinium para o *The Observer*, descobriu que o público preferia ter um Natal fechado a ter novo bloqueio em janeiro por uma margem de 54% a 33%. Mas não é só nesta decisão que o público estava meio que dividido. No que toca às vacinas contra a Covid-19 serem obrigatórias ou não, outra pesquisa Opinium para o *The Observer* indicou que 42% das pessoas estava a favor com 45% contra¹⁰⁴.

¹⁰² *The Guardian*, publicado a 9 de novembro de 2020.

¹⁰³ *The Guardian*, publicado a 15 de novembro de 2020.

¹⁰⁴ *The Guardian*, publicado a 21 de novembro de 2020.

Deste modo, quase no final do mês de novembro, foram anunciada por Boris Johnson a proposta sobre como poderia funcionar o levantamento do bloqueio. Foi conhecido que, terminado o bloqueio, o país entraria num sistema de três níveis de restrições, mas diferente do anterior, na medida que alguns níveis apresentavam restrições mais rígidas, com mais áreas no nível mais alto, sendo reavaliado quinzenalmente. Numa carta ao primeiro-ministro, um grupo de parlamentares conservadores revelaram não apoiar esta proposta sem antes terem acesso à análise custo-benefício das restrições propostas numa base regional. Durante o debate na Câmara dos Comuns, Johnson comunicou o estabelecimento deste regime, com perspectiva de duração até à primavera de 2021 bem como a possibilidade das famílias se poderem misturar por até 5 dias no Natal, estando ainda por decidir nessa fase. Além disso, Johnson acrescentou ainda que as pessoas vulneráveis poderiam ser vacinadas contra a Covid-19 até à Páscoa¹⁰⁵.

O colunista John Crace criticou as medidas anunciadas, descrevendo o sistema como algo remendado de forma a que os ministros do governo aceitassem, em vez de ser algo baseado em evidências científicas sólidas, mas mesmo assim ainda provocou dúvidas nos membros do governo. Acrescentou ainda o facto do primeiro-ministro não resistir e aproveitar a reunião para reforçar o seu pensamento otimista sobre uma possível normalidade até à Páscoa.

A visão do *The Guardian* era muito clara, no sentido em que, o segundo bloqueio estava a terminar de forma prematura uma vez que as motivações políticas, e não a ciência, estavam a impulsionar as decisões de Boris Johnson, ou seja, a decisão de terminar o bloqueio devia-se, sobretudo, ao compromisso em terminar no dia 2, para evitar uma rebelião conservadora, do que em qualquer prova conclusiva de que a taxa de transmissão do vírus estava sob controlo.

Iniciado o mês de dezembro e, apesar da oposição de alguns parlamentares conservadores na votação na Câmara dos Comuns para colocar em prática os sistema de três níveis de restrições mais rígidas após o término do segundo bloqueio, as medidas foram aprovadas. Ao mesmo tempo, o país tornou-se o primeiro país ocidental a licenciar uma vacina contra a Covid-19, abrindo caminho para a imunização em massa com a vacina Pfizer/BioNTech, que se iniciou na segunda semana com as primeiras 800 000 doses aprovadas, sendo as pessoas mais vulneráveis – residentes de casas de repouso e os seus

¹⁰⁵ *The Guardian*, publicado a 22 de novembro de 2020.

cuidadores, pessoas com 80 anos ou mais e trabalhadores da área da saúde e cuidados de primeira linha - prioritárias àquela data. Boris Johnson referiu, através da sessão das PMQs, transmitido na conta de Facebook do próprio, que seria possível um verão de 2021 livre dado que o lançamento de testes em massa e vacinas era motivo de confiança e otimismo¹⁰⁶.

Os especialistas da Sage alertaram o governo, antes de qualquer decisão em relação ao Natal, que as infeções por Covid-19 poderiam facilmente duplicar na época festiva, destacando as bolhas familiares seriam preferíveis a limitar contactos a um número específico. No entanto, a medida que foi sugerida pelo primeiro-ministro foi a possibilidade de reunião de três famílias ao longo dos 5 dias de época festiva.

O colunista Rafael Behr comentou a abordagem do governo em relação ao debate sobre as restrições contra à Covid-19 no Natal, advertindo que esta foi, mais uma vez, uma demonstração da procrastinação do primeiro-ministro tal como todas as outras escolhas feitas ao longo da pandemia. Behr criticou o facto de Johnson ter uma tendência para adiar escolhas difíceis e que, se fosse fiel aos conhecimentos científicos várias vezes dizia, não teria relaxado os regulamentos pandémicos para a época festiva. No fundo, Johnson pretendia dois resultados completamente incompatíveis: um Natal normal e um serviço de saúde não sobrecarregado em janeiro e fevereiro do ano seguinte¹⁰⁷.

No dia 17 de dezembro, o secretário de saúde, Matt Hancock, anunciou a alteração de dois terços da Inglaterra, com entrada em vigor no dia 19, para o nível de restrições mais rígidas, sendo este um produto do aumento acentuado dos casos de infeção e da crescente preocupação sobre a existência de uma nova variante do coronavírus. Em resultado disso, Boris Johnson convocou uma reunião de emergência no dia seguinte para discutir como lidar com esta possível nova variante¹⁰⁸.

Esta abordagem, segundo a visão do *The Guardian*, pareceu contraditória visto que, ao mesmo tempo, Johnson prometeu um retono à normalidade no Natal. Desta forma, a mensagem transmitida por Hancock deu a entender que tinha sido projetada para privatizar a responsabilidade pelo problema que o prometido levantamento das restrições no Natal

¹⁰⁶ *The Guardian*, publicado a 2 de dezembro de 2020.

¹⁰⁷ *The Guardian*, publicado a 15 de dezembro de 2020.

¹⁰⁸ *The Guardian*, publicado a 17 de dezembro de 2020.

iria desencadear. O jornal diário britânico descreveu este comportamento como uma clara falha de liderança.

Numa entrevista à *Sky News*, citado pelo *The Guardian*, Boris Johnson não descartou a possibilidade de um terceiro bloqueio nacional após o Natal na Inglaterra, já que os dados oficiais mostravam que as taxas de infeção aumentaram significativamente mesmo antes do relaxamento das regras no Natal¹⁰⁹.

Poucos dias depois de reafirmar o plano festivo e, em resposta a uma nova variante que se espalhava rapidamente comparativamente com a anterior, Johnson emitiu nova ordem para as pessoas, de áreas de Londres e grande parte do sul e leste de Inglaterra, ficarem em casa e anunciou a criação de um novo e mais rigoroso nível 4 de restrições. As regras incluíam: a redução drástica dos planos do Natal em todo o país; transição das áreas do sudeste de Inglaterra do nível 3 para o nível 4, o que significava retornar às regras de bloqueio de novembro; em Londres e no sudeste, as pessoas foram aconselhadas a ficar em casa no Natal e não reunirem com outras famílias, ficando restritas a conhecer apenas uma outra pessoa de outra família num espaço público ao ar livre; no resto do país, a janela para que três famílias se possam reunir passou de 5 dias para apenas o dia de Natal; e, por fim, as restrições de viagem em todo o país passaram a ficar suspensas no dia 25¹¹⁰.

Várias foram as críticas que surgiram no jornal britânico *The Guardian* após a comunicação destas medidas, sobretudo, pelo facto de dias antes, Johnson ter acusado o líder trabalhista, Keir Starmer, de querer cancelar o Natal após exigir restrições mais rígidas. Também os parlamentares conservadores ficaram incomodados com esta súbita alteração de Boris Johnson, após ter criado esperanças às pessoas e estas terem de sacrificar o seu Natal à custa das constantes falsas promessas, derrubando inúmeras expetativas de inúmeras famílias.

A colunista Owen Jones condenou ainda o facto de, através de uma imprensa pouco corajosa, o governo conseguiu responsabilizar as pessoas e estas sentirem-se culpadas pelo estado da crise pandémica do RU. Jones acrescentou que esta era uma clara inversão da realidade dado que eram evidentes os múltiplos atrasos e inépcia do governo durante o

¹⁰⁹ *The Guardian*, publicado a 18 de dezembro de 2020.

¹¹⁰ *The Guardian*, publicado a 19 de dezembro de 2020.

ano de pandemia. No entanto, a imprensa limitava-se a amplificar os esforços das pessoas em vez de documentar as falhas do governo¹¹¹.

Quase no final do ano de 2020, Boris Johnson reconheceu que esse era um momento crítico para agir e redobrar esforços de forma a conter a propagação da nova variante do coronavírus. O primeiro-ministro acrescentou também que as restrições afetariam o retorno às escolas para os estudantes nas áreas mais afetadas, mas expressou esperança de que a situação seria muito melhor em abril do ano seguinte, admitindo que os programas de vacinação seriam bem-sucedidos nos primeiros meses.

Iniciado o ano de 2021, o RU testemunhou logo nos primeiros dias o momento em que o primeiro britânico foi injetado com a vacina desenvolvida pela Universidade de Oxford e pela empresa farmacêutica AstraZeneca, sendo a segunda vacina aprovada pela Autoridade Reguladora de Medicamentos e Produtos de Saúde (MHRA) no RU. Segundo o *The Observer*, os primeiros sinais sugeriram que o programa de vacinas estava a ser bem conduzido. Foram feitas escolhas astutas na seleção das vacinas a comprar, o lançamento antecipado foi bem gerido e houve evidências de uma reflexão cuidadosa na escolha dos primeiros destinatários. Contudo, a decisão de adiamento da administração das segundas doses, no intuito de maximizar o número de pessoas com primeira dose, sofreu algumas críticas visto que os cidadãos mais velhos e os seus cuidadores esperavam recebê-la¹¹².

Apesar dos progressos em termos de vacinação, e perante um aumento fora do controlo dos casos de infeção, elevando o número de mortes para mais de 75 000 em todo o país, Boris Johnson comunicou que as restrições contra a Covid-19 poderiam ficar ainda mais rígidas nas semanas seguintes, mas sempre com a esperança de que a situação na primavera fosse melhor.

Pressionado pelos parlamentares conservadores e pelo líder trabalhista, Keir Starmer, Boris Johnson fez um anúncio no dia 4 de janeiro, declarando um novo bloqueio nacional rigoroso de forma a combater o aumento rápido de casos de infeção provocados pela nova variante mais transmissível do vírus. O primeiro-ministro acrescentou, dizendo que as restrições iriam durar, pelo menos, sete semanas, com o fecho de escolas até meados do mês de fevereiro, não havendo qualquer relaxamento antes do dia 22 desse mês¹¹³.

¹¹¹ *The Guardian*, publicado a 23 de dezembro de 2020.

¹¹² *The Observer*, publicado a 3 de janeiro de 2021.

¹¹³ *The Guardian*, publicado a 4 de janeiro de 2021.

O terceiro bloqueio nacional incluía as seguintes medidas: todas as pessoas deveriam ficar em casa e sair apenas em caso necessário (trabalhar, prestar serviços de voluntariado ou caridade, prestar cuidados a pessoas vulneráveis, ...); socializar fora só era permitido no caso de fazer exercício físico e o contacto apenas com pessoas da sua residência; ficar a 2 metros de distância de qualquer pessoa que não fosse da sua casa; escolas, faculdades e universidades fechadas com efeito imediato bem como todos os serviços não essenciais, como cabeleireiros; entre outras.

Os especialistas alertaram para o risco do RU atingir as 100 000 mortes antes do final do mês pelo que, os diretores médicos recomendaram ao governo que o melhor seria passar do nível 4 para um nível 5, refletindo um risco material dos serviços de saúde ficarem sobrecarregados.

O editor de economia do *The Guardian*, Larry Elliot, reconheceu que, embora as vacinas sejam fundamentais para a recuperação económica do país, as repetidas falhas do governo traduziram que isso não seria assim tão simples. A visão de Boris Johnson era que um programa de vacinas bem-sucedido seria a solução, tanto da crise de saúde pública quanto da crise económica. No entanto, Elliot referiu que a experiência do ano de 2020 sugeria que não podia ser tão fácil assim, sobretudo, em resultado dos muitos comportamentos falhados e promessas não cumpridas¹¹⁴.

Num comunicado acerca das razões pelas quais não existia um plano de vacinação durante 24h para acelerar o processo e governo conseguir cumprir com a sua meta de vacinar 13,5 milhões de pessoas até ao final de fevereiro, a secretária de imprensa de Boris Johnson – Allegra Stratton – respondeu com a justificação de que não existia procura suficiente.

O líder do Partido Trabalhista comentou, segundo noticiado pelo *The Guardian*, que este era o estado mais grave da pandemia, exigindo ao governo nova análise das restrições contra o coronavírus. Starmer condenou o facto do governo não honrar o seu contrato com o povo britânico ao não controlar o vírus após muitos meses de restrições¹¹⁵.

Segundo a visão do jornal britânico, o primeiro-ministro parecia que estava a ficar confortável com um regime pandémico que lhe permitia escapar ao escrutínio e à

¹¹⁴ *The Guardian*, publicado a 7 de janeiro de 2021.

¹¹⁵ *The Guardian*, publicado a 11 de janeiro de 2021.

responsabilidade, sem espaço para arrependimento ou remorsos. Os casos de infecção que lotaram os hospitais no início do ano não refletiam o comportamento atual, mas sim o efeito retardado de um regime mais desleixado no final do ano de 2020 que deveria ter sido apertado mais cedo. A óbvia ambivalência do primeiro-ministro sobre a imposição de restrições não incentivou a disciplina, isto é, a sua ânsia de levantá-las prematuramente contribuíram para a confusão, já que diferentes áreas entraram e saíram de diferentes níveis de controlo muito repentinamente¹¹⁶.

No dia 15 de janeiro, os ministros aguardavam por evidências sobre se as vacinas impediam a transmissão do vírus antes mesmo de considerarem o estabelecimento de um cronograma para suspender as restrições de bloqueio, segundo revelado pela fonte do governo ao jornal. Com dados iniciais, que sugeriam que a maré poderia estar a mudar em algumas partes do país, Boris Johnson foi pressionado pelos cétricos do bloqueio para dizer como e quando é que a ordem poderia ser relaxada. Os dados publicados pela Sage davam sinais de que as infeções pareciam estar a estabilizar, o que demonstrava a eficácia das vacinas na prevenção dos pacientes adoecerem e morrerem com Covid-19, mas não deixava claro se essas pessoas ainda poderiam ser vetores do vírus¹¹⁷.

Mas mesmo assim, Boris Johnson continuou reforçar as medidas, anunciando um aperto nas fronteiras do RU, com todas as chegadas internacionais a serem forçadas a quarentena durante dez dias, além do teste negativo à Covid-19, com entrada em vigor no dia 18, de forma a impedir que novas variantes chegassem ao país. Ao alertar para esse reforço, Johnson avisou também que a nova variante poderia aumentar a mortalidade em 30 a 40%, segundo investigadores do Grupo Consultivo de Ameaças de Vírus Respiratórios Novos e Emergentes (Nervtag), sendo mais mortal do que a primeira.

Uns dias mais tarde, numa visita ao Didsbury, atingido pelas inundações, na Grande Manchester, o primeiro-ministro reconheceu que tinha algumas dúvidas sobre se seria possível suspender o bloqueio em meados de fevereiro, como estava planeado, considerando a hipótese de haverem ainda restrições no verão. Os comentários de Johnson trouxeram uma resposta robusta de alguns parlamentares conservadores, com o Covid Recovery Group (CRG), que representava cerca de 70 parlamentares, preocupados com o impacto do bloqueio, afirmando que o primeiro-ministro deveria relaxar as restrições no

¹¹⁶ *The Guardian*, publicado a 13 de janeiro de 2021.

¹¹⁷ *The Guardian*, publicado a 15 de janeiro de 2021.

início de março se as metas de vacinação fossem alcançadas – vacinar os quatro principais grupos prioritários¹¹⁸.

Quase no final do mês de janeiro, a situação do coronavírus no RU dificilmente poderia ser mais grave, com mais de 1 000 mortes todos os dias desde 9 de janeiro, com os hospitais no limite, a atingirem o ponto de rutura¹¹⁹. Porém, no dia 27, Johnson indicou que haveria a possibilidade da reabertura das escolas para o dia 8 de março, dependendo de como as coisas iriam correr até essa data. Posto isto, só em meados de fevereiro é que seria anunciada a decisão definitiva, após a revisão dos dados de infeção e vacinação¹²⁰.

Um comitê da agência de controlo de doenças da Alemanha, o Instituto Robert Koch, revelou, segundo o *The Guardian*, que não havia dados suficientes para avaliar a eficácia da vacina Oxford/AstraZeneca para pessoas com mais de 65 anos e, como resultado, só poderia recomendar o uso da vacina em pessoas de 18 a 64 anos. Em oposição a estas afirmações, June Raine - diretora executiva da Agência Reguladora de Medicamentos e Produtos de Saúde do RU (MHRA) – indicou que a vacina não sugeria falta de proteção contra a Covid-19 nessa faixa etária, produzindo uma resposta imune¹²¹.

No início de fevereiro, Boris Johnson foi questionado se era possível o país regressar ao sistema de restrições por níveis, após o término do bloqueio. Em resposta a isso e, Johnson admitiu que a infeciosidade da nova variante tornou esse sistema pouco viável e, por esse motivo, não iria ser aplicado novamente. Até porque, o mês de janeiro foi, tendo em conta as estatísticas do NHS England, o responsável por quase um terço de todos os internamentos hospitalares em pandemia, representando 29% de todas as admissões hospitalares entre março de 2020 e final de janeiro de 2021. Deste modo, a abordagem teria de ser, inevitavelmente, diferente da adotada anteriormente¹²².

A 3 de fevereiro, publicado pelo *The Guardian*, a Grã-Bretanha deu a primeira dose de uma vacina contra o coronavírus a mais de 10 milhões de pessoas. Ao anunciar este facto, o primeiro-ministro elogiou a equipa do NHS, descrevendo como o esforço mais colossal da história do serviço de saúde do país.

¹¹⁸ *The Guardian*, publicado a 21 de janeiro de 2021.

¹¹⁹ *The Guardian*, publicado a 25 de janeiro de 2021.

¹²⁰ *The Guardian*, publicado a 27 de janeiro de 2021.

¹²¹ *The Guardian*, publicado a 28 de janeiro de 2021.

¹²² *The Guardian*, publicado a 1 de fevereiro de 2021.

Segundo noticiado pelo *The Guardian*, um estudo descobriu que a vacina Oxford/AstraZeneca oferecia apenas 10% de proteção contra infecções leves a moderadas, levando o líder trabalhista Keir Starmer a alertar que a disseminação da variante sul-africana seria a maior ameaça que o RU enfrentava. Posto isto, vários cientistas e parlamentares de alto escalão renovaram os pedidos de amplas restrições nas fronteiras para proteger o programa de vacinação do RU contra novas variantes, à medida que Boris Johnson se preparava para introduzir medidas mais duras¹²³.

Mais tarde, o primeiro-ministro anunciou, então, novas restrições às chegadas do RU, que incluía a realização de quarentena durante 10 dias para aqueles que viessem dos 33 países da lista vermelha, entrando em vigor no dia seguinte. No entanto, não correu muito bem, sendo identificado como um dos erros de Boris Johnson uma vez que foram detetados atrasos sobre os testes obrigatórios contra a Covid-19 para os viajantes internacionais¹²⁴.

Em meados de fevereiro, Boris Johnson voltou a reforçar junto do público o cumprimento das restrições, alertou os cidadãos para não criarem expectativas em relação verão até o governo comunicar o plano de suspensão do bloqueio. De acordo com o colunista Heather Stewart and Jasper Jolly, o primeiro-ministro tentou adotar uma abordagem mais cautelosa e comedida de forma a que a meta das 15 milhões de pessoas vacinadas fosse possível de alcançar. Johnson revelou-se otimista em anunciar a flexibilização de algumas medidas de bloqueio assim que o governo se aproximava da meta referida¹²⁵.

Finalmente, no dia 14 de fevereiro, foi confirmado a administração da primeira dose de vacinação aos quatro grupos prioritários na Inglaterra, considerados os mais vulneráveis ao coronavírus, atingindo assim a meta estabelecida. Posteriormente, os ministros disseram que o objetivo era completar todos os nove grupos prioritários, constituintes da fase um do programa de vacinação, até o início de maio¹²⁶.

Durante o mês de fevereiro, foram várias as especulações feitas, quer por especialistas, quer por parlamentares, sobre medidas a adotar após a suspensão do bloqueio nacional.

¹²³ *The Guardian*, publicado a 8 de fevereiro de 2021.

¹²⁴ *The Guardian*, publicado a 9 de fevereiro de 2021.

¹²⁵ *The Guardian*, publicado a 13 de fevereiro de 2021.

¹²⁶ *The Guardian*, publicado a 14 de fevereiro de 2021.

Desta forma, a 22 de fevereiro, foi revelado o cronograma que foi utilizado para facilitar o bloqueio¹²⁷.

Numa primeira fase, em concreto no dia 8 de março, daria-se a reabertura de todas as escolas, as visitas domiciliares em ambientes fechados retomadas e as regras de socialização num espaço público relaxadas. Posteriormente, a 29 de março, as reuniões ao ar livre até seis pessoas passariam a ser permitidas, dando maior flexibilidade às pessoas num espaço onde o risco de transmissão era significativamente menor, as instalações desportivas ao ar livre podiam reabrir, os desportos organizados para adultos e crianças também retomariam e o governo ainda indicou que esperava vacinar todos os adultos com mais de 50 anos até ao dia 15 de abril.

A segunda fase, no final de abril, incluía a reabertura de algumas hospitalidades em circunstâncias limitadas, que podiam incluir apenas atendimento ao ar livre. Na terceira fase, em meados de maio, os pubs e restaurantes poderiam reabrir em ambientes fechados, embora existisse limites para grupos e o distanciamento em vigor. Além disso, nesta também era provável que os cabeleireiros e esteticistas reabrissem, embora existissem restrições de contacto próximo e as famílias podiam viajar para umas férias curtas pelo RU, embora com restrições à mistura de famílias.

Por fim, a quarta fase que englobava um relaxamento adicional do contacto social, incluindo misturas de pessoas dentro de casa. O secretário de saúde, Matt Hancock, confirmou ainda que também poderia haver permissão para férias de verão no RU, para portenciar o setor do turismo. Quanto a férias no exterior, teriam de ser articuladas com as ações dos outros governos, em concreto, do progresso em termos de vacinação.

Boris Johnson realçou que, após a primeira fase, as fases seguintes poderiam sofrer atrasos e orientações distintas das apresentadas, dependendo do desenvolvimento da pandemia. Segundo a visão publicada pelo *The Guardian*, a decisão de Johnson em diminuir as restrições é um reflexo da crença no aparente sucesso precoce das vacinas e na redução das hospitalizações e mortes. Isso deu ao primeiro-ministro confiança para rejeitar pedidos de parlamentares conservadores para suspender o bloqueio mais rapidamente.

O jornalista John Crace elogiou o comportamento de Boris Johnson na forma de lidar com a suspensão do bloqueio, descrevendo-o mais cuidadoso, coerente e cauteloso. No

¹²⁷ *The Guardian*, publicado a 22 de fevereiro de 2021.

entanto, criticou o facto do primeiro-ministro colocar datas de referência para a tomada de cada uma das fases, o que poderia não corresponder à realidade, caso as vacinas deixassem de ter o efeito de proteção ou surgisse uma nova variante. Corroborando John Crace, o próprio jornal britânico *The Guardian* realçou isso mesmo, que Boris Johnson parecia, finalmente, ter aprendido com o excesso de confiança no combate à pandemia visto que costumava fazer promessas precipitadas com grandioso otimismo, mas os planos após o terceiro bloqueio estavam carregados de ressalvas. Além disso, o jornal britânico também revelou que o partido conservador estaria com uma vantagem em relação ao partido trabalhista – a pesquisa *Opinium* para o *The Observer* mostrou que os conservadores apresentavam uma vantagem de sete pontos em relação aos trabalhistas, o que pode querer dizer que Boris Johnson beneficiou com o progresso das vacinas¹²⁸.

Durante o mês de março surgiram preocupações em relação a um caso suspeito infetado com a nova variante, originada no Brasil. No entanto, os conselheiros científicos do PHE comunicaram que não seria uma ameaça ao público em geral e, por conseguinte, o primeiro - ministro alertou que o levantamento das restrições não iria ser adiado, referindo que não havia razão para pensar que as vacinas administradas no RU não funcionariam contra novas variantes. Cientistas indicaram que a variante do Brasil era mais transmissível e podia infetar pessoas que já tiveram Covid-19¹²⁹.

Em meados de março, foram adaptadas algumas medidas relacionadas com a flexibilização do bloqueio, em concreto, os pubs não puderam ser reabertos até abril, conforme estava previsto, mas sim em junho. Em relação à reabertura das escolas, estas continuaram a ter a mesma data de referência, sendo que era muitos os que estavam preocupados sobre possíveis efeitos desta medida, como o caso do vice-consultor médico-chefe da Inglaterra, que considerou ser muito cedo para descartar a possibilidade de uma quarta onda de pandemia¹³⁰.

Foi também durante o mês de março que a preparação do inquérito público à forma como Boris Johnson liderou durante a pandemia começou, sendo que só estaria em funcionamento no mês de junho. A visão do *The Guardian* realçou que, de todas as muitas razões pelas quais Boris Johnson deveria estabelecer uma investigação sobre a pandemia de coronavírus no RU, existia uma que se afirmava acima de todas as outras em

¹²⁸ *The Guardian*, publicado a 22 de fevereiro de 2021

¹²⁹ *The Guardian*, publicado a 1 de março de 2021

¹³⁰ *The Guardian*, publicado a 5 de março de 2021

importância moral - as mortes por Covid-19 foram muito maiores no RU do que em qualquer outro país europeu e, portanto, qualquer nação tinha o direito de saber o porquê e aprender com as lições de tal perda¹³¹.

4.3. Discussão sobre práticas adotadas por Boris Johnson no RU

A pesquisa qualitativa realizada tinha como objetivo central reconhecer a presença de Liderança Prozac num contexto de crise, em concreto, pela análise da forma como Boris Johnson liderou a pandemia no RU. Este estudo possibilitou compreender melhor a situação pandémica do RU desde dezembro de 2019 até março de 2021 e como é que o líder do governo à data lidou com essa realidade complexa.

O estudo permitiu responder ao objetivo principal da presente dissertação como também todos os outros objetivos secundários identificados anteriormente, em concreto: quais as consequências da aplicação de uma Liderança Prozac em contexto de pandemia?; qual o impacto da adoção de uma Liderança Prozac numa situação de crise?; de que forma esta liderança impactou o RU e os seus cidadãos?

Assim, neste ponto, realiza-se a discussão da informação que foi recolhida, confrontando-a com a revisão de literatura evidenciada na presente dissertação.

De acordo com o descrito por múltiplos autores (Boin, A & Hart, P., 2003; Massey & Larsen, 2006 in E, Fragouli. & B, Ibidapo., 2015; Pearson & Clair, 1998 in Bligh et al., 2004), uma crise é um evento que surge de forma imprevisível e dinâmica, ameaçando a viabilidade das pessoas, sociedades e organizações. Desta forma, a liderança tem o papel preponderante perante este contexto, sendo necessária uma ação urgente e imediata (Boin, A & Hart, P., 2003; Bligh et al., 2004; Yukl., 2002 in Mumford et al., 2007).

De facto, estas afirmações vão de encontro àquilo que foi a pandemia provocada pelo novo coronavírus, tendo o primeiro alerta sido dado pela OMS em dezembro de 2019. Numa fase inicial, foi evidente que ainda existiam muitas especulações sobre a sua gravidade, transmissão e potenciais efeitos. No entanto, os primeiros casos de infeção

¹³¹ *The Guardian*, publicado a 18 de março de 2021

foram surgindo de uma forma cada vez mais acelerada e, conseqüentemente, a situação tornou-se cada vez mais preocupante no mundo em geral.

Olhando para o caso do RU, vemos que a ação urgente e imediata de que vários autores falam, que deve ser adotada num contexto como este de crise, não foi assim tão rápida. Exemplificando, foi possível verificar que, entre o período em que foi dado o alerta da OMS para um caso de infecção na China e o surgimento de casos de infecção e mortes confirmadas no RU – janeiro a início de março de 2020, respectivamente -, só quase no final do mês de março é que Boris Johnson tomou ações efetivas para fazer face à propagação do vírus.

A ação urgente do líder não existiu, portanto, no caso do RU. Pelo contrário, houve um claro atraso na tomada de decisões que prejudicou o país visto que, foram muitos os cientistas e especialistas que referiram que, se o primeiro-ministro tivesse adotado o primeiro bloqueio nacional uma semana antes da data em que foi efetivamente estabelecido (23 de março de 2020), os casos de infecção e mortes verificadas teriam sido muito menores.

Esta resposta tardia de Boris Johnson que se veio a repetir, de forma constante, ao longo da pandemia, foi bastante criticada pelos especialistas e cientistas, parlamentares, tanto do partido do primeiro-ministro, como do partido de oposição, cidadãos britânicos, ..., sendo que, a principal crítica que todos, de uma forma geral, destacavam era o tipo de discurso utilizado e, conseqüentemente, a forma como liderava durante esse período. O discurso de Johnson era excessivamente positivo e otimista, tendo sido a origem para todos os erros e falhas que foram surgindo ao longo deste tempo.

Grint (2016) abordou esta questão da positividade, referindo que é um fator bastante relevante para potenciar a eficácia da liderança uma vez que, líderes mais otimistas criam um ambiente mais alegre, estimulando a inovação e processos de mudança. Porém, se adotado em excesso, pode levar à manipulação e ao ceticismo entre os líderes e os seguidores. Foi, portanto, o que aconteceu com Boris Johnson.

O primeiro-ministro foi assumindo um otimismo que se pode admitir como prematuro e bastante perigoso. Apesar de ter sido útil este tipo de discurso, por exemplo, quando esteve infetado com Covid-19 em março de 2020, transmitindo a mensagem de que, realmente, este vírus era grave e que as pessoas poderiam ficar infetadas mas, ao mesmo tempo, poderiam ultrapassar esse momento e voltar à vida normal; maioritariamente, as

críticas feitas eram mais depreciativas do que favoráveis. Por exemplo, quando ordenou a reabertura, após um primeiro bloqueio nacional de três meses, Johnson deu ao público a permissão e alguma esperança para terem um retorno à normalidade – um verão livre – a tempo do Natal. No entanto, o RU passou, rapidamente, para um segundo bloqueio nacional a partir do final de outubro, devido às elevadas taxas de infecção, não sendo compatível com a confiança e as crenças transmitidas pelo primeiro-ministro.

Tal como Collinson (2012) indica, a positividade é uma característica tipicamente atraente para um líder, que permite a construção de cenários altamente otimistas e tranquilizadores para os seguidores. Contudo, podem surgir dificuldades no caminho, que é quando essa positividade não coincide com a realidade. Essa incompatibilidade entre aquilo que o líder deseja e a realidade verificada é o que se pôde comprovar no RU.

Boris Johnson recorria constantemente a metáforas e frases inspiradoras e positivas que criavam falsas esperanças nas pessoas e que os levavam a pensar que iriam voltar à normalidade rapidamente, principalmente, quando a situação se tornava ainda mais difícil. Desde o “Ficar em casa” que Johnson utilizava constantemente no seu discurso, o facto de assumir que o primeiro bloqueio nacional em março iria virar a maré em doze semanas e levar o país um verão e, posteriormente, um Natal normal, quando na verdade, os casos de infecção e mortes continuavam a aumentar a taxas crescentes, direcionando o RU para um cenário completamente distinto daquele que era reconhecido por Johnson nos seus discursos. Tudo isto são exemplos claros de tentativas de convencimento e, consequentemente, de expectativas que o primeiro-ministro ia criando e destruindo continuamente nas pessoas, mesmo depois de ter todas as evidências de que isso não iria acontecer.

Quando os líderes, perante um contexto mais complexo, prometem de forma contínua que as coisas se irão resolver mas, com o passar o tempo, essas afirmações não se transformam em ações, os efeitos produzidos nas pessoas são, sobretudo, a desconfiança, e a dúvida (Collinson, 2012).

Durante o tempo de pandemia e, à medida que o tempo ia passando, Boris Johnson ia prometendo e nada acontecia. E isso foi visível nas múltiplas conferências de imprensa e dos média, mas também foi observável através das pesquisas de opinião, reveladas pelo jornal britânico *The Observer*, que evidenciava o nível de confiança das pessoas em relação ao governo de Boris Johnson. Ao longo dos meses foi possível perceber que havia uma

diminuição contínua da confiança pública, não aprovando as medidas adotadas pelo primeiro-ministro uma vez que, eram tantas as mudanças em pequenos períodos de tempo, que as pessoas ficavam confusas sobre o que fazer e não fazer. É claro que, para além destes efeitos, foram evidentes as consequências devastadoras com números elevados de mortes e casos de infeção, tendo sido considerado o país com os piores resultados da Europa.

O primeiro-ministro repetiu este erro ao longo da crise pandémica. Confrontado com uma necessidade de ação urgente, ele hesitava, isto é, enquanto cada dia de atraso na resposta piorava a situação do RU, Johnson procrastinava. Esse foi o padrão de comportamento em resposta à pandemia – fazer a coisa certa depois de todos os esforços terem sido gastos a errar.

Alguns autores reconheceram ainda que a positividade excessiva tende a ser fundamental para os líderes em contextos mais complexos, numa tentativa de omitir aos seguidores possíveis problemas que vão ocorrendo, mas também com o intuito de descartar qualquer responsabilidade que possam ter perante essa realidade difícil (Grint, 2016, Morgan, C. 2013)

Um bom líder assume a dor da escolha em nome dos seus liderados. No entanto, Boris Johnson limitava-se a fingir afavelmente que estava a fazer um favor ao fugir da responsabilidade, o que não ajudava a nação a relaxar. Foi possível observar que, ao longo da pandemia, o primeiro-ministro apegou-se de forma consistente a um único princípio, que consistia em nunca se desculpar pelas suas más decisões, nunca prestar esclarecimentos e sempre culpar outras pessoas pelas suas ações e decisões.

Um exemplo deste facto foi, por exemplo, a grave polémica com Dominic Cummings quando o mesmo violou as regras do primeiro bloqueio nacional. Johnson não prestou qualquer esclarecimento sobre o facto do seu braço direito ter quebrado as regras, embora tenha sido exigido pelos seus membros do governo, inclusive, pediram a demissão do consultor sénior. No entanto, não foi dada qualquer justificação nem lamentado o sucedido, o que gerou grande revolta na sociedade britânica, fazendo com que as pessoas não levássem a sério as medidas de combate à Covid-19, descrevendo as mensagens de Johnson como contraditórias, incoerentes e aleatórias.

Boris Johnson responsabilizava toda a gente – a imprensa, os cidadãos britânicos, os parlamentares, os conselheiros científicos, ... - pelos erros cometidos, em vez de ele próprio. Por exemplo, na altura do Natal, em 2020, Johnson voltou atrás no plano relaxado que estava prometido aos cidadãos já desde o verão e, de um dia para o outro, abandonou esse plano e adotou medidas mais rígidas para conter a nova variante quando, anteriormente, tinha culpado o líder trabalhista – Keir Starmer - por querer cancelar a época festiva com medidas mais rigorosas.

Em suma e, com base no exposto acima, é possível reconhecer a presença da Liderança Prozac numa situação específica de crise, em concreto, pela análise da forma como Boris Johnson liderou a pandemia, provocada pelo novo coronavírus, no RU. A Liderança Prozac tornou-se, portanto, no seu *modus operandi*, provocado por decisões baseadas, essencialmente, nas suas vontades e convicções, acreditando assim numa felicidade artificial.

O excesso de otimismo presente na liderança de Boris Johnson foi óbvia através das ações e decisões que foi tomando ao longo da crise pandémica, tornando-se difícil a possibilidade de lidar com situações inesperadas como é natural num contexto desse tipo.

5. Conclusões

A presente dissertação foi desenvolvida com o objetivo central de analisar o caso concreto de liderança do primeiro-ministro Boris Johnson no RU, num contexto de crise, concretamente, a pandemia provocada pelo novo coronavírus e concluir, portanto sobre presença de uma Liderança Prozac.

Antes da investigação sobre o caso em concreto, procedeu-se à revisão da literatura relacionada com todos os conceitos fundamentais e necessários para uma posterior análise do tema da Liderança Prozac.

Em relação à análise mais específica do conteúdo desta dissertação e depois de obter o conhecimento sobre a Liderança Prozac e os seus princípios bem como a liderança em contexto de crise, foi possível dar resposta àquele que era o objetivo primordial. A liderança em contexto de crise foi também o tema essencial de análise visto que o tema em questão está diretamente relacionado com a realidade pandémica, ainda bastante presente, provocada pelo novo coronavírus. Dado que o tema consiste em reconhecer a Liderança Prozac especificamente num contexto de crise como esse, não faria sentido abordá-lo sem uma prévia análise sobre as crenças dos autores acerca de liderança nesse ambiente.

5.1. Limitações do estudo

A dissertação permitiu compreender melhor os conceitos de liderança, em particular, a Liderança Prozac e de que forma, esta forma de liderança pode ter impacto numa realidade atípica como a que vivemos mais recentemente. Além disso, foi possível perceber as motivações de Boris Johnson e o que o levou a tomar certas ações durante esse tempo e o impacto que teve nos cidadãos britânicos e no país em geral para que se tornasse no país com os resultados mais catastróficos da Europa.

Com as restrições de tempo para a realização do estudo, houve a necessidade de centrar a análise num horizonte temporal mais curto, como o definido – dezembro de 2019 a março de 2021 -, mas também no caso concreto de Boris Johnson. Foi necessário recolher apenas a informação relevante sobre a forma como Boris Johnson liderou durante a crise pandémica e de que forma é que isso teve influência no país.

Por fim, uma outra limitação que advém, em grande parte, da questão do tempo de realização da dissertação, está relacionado com o facto de não ter incluído por exemplo

uma análise comparativa ou distintiva da liderança de outros chefes de governo de outros países durante esse mesmo período de tempo, como por exemplo, Donald Trump nos EUA, Jair Bolsonaro no Brasil, Jacinda Ardern na Nova Zelândia. ... , para concluir também sobre uma Liderança Prozac ou não, complementando assim a dissertação em causa.

5.2. Sugestões para estudos posteriores

Considerando as limitações anteriormente identificadas, sugiro então as seguintes investigações futuras sobre a Liderança Prozac em contexto de crise:

- Explorar a presença da Liderança Prozac noutros países, como por exemplo, nos EUA ou no Brasil, segundo o mesmo horizonte temporal definido e, posteriormente, realizar uma análise comparativa com a liderança adotada pelo primeiro-ministro do RU, Boris Johnson;

- Estudar com maior profundidade líderes com um comportamento distinto do adotado por Boris Johnson no RU - como por exemplo, o da primeira-ministra da Nova Zelândia, Jacinda Ardern, que segundo consta, foi um caso de sucesso durante a pandemia -, tendo em conta o período temporal estabelecido, percebendo quais as principais diferenças de cada uma das lideranças e possíveis efeitos.

6. Referências bibliográficas

- Agho, A.O. (2009). Perspectives of Senior-Level Executives on Effective Followership and Leadership.
- Alkaway, B. (2018). Leadership in times of crisis. 3, 1-5.
- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). Reflexive Leadership.
- Andersen, H., & Hepburn, B. (2015). Scientific method.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O, & Luthans, F. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and Behaviours. 15(6), 801-823.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research and future decisions. Annual Review of Psychology.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B.M., & Stogdill, R.M. (1990). Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, 3ª Edição.
- Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). Leaders: Strategies for taking charge.
- Bergamini, C.W. (1994). Liderança: a administração do sentido. 34(3). Revista de Administração de Empresas, 34(3), 102-114.
- Bjugstad, K., & Thach, E.C. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles
- Blake, R.R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. Advanced Management - Office Executive, 1(9), 12-15.

- Blight, M.C., Kohles, J.C., & Meindl, J.R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. 15(2), 211-239.
- Boin, A., & Hart, P.(2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible?, 63(5), 544-553.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks; Center for Leadership Studies.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York Harper & Row.
- Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. 58(11), 1419-1442.
- Collinson, D. (2005). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. 179-189.
- Collinson, D. (2012). Forget the Prozac—Don't Accentuate the Positive
- Collinson, D. (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking. 8(2). 87-107.
- Collinson, D., & Tourish, D. (2015). Teaching leadership critically: New directions for leadership pedagogy.
- Collinson, D. (2018). Critical Leadership Studies: exploring the dialectics of leadership. 1ª Edição.
- Collinson, D. (2020). False Positives: A Pandemic of Prozac Leadership.
- Crevani, L. (2015). Relational leadership.
- Crevani, L., & Endrissat, N. (2016). Mapping the leadership – as - practice terrain: Comparative elements

- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership – a review of the literature. 7(4), 481-497.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. 266-272.
- Fernandez, A.A., & Shaw, G.P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19. 14(1), 39-45.
- Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. Nova Iorque.
- Fragouli, E., & Ibidapo, B. (2015). Leading in crisis: Leading organizational change & business development, 7(3).
- French, J.R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización.
- Goffee, R., & Jones, G. (2015). Why should anyone be led by You? With a new preface by the Authors: What it takes to be an authentic leader.
- Grint, G. (2005). Leadership: Limits and Possibilities. Palgrave Macmillan; Cranfield School of Management. Revista gaceta laboral, 19(1), 52-77.
- Grint, G., & Smolovic, O. (2016). What is leadership: Person, result, position or process, or all or none of these?
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. 13(4), 423-451.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. 46(2). 141-158.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. 22(1), 31-34.

- House, R.J., & Mitchell, T.R. (1975). Path-goal theory of leadership.
- Lorenzi, M. (2006). Power: a radical view by Steven Lukes. 6(2). 87-95.
- Malakyan, P.G. (2014). Followership in leadership studies: A Case of Leader–Follower Trade Approach. 7(4).
- Mullins, L.J. (2007). Management and organisational behaviour. 8ª Edição.
- Mumfor, M.D., et al. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises?, 515-543.
- Kahn, R.L., & Katz, D. (1952). Leadership practices in relation to productivity and morale.
- Eklund, K.E., Barry, E.S., & Grunberg, N.E. (2017). Gender and leadership
- Kerr, S., Schriesheim, C.A., Murphy, C.J. & Stogdill, R.M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. 62-82.
- Klein, K.J., & House, R.J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of Analysis, 6(2), 183-198.
- Kothari, C.R. (2004). Research methodology: Methods and techniques. 2ª Edição.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. 17(6), 654-676.
- Raelin, J.A. (2016). Introduction to leadership-as-practice: Theory and application.
- Rosenthal, S.A., & Pittinsky, T.L. (2006). Narcissistic leadership. 617-633.

- Spillane, J. (2005). *Distributed Leadership*. 69.
- Spillane, J., & Camburn, E.M. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal's workday. 6, 103-125.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*.
- The Guardian* (1821). Jornal diário nacional independente RU.
- The Observer* (1791). Jornal do RU publicado aos Domingos.
- Turato, E.R. (2000). Introdução à metodologia da pesquisa clínico-qualitativa definição e principais características. 2(1).
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*.
- Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Guich disaster, 38(4), 628-652.
- Wren, J.T. (1995). *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*.
- Yip, J., Ernst, C., & Campbell, M. (2011) *Boundary Spanning Leadership: Mission Critical Perspectives from the Executive Suite*.
- Youssef-Morgan, C.M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. 42(3), 198-208.
- Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. 10(2), 285-305.