



Revista de Administração Pública

ISSN: 0034-7612

ISSN: 1982-3134

Fundação Getulio Vargas

Sobral, Filipe; Carvalho, Juliana; Łagowska, Urszula; Furtado, Liliane Magalhães Girardin Pimentel; Grobman, Miriam

Better safe than sorry: leadership sensemaking in the time of COVID-19

Revista de Administração Pública, vol. 54, no. 4, 2020, July-August, pp. 758-781

Fundação Getulio Vargas

DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220200262x>

Available in: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241064529013>

- ▶ How to cite
- ▶ Complete issue
- ▶ More information about this article
- ▶ Journal's webpage in redalyc.org

redalyc.org
UAEM

Scientific Information System Redalyc
Network of Scientific Journals from Latin America and the Caribbean, Spain and Portugal
Project academic non-profit, developed under the open access initiative

Melhor prevenir do que remediar: o *sensemaking* da liderança nos tempos da COVID-19

Filipe Sobral ¹

Juliana Carvalho ¹

Urszula Łagowska ²

Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado ³

Miriam Grobman ¹

¹ Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE) / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil

² NEOMA Business School, Reims – França

³ Universidade Federal Fluminense / Programa de Pós-Graduação em Administração, Niterói / RJ – Brasil

As lideranças governamentais que desejam promover uma resposta coletiva a eventos disruptivos, como a pandemia da COVID-19, precisam promover um entendimento compartilhado da crise por meio de uma comunicação eficaz. No entanto, o tom e o conteúdo de tais comunicações têm variado entre países e até dentro deles e demonstrado promover resultados conflitantes em termos de criação coletiva de sentido. Para entender como as mensagens das lideranças governamentais moldam as respostas emocionais e cognitivas dos cidadãos, desenvolvemos um experimento 2x2 com uso de vinhetas, no qual manipulamos o tom (pessimista x otimista) e o conteúdo da mensagem (específica x geral) emitida por uma liderança política. Os resultados de 436 participantes mostraram que, embora o tom da mensagem da liderança tenha implicações significativas para os níveis de ansiedade e para a avaliação da transparência do governo e da sua resposta geral à crise, o conteúdo da mensagem da liderança é menos importante. Além disso, esses efeitos foram particularmente sentidos por mulheres e participantes com inclinação política à esquerda. No geral, nossos resultados destacam a importância das estratégias de comunicação da liderança para influenciar as reações emocionais do público, bem como as percepções da eficácia do governo ao lidar com a crise.

Palavras-chave: COVID-19; liderança; *sensemaking*.

Mejor prevenir que curar: el *sensemaking* del liderazgo en los tiempos de COVID-19

Los líderes gubernamentales que desean promover una respuesta colectiva a eventos disruptivos, como la pandemia de COVID-19, deben promover una comprensión compartida de la crisis a través de una comunicación efectiva. Sin embargo, el tono y el contenido de dicha comunicación han variado entre los diferentes países, e incluso dentro de éstos, y han demostrado que promueven resultados conflictivos en términos de creación colectiva de sentido. Para entender cómo los mensajes de los líderes gubernamentales determinan las respuestas emocionales y cognitivas de los ciudadanos, desarrollamos un experimento 2x2 usando viñetas, en el que manipulamos el tono (pesimista contra optimista) y el contenido del mensaje (específico contra general) emitido por un líder político. Los resultados de 436 participantes mostraron que si bien el tono del mensaje del líder tiene implicaciones significativas para los niveles de ansiedad y para la evaluación de la transparencia del gobierno y de su respuesta general a la crisis, el contenido del mensaje del líder es menos importante. Además, esos efectos los sintieron particularmente las mujeres y los participantes con un posicionamiento político de la izquierda. En general, nuestros resultados resaltan la importancia de las estrategias de comunicación de los líderes para influir en las reacciones emocionales del público, así como las percepciones de la eficacia del gobierno al enfrentar una crisis.

Palabras clave: COVID-19; liderazgo; *sensemaking*.

Better safe than sorry: leadership sensemaking in the time of COVID-19

Government leaders who want to promote a collective response to disrupting events, such as the COVID-19 pandemic, need to foster a shared understanding of the crisis through effective communication. However, the tone and content of communication varies across and within countries and led to conflicting results in terms of collective sensemaking. To understand how government leaders' messages shape emotional and cognitive responses of citizens, we designed a 2x2 vignette experiment in which we manipulate the framing (pessimistic vs. optimistic) and content of the message (specific vs. general) delivered by a political leader. Results from 436 participants showed that while the tone of leader's messages has significant implications for the levels of anxiety and evaluation of the government's truthfulness and its overall response to the crisis, the content of the leader's message matters less. Furthermore, these effects were particularly experienced by women and left-leaning participants. Overall, our results highlight the importance of the leader's communication strategies on influencing the public's emotional reactions, as well as the perceptions of government effectiveness in dealing with the crisis.

Keywords: COVID-19; leadership; sensemaking.

1. MELHOR PREVENIR DO QUE REMEDIAR: O SENSEMAKING DA LIDERANÇA NOS TEMPOS DA COVID-19

“Um líder é um vendedor de esperança”

- Napoleão Bonaparte, estadista francês e líder militar (1769-1821).

A pandemia global da COVID-19 causou tumulto sem precedentes e colocou enormes desafios para as lideranças governamentais em todo o mundo. Nesse momento de significativa ambiguidade e incerteza, as lideranças governamentais são responsáveis por gerenciar as respostas às contínuas crises econômicas e de saúde. Para tal, devem manter os cidadãos informados sobre o que está ocorrendo e sobre que tipos de ações estão sendo tomadas pelo governo para lidar com essas crises. Nesse contexto, uma estratégia de comunicação eficaz é uma ferramenta crítica para mobilizar a ação coletiva necessária para se alcançar o interesse comum da sociedade (Ostrom, 2000), que consiste em conter a propagação do vírus e, assim, minimizar suas consequências sociais e econômicas.

Discursos públicos, como coletivas de imprensa e declarações na televisão, oferecem às lideranças públicas uma oportunidade de transmitir sua visão da pandemia e, assim, influenciar o processo de *sensemaking* da população em geral. Ao moldar o significado dos problemas e orientar a interpretação e a compreensão dos cidadãos sobre a natureza e os efeitos da crise em evolução (Boin, Kuipers, & Overdijk, 2013), as autoridades governamentais podem mobilizar o apoio e a cooperação aos cidadãos em uma resposta coletiva e unificada (Hale, Dulek, & Hale, 2005; Yang & Ren, 2020).

O enquadramento e o conteúdo das mensagens das lideranças, no entanto, variam entre os países e até dentro deles. Enquanto algumas lideranças se comunicaram usando um tom mais otimista, outras empregaram um mais pessimista. Os estilos de comunicação dessas diferentes lideranças têm sido uma fonte específica de conflito no Brasil. Embora a maioria dos governadores estaduais e autoridades de saúde tenha divulgado fatos concretos e concentrado suas mensagens na gravidade da pandemia, outros, principalmente o presidente brasileiro Jair Bolsonaro, tentaram minimizar os riscos do vírus, e divulgaram eventuais tratamentos não comprovados como possíveis remédios contra o coronavírus (BBC, 2020).

Da mesma forma, como as lideranças políticas estão implementando uma ampla gama de medidas para mitigar o impacto econômico adverso da pandemia da COVID-19, elas precisam comunicá-las à população. Ao fazer isso, as lideranças podem falar sobre suas decisões em termos mais gerais e abstratos ou mais específicos. Em outras palavras, enquanto algumas lideranças podem comunicar suas ações em declarações genéricas, outras podem explicar em detalhes quais medidas planejam implementar.

Pesquisas anteriores sugerem que as lideranças podem adotar um tom mais otimista ou pessimista - normalmente associada a um desejo de evitar pânico ou estimular a precaução (Dember, 2002) - e comunicar medidas de maneira mais geral ou específica - como uma maneira de atingir diferentes públicos ou reduzir a incerteza e ajustar as expectativas (Joshi & Wakslak, 2013; Stephens, Malone, & Bailey, 2005). No entanto, pesquisadores argumentam que deve ser dada maior atenção à forma como essas diferentes estratégias de rotular e articular a crise podem influenciar o público (Larsson, 2016). Além disso, embora a literatura da administração pública tenha explorado principalmente a resposta às crises no nível institucional (Boin & Lodge, 2016) ou, em termos de eventos singulares na forma de estudos de caso (Comfort, 2007), permanecem questões sobre a influência e a eficácia dos líderes públicos na gestão de crises. A presente pesquisa tem como objetivo abordar essas questões, concentrando-se na liderança como um processo que molda o *sensemaking* coletivo em um contexto extremo da pandemia da COVID-19. Em particular, acreditamos que, para entender o *sensemaking* dos cidadãos durante a COVID-19, precisamos investigar suas reações às mensagens emitidas pelas lideranças políticas durante a pandemia.

Especificamente, no presente artigo, nosso objetivo é entender como as mensagens das lideranças políticas em resposta a uma crise perturbadora, como a pandemia da COVID-19, moldam as respostas emocionais, cognitivas e comportamentais dos cidadãos. Para isso conduzimos um experimento 2x2 com uso de vinhetas, no qual manipulamos o tom (pessimista x otimista) e o conteúdo da mensagem (específica x geral) emitida por uma liderança política. Em seguida, medimos a resposta emocional (ansiedade) dos participantes e seu apoio à reação do governo, confiança no governo e percepção da transparência do governo.

Argumentamos que, ao receber significados e informações diferentes, os cidadãos interpretam e constroem a realidade de maneiras distintas, levando a diferentes reações na população (Gioia & Chittipeddi, 1991). Considerando que as interpretações e reações dos cidadãos a uma crise têm consequências não apenas para suas avaliações e sentimentos, mas também para suas atitudes em relação à reputação do governo e à futura elegibilidade dos líderes (Lyon, 2004), esperamos que nossos resultados ajudem a esclarecer os custos e benefícios das estratégias de comunicação para lideranças políticas em momentos de crises.

2. O SENSEMAKING DA LIDERANÇA NAS CRISES

O *sensemaking* refere-se a um processo de construção social que ocorre quando indivíduos são confrontados com eventos imprevistos ou informações confusas e discrepantes (Gioia & Thomas, 1996; Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1988). Em outras palavras, quando confrontadas com situações ambíguas, as pessoas tentam retrospectivamente dar sentido aos acontecimentos que se desenrolam, a fim de racionalizá-los. Para fazer isso, os indivíduos separam as pistas de informação obtidas entre comportamentos e, consequentemente, as interpretam com base em padrões cognitivos que estão mais salientes em um determinado momento (Maitlis & Sonenshein, 2010).

As lideranças são extremamente importantes no contexto de *sensemaking* em crises. Isso ocorre porque as crises, definidas como eventos altamente disruptivos de baixa previsibilidade, envolvem altos níveis de incerteza e de ambiguidade, pelo que as faz ser percebidas como ameaçadoras para as organizações e relacionamentos existentes (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017). Dada a ambiguidade e a dificuldade de definição inerentes às situações de crise, é provável que o público sinta dificuldade para interpretar a situação. Além disso, crises sérias podem expor limitações de instituições públicas e, consequentemente, minar a legitimidade e o apoio político ao governo (Boin et al., 2016). Em tais contextos, torna-se imperativa a necessidade das lideranças públicas se engajarem em atividades de *sensegiving*, projetando uma visão de como superar a crise (Mumford et al., 2007; Gioia & Chittipeddi, 1991; Sonenshein, 2010). Primeiro, porque isso dá às lideranças a chance de angariar apoio às medidas anti-crise. Segundo, ao usar padrões eficazes de sensibilização (*sensegiving*) em suas comunicações com o público, as lideranças podem evitar o pânico em massa, facilitar a criação de *sensemaking* coletivo e promover a adoção dos comportamentos desejáveis pelos cidadãos.

No entanto, pesquisadores mencionam vários desafios para as lideranças que desejam moldar significados em contextos ameaçadores e de rápidas mudanças. Por exemplo, como principais obstáculos, a literatura cita questões de comunicação e de uso de fontes de informação concorrentes, tais como a mídia, que podem contradizer o discurso da liderança política (Boin et al., 2016; Maitlis & Sonenshein, 2010). Mais importante, estudos anteriores sobre comunicação em momentos crises mostraram que dependendo de como a mensagem da liderança é transmitida, é provável que desencadeie respostas emocionais, cognitivas e comportamentais divergentes (Jin, 2010). Desta forma, argumentamos que, avaliando as reações emocionais e as avaliações de diferentes estratégias de sensibilização empregadas por lideranças públicas nas fases iniciais da atual crise da COVID-19, podemos fornecer evidências importantes sobre a eficácia de tais estratégias para o *sensemaking* coletivo. Especificamente, no presente artigo, propomos comparar a avaliação do público sobre o tom (otimista x pessimista) e o conteúdo (geral x específico) das mensagens das lideranças, que demonstraram produzir resultados conflitantes em termos de *sensemaking* coletivo.

2.1 Padrão Otimista vs. pessimista

Quando as pessoas têm acesso a informações limitadas, o que geralmente ocorre durante as fases iniciais de uma crise, é provável que experimentem um aumento do estresse emocional e de ansiedade. Para evitar pânico em massa, os líderes políticos podem usar um tom otimista ao se comunicar com os constituintes, minimizando a seriedade do problema ou transmitindo informações de que a situação está sob controle (Boin et al., 2016). De fato, pesquisas têm sugerido que um enquadramento positivo de comunicação podem ajudar a aumentar o moral e as emoções positivas entre as pessoas, levando ao surgimento de modelos mentais compartilhados da crise (Liu & Maitlis, 2014). Levam também a um pensamento orientado para a ação e ao desenvolvimento de recursos psicológicos na população (Fredrickson, 2001).

No entanto, essa pode ser uma estratégia arriscada por dois motivos principais. Primeiro, as lideranças que começam a moldar avaliações positivas de crises no início podem acabar cegando a si mesmas e aos outros a respeito de informações importantes e contraditórias, até que seja tarde demais para agir (Salancik & Pfeffer, 1978; Weick & Sutcliffe, 2003). Segundo, devido à incapacidade das lideranças de prever se a crise escalará ou não, elas podem ser vistas como incompetentes se construirão uma imagem excessivamente positiva do que mais tarde será avaliado como uma tragédia sem precedentes (Boin et al., 2016).

Em contraste, alguns estudiosos têm sustentado que um tom pessimista é o mais produtivo, pois permite à liderança gerenciar as expectativas das pessoas e ajudar o público a se preparar para o pior. Além disso, aproveitando a ansiedade e o afeto negativo das pessoas, um tom pessimista pode desencadear um efeito motivacional de evitar resultados adversos entre os membros da população, levando-os a adotar respostas comportamentais preventivas e, assim, aumentar a probabilidade de resolução positiva de crises (Norem, 2007). De fato, a literatura existente tem enfatizado o valor funcional do pessimismo na manutenção da busca da precaução (Hazlett, Molden, & Sackett, 2011). Finalmente, os pesquisadores têm argumentado que, embora a positividade da liderança possa resultar em um maior capital psicológico entre os seguidores (Avey et al., 2011), ela pode ser ineficaz quando os seguidores percebem o discurso de uma liderança como discrepante com suas próprias experiências (Collinson, 2012). Em tais situações, os seguidores podem perceber a fonte de informação como desonesta e insincera, o que provavelmente diminuirá o apoio geral à mensagem e minará a confiança no governo. Dessa forma, hipotetizamos:

Hipótese 1: Um tom pessimista (vs. otimista) da liderança estará positivamente relacionado à ansiedade dos cidadãos; no entanto, estará negativamente relacionado às percepções dos cidadãos sobre as reações do governo à crise.

2.2 Informações gerais x Informações específicas

Outra função da comunicação de uma liderança é fornecer ao público informações sobre os próximos passos que o governo tomará para lidar com as consequências da crise. Esses momentos permitem que os formuladores de políticas moldem a compreensão das pessoas sobre como o governo prevê o futuro e avalia a viabilidade de um retorno à normalidade. Especificamente, a literatura sugere que as lideranças públicas podem fazer isso engajando-se na comunicação de uma visão de natureza abstrata e orientadas para o futuro, idealizando assim os objetivos compartilhados estabelecidos pelo líder (Conger & Kanungo, 1994). Essa estratégia de sensibilização tem sido relacionada às percepções de carisma, um ativo importante para a elegibilidade futura das lideranças políticas (Jacquart & Antonakis, 2010). Além disso, foi demonstrado que a comunicação de uma visão é percebida como particularmente eficaz durante períodos de maior incerteza, como em crises (Halevy, Berson, & Galinsky, 2011). Além disso, pesquisas anteriores sugerem que para se conectar com um grupo díspar de um grande número de indivíduos, os líderes devem padronizar as mensagens em termos de características superordenadas que focalizem a atenção na essência da mensagem (Wakslak & Joshi, 2013).

Entretanto, a comunicação de uma visão raramente inclui informações específicas sobre como as condições desejadas serão alcançadas (Berson, Halevy, Shamir, & Erez, 2015) e essa falta de detalhes pode ser percebida por alguns como vaga demais e, portanto, menos eficaz em termos de criação do alinhamento entre governo e a sociedade. Além disso, a teoria do estabelecimento de metas postula que a especificidade da meta é uma característica importante que influencia positivamente a motivação das pessoas na direção desejada (Locke & Latham, 2013). De fato, numerosos estudos mostraram que objetivos claros e específicos provavelmente suscitarão mais comprometimento e esforço (Latham, Borgogni, & Petitta, 2008; (Latham, Borgogni, & Petitta, 2008; Pandey & Wright, 2006). Além disso, pesquisas em comunicação sugerem que explicações descritivas e detalhadas fornecidas via linguagem específica podem reduzir incertezas e dúvidas (Larrimore, Jiang, Larrimore, Markowitz, & Gorski, 2011). Assim, ao fornecer informações fáceis de entender, extrair e processar, mensagens específicas

reduzem o estresse cognitivo, particularmente em situações de alto risco, como uma pandemia. Consistentemente, argumentamos que a comunicação clara e específica das lideranças políticas deve promover o endosso das medidas propostas ao público em geral. Como tal, hipotetizamos:

Hipótese 2: Mensagens específicas (vs. gerais) serão negativamente relacionadas à ansiedade dos cidadãos; no entanto, estará positivamente relacionado às percepções dos cidadãos sobre as reações do governo à crise.

Finalmente, embora os efeitos do tom e o conteúdo das mensagens das lideranças possam ser considerados independentes, também existem razões para acreditar que a combinação dessas diferentes dimensões da mensagem de uma liderança possa desencadear um processo distinto de *sensemaking*, levando os cidadãos a responderem de maneira diferente. Por exemplo, com base na *construal level theory*, White, MacDonnell, e Dahl (2011) sugerem um alinhamento entre o enquadramento da mensagem (mensagens com foco na perda vs. ganho) com o nível da representação mental da mensagem (geral/abstrato vs. específico/concreto). Especificamente, como as mensagens com enquadramento de ganho se concentram em alcançar um resultado desejável (uma representação de alto nível), elas foram mais eficazes quando combinadas com uma mensagem que estimula o pensamento abstrato; por outro lado, como as mensagens com enquadramento de perda enfatizam os custos associados à não escolha de uma opção específica (uma representação de baixo nível), elas foram mais persuasivas quando combinadas com uma mensagem que envolve pensamentos concretos. Como tal, o presente estudo também investigará se a correspondência entre o tom da mensagem da liderança (otimista x pessimista) e o conteúdo da mensagem (geral x abstrato) promove modos específicos de criação de sentido e leva a reações mais favoráveis entre os constituintes. Assim, prevemos:

Hipótese 3: O conteúdo das mensagens da liderança (específico x geral) irá interagir com um tom da liderança (otimista x pessimista) para aumentar os efeitos na ansiedade dos cidadãos e nas percepções das reações do governo à crise.

3. PROJETO E MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa avalia duas dimensões da comunicação da liderança diante da nova pandemia de coronavírus. Primeiro, avaliamos o tom das mensagens da liderança. Especificamente, se eles enfatizam os aspectos negativos da situação (enquadramento pessimista) ou suavizam os problemas, agindo de maneira esperançosa e confiante em relação ao futuro (enquadramento otimista). Em seguida, examinamos se ser específico ou geral sobre ações e medidas futuras faz diferença em termos de reação dos cidadãos à crise.

Para testar esses efeitos, conduzimos um experimento 2x2 usando uma plataforma online. A pesquisa foi compartilhada nas redes sociais e, para cada resposta recebida, foram doados R\$ 1,00 a um fundo de emergência para iniciativas de saúde contra o Coronavírus (<https://www.bsocial.com.br/causa/fundo-emergencial-for-health-coronavirus-brazil>). Para garantir que os participantes tivessem origens diferentes e representassem uma amostra diversificada de entrevistados, divulgamos nossa pesquisa em diferentes grupos de mídia social, cada um com um perfil diferente de participantes. Os dados foram coletados de 1 a 7 de abril.

Os participantes foram aleatoriamente designados para um dos quatro cenários: uma liderança pessimista que transmitiu uma mensagem com medidas específicas; uma liderança pessimista

com uma mensagem com medidas gerais; uma liderança otimista com medidas específicas; e uma liderança otimista com medidas gerais. Em seguida, medimos o impacto de cada cenário nos níveis de ansiedade das pessoas, sua confiança no governo, sua avaliação da adequação da reação do governo e sua percepção da transparência do governo. Por fim, coletamos algumas informações demográficas. Restringimos a participação aos entrevistados brasileiros, que foram convidados a imaginar que moravam na cidade fictícia de Vale da Pedra, que havia registrado seus primeiros dez casos da COVID-19. Depois de ver esta mensagem introdutória, os participantes foram designados aleatoriamente para nossos cenários de liderança.

Na primeira condição, que chamamos de liderança pessimista, os participantes receberam uma mensagem na qual o prefeito do Vale da Pedra falou sobre a seriedade da situação, reconheceu que o pior ainda estava por vir e ordenou o confinamento obrigatório de 14 dias. Os participantes designados para a segunda condição (liderança otimista) receberam uma mensagem em que a liderança minimizava a ameaça do Coronavírus, dizendo que havia razões para ser otimista e que a maioria da população passaria bem por tudo. Apesar da avaliação positiva do prefeito, ele também ordenou o confinamento obrigatório de 14 dias.

Depois de ler nossa primeira manipulação, os participantes foram novamente designados aleatoriamente para uma das duas mensagens detalhando as medidas do governo para mitigar o impacto econômico da pandemia. A mensagem específica explicava que a cidade forneceria ajuda aos trabalhadores desempregados e informais, suspenderia o pagamento das contas de energia e água e ofereceria uma linha de crédito para pequenas e micro empresas. Por outro lado, o cenário geral de mensagens não especificou nenhum tipo de ação, apenas mencionava que a cidade estava planejando ajudar seus cidadãos e empresas. O Apêndice A apresenta as vinhetas para ambas as manipulações.

Após serem apresentados aos cenários, os participantes foram solicitados a responder perguntas sobre nossas variáveis de interesse. Para medir as reações emocionais dos participantes, coletamos as respostas dos participantes sobre estado de ansiedade. Para tanto, foi utilizada uma escala de 6 itens adaptada de Fioravanti-Bastos, Cheniaux, e Landeira-Fernandez (2011). Essa escala pedia aos participantes que relatassem como se sentiam como moradores do Vale da Pedra depois de receber as mensagens do prefeito. A resposta a itens como “Eu me sentiria preocupado” foi dada em uma escala de 5 pontos (Alfa: 0,88).

Os itens que avaliam a confiança nas ações do governo (“Quanto você confia no governo do Vale da Pedra para cuidar de seus cidadãos?”), aprovação da reação do governo (“Como você avalia a reação do governo de Vale da Pedra em o atual surto de coronavírus ?”) e a percepção da transparência do governo (“Qual a é transparência do governo do Vale da Pedra sobre os fatos relacionados a pandemia de coronavírus?”) foram adaptados da pesquisa internacional *Measuring Worldwide COVID-19 Attitudes and Beliefs* (Caria et al., 2020) e foram medidos usando uma escala de 5 pontos.

Também coletamos as seguintes informações demográficas: sexo, idade, nível educacional, religiosidade (medida em uma escala de cinco pontos, indicando a frequência de eventos religiosos), orientação política (esquerda ou direita) e percepção de perdas financeiras resultantes da pandemia.

Nossa amostra total foi composta por 62% de mulheres, e 59% dos participantes indicaram que estavam politicamente alinhados com a esquerda. Em relação à idade, 50,4% dos entrevistados tinham entre 18 e 34 anos; 37,6% estavam entre 35 e 54; 12% tinham acima de 55 anos. Em termos de escolaridade, 7,3% possuíam o ensino médio completo, 44,5% possuíam o ensino superior e 48,2% possuíam pós-graduação. Mais da metade da nossa amostra (50,5%) acreditava que a atual pandemia teria um baixo impacto em suas vidas financeiras, enquanto 49,5% pensavam que a crise teria um

impacto significativo em suas finanças. Por fim, 33,6% dos participantes não eram religiosos, 43,1% declararam níveis moderados de religiosidade e 24,2% altos níveis de religiosidade.

As estatísticas descritivas mostram que 214 participantes (49% da amostra) foram designados para o cenário da liderança otimista, enquanto 222 foram designados para a liderança pessimista. Além disso, 213 participantes foram aleatoriamente designados para o cenário de medidas gerais (49% da amostra) e 223 foram apresentados ao cenário de medidas específicas. A Tabela 1 apresenta as estatísticas resumidas das variáveis em nosso estudo por cenário. Como podemos ver na Tabela 1, a designação aleatória dos participantes para cada condição produziu uma distribuição equilibrada dos participantes entre as quatro condições experimentais.

TABELA 1 ESTATÍSTICA DESCRIPTIVA DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

Variáveis	Líder Otimista		Líder Pessimista		Total (N=436)	
	Mensagem Geral (N=103)	Mensagem Específica (N=111)	Mensagem Geral (N=110)	Mensagem Específica (N=112)		
Ansiedade	Média	3,24	3,15	3,37	3,33	3,2
	Dev. Pad.	0,78	0,69	0,78	0,77	0,75
Confiança no governo	Média	3,70	3,80	3,76	3,86	3,78
	Dev. Pad.	1,20	1,09	1,12	1,0	1,12
Transparência do governo	Média	3,75	3,88	3,93	4,2	3,96
	Dev. Pad.	1,19	1,10	1,12	0,94	1,09
Aprovação da reação do governo	Média	2,87	2,97	3,06	3,09	3,00
	Dev. Pad.	0,52	0,55	0,58	0,58	0,56
Sexo	Média	56%	66%	65%	62%	62%
	Dev. Pad.	0,50	0,48	0,48	0,49	0,49
Idade	Média	2,69	2,68	2,89	2,65	2,73
	Dev. Pad.	1,16	1,24	1,32	1,29	1,25
Educação	Média	6,19	6,16	6,08	6,13	6,14
	Dev. Pad.	0,95	0,98	1,09	1,00	1,01
Religiosidade	Média	1,89	1,97	1,93	1,88	1,92
	Dev. Pad.	0,75	0,76	0,76	0,74	0,75
Orientação Política	Média	41%	39%	45%	43%	42%
	Dev. Pad.	0,49	0,49	0,50	0,50	0,50
Perdas Financeiras	Média	51%	44%	56%	50%	50%
	Dev. Pad.	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50

Nota: Sexo: 1=Feminino, 0 = Masculino, Orientação Política: 1=Direita, 0=Esquerda, Perdas Financeiras: 0=Alta, 1=Baixa.

Fonte: Elaborada pelos autores.

4. RESULTADOS PRINCIPAIS

Analisamos os efeitos do tom (pessimista x otimista) e do conteúdo (específico x geral) da mensagem da liderança usando regressões múltiplas. Como pode ser visto na Tabela 2, encontramos um efeito positivo significativo do tom pessimista na ansiedade dos participantes ($b = 0,16$; $SE = 0,07$; $p < 0,05$), de modo que os participantes se sentiram mais ansiosos quando apresentados à mensagem pessimista ($M = 3,35$; $DP = 0,77$), em comparação à otimista ($M = 3,19$; $DP = 0,74$). No entanto, não encontramos efeitos significativos da especificidade das medidas propostas na ansiedade.

Além disso, encontramos um efeito positivo significativo do tom pessimista na aprovação da reação do governo à crise ($b = 0,15$; $PS = 0,05$, $p < 0,01$). Esses resultados mostram que as pessoas que foram apresentadas à liderança que usava um tom pessimista na mensagem declararam uma aprovação mais alta às medidas governamentais ($M = 3,08$; $DS = 0,56$) do que os participantes na condição otimista ($M = 2,93$; $DS = 0,53$). Não houve impacto significativo da especificidade das medidas propostas na aprovação da reação do governo.

Além disso, a análise também revelou um impacto significativo do tom pessimista ($b = 0,31$; $PS = 0,10$, $p < 0,01$) na percepção da transparência do governo. Especificamente, os participantes designados para a condição pessimista ($M = 4,10$; $DS = 1,04$) tiveram uma melhor percepção da transparência do governo do que os da condição otimista ($M = 3,81$; $DP = 1,15$).

Além disso, os resultados confirmaram um impacto significativo da especificidade das medidas propostas na percepção da transparência do governo ($b = 0,22$; $SE = 0,10$; $p < 0,05$), de modo que os participantes da condição de medidas específicas ($M = 4,07$; $DP = 1,05$) avaliaram melhor a transparência do governo do que os na condição de medidas gerais ($M = 3,84$; $DP = 1,16$).

Por último, não encontramos nenhum efeito do tom da mensagem da liderança ou da especificidade das medidas propostas no nível de confiança nas ações do governo.

No geral, nossos resultados forneceram suporte aos efeitos do tom da mensagem (H1), exceto pelo efeito sobre a confiança no governo, enquanto apenas forneceram suporte parcial ao efeito do conteúdo das mensagens (H2). Especificamente, apenas encontramos um efeito significativo do conteúdo específico vs. geral na percepção de transparência do governo.

Finalmente, a interação entre o padrão e o conteúdo da mensagem da liderança, segundo hipótese H3, produziu resultados não significativos para qualquer uma de nossas variáveis dependentes. Nossos principais resultados estão resumidos na Tabela 2.

Para examinar se as reações à comunicação da liderança variaram entre os subgrupos, segmentamos nossa amostra de acordo com o sexo e a orientação política dos participantes. A Tabela 3 resume nossos resultados para esses grupos demográficos.

TABELA 2 EFEITOS PRINCIPAIS

Variáveis Independente	VD: Ansiedade			VD: Reação do Governo			VD: Percepção de Transparência			VD: Confiança no Governo		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Conteúdo da mensagem: Especifico x Geral	-0,05 (0,07)	-0,08 (0,10)	0,06 (0,05)	0,10 (0,08)	0,22* (0,10)	0,13 (0,15)				0,08 (0,11)		0,16 (0,11)
Tom da mensagem: Pessimista x Otimista	0,16* (0,07)	0,14 (0,10)	0,15** (0,05)	0,20* (0,08)	0,31** (0,10)	0,21 (0,15)				0,09 (0,11)		0,12 (0,11)
Interação (Padrão x Conteúdo)		0,05 (0,14)		-0,08 (0,11)			0,19 (0,21)			-0,11 (0,15)		
Sexo	0,03 (0,08)	0,03 (0,08)	-0,02 (0,06)	-0,02 (0,06)	0,00 (0,06)	-0,03 (0,11)	0,00 (0,11)	-0,02 (0,11)	-0,01 (0,11)	0,08 (0,11)	0,08 (0,11)	0,20* (0,08)
Idade	-0,02 (0,03)	-0,03 (0,03)	-0,01 (0,02)	-0,01 (0,02)	0,08 (0,04)	0,08 (0,04)	0,08 (0,04)	0,08 (0,04)	0,02 (0,04)	0,02 (0,04)	0,02 (0,04)	0,04 (0,03)
Educação	0,13** (0,04)	0,13** (0,04)	0,06* (0,03)	0,06* (0,03)	0,06* (0,03)	-0,01 (0,05)	-0,01 (0,05)	-0,01 (0,05)	0,03 (0,05)	0,03 (0,05)	0,03 (0,05)	-0,03 (0,04)
Orientação Política	0,10 (0,08)	0,09 (0,08)	0,19*** (0,06)	0,19*** (0,06)	0,19*** (0,06)	-0,37*** (0,11)	-0,38*** (0,11)	-0,38*** (0,11)	-0,49*** (0,11)	-0,49*** (0,11)	-0,49*** (0,11)	-0,28** (0,0764)
Religiosidade	0,06 (0,05)	0,07 (0,05)	0,05 (0,04)	0,05 (0,04)	0,05 (0,04)	-0,01 (0,07)	0,00 (0,07)	0,00 (0,07)	0,05 (0,07)	0,05 (0,07)	0,05 (0,07)	-0,06 (0,05)

Continua

Variáveis Independente	VD: Ansiedade			VD: Reação do Governo			VD: Percepção de Transparência			VD: Confiança no Governo		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Perdas Financeiras	0,12 (0,07)	0,11 (0,07)	0,10 (0,07)	-0,01 (0,05)	-0,02 (0,05)	-0,02 (0,05)	-0,08 (0,11)	-0,08 (0,11)	-0,08 (0,11)	0,03 (0,11)	0,03 (0,11)	-0,04 (0,07)
Constante	2,32** (0,26)	2,26** (0,26)	2,28** (0,27)	2,52*** (0,19)	2,40*** (0,19)	2,38*** (0,20)	4,03*** (0,38)	3,74*** (0,38)	3,74*** (0,38)	3,59** (0,38)	3,49** (0,38)	3,65** (0,27)
N	434	434	434	434	434	434	434	434	434	434	434	434
R ²	0,026	0,053	0,048	0,044	0,066	0,067	0,032	0,061	0,065	0,051	0,054	0,065
F	2,62	2,68	2,39	3,30	3,75	3,39	2,34	3,44	3,39	3,84	3,03	3,29

Nota 1: Erros padrão entre parênteses

Nota 2: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Nota 3: Dummy Padrão do Líder: 1 = liderança pessimista, 0 = liderança otimista

Nota 4: Dummy Medidas Propostas: 1 = medidas específicas, 0 = medidas gerais

Fonte: Elaborada pelos autores.

TABELA 3 EFEITOS POR SEXO E ORIENTAÇÃO POLÍTICA

Vs	VD: Ansiedade				VD: Reação do Governo				VD: Percepção de Transparência				VD: Confiança no Governo				
	Masculino	Feminino	Esquerda	Direita	Sexo	Orientação Política	Masculino	Feminino	Sexo	Orientação Política	Masculino	Feminino	Sexo	Masculino	Feminino	Esquerda	Direita
Conteúdo da mensagem: Específico x Geral	0,10 (0,12)	-0,15 (0,10)	-0,06 (0,09)	-0,05 (0,11)	0,00 (0,10)	0,10 (0,06)	0,03 (0,05)	0,10 (0,11)	0,08 (0,17)	0,30* (0,13)	0,23 (0,17)	0,20 (0,18)	-0,02 (0,18)	0,13 (0,13)	0,25* (0,13)	-0,18 (0,18)	
Tom da mensagem: Pessimista x otimista	0,16 (0,12)	0,15 (0,09)	0,16 (0,11)	0,15 (0,10)	0,15 (0,06)	0,16* (0,05)	0,14** (0,11)	0,17 (0,17)	0,23 (0,13)	0,36** (0,13)	0,47** (0,17)	0,06 (0,18)	0,07 (0,18)	0,10 (0,13)	0,30* (0,13)	-0,21 (0,18)	
Constante	2,44** (0,43)	2,20** (0,33)	2,38** (0,36)	2,34** (0,39)	2,42** (0,35)	2,81*** (0,23)	2,81*** (0,19)	2,11*** (0,37)	3,57*** (0,61)	3,80** (0,49)	3,48*** (0,50)	3,71*** (0,58)	4,00*** (0,64)	3,28** (0,64)	3,34** (0,48)	3,29** (0,48)	
Controles	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
N	164	270	252	182	164	270	252	182	164	270	252	182	164	270	252	182	
R2	0,04	0,07	0,04	0,08	0,06	0,04	0,08	0,06	0,06	0,08	0,08	0,03	0,10	0,04	0,05	0,03	
F	0,99	3,00	1,49	2,39	1,36	3,42	1,45	1,49	1,52	3,10	2,81	0,73	2,53	1,72	1,65	0,72	

Nota 1: Erros padrão entre parênteses

Nota 2:* p <0,05, ** p <0,01, *** p <0,001

Nota 3: Dummy Padrão do Líder: 1 = liderança pessimista, 0 = liderança otimista

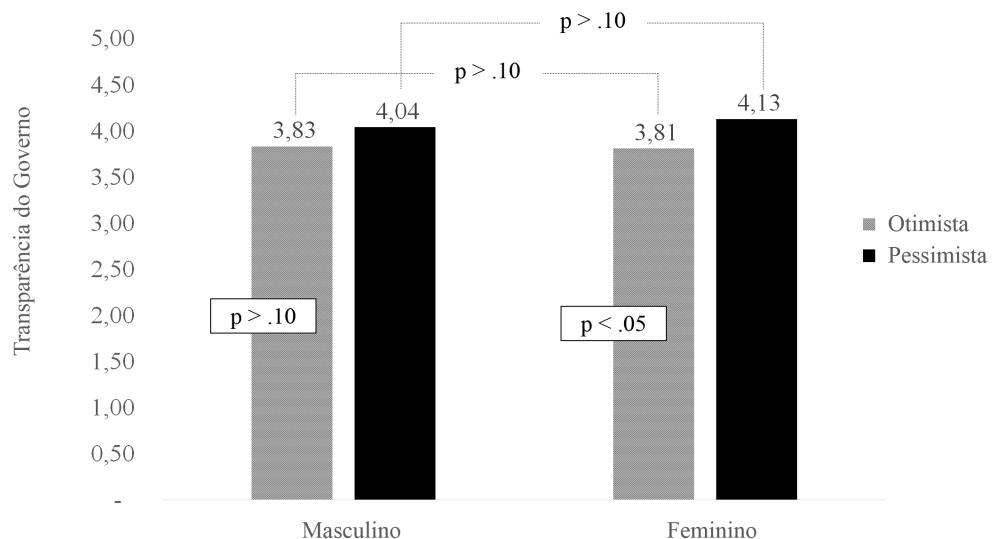
Nota 4: Dummy Medidas Propostas: 1 = medidas específicas, 0 = medidas gerais

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em relação ao efeito do tom pessimista vs. otimista na aprovação da reação do governo entre os grupos, encontramos uma diferença significativa ($b = 0,16$; SE: 0,06; $p <0,05$) entre as mulheres na condição pessimista ($M = 3,06$; DP = 0,50) e aquelas expostas à mensagem da liderança mais otimista ($M = 2,91$; DP = 0,53). Entre os homens, não encontramos diferenças significativas. Além disso, encontramos um efeito significativo entre os entrevistados mais inclinados politicamente à esquerda ($b = 0,14$; PS = 0,05, $p <0,01$). Nossos resultados mostram que pessoas alinhadas à esquerda que viram a mensagem mais pessimista avaliaram a reação do governo como mais apropriada ($M = 2,99$; S.D. = 0,30) do que as apresentadas à condição otimista ($M = 2,85$; S.D. = 0,47). No entanto, não encontramos efeito significativo do toma da mensagem na aprovação da reação do governo entre os participantes mais alinhados politicamente à direita.

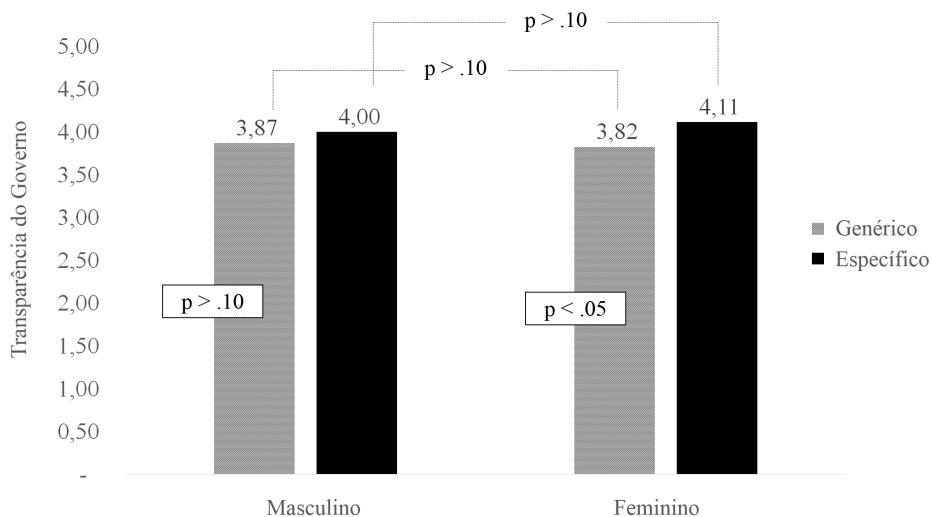
Em relação aos nossos resultados sobre a percepção de transparência do governo, observamos um efeito positivo, entre as mulheres, tanto do tom da mensagem da liderança ($b = 0,36$; SE = 0,13, $p <0,01$) quanto da especificidade das medidas propostas ($b = 0,30$; SE = 0,13, $p <0,05$). Especificamente, como ilustrado na Figura 1, as mulheres na condição pessimista ($M = 4,13$; DP = 1,06) consideraram o governo mais transparente do que as mulheres no cenário otimista ($M = 3,81$; DP = 1,15), uma diferença de 8,39 pontos percentuais. Além disso, a avaliação da transparência do governo foi maior entre as mulheres que foram expostas à mensagem específica ($M = 4,11$; DS = 1,03) do que aquelas na condição geral de mensagem ($M = 3,82$; DS = 1,18). Essa diferença de 7,59 pontos percentuais também foi significativa (Figura 2). Não encontramos efeitos significativos de nenhuma das nossas manipulações entre os participantes do sexo masculino.

FIGURA 1 EFEITO DO TOM DA MENSAGEM NA PERCEPÇÃO DA TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO (POR SEXO)



Fonte: Elaborada pelos autores.

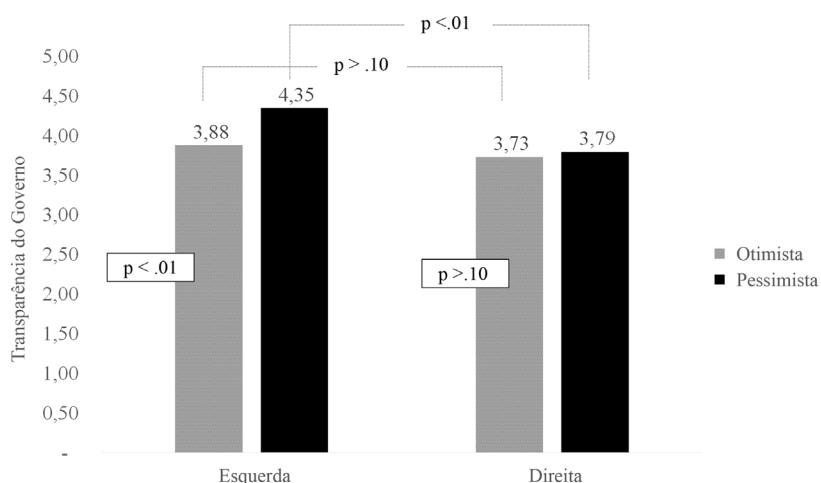
FIGURA 2 EFEITO DO CONTEÚDO DA MENSAGEM NA PERCEPÇÃO DA TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO (POR SEXO)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Também descobrimos um efeito da orientação política na relação entre o tom da mensagem e a percepção da transparência do governo entre os participantes de esquerda ($b = 0,47$; S.E. = 0,13, $p < 0,01$). Especificamente, observamos uma diferença de 12,11 pontos percentuais na percepção da transparência do governo entre pessoas na condição do líder pessimista ($M = 4,35$; DP = 0,95) e aquelas na condição otimista ($M = 3,88$; SE = 1,12; $b = 0,47$; SE = 0,13; $p < 0,01$) como se pode se ver na Figura 3. Não encontramos efeito da estrutura da mensagem na percepção da transparência do governo entre os participantes de direita e nenhum efeito da especificidade do conteúdo da mensagem entre os grupos mais alinhados com a direita ou esquerda.

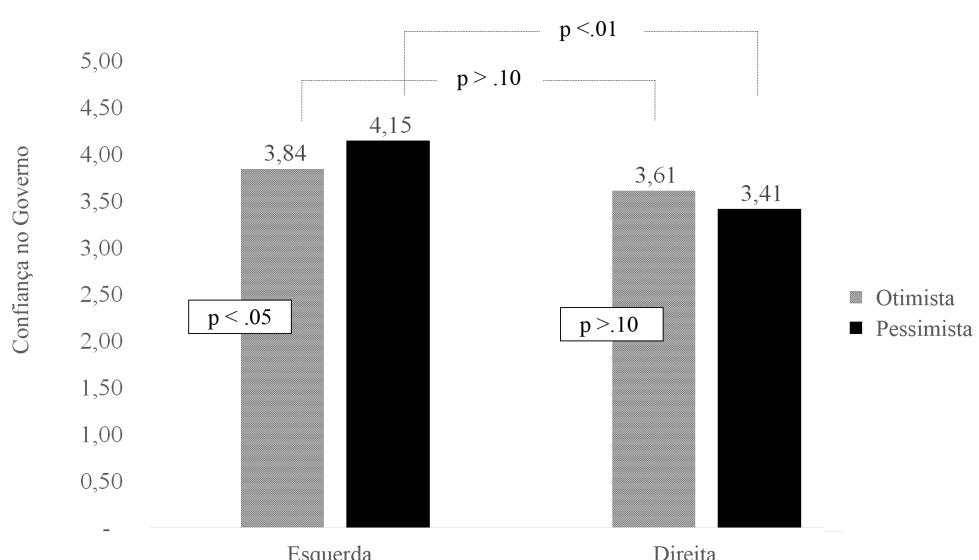
FIGURA 3 EFEITO DO TOM DA MENSAGEM NA PERCEPÇÃO DA TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO (POR ORIENTAÇÃO POLÍTICA)



Fonte: Elaborada pelos autores.

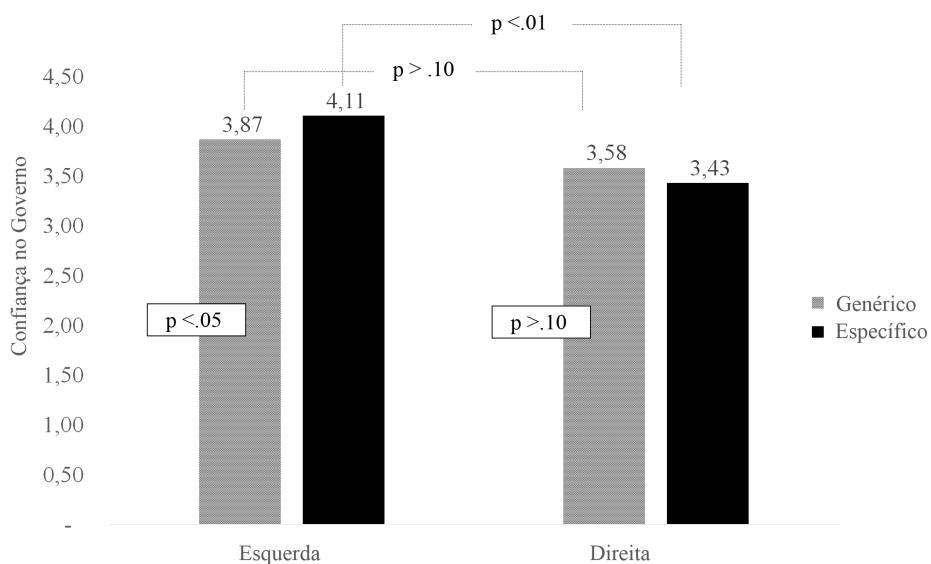
Finalmente, avaliamos se havia diferenças entre as linhas de orientação política e de gênero em termos do impacto de nossos cenários na confiança nas ações do governo. Não encontramos efeitos significativos do tom da liderança ou do conteúdo da mensagem entre os entrevistados do sexo feminino e masculino. No entanto, encontramos efeitos significativos entre pessoas alinhadas à esquerda e à direita no tom da mensagem da liderança ($b = 0,30$; S.E. = 0,13, $p < 0,05$) e na especificidade do conteúdo da mensagem ($b = 0,25$; S.E. = 0,13, $p < 0,05$). Os participantes alinhados à esquerda que viram a liderança pessimista ($M = 4,15$, DP = 0,91) tinham uma confiança maior no governo do que os do cenário otimista ($M = 3,84$, DP = 1,07). Além disso, as pessoas alinhadas à esquerda na condição de mensagem específica ($M = 4,11$; DS = 0,86) indicaram maior confiança nas ações do governo do que aquelas na condição geral ($M = 3,87$; DS = 1,13). Embora possamos observar um efeito oposto nos entrevistados alinhados à direita, esses efeitos não foram significativos. As Figuras 4 e 5 apresentam esses achados.

FIGURA 4 EFEITO DO TOM DA MENSAGEM NA CONFIANÇA NO GOVERNO (POR ORIENTAÇÃO POLÍTICA)



Fonte: Elaborada pelos autores.

FIGURA 5 EFEITO DO CONTEÚDO DA MENSAGEM NA CONFIANÇA NO GOVERNO (POR ORIENTAÇÃO POLÍTICA)



Fonte: Elaborada pelos autores.

5. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Com base na literatura de *sensemaking* (Boin et al., 2016; Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1988), as lideranças governamentais que desejam facilitar a resposta coletiva a eventos perturbadores, como a pandemia da COVID-19, precisam promover uma compreensão compartilhada da crise através de uma comunicação eficaz (Ostrom, 2000). No entanto, considerando que as crises costumam ser testes finais da elegibilidade futura das lideranças políticas e são confrontadas com um alto nível de incerteza e ambiguidade, a definição de uma estratégia de comunicação apropriada constitui uma tarefa desafiadora para qualquer pessoa em posição de liderança. Assim, no presente artigo, buscamos avaliar a eficácia das estratégias de comunicação da liderança sobre a crise em curso da COVID-19 nas reações emocionais e cognitivas da população.

Nossos resultados de um experimento de pesquisa revelam que, embora o tom da mensagem da liderança (otimista x pessimista) tenha implicações significativas para os níveis de ansiedade e avaliação da transparência do governo e sua resposta geral à crise, o conteúdo da mensagem da liderança (geral x. específico) é menos impactante. Por um lado, a falta de um efeito mais robusto do conteúdo da mensagem pode estar relacionada ao desenho do estudo; por outro lado, pode ser que o conteúdo da mensagem tenha mais impacto nas fases posteriores da crise, quando os constituintes experimentam níveis mais altos de dificuldades financeiras e estão mais focados na recuperação econômica. De qualquer forma, nossos resultados apontam para uma eficácia um pouco mais alta de mensagens específicas, e não gerais, uma vez que aumentam a percepção da transparência do governo, especialmente entre as mulheres.

Outra conclusão do presente estudo está relacionada às diferentes consequências do tom pessimista da comunicação. Em particular, nossas descobertas sugerem que um foco nos riscos e problemas

associados à pandemia provavelmente levará a uma ansiedade maior entre os eleitores, o que pesquisas anteriores já revelaram estar associada a uma diversidade de resultados. Embora a pesquisa tenha mostrado que a ansiedade pode ser prejudicial ao bem-estar dos cidadãos (Puig-Perez et al., 2015), ela também pode aumentar os esforços e a precaução dos indivíduos em relação à resposta e controle da pandemia. Além disso, também descobrimos que o uso de um tom pessimista está associado a uma melhor avaliação da resposta do governo e a percepções de transparência. Portanto, nossos resultados parecem indicar que os cidadãos preferem lideranças para delinear um cenário pessimista dos eventos, mesmo que isso os faça sentir mais ansiedade. Nossos achados são relevantes no contexto da pandemia da COVID-19, pois as lideranças públicas enfrentam a possibilidade da segunda onda de infecções, e algumas das autoridades eleitas já começaram a minimizar o risco de ressurgimento do vírus (Brett Samuels, 2020).

Ao contrário de nossas expectativas iniciais, a interação entre o tom da mensagem e seu conteúdo não produziu resultados significativos. Isso significa que a correspondência entre uma mensagem mais otimista e abstrata ou uma mensagem mais pessimista e específica não desencadeia reações diferentes entre os participantes em resposta à pandemia da COVID-19, como pesquisas anteriores parecem sugerir (White et al., 2011). Especulamos que uma possível explicação para essa descoberta inesperada pode ser fornecida pela teoria da representação mental (*construal-level theory*). De acordo com essa teoria, situações hipotéticas levam os indivíduos a experimentarem uma distância psicológica em relação aos eventos descritos, o que significa que suas interpretações mentais (como moldamos as coisas em nossas mentes) dessas situações tendem a ser mais gerais e não específicas (Berson et al., 2015). Como usamos vinhetas hipotéticas para manipular o conteúdo da mensagem, pode ser que, independentemente dos participantes terem sido expostos à mensagem específica ou geral da liderança, o conteúdo da mensagem foi interpretado em termos mais gerais pelos participantes nas duas condições. Isso pode ter dificultado a observação desse efeito de interação.

Por fim, é importante mencionar que identificamos diferenças nas respostas à comunicação da liderança durante crises em segmentos demográficos específicos. Em particular, nossos resultados sugerem que o tom pessimista usado pelas lideranças aumentou a avaliação da reação do governo e a percepção da transparência deste entre as mulheres e os participantes mais inclinados à esquerda. Além disso, quando os entrevistados que se identificaram como alinhados à esquerda foram expostos às mensagens pessimistas e específicas, expressaram mais confiança de que o governo seria capaz de combater a pandemia. No entanto, para os participantes homens ou mais alinhados com a direita, a estratégia de comunicação empregada pela liderança não produziu nenhum efeito.

Essas descobertas sugerem duas conclusões possíveis. Primeiro, o gênero desempenha um papel na maneira como os cidadãos reagem às mensagens sobre a crise. Especificamente, nossas descobertas são consistentes com pesquisas anteriores que mostram que as mulheres têm maior probabilidade de perceber riscos e considerá-los problemáticos (Slovic, 1999). Como tal, é provável que mensagens pessimistas enfatizando possíveis consequências negativas da pandemia tenham mais repercussão nas mulheres do que nos homens. Segundo a orientação política dos cidadãos forjada antes do início da crise da COVID-19 influencia claramente a reação do público à comunicação da liderança durante um evento crítico. Essa constatação sugere que, embora a promoção de divisões entre os eleitores possa proteger as autoridades eleitas de escândalos políticos entre um grupo de apoiadores dedicados (Iyengar, Lelkes, Levendusky, Malhotra, & Westwood, 2019), essa estratégia provavelmente dará errado

durante crises como a da pandemia da COVID-19, que requerem compreensão compartilhada do problema para promover a ação coletiva necessária.

De maneira semelhante, os resultados de nosso estudo fornecem informações importantes relacionadas à polarização política no Brasil, que tem tornado a pandemia de coronavírus um “campo de batalha sangrento”. Como Calvo e Ventura (2020) argumentam, a política de saúde pública se tornou um ponto de discórdia que suscita respostas partidárias, que resultam em todo tipo de estratégias que restringem o foco do debate público a “nós” contra “eles”. Em outras palavras, a polarização forjou a construção de um grupo interno inocente, em oposição a um grupo externo culpado. Segue-se que os cidadãos devem formar percepções favoráveis em relação aos membros do seu grupo interno (correligionários) e atitudes hostis em relação aos membros seu grupo externo (oposicionistas). Da mesma forma, espera-se que as lideranças políticas se movimentem e atribuam culpa e qualidades negativas aos oponentes, enquanto isentam aliados de responsabilidades (Tilley & Hobolt, 2011). Como o presente estudo não foi direcionado ao exame dos efeitos da polarização, tentamos retratar um líder sem considerações ideológicas ou políticas. No entanto, reconhecemos que é difícil manter uma postura não política ou neutra em tempos de polarização. Acreditamos que mesmo pequenas pistas podem ter levado os participantes a associar o líder retratado no estudo com “lideranças reais” e, assim, ativar identidades e respostas partidárias (Calvo & Ventura, 2020). Isso poderia explicar por que nossas descobertas são fortemente afetadas pela orientação política dos entrevistados. No entanto, deve-se notar que, mesmo ao controlar a orientação política, as mensagens das lideranças governamentais conseguiram influenciar significativamente as reações dos cidadãos. Dessa forma, nossas descobertas destacam a importância do papel de liderança de *sensemaking* durante as crises, mesmo em contextos extremamente polarizados.

O presente estudo não é isento de limitações. Por exemplo, reconhecemos as limitações do nosso estudo em relação ao tamanho da amostra e sua composição. No entanto, argumentamos que, dada a atribuição aleatória de nossas condições experimentais e um contexto muito vívido da pandemia atual, que forneceu mais autenticidade ao nosso cenário hipotético, nossos resultados têm uma elevada validade interna.

Além disso, reconhecemos oportunidades para pesquisas futuras relacionadas ao papel de liderança de *sensemaking* durante uma crise. Especificamente, seria interessante examinar o que motiva as lideranças públicas a escolher um tom otimista ou pessimista. Pode ser simplesmente o resultado dos processos individuais de *sensemaking* do líder, provavelmente afetados por vieses e heurísticas individuais em um ambiente de maior incerteza causada por uma crise (Tversky & Kahneman, 1974). As crises abrem espaço para os atores que estão dispostos a desafiar o titular e a oferecer uma contranarrativa (Boin, Hart, & McConnell, 2009). Portanto, dependendo de quão próximos as lideranças políticas estejam das eleições, ou elas podem optar por moldar uma imagem mais clara dos eventos para responder às críticas. Pesquisas futuras poderiam examinar essa possibilidade.

Tomados em conjunto, nossos resultados apontam para a importância das estratégias de comunicação da liderança durante uma crise, pois elas provavelmente influenciarão as reações emocionais do público à situação, bem como as percepções da eficácia do governo em lidar com a crise. Além disso, os resultados apresentados aqui revelam a profunda polarização política da sociedade brasileira e sugerem que essas divisões podem se tornar um obstáculo significativo para as lideranças quando tentam criar uma visão compartilhada e promover a ação coletiva.

REFERENCES

- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- BBC. (2020, 07 de abril). 'Gripezinha ou resfriadinho' e outras 7 frases controversas de líderes mundiais sobre o coronavírus. Recuperado de <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52205918>
- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 143-155. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2014.07.011>
- Boin, A., Hart, P., & McConnell, A. (2009). Crisis exploitation: Political and policy impacts of framing contests. *Journal of European Public Policy*, 16(1), 81-106. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13501760802453221>
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241>
- Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing resilient institutions for transboundary crisis management: A time for public administration. *Public Administration*, 94(2), 289-298.
- Boin, A., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Calvo, E. & Ventura, T. (2020). *Will I Get Covid? Partisanship, Social Media Frames, and Perceptions of Health Risk in Brazil* (Working paper). Washington, DC: Inter-American Development Bank.
- Caria, S., Fetzer, T., Fiorin, S., Goetz, F., Gomez, M., Haushofer, J. ... Yoeli, E. (2020, March 21).
- Measuring Worldwide COVID-19 Attitudes and Beliefs*. Charlottesville, VA: OSF. Recuperado de <https://osf.io/3sn2k/>
- Collinson, D. (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking. *Leadership*, 8(2), 87-107.
- Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, 67, 189-197.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of organizational behavior*, 15(5), 439-452. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/job.4030150508>
- Dember, W. N. (2002). The optimism-pessimism instrument: Personal and social correlates. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 281-299). Washington, DC: American Psychological Association.
- Fioravanti-Bastos, A. C. M., Cheniaux, E., & Landeira-Fernandez, J. (2011). Development and validation of a short-form version of the Brazilian state-trait anxiety inventory. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 24(3), 485-494. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722011000300009>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 41(3), 370-403. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/2393936>
- Hale, J. E., Dulek, R. E., & Hale, D. P. (2005). Crisis response communication challenges: Building theory from qualitative data. *The Journal of Business Communication* (1973), 42(2), 112-134. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021943605274751>

- Halevy, N., Berson, Y., & Galinsky, A. D. (2011). The mainstream is not electable: When vision triumphs over representativeness in leader emergence and effectiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(7), 893-904. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0146167211402836>
- Hazlett, A., Molden, D. C., & Sackett, A. M. (2011). Hoping for the best or preparing for the worst? Regulatory focus and preferences for optimism and pessimism in predicting personal outcomes. *Social Cognition*, 29(1), 74-96. Recuperado de <https://doi.org/10.1521/soco.2011.29.1.74>
- Iyengar, S., Lelkes, Y., Levendusky, M., Malhotra, N., & Westwood, S. J. (2019). The origins and consequences of affective polarization in the United States. *Annual Review of Political Science*, 22, 129-146. Recuperado de <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051117-073034>
- Jacquart, P., & Antonakis, J. (2010). *Predicting presidential elections: It's the economy stupid, but charisma matters too*. Montreal, Canada: Academy of Management, Organizational Behavior Division.
- Jin, Y. (2010). Making sense sensibly in crisis communication: How publics' crisis appraisals influence their negative emotions, coping strategy preferences, and crisis response acceptance. *Communication Research*, 37(4), 522-552. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0093650210368256>
- Joshi, P. & Wakslak, C. (2013). Communicating with the Crowd: Speakers Use Abstract Messages When Addressing Larger Audiences. *Journal of experimental psychology. General*, 143(1), 351-352.
- Larrimore, L., Jiang, L., Larrimore, J., Markowitz, D., & Gorski, S. (2011). Peer to peer lending: The relationship between language features, trustworthiness, and persuasion success. *Journal of Applied Communication Research*, 39(1), 19-37. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.536844>
- Larsson, M. (2016). *Leadership in interaction*. London, UK: Routledge London.
- Latham, G. P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2008). Goal setting and performance management in the public sector. *International Public Management Journal*, 11(4), 385-403. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10967490802491087>
- Liu, F., & Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 202-234. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01087.x>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). Goal Setting Theory, 1990 Gary P. Latham and Edwin A. Locke. In E. A. Locke; & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 27-39). London, UK: Routledge.
- Lyon, L. (2004). A relational approach examining the interplay of prior reputation and immediate response to a crisis. *Journal of Public Relations Research*, 16(3), 213-241. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1532-754X.2004.11925128>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of management studies*, 47(3), 551-580. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Ostrom, E. (2000). Collective action and the evolution of social norms. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 137-158. Recuperado de <https://doi.org/10.1257/jep.14.3.137>
- Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jopart/muj006>
- Puig-Perez, S., Villada, C., Pulopulos, M. M., Almela, M., Hidalgo, V., & Salvador, A. (2015). Optimism and pessimism are related to different components of the stress response in healthy older people. *International Journal of Psychophysiology*, 98(2), 213-221. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2015.09.002>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes

and task design. *Administrative science quarterly*, 23(2), 224-253. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/2392563>

Samuels, B. (2020, 22 de abril). Trump says coronavirus “may not come back at all.” *The Hill*. Recuperado de <https://thehill.com/homenews/administration/494229-trump-says-coronavirus-may-not-come-back-at-all>

Slovic, P. (1999). Trust, emotion, sex, politics, and science: Surveying the risk-assessment battlefield. *Risk analysis*, 19(4), 689-701. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1007041821623>

Sonenshein, S. (2010). We’re changing — Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51467638>

Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating message strategies. *The Journal of Business Communication* (1973), 42(4), 390-419. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021943605279057>

Tilley, J., & Hobolt, S. B. (2011). Is the government to blame? An experimental test of how partisanship shapes perceptions of performance and responsibility. *Journal of Politics*, 73(2), 316-330. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/S0022381611000168>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*,

185(4157), 1124-1131. Recuperado de <http://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Yang, L., & Ren, Y. (2020). Moral Obligation, Public Leadership, and Collective Action for Epidemic Prevention and Control: Evidence from the Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) Emergency. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8), 2731. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/ijerph17082731>

Waksler, C., & Joshi, P. D. (2013). Communicating with the Crowd: Speakers use Abstract Messages when Addressing Larger Audiences. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 12908. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.12908abstract>

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2003). Hospitals as cultures of entrapment: a re-analysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review*, 45(2), 73-84. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/41166166>

White, K., MacDonnell, R., & Dahl, D. W. (2011). It’s the mindset that matters: The role of construal level and message framing in influencing consumer efficacy and conservation behaviors. *Journal of Marketing Research*, 48 (3), 472-485. Recuperado de <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.3.472>

Filipe Sobral



<https://orcid.org/0000-0002-9900-9464>

Professor Associado na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE). E-mail: filipe.sobral@fgv.br

Juliana Carvalho



<https://orcid.org/0000-0001-8434-7594>

Doutoranda em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE). E-mail: juliana.carvalho.1@fgv.edu.br

Urszula Łagowska



<https://orcid.org/0000-0003-4137-8037>

Professora na NEOMA Business School. E-mail: ula.lagowska@gmail.com

Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado



<https://orcid.org/0000-0003-3510-8321>

Professora no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) da Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: lilianempf@gmail.com

Miriam Grobman



<https://orcid.org/0000-0002-4527-7834>

Doutoranda em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE). E-mail: grobmanm@gmail.com

APÊNDICE – VINHETAS

1) TOM DA MENSAGEM DA LIDERANÇA:

1.1) Pessimista:

“Dada a situação (a pandemia), o prefeito do Vale da Pedra organizou uma coletiva de imprensa na qual disse o seguinte: Quero que vocês saibam que a situação em que estamos é muito grave. Até agora, o número de casos tem sido relativamente baixo. No entanto, o pior ainda está por vir. Eu gostaria de dizer que todos vamos ficar bem, mas infelizmente não posso.

De acordo com os dados que temos, a grande maioria contrairá a COVID-19, muitos dos quais terão sintomas leves. Ainda assim, alguns serão hospitalizados e, infelizmente, muitas pessoas morrerão nessa pandemia.

Para impedir a propagação do vírus, pedi confinamento obrigatório pelos próximos 14 dias. Durante esse período, todos os moradores estão proibidos de deixarem suas casas, exceto para irem ao supermercado ou farmácia. Além disso, todas as empresas não-essenciais devem permanecer fechadas durante esse período “.

1.2) Otimista:

“Diante da situação (a pandemia), o prefeito do Vale da Pedra organizou uma coletiva de imprensa na qual afirmou o seguinte: Quero que saiba que a situação em que estamos não é tão grave. Até agora, o número de casos foi relativamente baixo, então temos motivos para ser otimistas.

A grande maioria vai ficar bem, e vamos superar isso. De acordo com os dados que temos, a grande maioria das pessoas contrairá a COVID-19. No entanto, quase todos serão assintomáticos ou apresentarão sintomas leves como a gripe. Somente as pessoas de idade ou com doenças pré-existentes correm um risco mais sério.

Para impedir a propagação do vírus, pedi confinamento obrigatório pelos próximos 14 dias. Durante esse período, todos os moradores estão proibidos de deixarem suas casas, exceto para irem ao supermercado ou farmácia. Além disso, todas as empresas não-essenciais devem permanecer fechadas durante esse período “.

2) CONTEÚDO DA MENSAGEM DO LÍDER:

2.1) Medidas específicas:

“Quando perguntado sobre as próximas medidas, o prefeito de Vale da Pedra afirmou:

Gostaria de garantir que estou ciente do impacto dessas medidas na economia local. Portanto, gostaria de informar que a cidade transferirá R\$ 1.000 para os desempregados, para os trabalhadores informais e para as outras pessoas em situação vulnerável de baixa renda, além de suspender o pagamento de energia e água durante a pandemia para todos os trabalhadores. Também abrirei uma

linha de crédito de R\$ 1 milhão para cada pequena e microempresa que sofrerá por causa dessa crise. Nenhuma empresa irá à falência por causa do Coronavírus “.

2.2) Medidas do Líder geral:

“Quando perguntado sobre as próximas medidas, o prefeito de Vale da Pedra afirmou:

Gostaria de garantir que estou ciente do impacto dessas medidas na economia local. Gostaria de dizer que a cidade ajudará as empresas e os trabalhadores a lidarem com as consequências dessa crise. Nenhuma empresa irá à falência por causa do Coronavírus “.