

「DIÁLOGO POLÍTICO」

CAMPANHAS ELEITORAIS



DIÁLOGO POLÍTICO
Ano XXXVIII, n.º 1, 2022

EDITOR

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.
(Fundação Konrad Adenauer)

DIRETOR KAS PARTIDOS

Sebastian Grundberger

CHEFE DE REDAÇÃO

Manfred Steffen

Edição especial em cooperação com
MAS Consulting (Espanha)

GERENTE DE COMUNIDADE

Ana Silva

DESENVOLVIMENTO WEB

BigWeb Uruguay

TRADUÇÃO

Vitória Gonzalez Rodriguez

IMAGENS

ElfQrin/Wikicommons, Flickr,
Pinterest, Shutterstock

PROJETO E MONTAGEM

Taller de Comunicación
Obligado 1181, Montevideo, Uruguay
www.tallerdecomunicacion.com.uy

IMPRESSÃO

Mastergraf SRL
Hnos. Gil 846, Montevideo, Uruguay
www.mastergraf.com.uy

Os textos publicados são
responsabilidade exclusiva de
seus autores e não expressam
necessariamente o pensamento do
editor. A reprodução total ou parcial do
conteúdo é autorizada citando a fonte.

Assine o boletim semanal de
notícias de DIÁLOGO POLÍTICO
em www.dialogopolitico.org

© Konrad-Adenauer-Stiftung
Plaza Independencia 749, oficina 201
11000 Montevideo, Uruguay
Telephone: +598 2902 0943
ISSN: 1688-9665



/fkamontevideo



@kasmontevideo



@kasmontevideo



KAS Montevideo



www.dialogopolitico.org



www.kas.de/es/web/parteien-lateinamerika

DIÁLOGO POLÍTICO é uma plataforma para o diálogo democrático entre os influenciadores políticos sobre temas de relevância na América Latina com base nos valores de liberdade, solidariedade e justiça. Conecta a região com os grandes debates geoestratégicos do mundo. Constrói uma janela de difusão de projetos da Fundação Konrad Adenauer na América Latina.

DIÁLOGO POLÍTICO faz parte do Programa Regional Partidos Políticos e Democracia na América Latina (KAS Partidos). Tem o objetivo de reduzir a polarização política por meio de um debate pluralista, construtivo e informado, orientado para o bem comum, para fortalecer o centro político a partir de suas raízes social-cristãs, liberais e conservadoras.

MAS Consulting é uma consultoria espanhola especializada em assuntos públicos e comunicação. Trabalha com clientes corporativos, institucionais e políticos. Ajuda empresas, organizações e líderes a se conectar e interagir com seus públicos de forma eficaz.

www.masconsulting.es

Índice

- 4 Prólogo
Campanhas eleitorais
- 6 Como serão as campanhas eleitorais do futuro?
Roberto Rodríguez Andrés
- 14 Assim deve ser uma líder política
María Gabriela Ortega Jarrín
- 22 Erros a evitar
em campanhas eleitorais
Yehonatan Abelson
- 30 Liderança em tempos
de desconfiança
Ignacio Martín Granados
- 40 Pesquisas? Sim, obrigado
Verónica Crespo Val
- 48 É a mensagem, estúpido!
Kike Borba
- 54 O papel da Internet
em campanhas: lições aprendidas
Marta Rebolledo de la Calle
- 62 Jornalistas e políticos,
uma relação necessária
Verónica Fumanal
- 70 Audácia e antecipação:
novas tendências
na publicidade eleitoral
Ricardo Amado Castillo
- 78 A arte de contar histórias:
por que os relatos funcionam
María Gabriela Páez
- 86 O que podemos aprender
com as campanhas eleitorais
na Roma antiga?
Thomas Schaumberg

Campanhas eleitorais

As eleições não são tudo na democracia, mas certamente sem elas não há democracia. Não são um mal necessário, senão um elemento que define a qualidade democrática e o elemento-chave que dota as autoridades de legitimidade. O mesmo se aplica às campanhas eleitorais. As pessoas não votam apenas pela campanha, mas, sem uma campanha eleitoral profissional e bem planejada, dificilmente se ganha na democracia.

O ponto de partida desta edição especial de DIÁLOGO POLÍTICO é a coleção de *podcasts* EN CAMPAÑA publicada durante 2021 em colaboração com MAS Consulting da Espanha. A coleção recorre diferentes aspectos das campanhas eleitorais, seus problemas e desafios para o futuro.

Os textos aqui apresentados abordam as diversas áreas que compõem uma campanha eleitoral e complementam e aprofundam aquelas reflexões:

- Como são construídas as lideranças, principalmente a feminina, em tempos de desconfiança?
- Qual é o papel da pesquisa eleitoral no planejamento da campanha e na correção de erros?
- Como serão, no futuro, as campanhas, as pesquisas e a construção da mensagem? Nesse sentido, qual será o papel da arte de contar histórias?
- Qual será a relevância das redes e da publicidade?
- E, finalmente, qual será o papel do jornalismo e da gestão das mídias?

Com este número especial de DIÁLOGO POLÍTICO, confirma-se uma mudança conceitual importante das edições especiais. Elas já não estão centradas em conteúdos associados à conjuntura, mas sim em textos que permanecerão vigentes por um período mais extenso. Esperamos que se convertam, junto com os *podcasts*, em insumos de utilidade para quem está na atividade política, especialmente com vistas às suas campanhas eleitorais.

O capítulo final nos mostra que alguns desafios das campanhas eleitorais são de longa data e que podemos aprender com aqueles precursores de nossos tempos. A demagogia e a tentativa de manipulação da opinião pública com diferentes artifícios já eram comuns há quase dois milênios.

A democracia está e estará sempre em debate, diante de suas próprias fraquezas e de tentações populistas e autocráticas. Estas se propõem a prescindir dos partidos políticos e contornar a institucionalidade, em troca de um enganoso vínculo direto entre os líderes e o povo por fora dos canais institucionais.

As campanhas eleitorais limpas, transparentes e honestas garantem a legitimidade dos governantes.

Nesse sentido, um agradecimento especial à equipe de MAS Consulting tanto na realização tanto dos *podcasts* quanto desta edição especial.

DIÁLOGO POLÍTICO, no marco do Programa Regional Partidos Políticos e Democracia na América Latina da Fundação Konrad Adenauer, oferece um âmbito de discussão e proposta. A partir disso, conectados e comprometidos com a liberdade dos indivíduos em uma sociedade fundada no Estado de Direito, queremos dar nossa contribuição.

Sebastian Grundberger
Diretor do Programa Regional
Partidos Políticos e Democracia na América Latina
Fundação Konrad Adenauer

Manfred Steffen
Chefe de Redação
DIÁLOGO POLÍTICO



Como serão as campanhas eleitorais do futuro?



Podcast
"Cómo planificar con éxito
una campaña electoral"

ROBERTO RODRÍGUEZ ANDRÉS

O desenvolvimento da comunicação eleitoral anda de mãos dadas com as novas tecnologias. Portanto, a recente evolução dos meios, com a incorporação das redes sociais e da publicidade individualizada, criou uma revolução na comunicação política que este capítulo resume em dez tendências.

A prática da comunicação política e, com ela, a gestão das campanhas eleitorais sempre esteve muito condicionada pelos avanços tecnológicos em dois campos muito específicos. Em primeiro lugar, aquele relativo aos meios, plataformas ou ferramentas que existiram em cada momento para favorecer a comunicação entre políticos e cidadãos. E, em segundo lugar, aquele relacionado ao conhecimento preciso de como são os eleitores e como pensam, sentem e agem. A respeito disso, os clássicos já diziam que não se pode persuadir quem não se conhece e, por isso, uma das chaves em qualquer campanha eleitoral sempre foi conhecer a fundo o público.

Esses dois fatores estiveram já muito presentes, por exemplo, no próprio nascimento do marketing político em meados do século xx nos Estados Unidos, quando a indústria das sondagens começou a aperfeiçoar suas técnicas e a televisão converteu-se em um meio de massas com grande influência social. E, nestas primeiras décadas do século xxi, os avanços nestes dois campos voltam a nos colocar frente a uma mudança mais do que previsível de paradigma na comunicação política, de que já pudemos ver sintomas nas últimas eleições.

Assistimos, por um lado, a avanços cada vez mais substanciais no conhecimento do comportamento humano graças a campos como as neurociências e também a partir da

« Não se pode persuadir quem não se conhece e, por isso, uma das chaves em qualquer campanha eleitoral sempre foi conhecer a fundo o público. »

análise de *big data*. Por outro lado, vemos também como os avanços tecnológicos estão transformando o panorama da comunicação, com um protagonismo cada vez mais proeminente da internet e das redes sociais, mas também de outras vias ou plataformas de comunicação digitais que estão sendo implementados em alta velocidade.

Essas mudanças, das quais se fala no segundo episódio do *podcast En Campaña* sobre como planejar com êxito uma campanha eleitoral, nos permitem vislumbrar desafios de grande importância para a comunicação política dos próximos anos, que podem ser resumidos nos dez pontos a seguir:

1. Um eleitorado cada vez mais conectado, com campanhas cada vez mais dependentes da tecnologia. Desde a campanha eleitoral de Obama em 2008, a internet e as redes sociais vêm ganhando cada vez mais protagonismo na comunicação política. No entanto, a televisão não chegou a ceder seu trono como o meio mais influente. Até

quando vai seguir sendo assim? As campanhas do futuro vão ser definitivamente mais dependentes do ambiente digital do que da televisão, porque essa está sendo a evolução das audiências. Além disso, este processo viu-se acelerado pela pandemia do novo coronavírus. Os partidos devem ser capazes de contar com infraestruturas e equipes de campanha suficientemente dimensionadas para poder enfrentar este desafio, que em boa medida é técnico, mas também, como apontaremos mais adiante, de formas e estilo de comunicar.

2. Uma comunicação política projetada preferencialmente pensando nos telefones celulares. O celular vai ser (se já não é) o meio preferencial de atenção dos cidadãos, ao qual destinamos mais minutos de consumo diário. Pelo celular nos informamos e entretemos, fazemos compras e gestões, geramos e compartilhamos conteúdo, mantemos contato com nossos entes queridos, conhecemos e interagimos com novas pessoas, nos envolvemos em causas de todo tipo... Os celulares nos permitem conectividade em qualquer momento e em qualquer lugar, quebrando as barreiras físicas, geográficas ou temporais que condicionam os meios tradicionais. Portanto, os telefones celulares já são (e serão ainda mais no futuro) o principal canal para veicular a comunicação política. Isso exigirá que partidos e candidatos se adaptem ao formato próprio deste suporte, pensando não apenas em uma comunicação unidirecional de lançamento de mensagens, mas também em como responder às demandas dos cidadãos e em como conseguir mobilizá-los e envolvê-los para que interajam, colaborem e participem ativamente das campanhas. E tudo isso em tempo real, já que esta é a velocidade que este meio impõe.

3. A comunicação política vai seguir priorizando o audiovisual. O fato de a televisão convencional estar perdendo poder

não significa que a linguagem audiovisual também esteja em declínio. Muito pelo contrário. As mensagens que predominam em sites e redes sociais ou aquelas que compartilhamos por meio de aplicativos de mensagens instantâneas também são baseadas em imagem e som. O vídeo de curta duração, conciso na mensagem, mas ao mesmo tempo emotivo e impactante, vai seguir sendo o padrão na comunicação política, assim como as transmissões ao vivo, que ganham cada vez mais peso. Em certa medida, isso significa também que o infoentretenimento continuará prevalecendo nas campanhas eleitorais, porque é um dos recursos mais efetivos para gerar atenção e lograr viralização das mensagens, atingindo assim uma audiência maior e não apenas os que estão interessados em questões políticas. Os partidos e candidatos devem ser capazes de se





conectar com as pessoas em poucos segundos e oferecer-lhes algo que consiga fisgá-las para que não se desconectem.

4. Uma audiência cada vez mais multicanal e fragmentada. Mas chegar à audiência, como foi dito no ponto anterior, é cada vez mais difícil. Os meios de comunicação tradicionais, sobretudo a televisão, permitiam que os partidos alcançassem públicos massivos, por meio de notícias ou publicidade. No entanto, a tecnologia nos trouxe uma enorme fragmentação de canais, plataformas e vias de comunicação. Além da imprensa, rádio, cinema ou televisão, foram chegando sites, blogs e redes sociais, canais de *podcasts*, *apps*, emissoras de televisão digital e por satélite, plataformas de *streaming*, videogames, jogos online, realidade virtual, ferramentas de mensagens instantâneas, videochamadas e

videoconferências... As possibilidades para os usuários são cada vez mais numerosas e, com isso, se está produzindo a própria fragmentação das audiências, que agora estão muito mais dispersas. Isso implica que, para se dirigir a um número de eleitores igualmente massivo que em épocas passadas, precisa-se agora de um esforço muito maior, porque é necessário lançar a mensagem por meio de múltiplos canais ao mesmo tempo. Uma mensagem que, ademais, dificilmente pode seguir sendo comum a todos eles e que obriga os partidos e candidatos a adaptarem-se às peculiaridades e à linguagem própria de cada canal.

5. Uma audiência cada vez menos midiaticizada, o que obriga a reforçar os canais de comunicação próprios da campanha. A perda de audiência e poder dos meios tradicionais está implicando na ruptura de um

dos princípios básicos da comunicação política, aquele que preconizava a mediação da política. Tradicionalmente, os jornalistas eram os responsáveis pela mediação entre os partidos e a opinião pública, o que lhes conferia uma grande capacidade de influência. Eles eram os encarregados de marcar a agenda de temas, de selecionar os enfoques que acabavam sendo notícia, de elevar ou derrubar um candidato com seus elogios ou críticas. E, embora seja verdade que os meios seguem conservando parte deste poder de mediação, inclusive no ambiente digital, este é cada vez menor, porque há muitos cidadãos que desviam dos meios e vão diretamente para os canais de comunicação do candidato. Isto é uma oportunidade para as equipes de campanha, mas as obriga a reforçar esses canais, gerando conteúdos de qualidade, suficientemente atrativos e dinâmicos para manter o interesse dos eleitores e definir a agenda, inclusive tentando condicionar com eles a própria agenda midiática.

6. Campanhas cada vez mais microsegmentadas que acabarão sendo individualizadas. As neurociências e o *big data* estão permitindo que os partidos acumulem uma grande quantidade de informação sobre os eleitores. Mas os dados, por si só, não aportam nada. O importante é o seu tratamento correto, para que toda esta informação sirva para conhecer os cidadãos de uma forma muito precisa. Se somarmos a isso as possibilidades oferecidas pela geolocalização, o resultado é um cenário em que os candidatos podem estabelecer microsegmentações do eleitorado que serão cada vez mais decisivas na hora de planejar os esforços comunicativos e publicitários em eleições, priorizando os recursos naqueles segmentos que sejam verdadeiramente determinantes para obter o êxito. E, em um futuro não muito distante, a tecnologia acabará permitindo até mesmo que as campanhas sejam individualizadas, propor-

» O que hoje nos parece novo e atrativo acaba ficando velho em muito pouco tempo, e nos leva a reivindicar novidades de maneira compulsiva. «

cionando conteúdos específicos para cada um dos eleitores em função de suas preferências e interesses, numa espécie de *campanha à la carte*.

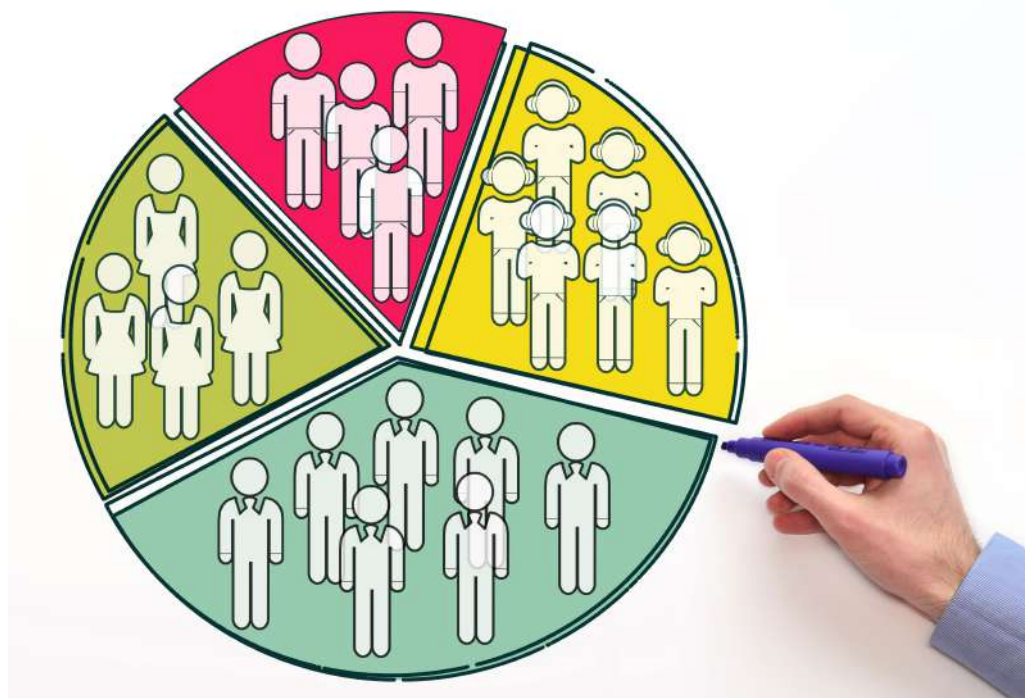
7. A inteligência artificial será cada vez mais importante na tomada de decisões na comunicação política. A inteligência artificial está revolucionando inúmeras disciplinas nos últimos anos. As máquinas já estão por trás de muitas decisões que são tomadas em grandes empresas, ajudando-as a serem mais eficientes, otimizando processos e reduzindo prazos e custos. E este cenário está chegando também à comunicação política. A inteligência artificial pode estar por trás de muitos dos pontos que mencionamos anteriormente. Pode nos ajudar a processar os dados para tirar conclusões operacionais e projetar estratégias melhores, a traçar perfis psicológicos muito precisos dos eleitores, a determinar as mensagens mais efetivas para cada um deles, a ser cada vez mais precisos nas previsões de resultados... As máquinas vão estar inclusive do outro lado do celular quando forem realizadas campanhas de telemarketing, vão escrever mensagens e e-mails mais efetivos, vão responder aos cidadãos nas redes sociais ou por meio de *chatbox* ou de aplicativos como Siri ou Alexa. Chegaremos a ver robôs humanoides usados em campanhas e, quem sabe, talvez um dia, até como candidatos.

8. Eleitores cada vez mais polarizados e aparentemente firmes na defesa de determinados valores, mas, ao mesmo tempo, cada vez mais voláteis no seu com-

portamento eleitoral. Nos últimos anos, estamos assistindo a um fenômeno à primeira vista contraditório e que está moldando o novo cenário eleitoral. Por um lado, o eleitorado está cada vez mais dividido e polarizado em torno de posicionamentos muito definidos e, aparentemente, estáveis ao longo do tempo. Contudo, por outro lado, não se deve esquecer que a sociedade atual, como Bauman prognosticou, não é marcada precisamente pela estabilidade, mas sim pelo temporário ou *líquido*: o que hoje nos parece novo e atrativo acaba ficando velho em muito pouco tempo, e nos leva a reivindicar novidades de maneira compulsiva. Isso também afeta a política e as campanhas eleitorais. Partidos aparentemente sólidos, com muito apoio em umas eleições, pode ser que em quatro anos acabem desaparecendo, vítimas da transferência do voto para outras formações. E novos líderes quase desconhecidos

» En un momento de fuerte crisis e incertidumbre, como la vivida por el coronavirus, la sociedad podría virar hacia líderes más prudentes y motivadores, que generen confianza y seguridad. «

surpreendem e acabam ganhando eleições com apenas alguns meses de campanha. Isso reforça a necessidade de os partidos se preocuparem mais do que nunca com a fidelidade de seus eleitores, procurando não frustrá-los. Mas isso é cada vez mais difícil, porque os eleitores hoje em dia não escolhem um programa eleitoral, nem mesmo algumas promessas. Recompensam aquele que lhes passa confiança de ser firme na defesa de determinados valores, e isso os leva



» Em um momento de forte crise e incerteza, como a vivida em função do novo coronavírus, a sociedade poderia se voltar para líderes mais prudentes e motivadores, que gerem confiança e segurança. «

inclusive a polarizar-se em seu apoio. Se percebem que não faz ou que vacila nessa defesa, automaticamente viram as costas e, além disso, pode ser que em muito pouco tempo. Por isso é tão importante saber detectar no início da campanha quais são os principais valores que estão na mesa, aqueles que podem marcar o campo de jogo e mover a opinião pública em uma direção ou outra. Isso sempre foi feito na comunicação política, mas as sociedades líquidas nos obrigam a agir em um período de tempo muito mais apertado. A tecnologia pode ajudar a identificar esses valores com base no conhecimento dos eleitores, mas também é preciso o dom da oportunidade, um sexto sentido para ler corretamente o contexto e muito trabalho para conseguir que a visão própria do que está em jogo nessa campanha seja a que monopolize o debate público.

9. A liderança pessoal seguirá sendo chave nas decisões de voto, embora ainda não saibamos que tipo de liderança predominará. Apoiar um líder acima de um partido vai seguir sendo um elemento substancial da comunicação política do futuro. Nisso, portanto, não estão previstas mudanças substanciais: a personalização e humanização da política e das campanhas continuarão a se desenvolver nas próximas eleições, nas quais o líder encarnará em pri-

meira pessoa os valores e as mensagens da candidatura. Mas o que ainda desconhecemos é que tipo de liderança vai predominar. Há quem diga que é previsível que a época de líderes populistas que tivemos nas últimas décadas irá decaindo. Em um momento de forte crise e incerteza, como a vivida em função do novo coronavírus, a sociedade poderia se voltar para líderes mais prudentes e motivadores, que gerem confiança e segurança, que sejam menos carismáticos, mas capazes de chegar a consensos e trabalhar em equipe. No entanto, há quem aponte em uma direção oposta, a de que este ambiente propiciará justamente o contrário, o reforço do populismo. Além disso, a polarização pode nos encaminhar a um modelo de hiperliderança baseado em líderes fortes e executores, capazes de dirigir o grupo, de enfrentar seus oponentes com determinação e de lutar por suas ideias e seus princípios, o que pode nos levar a campanhas cada vez mais duras e negativas.

10. Precisaremos reforçar a ética da comunicação política se queremos democracias melhores. Os consultores políticos trabalham para conseguir o êxito de seus candidatos em uma campanha. Mas, nesse caminho, há momentos em que se esqueceram da ética e justificaram qualquer meio para atingir esse fim. Levamos anos assistindo a campanhas cada vez mais viscerais, em que se explora a emotividade como único recurso mobilizador do voto, deixando a razão de lado. Campanhas em que o medo foi usado como espoleta para ganhar dos rivais, fazendo com que sentimentos como a raiva e o ódio tenham se convertido nos principais motivadores do voto de amplos segmentos da população, que votam mais contra alguém do que a favor de alguém. Campanhas em que não houve obstáculos para usar as mentiras ou as *fake news* para desacreditar um rival. Campanhas, em suma, muito distantes da ética, que nos levaram a um aumento do

descontentamento dos cidadãos com a política e, com isso, ao descrédito das democracias. A comunicação política deve ser capaz de refletir sobre as práticas que desenvolveu nos últimos anos, propondo-se a emendar e tratando de combinar em maior medida a eficácia com a ética.



**ROBERTO
RODRÍGUEZ ANDRÉS**

Licenciado e doutor em Jornalismo pela Universidade de Navarra. Diretor de Comunicação da Amavir e sócio de MAS Consulting Group. Professor associado da Universidade Pontificia de Comillas e professor convidado da Universidade de Navarra. Lecionou em mais de uma dezena de universidades, em mestrados e cursos de pós-graduação sobre comunicação política e campanhas eleitorais, sua área de investigação, em que escreveu diversos livros e artigos acadêmicos. Em 2018, recebeu em Washington o prêmio internacional *Napolitan Victory Award* pela Excelência no Ensino da Comunicação Política. Anteriormente, atuou como diretor adjunto de Comunicação nos Ministérios de Educação e de Saúde do Governo da Espanha.



Assim deve ser uma líder política



Podcast
"El candidato"

MARÍA GABRIELA ORTEGA JARRÍN

Uma líder política deve transmitir duas qualidades: autenticidade e empatia. Se consegue imbuir essas duas virtudes em uma causa que represente o eleitorado e a si mesma, poderá comunicar com efetividade sua posição e obter a credibilidade do projeto político que representa perante os eleitores.

Se você está se perguntando por que este texto é intitulado no feminino, talvez a primeira resposta seja porque quase tudo que se escreve sobre candidaturas e liderança está no masculino, e eu gostaria de dar uma contribuição falando sobre as candidatas e as mulheres líderes [*lideresas*, em espanhol] como conceitos que generalizem homens e mulheres. E como segunda resposta à pergunta, gostaria que o título seja um alarde de ilusão e que, no futuro, haja mais mulheres candidatas e líderes, que já é hora de deixar no passado a masculinização destes temas. Se você é um senhor, candidato, continue lendo, assim alcançaremos dois objetivos: nos capacitar em comunicação política e romper com o estereótipo de gênero.

Entrando no assunto, lembre a primeira vez em que viu seu pai ou sua mãe como um herói ou heroína. Se evoco esses momentos na minha vida, imediatamente projetam-se dois instantes da minha infância. O primeiro, sentada entre um público de mais de cem pessoas, vendo o meu pai em cima de um palco prestes a dar uma palestra e dizendo “tiro o paletó e a gravata porque quando gosto do meu trabalho gosto de estar confortável”; eu, internamente, pensei “uau, é o que ele faz quando jogamos”. E o segundo instante é ver minha mãe desconsolada porque havia tido que demitir dois de seus colegas de trabalho.

» Há duas características que reconheci nos meus pais em momentos específicos e que agora são atributos essenciais em uma liderança: a autenticidade e a empatia. «

Agora, com o passar do tempo, me dou conta de que há duas características que reconheci nos meus pais em momentos específicos e que agora são atributos essenciais em uma liderança: a autenticidade e a empatia. O primeiro é definido pela RAE [*Real Academia Española*] como ‘qualidade do autêntico’, enquanto *autêntico* significa ‘credenciado como certo e verdadeiro pelos caracteres ou requisitos que nele concorrem’; muito mais clara é a definição que o *Oxford Dictionary* faz de *authenticity*: ‘qualidade de ser real ou verdadeiro’. Este atributo aplicado ao modo de ser de uma pessoa e, mais especificamente, de uma líder política, enfatiza que não é imposto ou construído sob parâmetros esperados de um eleitorado que não correspondem ao que é a política.

Depois da pandemia, a valorização das figuras políticas que mais aumentou é a dos gestores locais. Por um lado, pela proximidade das autoridades municipais e, por outro, consequentemente, pela tangibilidade

da gestão, que permitiu aos cidadãos ver fatos e não apenas palavras. A concretização da mensagem em ações fez com que os cargos de gestão direta com a cidadania fossem os mais valorizados; obviamente, aqueles que souberam fazer bem o seu trabalho e também comunicá-lo. Por exemplo, temos o caso do salto para a política nacional da prefeita de Paris, Anne Hidalgo, graças à boa avaliação de sua gestão no nível local (Bassets, 2021); ou o aumento da valorização do prefeito de Madri, José Luis Martínez-Almeida, de 4,68 em janeiro de 2019 (Latingua, 2019) para 6,43 em julho de 2020, justamente no final do confinamento (El País, 2020).

Por outro lado, a empatia é considerada como um sentimento, uma capacidade das pessoas com inteligência emocional. Principalmente, trata-se de “identificar-se com alguém e partilhar os seus sentimentos” (RAE, online). Para isso, é necessário ser consciente tanto de seus pontos fortes como de suas áreas de melhoria em quanto às emoções e à expressão destas e, dessa forma, reconhecê-las nos outros. O fato de a figura de uma política ser empática, primeiro, confirma que ela pensa nos outros e se interessa por eles; em segundo lugar, confirma que racionaliza e controla suas emoções, uma habilidade essencial para governar e gerenciar a maneira como seus atos afetam tanto o conjunto da cidadania quanto sua equipe de trabalho.

Tanto a autenticidade quanto a empatia são duas qualidades que foram recentemente abordadas na literatura sobre liderança política (D’Adamo *et al.*, 2020; Goleman e Boyatzis, 2008; Herrero *et al.*, 2019; Molina, 2021; Rodríguez, 2021) e não pelo acaso de a academia encontrar nisso um tema interessante, mas, além disso, porque as últimas eleições realizadas durante a pandemia e no pós-pandemia destacaram um sentimento dos eleitores que vinha fermentando há vários anos: *não queremos políticos pré-fabricados*.

Antes de continuar a falando sobre liderança, cabe ressaltar que existe um vasto leque de autores que estudam e conceituam este termo a partir de diferentes perspectivas, embora, em geral, todos girem em torno da capacidade de transmitir a outros uma causa com a qual possam se sentir identificados para se mobilizar. É possível dizer que a liderança é a capacidade de atrair seguidores, não para a pessoa, mas para sua causa. A que nos referimos com *causa*? Como alguma vez tive a oportunidade de escutar meu amigo, semiótico, Marcelo López (2018), “não se trata do que o candidato é, mas do que o candidato significa”. Todos os políticos são símbolos para os eleitores, pois trazem consigo uma série de atributos que os identificam, e as eleições são dilemas que se resolvem com a vitória de uma pessoa com alguns atributos e não outros.

Se falamos de campanhas eleitorais, temos que falar sobre o que uma candidata sozinha pode comunicar, por si só, se não



» A figura de uma candidata deve inspirar uma causa, mas além disso deve ser capaz de transmiti-la. «

tiver um projeto que permita aos eleitores reconhecer um futuro para os anos de governo com valores que sejam coincidentes. É o que costumamos chamar de *inspirar ilusão*. A figura de uma candidata deve inspirar uma causa, mas além disso deve ser capaz de transmiti-la; e, para isso, deve possuir *sine qua non* as duas características abordadas anteriormente: autenticidade e empatia.

Assim, possuir determinadas qualidades de liderança é apenas o começo para atrair a atenção dos eleitores que, ademais, devem encontrar uma causa compatível com a deles. E, para explicar como se estabelece uma verdadeira relação de credibilidade entre as candidatas e os eleitores, é necessário recor-

rer ao que foi escrito por López (2018) sobre o ciclo da comunicação que contém cinco degraus que são explicadas a seguir:

Interesse. Pode-se até pensar que os cidadãos escutam as candidatas pelo simples fato de serem. No entanto, despertar o interesse dos públicos-alvo não é fácil e só se consegue se o que a candidata propõe atender às necessidades dos públicos-alvo determinados pela pesquisa, não todos os eleitores.

Conhecimento. Uma vez que se gerou o interesse pela candidata, então os eleitores, de forma proativa, buscarão informação, se interessarão por suas atividades e declarações. Em suma, terão vontade de conhecê-la.

Afeto. Se o que leram, viram e escutaram da candidata coincide com os atributos que os eleitores procuram, terão encontrado nela um símbolo no qual se encontram representados, iniciando assim uma relação de afeto.





Confiança. Você só pode confiar em alguém por quem tem afeto; é assim que a escada da confiança, em seu quarto degrau, trabalha com a própria confiança; quer dizer, não decepcionar o público segundo as expectativas que a candidata criou em sua audiência.

Credibilidade. Se a candidata conseguiu despertar interesse, certamente o conhecimento aumentará por difusão orgânica. Posteriormente, conseguirá adeptos que iniciem uma relação de afeto, que culminará em uma relação de confiança não só na posição política, mas também na pessoal. E o último degrau: a credibilidade. Conseguir chegar a este ponto é tão difícil quanto dar o passo ao primeiro degrau.

Se prestarmos um pouco de atenção aos nomes dos degraus, nos damos conta de que

são todos intangíveis e que se gerenciam a partir da comunicação. Como posso gerar interesse sem me comunicar ou como alguém pode confiar em mim se nunca nos comunicamos? E não é necessária uma conversa, mas simplesmente uma interação entre candidata e eleitor que permita que esses vínculos se abram, não da lógica racional, mas da ativação de emoções. Se poderia pretender conseguir credibilidade sem ter um plano estratégico, o que seria um erro não só para a gestão de uma campanha eleitoral, mas também, e principalmente, porque colocaria em risco a reputação da candidata, que não teria uma rota para subir os degraus que lhe permitem alcançar credibilidade.

Em termos de planejamento estratégico, a comunicação de uma candidata dependerá

do público ao qual se dirige (*target*); assim, a mensagem e o canal serão adaptados a cada um desses públicos. Sobre o canal, desde o surgimento da televisão (como marco na história da comunicação política, destaca-se o debate entre Nixon e Kennedy), a imagem tem especial relevância na profissionalização das campanhas eleitorais, inclusive sobre a mensagem (Orejuela, 2009).

A personalização da mensagem é uma das ferramentas da comunicação política que permitiu a sua simplificação por meio da predominância da imagem; no entanto, o aparecimento das redes sociais devolveu o olhar para a mensagem, para o que as candidatas contam e para se esse *storytelling* coincide com sua imagem e com o que faz (*storydoing*). Esse exercício de autenticação foi possível graças à democratização dos meios de comunicação em relação ao acesso e à capacidade de publicação de conteúdo quase sem restrições. Antes da internet, a sociedade se inteirava do que as candidatas queriam comunicar, predominantemente, filtrado por linhas editoriais e intermediado por formadores de opinião. No entanto, hoje o acesso ilimitado à grande quantidade de informação que há na internet permite ter informação praticamente de forma imediata; a mesma informação que deve ser gerenciada estrategicamente pela equipe de campanha, embora, tal como destaca o diretor de MAS Consulting, Daniel Ureña, no nono episódio do *podcast En Campaña*, “o candidato tem que acreditar, assumir e implementar a estratégia” porque senão o desastre está garantido. A candidata que não crie e não assuma como própria uma estratégia, não a aplicará e, portanto, será inexistente.

O objetivo final do planejamento estratégico para a figura política em campanha é conseguir que quem emite a mensagem, primeiro, seja reconhecido como alguém com legitimidade para fazê-lo e, segundo, que seja capaz de utilizar uma linguagem com-

» O modelo de liderança será diferente, tanto do ponto de vista cultural quanto da conjuntura, dependendo da cidade, região ou país. «

preensível por seus públicos-alvo e os canais corretos para alcançá-los. Nesse cenário, o mais importante é que a marca que queremos projetar de uma figura política seja coerente com a sua identidade, ou seja, que não exista informação falsa e que a projeção da liderança seja análoga à própria biografia e qualidades pessoais da candidata, sempre potencializando seus pontos fortes enquanto trabalha suas debilidades.

Assim, não existe uma fórmula para determinar uma candidata ideal porque o modelo de liderança será diferente, tanto do ponto de vista cultural quanto da conjuntura, dependendo da cidade, região ou país. E somente a pesquisa do terreno, dos eleitores e da concorrência dará luz para gerir a liderança de uma figura política e saber o que o eleitorado espera dela. Como se destacou anteriormente, o ponto que devemos ter claro é que é preciso incorporar a identidade da candidata na abordagem e desenhar uma estratégia que se encaixe nessa identidade, sobretudo, a partir de seus pontos fortes.

De tal forma, a título de síntese, este artigo busca revisar duas características essenciais das lideranças políticas atuais: empatia e autenticidade. Deve-se enfatizar que são qualidades de pessoas que se conhecem a si mesmas, que podem reconhecer emoções e características nos demais, que são fiéis aos seus princípios e que se apresentam como são, sem aparecer ou se enquadrar em moldes pré-estabelecidos do que se pode considerar uma líder. Essas características permitem traçar um planejamento estratégico

que transita pelo *ciclo da comunicação*, que é o caminho de toda candidata em uma campanha eleitoral para conseguir um vínculo com seus eleitores. Uma vez atingido o nível máximo, a *credibilidade* — definida pelo dicionário da RAE como a ‘qualidade de que pode ou merece ser acreditado’ —, podemos falar de uma liderança real, uma conquista e tanto na política.

Bibliografía

- BASSETS, M. (2021, setembro 10). La alcaldesa de París, Anne Hidalgo, se lanza a la conquista de la presidencia de Francia. *El País*. <https://elpais.com/internacional/2021-09-10/la-alcaldesa-de-paris-anne-hidalgo-se-lanza-a-la-conquista-de-la-presidencia-de-francia.html>
- D'ADAMO, O., BERROCAL, S., e GARCÍA BEAUDOUX, V. (2020). Atributos de liderazgo en Instagram durante las elecciones presidenciales en Argentina 2019. *Index Comunicación: Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada*, 10(1), 173-194. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7610255>
- EL PAÍS. (2020, julho 1). Almeida ganaría las elecciones, aunque dependería de nuevo de Ciudadanos y Vox, según una encuesta publicada por Telemadrid. <https://elpais.com/espana/madrid/2020-07-02/almeida-ganaria-las-elecciones-aunque-dependeria-de-nuevo-de-ciudadanos-y-vox-segun-una-encuesta-publicada-por-telemadrid.html>
- GOLEMAN, D., e BOYATZIS, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business Review*, 86(9), 86-95. https://www.academia.edu/35508019/La_inteligencia_social_y_la_biolog%C3%ADa_del_liderazgo
- HERRERO, P., CARBONERO, M. A., FLORES, V., e MARTÍN ANTÓN, L. (2019). Inteligencia emocional y liderazgo auténtico en los cargos públicos locales españoles. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4(1), 21-28. https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/11623/1/0214-9877_4_1_21.pdf
- LATINGUA, I. (2019, janeiro 29). Begoña Villacís sería la alcaldesa de Madrid con el apoyo del PP y Vox, que adelanta al PSOE. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/madrid/2019/01/28/5c4f2661fdddfdo6f8b45fi.html>
- LÓPEZ, M. (2018, fevereiro 14). Vota semiótica. Ver lo que no se ve, oír lo que no se escucha. *ACOP*. <https://compolitica.com/votasemiotica-ver-lo-que-no-se-ve-oir-lo-que-no-se-escucha/>
- MOLINA, M. (2021). Un líder para el siglo XXI. *La Revista de ACOP*. <https://compolitica.com/un-lider-para-el-siglo-xxi/>
- OREJUELA, S. (2019). Personalización política: la imagen del político como estrategia electoral. *Revista de Comunicación*, 8, 60-83. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3359286.pdf>
- RODRIGUEZ, I. (2021). *Imagen política: modelo y método*. Madrid: Gestión 2000.



MARÍA GABRIELA
ORTEGA JARRÍN

Doutoranda na Universidade Complutense de Madri. Socióloga e cientista política especializada em sociodemografia e planejamento estratégico de campanhas eleitorais e comunicação institucional. Trabalhou no Departamento de Resolução de Conflitos da Organização dos Estados Americanos (OEA) em Washington, no Instituto Nacional de Estatística (INE) da Espanha e como consultora independente em várias campanhas na América Latina e na Espanha. A *Washington Academy of Political Arts & Sciences* reconheceu sua trajetória com o prêmio Líder Emergente em 2016. Coordena os departamentos de Publicações e Consultoria do Centro Internacional de Governo e Marketing Político (CIGMAP) da Universidade Camilo José Cela e é vice-diretora da *Revista de ACOP* (Associação de Comunicação Política).



Erros a evitar em campanhas eleitorais



Podcast
"Estratégia"

YEHONATHAN ABELSON

Às vezes é mais efetivo falar sobre erros para contrapor acertos. Isto é o que faz este texto, que, com uma lista de cinco erros, reflete as lições aprendidas sobre criação de mensagem, a gestão de tempo, o planejamento de campanha, o controle de agenda ou a diferenciação.

Por que escrever sobre erros e não sobre o que é preciso fazer bem? Primeiro, porque há muitos artigos sobre o que fazer e muito poucos sobre o que não fazer. Por outro lado, porque, embora na campanha em que você, caro leitor, esteja participando, se faça tudo o que o manual de campanhas diz que é preciso fazer, talvez você também esteja cometendo erros que, mais cedo ou mais tarde, vão lhe custar caro no resultado da eleição.

Em geral, a maioria dos consultores sabemos logo após o início se uma campanha é competitiva ou não devido pela quantidade de erros que comete. Devo dizer que há surpresas agradáveis, campanhas que corrigem o rumo, outras que vencem percorrendo os caminhos mais improváveis, mas, na grande maioria dos casos, as eleições são vencidas pelas campanhas que cometem menos erros. Por isso, vamos tentar, a partir deste pequeno texto, que você tenha as ferramentas básicas para evitar os erros não forçados que a maioria das campanhas que fracassam comete.

Cabe dizer que muitas vezes os erros muitas vezes se anulam, porque todas as campanhas os cometem, o que não permite que nenhuma delas tire proveito dessa situação. A ideia é, justamente, que sua campanha possa sair beneficiada frente aos erros de seus adversários. Começemos.

1. O candidato como protagonista da campanha

Resolvi começar por este erro clássico porque é o mais comum, se repete em todos os países e é o mais intuitivo. O clássico quando se começa uma campanha é fazê-la ao redor do candidato. Que a foto seja do candidato, que o slogan destaque as qualidades do candidato, que haja vídeos do candidato falando para a câmera, que haja outros sorrindo com sua família enquanto um cachorro corre alegremente no entorno, que as redes sociais tenham milhares de fotos do candidato em diferentes situações, que haja *tiktoks* em que o candidato dança espetacularmente, ele inclusive é mostrado jogando futebol e parece que joga bem.

Mas... onde estão as pessoas? Sim, as pessoas, aquelas que o candidato pretende beneficiar. Também não deveriam fazer parte da campanha?

A década de 1990 (há trinta anos já) foi a década dos meios de comunicação de massa, da televisão, em que grandes ídolos como Michael Jackson ou Madonna moviam multidões, a MTV moldava uma geração inteira, os jornais vendiam milhões de cópias, os noticiários marcavam a agenda do dia, e os políticos fizeram discursos de um púlpito para dezenas de milhares de pessoas.

Não havia uma comunicação de ida e volta, o protagonista emitia informação e nós, os espectadores, a recebíamos. Os que hoje temos 35 anos ou mais crescemos e nos formamos nesse mundo, em que todos os holofotes apontavam para o emissor, e o receptor, sentado confortavelmente em sua poltrona, só escolhia o que ver, ouvir ou votar.

Nessa década, Giovanni Sartori publicou o livro *Homo videns*, que descrevia perfeitamente esta relação entre os cidadãos espectadores e os políticos protagonistas: a política como espetáculo. Um ano antes, David Swanson e Paolo Mancini publicavam o influente estudo acadêmico *Politics, Media, and Modern Democracy*, no qual descreviam a democracia moderna em cinco elementos principais, dos quais destacarei dois: a personalização da política (os candidatos substituem os partidos e as ideologias) e o cidadão como mero espectador do espetáculo político.

Hoje tudo isso mudou, o público exige ser uma parte ativa do que vê, vota em programas de televisão, gera *trending topics* no Twitter, segue suas estrelas favoritas no Instagram, interage com os *streamers* da Twitch, replica os vídeos do TikTok, viraliza o conteúdo que gosta ou bloqueia o que não gosta.

Hoje as pessoas estão no centro da cena e as campanhas políticas não devem ser a exceção. Os cidadãos são quem têm o poder do voto, e quem os candidatos devem beneficiar. Por isso, eles devem ser os protagonistas da campanha. Um candidato sozinho é um significante incompleto; lhe falta algo, os beneficiários, que são também o público a quem se dirige a mensagem.

Hoje a campanha política deve ser um espelho do povo, refleti-lo, representá-lo. Que vejam nela seus anseios, seus sonhos e esperanças. As candidaturas devem ser empáticas ou, melhor, não ser nada. Os políticos nada mais são do que uma ferramenta para tornar a vida das pessoas um pouqui-

« Hoje a campanha política deve ser um espelho do povo, refleti-lo, representa-lo. Que vejam nela seus anseios, seus sonhos e esperanças. »

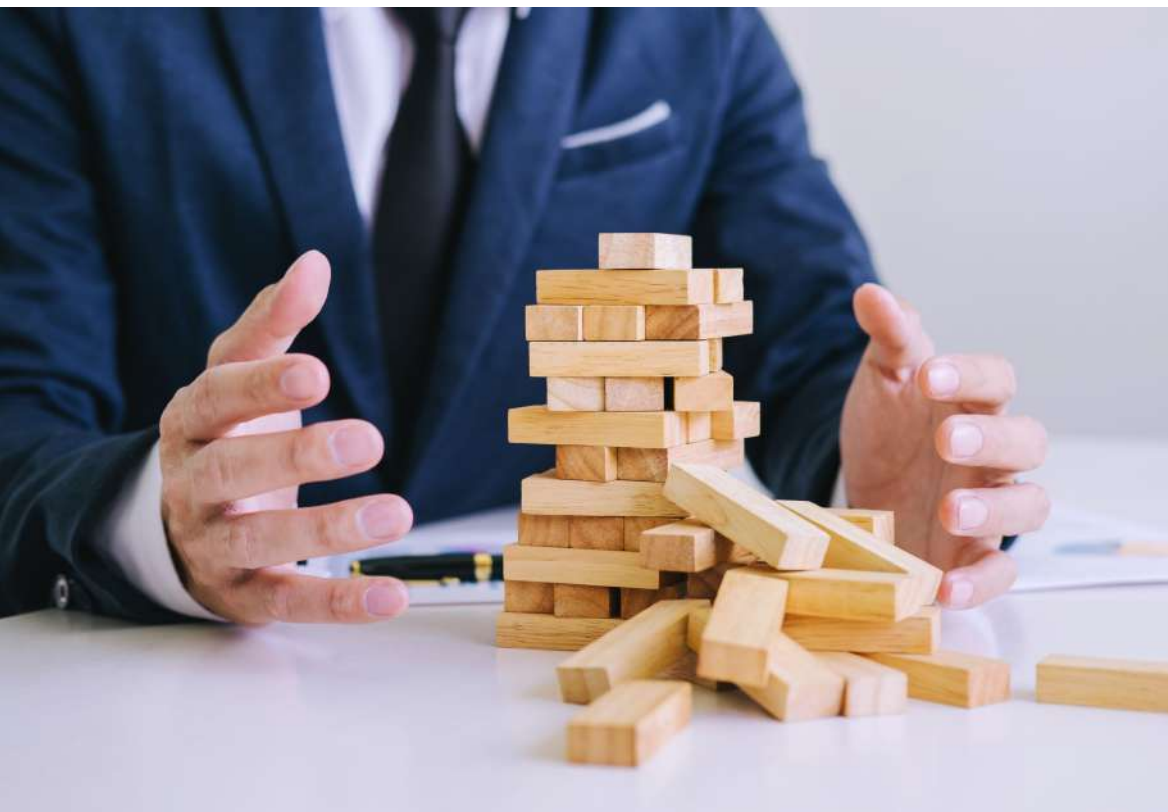
nho melhor, um pouco mais fácil. O candidato que ganha aquele que melhor representa os valores da maioria e sua forma de ver o mundo.

Hoje, o cidadão deve ser uma parte identitária da campanha, não apenas acessória. Transpassar o limite da lente e ser parte das fotos, participar da elaboração do plano de governo, intervir na comunicação, criar o jingle colaborativamente, ser porta-voz, replicar a mensagem. *As pessoas não deveriam apenas aparecer, senão ser a campanha.*

2. Pesquisa como despesa

Todos concordamos que, para fazer uma campanha profissional, é preciso fazer pesquisa. De fato, é a única maneira de fazer esse tipo de campanhas. Qualquer outra seria depender da intuição e, portanto, perderia o rigor científico. A verdade é que, no mundo real, quando o candidato e sua equipe se sentam para fazer contas e percebem que os gastos com pesquisa equivalem, por exemplo, a centenas de milhares de panfletos ou vários anúncios publicitários, ficam muito relutantes em gastar. “Usamos as pesquisas que saem no jornal”, “os militantes fizeram uma e foi muito bom”, “perguntei às mães da escola do meu filho e disseram-me que...” são as frases mais comuns que suplantam a pesquisa na maioria das campanhas na Ibero-América.

A pesquisa em uma campanha é um investimento, ajuda a ser mais efetivos, a dar sentido à nossa mensagem, a entender o que



representamos para os eleitores e o que nossos oponentes representam. Serve para entender seus comportamentos e suas razões. E, se tivermos sorte, nos serve para saber quais acordes emotivos tocar para convencê-los a votar em nosso candidato.

Pensar na pesquisa como um gasto é como entrar em uma sala de cirurgia sem nenhum exame, apenas seguindo a intuição do cirurgião. A pesquisa não só não é um gasto, mas é o melhor investimento que pode ser feito com o orçamento da campanha.

Conforme se discute no episódio “Investigación electoral” do *podcast En Campaña*, outro dos erros dentro da pesquisa é fazê-la apenas para saber quem está ganhando na intenção de voto. Quando se fazem campanhas de forma profissional, isso não é o que mais importa. O que queremos saber é que pro-

» A pesquisa em uma campanha é um investimento, ajuda a ser mais efetivos, a dar sentido à nossa mensagem, a entender o que representamos para os eleitores e o que nossos oponentes representam. «

blemas os eleitores têm, com o que sonham, quais pulsões os mobilizam, o que lhes dá esperança, o que lhes dá medo, entre outros requisitos de informação realmente importantes para traçar a estratégia da campanha.

Continuando com os erros relacionados à pesquisa, outro é ser muito literal na leitura dos resultados. Todas as campanhas em

uma eleição têm pesquisas, o que é então que nos diferencia dos demais? O que perguntamos e como interpretamos os resultados. Mas muitas vezes a leitura é demasiado linear; os contextos em que os eleitores vivem e sonham são muito mais complexos do que *ser o presidente do emprego* quando há muito desemprego. Por isso precisamos de diversas pesquisas, qualitativas e quantitativas, e de uma equipe multidisciplinar para interpretar os resultados e conseguir uma conexão real com os cidadãos. Acrescento um comentário: *muitas vezes, a melhor mensagem é a mais simples.*

Por último, e não por isso um erro menos recorrente, é publicar pesquisas que nos dão vencedores antes da eleição. Está comprovado que isso não serve para nada além de deixar o candidato e sua família mais felizes. Mas a verdade é que desmobiliza o eleitorado, desmotiva as equipes de campanha e muitas vezes energiza a campanha do ad-

» **Dividimos a política em duas: o que nossa campanha propõe e o que vem dos oponentes. Chamamos isso de termos do debate, sob quais temas definimos a eleição.** «

versário mais próximo, levando o *voto útil* de outras candidaturas para a que está em segundo. *Não há receita para o fracasso mais efetiva do que a arrogância do vencedor antecipado.*

3. Começar a trabalhar quando a campanha começa

Não há nada pior para um consultor político do que ser contratado quando começa a campanha eleitoral, porque então já tarde



demaís. Há muito pouco a fazer, além de tentar resolver a conjuntura para alcançar o melhor resultado possível.

As campanhas começam muito antes de realmente começarem, inclusive antes mesmo de os candidatos serem indicados ou de o contexto estar claro. Investigar, planejar, montar a equipe de campanha, criar os protocolos para um trabalho organizado e eficiente, posicionar o candidato para que entre na disputa com os atributos corretos e uma boa imagem são tarefas que não levam dias nem horas: levam meses.

O trabalho deve começar pelo menos um ano antes da eleição; quanto mais tempo de preparação houver, melhor. A primeira coisa que se faz é investigar, fazer uma pesquisa *benchmark* ou linha de base que, em geral, são pesquisas com muitas perguntas para entender o contexto e traçar o rascunho do que será a estratégia da campanha. Também se realizam grupos focais para en-

tender em profundidade a informação arrecadada pela pesquisa.

Depois é preciso começar a montar a equipe, começando pelo gerente de campanha, que deve ser alguém de plena confiança do candidato, mas nunca ele mesmo. Assim também para as áreas financeira, jurídica, comunicação, território, conteúdo, política e agenda. Parece fácil, mas encontrar a pessoa certa para o cargo é difícil e leva tempo.

Depois é necessário gerar os métodos e o protocolo de trabalho para que estas áreas possam trabalhar de forma coordenada e eficiente: periodicidade das reuniões, atas, acompanhamento dos compromissos, qual plataforma de gestão usaremos, entre outras decisões táticas importantes. Fazer estas definições também é um trabalho que requer tempo.

O desenvolvimento da estratégia para que o candidato chegue na melhor posição possível para a campanha e sua execução também é um trabalho que deve ser feito antes do início da disputa eleitoral.

Em suma, há muito trabalho a ser feito antes do início oficial de uma campanha, e isso não se faz da noite para o dia. O tempo, como se costuma dizer, é o único recurso que não pode ser recuperado. *Sejamos ricos em tempo, comecemos o mais rápido possível.*

4. Ser reativo aos temas que a agenda coloca

Para defini-lo de forma simples, a chamada *agenda pública* são os temas da atualidade que as famílias falam à mesa quando comem antes de ir dormir. É o que disse o presidente ou a oposição, um escândalo, um erro, uma nova lei prestes a ser aprovada, os últimos números do desemprego, ou qualquer outro tópico sobre o qual as pessoas falem em suas conversas cotidianas.



Fazendo uma rápida comparação com o passado, antes o estabelecimento da agenda pública era uma tarefa quase exclusiva dos jornais. Pela manhã, estes apresentavam em suas capas os temas sobre os que falaríamos durante o dia; esses temas eram replicados nos noticiários da manhã e, no resto do dia, tanto os jornalistas quanto os políticos reagiam a esses temas.

Hoje, a agenda pública é muito mais extensa e é formada a partir de três pontos: os meios de comunicação, a política e, por último, as pessoas, que, a partir das redes sociais ou da rua, também têm seu lugar no estabelecimento de temas.

Se nos colocamos do lado de uma campanha, dividimos a política em duas: o que nossa campanha propõe e o que vem dos oponentes. Chamamos isso de *termos do debate*, sob quais temas definimos a eleição: se a agenda pública toma os temas mais favoráveis à nossa campanha, o mais provável é que ganhem; se toma os temas levantados pelos concorrentes, serão eles quem sairão vitoriosos.

Por isso, um dos erros mais graves que uma campanha pode cometer é estar todos os dias respondendo os temas que são levantadas pela agenda pública. Mesmo que seja exitoso nesta tarefa, o fato de estar em uma posição reativa aos temas apresentados externamente tirará a campanha da estratégia, a tornará muito diversificada em relação aos temas que aborda e não alcançará a constância necessária para instalar suas mensagens na cidadania.

Com isso não quero dizer que não se responda as questões em pauta na agenda, mas a campanha deve tentar todos os dias estabelecer os temas que mais lhe convêm de acordo com sua estratégia. Além disso, se amanhã você estiver em uma campanha que se dedica somente a responder temas levantados externamente, que soe um alarme e tente fazer com que a campanha tome uma

atitude mais proativa em marcar o pulso das conversas todos os dias.

5. Não se diferenciar

Há países da América Latina onde as campanhas tomam às ruas, onde há uma densidade insalubre de fotos de candidatos por metro quadrado nas vias públicas, cartazes em cada poste de luz, *outdoors* por todas os lados, panfletos distribuídos em cada esquina e *jingles* que tocam em alto volume em caminhões com alto-falantes gigantes.

O chamativo quando se anda por essas ruas tomadas pela campanha é que toda a comunicação política parece igual.

“O segredo de ser chato é contar tudo”, disse Voltaire. Não ousar se diferenciar em um estilo, em uma escala de valores, em atributos ou em propostas, é o mesmo que dizer tudo e não dizer nada. Quando ninguém se diferencia, aquele que chegou melhor posicionado no início da campanha ou quem pertence ao partido mais popular acaba vencendo. O que acaba definindo não é o candidato, mas o que o cerca, o contexto.

Contudo, cuidado, tampouco é bom para a campanha se diferenciar a qualquer custo; nem toda publicidade é boa. A diferenciação é boa desde que siga a estratégia, faça parte dos objetivos traçados, e tenha o tom e a linguagem apresentados no documento estratégico. Nem todo vídeo que viraliza por ser ridículo agrega na campanha. A região está repleta de exemplos de campanhas que ganharam muita notoriedade devido a um fato embaraçoso e que, no dia da eleição, a única notícia que geraram foi sua falta de votos. Isto é especialmente importante na utilização de novas redes sociais para fazer comunicação eleitoral, como discutimos no quinto capítulo do *podcast En Campaña*, sobre a importância das redes sociais. Fazer papel de ridículo para chamar a

atenção não é o objetivo principal, mas sim o é gerar *laços com a comunidade de forma amena, divertida e diferente*.



YEHONATHAN ABELSON

Mestre pela *Graduate School of Political Management* da Universidade George Washington. Sócio-diretor de Bia Consulting. Escreve regularmente para o jornal *Perfil* da Argentina. Vencedor do prêmio *Raising Star* outorgado pela revista *Campaigns and Elections* e de um *Victory Award* como Consultor de Imagem Política, ambos em Washington DC. Trabalhou em governos e campanhas como consultor político na Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Equador, Estados Unidos, México, República Dominicana, entre outros países.



Liderança em tempos de desconfiança



Podcast
"Gestión de crisis"

IGNACIO MARTÍN GRANADOS

Apesar de os políticos, seus partidos e as instituições em que trabalham gerarem cada vez menos confiança nos cidadãos, ainda podem ser transformados em líderes se for feito um bom uso da estratégia política marcada pelos dez pontos-chave mencionados neste capítulo.

Warren Bennis, considerado como um dos pioneiros e maiores especialistas no estudo da liderança, assessor de quatro presidentes dos Estados Unidos, nos deixou uma das melhores frases sobre o assunto que abordamos neste livro: “A liderança é como a beleza, difícil de definir, mas fácil de reconhecer se a virmos” (Bennis, 1990). De fato, se pesquisarmos no Google os termos *liderança política*, encontraremos quase 40 milhões de resultados (412.000 artigos acadêmicos), e isso apenas em espanhol. Este assunto sempre deu muito o que falar, não só pesquisado no âmbito acadêmico, mas também na própria consultoria — construindo líderes — e entre os meios de comunicação — analisando suas características —, e é um dos atributos por excelência para todo candidato político.

Se afirmamos — e acredito que falo por toda a comunidade de profissionais da comunicação política — que *os líderes não nascem, senão tornam-se*, também podemos inferir que a liderança política não é apenas um processo, mas também uma série de atributos que apresenta um determinado político que consegue ou perde em função das vicissitudes da política.

Por outro lado, a política tem muito de religião (confiamos em um líder e acreditamos em sua palavra, seguindo-o e justificando-o frente a outros candidatos) e, como em toda doutrina, nos deparamos com mi-

» A maior parte das capacidades e competências da liderança podem ser aprendidas se houver o desejo e a vontade de fazê-lo. «

tos, relatos e ficções que contribuem para engrandecer a liderança de um político. Por esse motivo, Bennis e Goldsmith (1997), em um dos trabalhos mais interessantes sobre o tema, analisam o que consideram mitos sobre a liderança.

Como, por exemplo, que *a liderança é uma habilidade natural*, questão que contribui para fazer do líder um ser supremo, um atributo que poucos podem ter. No entanto, nada está mais longe da realidade. Todos temos potencial de liderança. Algumas pessoas podem ser líderes em uma organização em circunstâncias determinadas e, em outras, não.

Outro exemplo: *os líderes nascem, não se fazem*. É uma idealização na linha da anterior, mas muitas pesquisas mostram que, sob certas condições, pessoas que até então não tinham se identificado como tal convertem-se em líderes. A maior parte das capacidades e competências da liderança podem ser aprendidas se houver o desejo e a vontade de fazê-lo — suprimindo a ausência de determinadas qualidades naturais.

Ou que *os líderes são carismáticos*, algo que, como sabemos, alguns são e outros nem tanto. O carisma é mais o resultado de uma liderança efetiva do que o contrário. Outro mito, marcadamente elitista, é aquele que *os líderes existem apenas nos níveis mais altos de uma organização*, quando podem ser encontrados em qualquer nível (e, de fato, cada um deles costuma ter suas próprias microlideranças).

Podemos destacar mais mitos, como que os líderes controlam, mandam, manipulam os outros; que são infalíveis; nunca se equivocam; sempre têm as respostas certas ou que, simplesmente, a liderança vem com a idade.

Para exercer a liderança política, devemos conhecer o contexto social em que devemos desenvolvê-la, qual é o humor político do eleitorado, quais as necessidades que a sociedade demanda para o momento em que as eleições são realizadas.

Atualmente, tanto na Europa quanto na América Latina, a classe política e as instituições relacionadas com ela não passam pelo seu melhor momento. E isso é um inconveniente, porque se aqueles que devem resolver as dificuldades dos cidadãos são vistos como parte do problema e não da solução, o que se coloca em dúvida é a própria existência da democracia.

De acordo com as conclusões do último Eurobarômetro elaborado pela Comissão Europeia e publicado no mês de abril (Eurobarometer, 2021),¹ 90% dos espanhóis desconfiam das formações políticas, um nível muito elevado quando comparado com os 75% apresentados pelo conjunto dos eu-



ropeus. Depois dos partidos políticos, as instituições que geram maior grau de desconfiança são o Congresso dos Deputados e o Governo da Espanha, dos quais cerca de 75% dos cidadãos afirmam desconfiar.

A nível europeu, os partidos políticos também são os mais castigados na avaliação: apenas 21% dizem confiar, frente a 75% que desconfiam. Nos Parlamentos, 60% dos cidadãos desconfiam, contra 35%, e, quanto aos governos, 60% confiam, frente a 36%.

Os meios de comunicação tampouco se livram do questionamento da opinião pública, também em níveis mais elevados que a média europeia. De maneira geral, a visão dos espanhóis é “claramente de desconfiança majoritária” e, o relatório constata, 83% afirmam que costumam encontrar *notícias falsas* na mídia, refletindo que, para 85%, a desinformação é um problema para a Espanha e para a democracia (86%).

¹ O estudo foi realizado entre os dias 12 de fevereiro e 18 de março de 2021 nos 27 países membros da União Europeia, além de Reino Unido, Bósnia e Herzegovina, Islândia, Noruega, Suíça, Comunidade Turco-cipriota e território do Kosovo, e para isso se levaram a cabo 32.743 entrevistas domiciliares, 1.007 delas na Espanha.



Se olharmos para a América Latina, também não encontramos sinais de esperança. Segundo o último Latinobarômetro,² publicado em outubro de 2021, mas correspondente a 2020, “a América Latina é a região do mundo mais desconfiada da Terra, comparada com a África, a Ásia e os países árabes” (Corporación Latinobarómetro, 2021).

Em média, a Igreja está em primeiro lugar com 61%; seguida pelas Forças Armadas com 44%, a instituição estatal com a maior confiança. Em seguida está a polícia, com

36% e depois o presidente com 32%. As instituições eleitorais de cada país ocupam o quinto lugar com 31%. As outras quatro instituições mais importantes para a democracia estão no final da lista: Governo (27%), Poder Judiciário (25%), Parlamento (20%) e partidos políticos (13%).

A confiança nos presidentes da região, que por si já é baixa, tende a cair de 47% em 2006 para 32% em 2020, número que também já havia alcançado em 2004.

Contudo, como acontece na Europa, as instituições que têm a pior avaliação das democracias latino-americanas são os partidos políticos. Desde 2010, o número de cidadãos que se sentem “próximos” de um partido político diminuiu de 40% para 29%.

A este panorama de desconfiança, ou talvez por causa dele, devemos acrescentar que nos encontramos no que alguns chamam de

2 O estudo foi aplicado presencialmente em 17 países entre os dias 26 de outubro e 15 de dezembro de 2020. Na Argentina, não pôde ser aplicado cara a cara devido às condições da pandemia, motivo pelo qual finalmente decidiu-se aplicá-lo *online* entre os dias 26 de abril e 16 de maio de 2021. No total, foram realizadas 20.204 entrevistas em 18 países. A margem de erro das amostras nacionais é de 3% e a margem de erro da base total é de 1%.

ambiente VUCA,³ sigla para volatilidade, incerteza, (*uncertainty*, do inglês), complexidade e ambiguidade. Quer dizer, elementos que contribuem para desconfiar das instituições políticas e nos dão razão no momento de afirmar que as características para uma liderança política efetiva devem ser diferentes das de outros contextos políticos, sociais e econômicos.

Dez princípios para construir um líder político

Em seu trabalho durante cinco décadas com líderes de diferentes tipos de organizações, Peter Drucker (1999) — como temos defendido ao longo deste artigo — chegou à conclusão de que não existem noções como uma *personalidade* de líder ou os *traços* e as *características* de um líder. Ele ressalta que, entre os líderes mais eficazes que conheceu e com quem trabalhou, alguns se trancam em seus escritórios e outros são demasiado sociáveis; outros, não muitos, são “gente boa” e outros são rígidos e autoritários. Alguns impulsivos e rápidos, outros estudam a situação e levam séculos para chegar a uma decisão. Alguns são calorosos, outros distantes, alguns vaidosos, outros retraídos e modestos. Alguns têm o dom de saber ouvir, enquanto outros são lobos solitários que não escutam mais do que sua própria voz.

Em outras palavras, não existe uma fórmula para o êxito. Portanto, os pontos-chave propostos a seguir não deixam de ser uma visão pessoal baseada na própria ex-

» Atualmente a política aborda muitos campos e, tal qual maestro de orquestra, o papel do líder é conseguir que todos os solistas (especialistas em suas áreas) brilhem para que a sinfonia (sua mensagem) soe o melhor possível. «

periência e no contexto atual. Certamente existem outros, é evidente, pois, como indicamos no início, a liderança é um processo que deve ser sempre aprimorado. Ser consciente disso é outro sinal de liderança.

1. Deixe-se assessorar

É curioso que a primeira recomendação para algo aparentemente tão individual quanto a liderança seja, justamente, a de saber ser acompanhado e deixar-se ser aconselhado. Cercar-se de uma equipe de pessoas que sejam melhores que você é fundamental porque elas o ajudarão a crescer politicamente. Liderar é acompanhar, é organizar pessoas e equipes favorecendo o talento e a motivação. Seja seu primeiro crítico e busque a opinião de seus assessores, valorize outros pontos de vista, não caia na auto complacência nem cometa o erro de pensar que pedir conselho é sinal de fraqueza, muito pelo contrário. Atualmente a política aborda muitos campos e, tal qual maestro de orquestra, o papel do líder é conseguir que todos os solistas (especialistas em suas áreas) brilhem para que a sinfonia (sua mensagem) soe o melhor possível. Conforme afirmava Tom Peters, escritor especialista em gestão empresarial, “os líderes que trabalham de forma mais eficaz nunca dizem *eu*. Eles não pensam *eu*. Eles pensam *nós* e pensam *equipe*.”

3 A noção de VUCA foi criada pela Escola de Guerra do Exército dos Estados Unidos para descrever a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade do mundo que emergiu após o fim da Guerra Fria. O termo começou a ser utilizado de forma generalizada na década de 1990; posteriormente, passou a ser utilizado nos campos da estratégia empresarial, aplicado a todo tipo de organizações, e novamente adquire importante repercussão.

2. Adote um comportamento exemplar para gerar confiança

Como já afirmava Dwight Eisenhower, o 34º presidente dos Estados Unidos, “a qualidade suprema da liderança é a integridade”. Especialmente em um contexto de grande desconfiança em relação aos políticos, aos partidos e às instituições políticas. Sem exemplaridade não há credibilidade, sem ela não há confiança e, se não confiam em você, não votam em você.

Ser exemplar é ter um comportamento capaz de suscitar admiração e de querer ser imitado. Hoje a habilidade estética, retórica ou gestual, embora sejam importantes, não são elementos-chave, mas é a exemplaridade do comportamento individual que se torna a prova definitiva da credibilidade de um político.

Um exemplo disso é Angela Merkel, a ex-chanceler alemã que, após 16 anos de mandato, manteve sua popularidade intacta. De acordo com uma pesquisa do Conselho Europeu de Relações Exteriores (ECFR, na sigla em inglês), entre 16.000 cidadãos de 12 países, 41% optariam por Merkel frente a Macron (14%) em uma hipotética eleição para presidente da União Europeia.

3. Ative os sentidos

Escutar em vez de ouvir; ter tato para sentir o que preocupa os cidadãos; olfato político para medir os tempos; e observar para gerar planos de ação é ter os sentidos ativos. Os cidadãos procuram políticos que os representem, com os quais se sintam identificados. Que saibam ler corretamente os sinais que lhes são enviados, que tenham empatia com seus problemas e se mostrem compreensivos e acessíveis.

Veja Emmanuel Macron, que soube ler perfeitamente a conjuntura para a qual a França se encaminhava: não quis participar das primárias do Partido Socialista (que ob-

» O líder deve ser capaz de motivar para convidar à eleição e inspirar que a mudança, outra forma de governar, é possível. «

teve o pior resultado de sua história), senão criou um novo movimento em torno de sua pessoa, fugindo dos questionados partidos políticos tradicionais e conectando-se com as preocupações dos franceses.

Sêneca já dizia: “Quando um homem não sabe para onde navega, nenhum vento lhe é favorável”.

4. Exerça uma liderança emocional

John Quincy Adams, sexto presidente dos Estados Unidos, disse que “se suas ações inspiram outras pessoas a sonhar mais, aprender mais, fazer mais e ser mais, você é um líder”.

Um líder não apenas dirige, mas também deve servir de exemplo e inspiração. As emoções afetam nossa maneira de ver e pensar o mundo, influenciam na atenção, na memória e no raciocínio lógico.

As lideranças que se baseiam unicamente na razão são insuficientes. O conceito de inteligência emocional chegou à política, e os políticos, cada vez mais, se preocupam em gerenciar melhor as emoções de seu eleitorado e gerar os sentimentos que favoreçam a transmissão de uma determinada mensagem em uma determinada condição. Lembre-se de um dos slogans com que Barack Obama ganhou suas primeiras eleições: “Esperança” (*Hope*).

5. Seja otimista

A política precisa de líderes que sejam capazes de transmitir e gerar otimismo. Líderes para quem o futuro seja uma energia mobilizadora e que sejam capazes de recuperar a



ilusão coletiva. A política que vence conta-gia ilusão. E o ânimo é energia mobilizadora.

O líder deve ser capaz de motivar para convidar à eleição e inspirar que a mudança, outra forma de governar, é possível.

Se o “dizem que sou chato” de De la Rúa lhe permitiu ganhar as eleições argentinas em 1999 amparando-se na gestão econômica, na Espanha, com o candidato socialista para a Comunidade de Madri em 2021, Ángel Gabilondo, sua adaptação para “Sou inosso, sério e formal” foi um fracasso retumbante (não soube ler o contexto, como viemos insistido neste artigo, nem irradiar qualquer tipo de otimismo).

6. Seja coerente

A coerência na política é fundamental para edificar a imagem e a reputação de qualquer candidato. É muito simples, você deve ser

exemplar em suas ações, comportar-se com responsabilidade e ser consequente com suas mensagens. Em suma, dizer o que você faz (*storytelling*) e fazer o que você diz (*story-doing*), como mencionado no quarto episódio do *podcast En Campaña* sobre a construção da mensagem.

A autenticidade é uma anomalia na política, em que há muita impostura camuflada de supostos interesses superiores. É por isso que a coerência é tão valorizada na política e está intrinsecamente ligada à sua reputação. Uma boa imagem leva anos para ser criada e mantida, mas pode desaparecer em um segundo diante de uma incoerência, por mais legítima que seja.

7. Escolha que tipo de líder você quer ser

O dramaturgo George Bernard Shaw dizia que “as pessoas culpam as circunstâncias.

» A fórmula do êxito da liderança política é a soma de atributos racionais e emocionais [...] junto com as adequadas qualidades profissionais e pessoais para o exercício da política e da gestão pública. «

Não acreditem nas circunstâncias. As pessoas que avançam buscam as circunstâncias e, se não as encontram, as criam”.

Qual é o papel que você quer desempenhar em uma campanha eleitoral? Leia o contexto econômico-social, adapte-se ao humor político, às demandas da sociedade, às suas circunstâncias... e converta-se nesse líder.

Manfred F. R. Kets de Vries (2019) idealiza até oito arquétipos de liderança de acordo com diferentes padrões de comportamento: o estrategista, o catalisador da mudança, aquele que realiza a transação, o construtor, o inovador, o processador, o treinador e o comunicador.

8. Mantenha-se sempre disposto a aprender

“Liderança e aprendizado são indispensáveis um para o outro”. Isto foi afirmado por John

F. Kennedy, que sabia com clareza que a liderança precisa do aprendizado para exercer e regular suas funções.

Em tempos de mudança, o aprendizado é contínuo. Já viemos advertindo: a liderança é um processo, um caminho, em que o importante não é chegar a um destino, mas aprender ao longo da viagem. E, da mesma forma, os líderes se fazem, à custa de aprender, de se informar, de se deixar aconselhar... e de se equivocar. Você deve aceitar os erros como parte desse aprendizado. E fugir dos *yes man*, aqueles que sempre te dão a razão e inflam sua bolha de autocomplacência sem advertir seus possíveis fracassos. Graças a esta predisposição, você terá capacidade de reação para resolver os problemas que certamente encontrará no seu caminho e enfrentar situações imprevistas.

9. Lidere a mudança

Mais uma vez, Warren Bennis nos deixa outra de suas famosas frases: “A liderança é a capacidade de transformar a visão em realidade”. Mostre que você é diferente. Mude o caminho, rejeite o habitual, porque Albert Einstein já disse: para buscar resultados diferentes, é preciso fazer atividades diferentes.

Explore novas vias, procure novos caminhos, que os eleitores percebam você de forma diferente do resto dos candidatos. A criatividade nada mais é do que a capacidade de ver a realidade de uma forma inusitada.

10. Não existe o candidato político perfeito

A afirmação de que *todos os políticos são iguais* está muito generalizada e procura referir-se a eles de forma pejorativa. Esta frase também é o refúgio dos medíocres. Por esse motivo, como líder político que você aspira a ser, mostre-se diferente dos demais candidatos, destaque-se acima deles, encontre seu próprio estilo, seja coerente com suas ideias e lhe respeitarão por sua naturalidade e carisma.

Todos os políticos são diamantes brutos que devem ser polidos (lembre-se que o líder se torna), lapidar seus defeitos e valorizar seus atributos. Mas não existe um só candidato que reúna todas as qualidades ideais. Assim como tampouco concordamos cem por cento com o programa eleitoral do partido político em que votamos.

Embora eu tenha mencionado anteriormente que não existe uma fórmula secreta, na verdade eu estava me referindo ao fato de que não existe uma única fórmula.

A fórmula do êxito da liderança política é a soma de atributos racionais e emocionais (coloque aqui toda a série de características e aptidões que você pode pensar que não devem faltar na construção simbólica do candidato perfeito, do candidato perfeito), junto com as adequadas qualidades profissionais e pessoais para o exercício da política e da gestão pública (acrescente novamente outra lista de habilidades e competências), temperado com o adequado relato pessoal (por que está na política), servido de uma imagem bem cuidada e cozido por uma magnífica equipe de assessores, pelo menos, tão inteligente quanto você.

É isso, aqui está a sua fórmula. Contudo, como adverti anteriormente, em ambientes complexos e incertos como o que estamos vivendo, ademais, fazem falta resultados. Os cidadãos anseiam por novas lideranças capazes de transformar medos em seguran-

ça, desafios em oportunidades, sacrifícios em futuros compartilhados. Precisamos de novas competências e habilidades que nos permitam enfrentar o novo ambiente e nos acomodar melhor aos desafios atuais, com empatia, otimismo e aprendizado contínuo.

Porque no novo ecossistema — caótico, turbulento e mutável — a incerteza contínua é a nova normalidade. E para novos tempos, novos líderes são necessários.

Referências bibliográficas

- BENNIS, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Norma.
- BENNIS, W., e GOLDSMITH, J. (1997). *Learning to Lead. Workbook on Becoming a Leader*. Nova York: Addison Wesley.
- EUROBAROMETER. (2021, abril). Standard Eurobarometer 94 — Winter 2020-2021. European Union. Recuperado de <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2355>
- CORPORACIÓN LATINOBARÓMETRO. (2021, outubro 5). *Opinión pública latinoamericana*. Recuperado de <https://www.latinobarometro.org>
- DRUCKER, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Barcelona: Norma.
- DIÁLOGO POLÍTICO e MAS CONSULTING. (2021). *En Campaña [podcast]*. Recuperado de <https://dialogopolitico.org/category/podcast/en-campana>
- KETS DE VRIES, M. F. R. (2019). *Down the Rabbit Hole of Leadership. Leadership Pathology in Everyday Life*. Palgrave Macmillan.



**IGNACIO MARTÍN
GRANADOS**

Licenciado em Ciências Políticas e da Administração, com especialização em Análise Política (Universidade Complutense de Madri). Diploma de Estudos Avançados em Ciências Políticas (DEA). Especialista universitário em Consultoria de Empresas (UNED). Diretor de comunicação do Conselho de Segurança Nuclear (CSN). Colabora como docente em diversos mestrados sobre comunicação, política, liderança, assuntos políticos e marketing político. Membro do conselho diretivo da Associação de Comunicação Política (ACOP) desde 2014 e atualmente é seu vice-presidente. Em 2017, foi selecionado entre os cem profissionais políticos mais influentes do ano pelo conselho editorial da revista *Washington COMPOL* (*Napoli-tan Victory Awards* 2017).



Pesquisas? Sim, obrigado



Podcast
"Investigação eleitoral"

VERÓNICA CRESPO VAL

Conduzir uma campanha sem pesquisas seria como deixar o acaso decidir as eleições, principalmente em uma época em que os dados se converteram em guia necessário para todas as decisões. Mas, para poder utilizar pesquisas, é preciso compreender como funcionam, quais tipos existem e como desenhá-las.

Sinto pena dos gurus. A fórmula mágica para alcançar o êxito nas campanhas eleitorais já não emana de sua intuição. A realidade é menos assombrosa; é pragmática e mundana. A base de uma campanha efetiva, o alinhamento de táticas, mensagens, canais e meios para chegar ao público, é o resultado de um trabalho de pesquisa preciso; um estudo objetivo e sustentado por uma base científica que cimenta a estrutura de forma robusta. Por isso, aventurar-nos a empreender uma campanha política sem fazer um diagnóstico adequado é como construir um edifício sobre o barro.

A pesquisa exploratória do ambiente geral, do momento político, do ambiente social, dos adversários, do próprio partido... permite conhecer o mercado eleitoral, as bases e os tetos de eleitores do partido e aqueles indecisos que uma campanha pode incorporar. A professora María José Canel (2021) explica no primeiro episódio do *podcast En Campaña* sobre pesquisa eleitoral:

A pesquisa eleitoral é feita para encontrar o eleitor. Um gestor de campanha precisa saber onde está seu voto [...] e para isso, deve-se levar em conta o estado do mercado de votos quando se convocam eleições.

Neste ponto, o dado é o valor mais cotado. Como ouro sem polir, os dados pre-

» **Aventurar-nos a empreender uma campanha política sem fazer um diagnóstico adequado é como construir um edifício sobre o barro.** «

cisam de processamento, análise e reflexão para interpretá-los e convertê-los em conhecimento útil para harmonizar uma estratégia. Como diz Gutiérrez-Rubí, “compreender é governar”.

As estratégias semeiam o antecedente a partir do qual serão tomadas as decisões táticas e operacionais da campanha. Antes de enviar uma nota de imprensa ou de realizar um comício eleitoral, é conveniente traçar um caminho que parta dos dados e termine no voto. Trata-se de um plano harmonizado em diferentes fases, cujo passo inicial será a compilação de informação estratégica sobre a qual determinar os objetivos da campanha. Ganhar as eleições? Posicionar um candidato? Evitar um *sorpasso*? Liderar a oposição? A análise do contexto oferecerá pistas para responder a essas perguntas e permitirá priorizar canais, mensagens, assuntos e zonas geográficas para atingir o público-alvo.

A digitalização facilitou e acelerou a coleta de dados em grande escala. Tanto é

» A pesquisa política eleitoral dispõe de ferramentas quantitativas e qualitativas que [...] oferecerão um diagnóstico para entender bem a sociedade e propor políticas que respondam às aspirações e inquietações desta. «

assim que se fala do paradigma do *dataísmo* (Pérez, 2020). O *big data* deixou de ser um recurso exclusivo de perfis técnicos para atravessar fronteiras e permear os estudos sociológicos. Este foi o motivo pelo qual, às equipes de campanha, somaram-se estatísticos e matemáticos que trabalham com cientistas políticos, sociólogos e jornalistas. As equipes multidisciplinares e a tecnologia ampliaram as capacidades de medição para desenhar produtos políticos mais alinhados com as necessidades e os interesses da cidadania. Apesar de os estudos demoscópicos geralmente serem realizados por empresas especializadas — que oferecem seus serviços a instituições, partidos políticos e meios de comunicação —, a própria formação política terá que ser capaz de interpretar e usar essa informação em seu benefício.

Um método científico para estudar a realidade social

A pesquisa política eleitoral dispõe de ferramentas quantitativas e qualitativas que, aplicando a triangulação — o uso complementar de técnicas para contrastar e enriquecer os resultados — oferecerão um diagnóstico para entender bem a sociedade e propor políticas que respondam às aspirações e inquietu-

tações desta. Estes métodos de pesquisa social, cada vez mais, são forçados a se adaptar a uma sociedade líquida — como a batizou o sociólogo Zygmunt Bauman — e a aperfeiçoar seus instrumentos de coleta de dados.

O método mais utilizado para avaliar a opinião pública é a pesquisa, que vem sendo aperfeiçoada teórica e metodologicamente desde que começou a ser usada de forma sistemática e exitosa no período entreguerras do século xx por Lazarsfeld e Gallup.

Pesquisas: amostragem, margens de erro e principais características

Por décadas, as pesquisas foram o procedimento principal nas democracias para medir a temperatura da opinião pública. Uma pesquisa é uma foto fixa que oferece informação sobre características objetivas e subjetivas da população, e serve para saber o que as pessoas fazem e pensam; ou seja, reflete comportamentos e opiniões em um determinado momento. Como técnica de pesquisa, segue um procedimento sistematizado marcado por uma série de regras para a sua correta execução. Só assim os resultados obtidos da amostra — número reduzido de pessoas que vão se submeter à pesquisa — poderão ser inferidos — extrapolados, generalizados — para o total da população.

É imprescindível que, para apresentar conclusões sobre uma população — por exemplo, a totalidade dos indivíduos com direito a voto em determinadas eleições —, que as amostras sejam representativas, tanto em número quanto em composição. Para isso, são aplicadas fórmulas que calculam o tamanho da amostra em função do número de indivíduos que compõem o total da população. Calcular adequadamente a amostra sobre a qual se deve realizar o estudo é a fase mais importante da pesquisa. Se não representa todas as zonas geográficas,

grupos populacionais, idades, sexos, profissões, etc., os resultados da pesquisa não serão válidos. E nessa tarefa, o método de seleção dos participantes da sondagem, deve ser probabilístico: todos os membros da população têm, em princípio, a mesma probabilidade de serem escolhidos para serem entrevistados.

Mesmo assim, os resultados de uma pesquisa nunca serão exatos ao aplicá-la a um grupo reduzido de sujeitos. O ideal seria ter a capacidade de questionar toda a população, tarefa impossível atualmente com os meios tecnológicos e recursos disponíveis às empresas demoscópicas. Por isso, todas as pesquisas são obrigadas a assumir uma margem de erro, um dado estatístico que fala da confiabilidade do estudo em termos percentuais.

Para entendê-lo com um exemplo, pensemos nos resultados de uma hipotética pesquisa eleitoral: o Partido Liberal obtém 49,5% do apoio entre os eleitores entrevistados, enquanto o Partido Conservador obtém 50,5%. Se nossa pesquisa tem uma margem de erro de 2%, o Partido Liberal poderá obter um resultado que oscila entre 47,5% e 51,5%; enquanto o Partido Conservador estaria entre 48,5% e 52,5%. Nesta pesquisa, estaríamos obrigados a falar de *empate técnico*; a estatística nos impediria de dar o Partido Conservador como vencedor.

Este exemplo serve para ilustrar uma das principais desvantagens que a demoscopia enfrenta na atualidade. Em muitas ocasiões, o fervor midiático se aventura em manchetes espetaculares quando os dados falam em outros termos. Aconteceu nas eleições de 2016 na Espanha com o debatido *sorpasse* do Podemos no PSOE, ou nas eleições de 2019 na Argentina, entre Mauricio Macri e Alberto Fernández.

Este apontamento não pretende transmitir desconfiança nem deslegitimar a utilidade da ferramenta, mas relembra as caracterís-

ticas e as limitações deste método científico. O erro médio das pesquisas eleitorais ao longo da história foi calculado pelos pesquisadores Jennings e Wlezien (2018) e é de 2%, dado que obtiveram após realizar uma análise de mais de 30.000 sondagens em 351 eleições gerais de 45 países entre os anos de 1942 e 2017. Este dado verificado revalida o uso da pesquisa científica como método para prever o comportamento eleitoral.

Aqueles pesquisadores que desejem reduzir este parâmetro podem consegui-lo ampliando a amostra sobre a qual aplicam a pesquisa.

Quanto maior for a amostra, menor será o erro e vice-versa. Embora chegue um momento em que o aumento da amostra não implica a diminuição do erro na mesma proporção, de modo que não compensa continuar a expandi-la. (Vinuesa, 2010)

O desenho da pesquisa apresenta uma segunda fase crítica em que as decisões tomadas terão consequências no resultado final. Trata-se da elaboração dos questionários, o conjunto de perguntas que se aplica a cada um dos sujeitos entrevistados, com uma redação clara, textos curtos e eliminação de tecnicismos. Perguntas que enviessem a pesquisa, e termos com carga negativa ou duplos sentidos são itens para não direcionar ao entrevistado em sua resposta.

Este questionário será realizado, principalmente:

- *Via telefônica*: são pesquisas mais baratas que, nos últimos anos, incorporaram bases de dados de telefones celulares, reduzindo o viés.
- *Cara a cara*: são as mais custosas em termos econômicos, mas podem expandir-se mais no tempo e fornecer respostas mais aprofundadas.

- *Digitalmente*: tornaram-se populares com o avanço da digitalização, mas este método de sondagem ainda apresenta um viés. Para citar alguns casos, no Peru, 29,7% da população não tem acesso à internet⁴, cifra que chega a 36% na República Dominicana⁵.

Essas entrevistas são realizadas no contexto da vida cotidiana, e os entrevistados têm a liberdade de responder, não responder, dizer a verdade ou mentir. De novo, apresenta-se outro fator que fala da imprecisão das pesquisas e que deve ser levado em consideração na hora de apresentar conclusões.

De qualquer forma, a pesquisa é uma foto fixa de um cenário momentâneo que exigirá:

- *Corrigir possíveis desvios* (a polêmica cozinha das pesquisas).
- *Replicar a mesma pesquisa de forma periódica para descobrir tendências*. Se as pesquisas refletem o estado de opinião de um determinado momento, para conhecer a evolução dos resultados, aplica-se o mesmo questionário a uma nova pesquisa. São habituais as pesquisas de monitoramento trimestral ou mensal em ano eleitoral, incluindo os *trackings* a cada três dias durante o último mês da campanha. Aplicar a prospectiva amplia a capacidade de observar a realidade social, permite estabelecer relações causais e explicar fenômenos.
- *Fazer a triangulação com outros métodos de pesquisa qualitativos que permitam ampliar o conhecimento das lógi-*

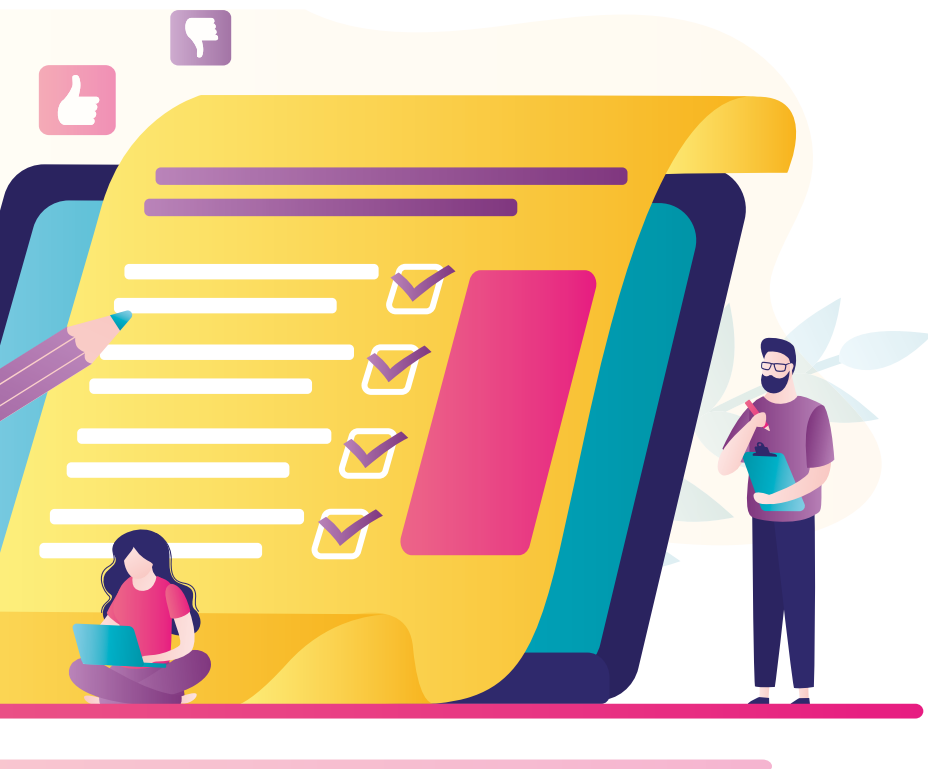
4 No terceiro trimestre de 2020, 70,3% da população do Peru com mais de seis anos tinha acesso à Internet (INEI, 2020).

5 Em janeiro de 2019, a penetração da internet na República Dominicana era de 64% da população, de acordo com relatório *Digital 2019: Global Internet Use Accelerates*.



« O imediatismo com que é possível compilar esses dados e a capacidade de processá-los e convertê-los em conhecimento tangível pressagiam a relevância que estas técnicas digitais irão adquirir nos próximos anos. »

cas do eleitor. Para os partidos políticos, compaginar metodologias pode explicar o porquê do voto e as motivações do eleitor. No caso das pesquisas que têm como fim sua publicação em meios de comunicação, a triangulação metodológica fará mais consistentes os resultados e facilitará a explicação de mudanças de tendência.



No planejamento da campanha, os dados da pesquisa e suas replicações são integrados no diagnóstico junto com outros resultados de pesquisa para complementar a estratégia eleitoral — exposição explicada no início do capítulo —. Para conseguir informação complementar que possa servir para elaborar o questionário da pesquisa, ou para explicar os resultados desta uma vez realizada, é importante contar com outras fontes, como os institutos públicos de pesquisa ou o *Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)* espanhol, que levam décadas coletando dados sobre uma variedade surpreendente de temáticas, e que estão acessíveis de forma aberta em seu site.

Para aprofundar casos de boas práticas que complementem os resultados das pesquisas, os estudos demoscópicos tradicionais se combinam cada vez mais com novas ferramentas de escuta social, que fornecem informações so-

bre quando, por que e como o eleitor decide seu voto. Por um lado, há o monitoramento de mídias digitais que possibilita, por exemplo, a detecção de debates em tempo real para recompor um argumento a tempo, especialmente em um contexto de agitação social e mudança permanente. O imediatismo com que é possível compilar esses dados e a capacidade de processá-los e convertê-los em conhecimento tangível pressagiam a relevância que estas técnicas digitais irão adquirir nos próximos anos. Além disso, enquanto as pesquisas refletem opiniões, que podem ou não ser verdadeiras, a análise da pegada digital dos usuários estabelece padrões de comportamento. Por outro lado, inclui-se neste ponto a psicologia social, que fornecerá pistas para os estudos eleitorais sobre como se produz o processamento da informação ou o papel desempenhado pelas emoções.

O crack das pesquisas em uma sociedade mutável

O sistema político se transformou na última década. A estabilidade de tradições bipartidárias foi quebrada em um contexto de tensão que afetou muitos Estados a partir de 2010. Movimentos de protesto como a Primavera Árabe, *Occupy Wall Street*, *YoSoy123*, 15M ou os protestos estudantis no Chile foram o germe do surgimento de novos partidos políticos.

O aumento de opções políticas em um contexto geral de incerteza provocou um comportamento anômalo do sistema eleitoral, que afetou a capacidade das pesquisas de prever o futuro. Trump, o *Brexit*, o processo de paz na Colômbia ou as eleições em Israel em 2015 são páginas tensas na história da demoscopia. Diante desse cenário, logo começou o debate sobre a efetividade do método, obrigando as empresas demoscópicas a repensarem suas metodologias. Surgem vários aprendizados que as empresas internalizaram em suas dinâmicas de trabalho para refinar sua tarefa: aprimorar a análise de um contexto que se encontra em contínua transformação, ampliar o tamanho de suas amostras, cruzar seus dados com outras fontes e repensar o peso que se dá à memória do voto, entre outros fatores.

Longe de considerar as pesquisas como um método de pesquisa social ultrapassado, elas constituem uma ferramenta insubstituível, testada e comprovada, para conhecer a realidade. A sua otimização, o uso da tecnologia, a especialização de profissionais e a predisposição do público para responder são fatores que denotam um futuro promissor.

Prova disso é a expectativa que geram para os partidos políticos, os meios de comunicação e os cidadãos. Tal tem sido sua exploração e a atenção da mídia que recebem que o famoso teórico da democracia Giovanni Sartori introduziu o conceito de

sondeocracia [*sondeo*, do espanhol, relacionado à pesquisa de opinião] para alertar sobre as decisões políticas baseadas nos dados da última pesquisa eleitoral. Amantes ou detratores do método, o fenômeno das pesquisas tem sido estudado pelas implicações que seus resultados podem gerar no clima de opinião para orientar o voto e os quadros mentais da cidadania.

O que as pesquisas dizem se incorpora ao ideário coletivo, que age em consequência. As pesquisas podem incentivar o voto ou estimular a abstenção? Têm elas mesmas em conta o efeito que a publicação de suas revelações pode gerar? Para o CIS (2016), o conhecimento dos resultados de sondagens pré-eleitorais teve alguma influência em pouco mais de dez por cento dos entrevistados. As empresas demoscópicas têm capacidade para desequilibrar as eleições em um cenário em que os governos são decididos por maiorias mínimas? Para o presidente do GAD3, Narciso Michavila, “não há mentira maior na democracia do que mentir em nome dos eleitores” (Insights Analytics España, 2021). O respeito, a integridade e a credibilidade a longo prazo são princípios que devem caracterizar os profissionais da demoscopia. Ao fim e ao cabo, eles carregam um dos valores da democracia: escutar o que as pessoas pensam.

Bibliografia

- CANEL, M. J. (2021). Investigación electoral. Serie «En Campaña», n.º 1 [podcast]. *Diálogo Político e MAS Consulting*. <https://dialogopolitico.org/podcast/en-campana/investigacion-electoral/>
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (CIS). (2016). *Postelectoral Elecciones Generales 2016, Estudio n.º 3154*. https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3140_3159/3145/es3145mar.pdf
- GUTIERREZ RUBÍ, A. (2021, maio 6). Nueva demoscopia para comprender lo complejo. <https://www.gutierrez-rubi.es/2021/05/06/nuevademoscopia-para-comprender-lo-complejo>
- INSIGHTS ANALYTICS ESPAÑA. (2021, junho 28). Jornada Insights Analytics España «La prospectiva electoral. Metodología y fiabilidad». <https://www.youtube.com/watch?v=n-qA6YEjCeIk&t=8923s>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI). (2020). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*, n.º 04, dezembro 2020. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>
- JENNINGS, W., e WLEZIEN, C. (2018). Election polling errors across time and space. *Nat Hum Behav*, 2, 276-283. doi: <https://www.nature.com/articles/s41562-018-0315-6>
- PÉREZ, R. M. (2020). El «dataísmo» como fundamento de la publicidad digital personalizada. *Ciencia y Sociedad*, 45(4), 107-118. issn-e 2613-8751.
- VINUESA, L. (2010). Encuestas. Em M. R. BERGANZA e J. A. RUIZ (eds.), *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación* (pp. 177-204). Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- WE ARE SOCIAL. (2019). Digital 2019: Global Internet Use Accelerates. <https://wearesocial.com/uk/blog/2019/01/digital-in-2019-global-internet-use-accelerates/>



VERÓNICA CRESPO VAL

Jornalista e doutora em Comunicação pela Universidade CEU San Pablo, com tese sobre as estratégias de comunicação implementadas por grupos de pressão no *lobby* do setor alimentício. Mestre em Marketing e Comunicação Corporativa pela Universidade San Jorge. Mestre em Política e Democracia pela UNED. Pós-graduada em Gestão de Assuntos Públicos pelo ICADE-Universidade de Comillas com MAS Consulting. Responsável pela Comunicação na Prefeitura de Calatayud. Professora de Comunicação da Universidade Internacional de La Rioja. Dirige *La Revista de ACOP*.



É a mensagem, estúpido!



Podcast
"La construcción
del mensaje"

KIKE BORBA

A mensagem é um dos elementos básicos de uma campanha e, por isso, não é fácil criá-la de forma eficaz. Para isso, deve-se escutar o público-alvo, ser coerente e conciso com as ideias que se quer transmitir, e fazer com que se conecte com as necessidades de nossos eleitores.

A mensagem é uma peça fundamental de toda comunicação política. Na verdade, não há política sem mensagem. É a engrenagem que faz o maquinário funcionar. Como se menciona no quarto episódio do *podcast En Campaña*, a mensagem é a expressão da estratégia política. Uma vez que definimos a estratégia, é hora de materializá-la, e a mensagem é um elemento essencial para levá-la adiante.

Vamos começar por defini-la. O que entendemos por mensagem política? Em uma visão ampla, *a mensagem política é o que dizemos, mas também o que fazemos. É discurso e é ação*. A agenda é mensagem, as fotografias são mensagem, a vestimenta que usamos é mensagem, os cenários pelos quais passamos são mensagens, inclusive a imagem de nossa organização ou o trato de nossa equipe com os meios de comunicação faz parte da mensagem.

Portanto, para não deixar nada ao acaso e levar adiante uma estratégia de comunicação profissional, a primeira coisa que devemos fazer antes de começar a trabalhar na construção de uma mensagem política é conhecer perfeitamente nosso público: defini-lo, caracterizá-lo, saber tudo o que for possível sobre ele. Nesse sentido, a mensagem política deve ser produto de uma pesquisa profissional. Não há melhor ferramenta para construir uma mensagem potente do

» Não há melhor ferramenta para construir uma mensagem potente do que escutar os cidadãos ou eleitores.«

que escutar os cidadãos ou eleitores. Escutá-los estando nas ruas, mas também por meio de pesquisas quantitativas, qualitativas (as mais comuns são os grupos focais), monitoramento do diálogo na internet e outras técnicas de pesquisa hoje muito mais acessíveis do que há alguns anos.

Os slogans publicitários surgidos da pura criatividade costumam ser becos sem saída. As mensagens devem ser testadas, contrastadas, conhecendo suas implicações e significados diversos para as diferentes audiências. Devem ser entendidas tal como pretendemos, e representar os mesmos significados que queremos transmitir. Porque, como diz Frank Luntz, “o importante não é o que você diz, mas o que as pessoas entendem”. Por exemplo, o termo *liberdade*, que, em decorrência da pandemia, voltou a estar na moda nos discursos políticos, pode significar para alguns a liberdade de ir e vir com normalidade e sem restrições pelas cidades e, ao mesmo tempo, despertar em outros a ideia relacionada ao neoliberalismo econô-

mico associado a um Estado enxuto em que prevaleça o livre mercado e a privatização dos serviços públicos. O termo de referência é o mesmo (liberdade), mas o significado é diametralmente oposto. Saber como nosso público vai decodificar a mensagem e não perder de vista quem está nos ouvindo é essencial. Conhecer como e quando ativar um ou outro sentido da mensagem faz parte do resultado da pesquisa.

Uma vez que contamos com os resultados da pesquisa, estamos em condições de definir quais serão as mensagens-chave e as submensagens. As mensagens-chave são escassas — duas ou três no máximo — e centram todo o nosso agir, nosso projeto político e a campanha. São mensagens centrais, em torno das quais girará toda a comunicação.

Como exemplo de mensagens-chave podemos recordar Barack Obama apelando à «união de uma nação fragmentada entre “azuis e vermelhos”»; ler no boné do ex-presidente Donald Trump a inscrição com o *Make America Great Again* ou descobrir o *tweet* fixado que a presidenta da Comunidade de Madrid, Isabel Díaz Ayuso, manteve durante a última campanha eleitoral, que dizia: “Liberdade ou comunismo”. Como vemos, mensagens que definem os temas, tons e abordagens em que a campanha será levada adiante.

Mas como essas mensagens-chave podem ser muito gerais para o público, elas devem ser acompanhadas de submensagens elaboradas com o objetivo de explicar ou aprofundar detalhes ou nuances sobre os temas, tornando-os mais interessantes para as diferentes audiências selecionadas. Normalmente, trata-se do mesmo conceito *vestido* de outra forma. Voltando ao exemplo da campanha de Obama em 2008, as submensagens tratavam de outras fraturas mais específicas do que a mencionada entre democratas e republicanos, para avançar na

» As mensagens-chave devem ser acompanhadas de submensagens elaboradas com o objetivo de explicar ou aprofundar detalhes ou nuances sobre os temas, tornando-os mais interessantes para as diferentes audiências selecionadas. «

cisão entre o povo e os políticos de Washington, ou entre os brancos e os afro-americanos. A mensagem principal era de que ele vinha para unir e as submensagens se referiam a quais questões Obama estava vindo para unir.

Esta definição de mensagens-chave e específicas é tão importante que uma elaboração equivocada da mensagem pode destruir uma liderança e levar qualquer estratégia eleitoral à ruína. Na verdade, *uma mensagem equivocada* é a principal causa de morte de campanhas fracassadas.

Por isso, devemos parar e pensar naquelas características que nos permitem construir uma mensagem política atrativa, seja para uma campanha eleitoral, seja para uma comunicação governamental. Longe de abordar todas as características (o que exigiria um texto acadêmico exclusivo), listaremos aquelas questões que podem ser mais determinantes, assim como nos deteremos nos erros ou omissões mais comuns.

O primeiro, por ser óbvio, não deve ser ignorado: o objetivo da mensagem política. A mensagem deve se conectar com nossa audiência. Sua finalidade é a persuasão e para isso é necessário estabelecer uma conexão com o cidadão, que permita captar a sua atenção, isolando-o por um momento de outras mensagens que também lutam

para se impor. Isso parece óbvio, mas não é. As campanhas eleitorais e a comunicação de governo estão repletas de exemplos com mensagens difusas, enigmáticas, desconexas. Mensagens ineficientes que se perdem em meio à sobrecarga de informações. Por isso é essencial ter uma mensagem única, original, facilmente lembrada e, sobretudo, compreensível para a sua audiência, não apenas para aqueles que a idealizaram. Uma mensagem política que não se conecta com seu público é um verso inútil; é ruído.

É por causa dessa busca por persuasão que a mensagem política deve ser simples. Não — como muitas vezes se acredita — porque nosso público careça de habilidades cognitivas para compreendê-lo, mas porque vivemos em um momento em que a atenção da audiência é um bem escasso. Este conceito, que se enquadra na *economia da atenção*, nos fala da capacidade limitada que nós hu-

» A mensagem política deve ser simples. [...] vivemos em um momento em que a atenção da audiência é um bem escasso. «

manos temos diante da imensa quantidade de mensagens que recebemos diariamente e em todos os momentos. Por isso, uma mensagem simples, que não requer atenção excessiva, tem mais possibilidades de penetrar em nosso público. Mas, atenção, tampouco se deve confundir simplicidade com falta de conteúdo. A mensagem simples, longe de ser *vazia*, deve sintetizar em sujeito, verbo e predicado uma grande ideia, transformando-a em conceitos próximos e de fácil digestão para o receptor. Na comunicação política atual, devemos entender que não estamos



em um concurso de inteligência nem devemos demonstrar nossos conhecimentos técnicos elaborados; temos de conseguir que os cidadãos nos entendam, seja para nos escolher entre nossos adversários, seja para apoiar nossas medidas de governo.

Como vemos, uma parte da mensagem é transformada e traduzida em palavras. A mensagem também é discurso: é o que diz um líder político ou um candidato. A palavra, nesse sentido, tem um protagonismo especial na construção da mensagem. Uma seleção cuidadosa de uns termos por outros pode mudar radicalmente nossa mensagem. Da mesma forma, as entonações e as ênfases fazem com que um discurso emocione ou caia no esquecimento. Deixar este aspecto para as habilidades inatas de um dirigente é não aproveitar o potencial do discurso e das capacidades do emissor político. Uma boa narrativa com recursos estilísticos e símbolos que encapsulem muito significado em pouco espaço é um elemento enriquecedor que leva nossa mensagem a um novo patamar.

Por outro lado, a mensagem *deve ser coerente*. Coerente com o líder, com a campanha ou com a corporação que a enuncia. Coerente com seus ideais e com os valores que historicamente defende. Vimos como a perda de coerência enterra os partidos de centro quando se inclinam para um lado; os partidos locais quando se concentram em temas nacionais; ou os líderes que hoje dizem uma coisa e pouco depois dizem o contrário. A coerência, um ingrediente essencial na construção da confiança, deve ser constante, permanente e resistir a qualquer hemeroteca.

Mas a mensagem política é mais do que palavras em um pedaço de papel ou um *tweet*. A mensagem são os cenários e as atitudes. “A foto de Colombo” [“La foto de Colón”], em que três líderes espanhóis — de partidos de direita, centro-direita e centro —

» A comunicação política moderna nos obriga a pensar nas diversas audiências que devemos impactar com nossa mensagem. «

se fotografaram juntos em protesto contra o Governo, foi uma mensagem tão potente que acabou legitimando um Vox incipiente e mergulhando o “liberal” Albert Rivera, líder do *Ciudadanos*, em uma profunda crise. Este é um grande exemplo que evidencia como a agenda, as pessoas com quem nos reunimos e os espaços que visitamos são parte da mensagem política.

Isso, que parece efêmero, fica evidente quando pensamos na foto que todos os líderes buscam na Casa Branca. Estar no Salão Oval, ao lado do presidente dos Estados Unidos, é um símbolo e tanto. Um cenário e uma ação que transcende as palavras e adquire muito mais sentido em um momento em que o visual prevalece sobre o escrito, nas redes sociais e nas mídias tradicionais.

Isso nos leva ao fato de que *a mensagem política deve ser visual*. Toda mensagem poderosa deve ser concebida e enunciada em imagens. A fotografia de George W. Bush com um alto-falante, de pé sobre os escombros das Torres Gêmeas logo após o ataque de 11 de setembro e cercado por bombeiros e policiais é, por exemplo, a mensagem antecipatória que ilustrou a subsequente incursão no Iraque e no Afeganistão.

Mas não se deve pensar na mensagem visual só como uma fotografia, senão que o próprio discurso poderá apelar para imagens que sejam facilmente decodificadas e ilustradas visualmente na imaginação de nossos públicos. Públicos que *uma boa mensagem deve segmentar*.

A comunicação política moderna nos obriga a pensar nas diversas audiências que

devemos impactar com nossa mensagem. No início do marketing político, a diversificação da mensagem era um pecado. Anos depois, se começou a dividir as audiências por idades, segmentos socioeconômicos, gênero e talvez por população. A comunicação atual nos obriga a pensar em um sem-fim de segmentos específicos que complexificam as antigas mensagens padrão. Esta diversificação da mensagem nos obriga a dizer *a mesma coisa*, mas de diferentes formas; em diferentes formatos — texto, vídeo, *meme*, *gift*, etc.; e em diversos canais — mídias tradicionais, redes sociais, novas mídias, etc.

Um aspecto interessante da mensagem política é que *o resultado não é completamente próprio*. Nós podemos construí-la perfeitamente, mas a decodificação é feita pelo outro e nesse processo de decodificação *não importa tanto o que queremos contar, senão o que o outro quer ouvir*. Por isso, a mensagem política deve contemplar o estudo do chamado *metro quadrado* do eleitor ou do cidadão. Aquele espaço pessoal onde estão localizados os problemas reais e cotidianos das pessoas. *Se queremos que nossa mensagem seja persuasiva, então falemos de algo que a audiência quer escutar*. Se a mensagem política trata sobre faixas para bicicletas (ciclovias) e a preocupação cidadã trata sobre insegurança, deveremos adaptar nossa mensagem para que nossa proposta seja vista como uma solução para os problemas de insegurança ou, do contrário, não conseguiremos nos conectar com esse segmento.

Chegados a este ponto, seria bom não focarmos na mensagem como um simples discurso ou como uma concatenação racional de palavras, mas no que elas significam e simbolizam para os públicos que as escutam. O que sentem e quais valores os mobilizam. Há algum tempo, o ator e produtor estadunidense Warren Beatty mencionava sobre as artes cênicas que “as pessoas se es-

quecem do que você diz, mas lembram de como você as fez sentir”. Essa mesma avaliação pode ser trasladada à mensagem política, em que as palavras de um discurso podem ser esquecidas, mas o rastro do que sentimos ao ouvi-lo permanece no tempo.

Em suma, a mensagem política deve identificar um objetivo; deve ser produto de uma pesquisa bem pensada em que se definam os públicos. Requer uma elaboração que diferencie entre mensagens-chave e mensagens segmentadas por audiências. Necessita ser pensada como um grande conjunto de ações e cenários. A mensagem política é muito mais do que palavras, embora estas sejam fundamentais. A mensagem política deve ser visual e emocional. Deve despertar sentimentos e mover a fibra dos públicos que são escolhidos.

Deve ser simples, sintética e com uma linguagem clara. Tudo isso para vencer a batalha na economia da atenção e poder ser persuasiva, provocando, mais cedo ou mais tarde, uma ação: que votem em nós.



KIKE BORBA

Licenciado em Comunicação Social, mestre em Consultoria Política pela Universidade Pontifícia de Sa-

lamanca. Doutorando pela Universidade de Navarra. Especialista em gestão da reputação, assuntos públicos e gestão de crises tanto para o setor público quanto para o setor privado. Colaborou com organizações públicas e privadas da Alemanha, Argentina, Áustria, Canadá, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, México, Nicarágua, Paraguai, República Dominicana e Uruguai. É convidado regular em cursos de graduação e pós-graduação nas universidades Católica (Argentina), De la Sabana (Colômbia), Camilo José Cela (Espanha), *National Democratic Institute* (NDI) e Fundação Konrad Adenauer no México.



O papel da Internet em campanhas: lições aprendidas



Podcast
"La importancia
de las redes sociales
en campaña"

MARTA REBOLLEDO DE LA CALLE

A Internet tornou-se tão elementar nas campanhas políticas como na vida cotidiana, de tal forma que já não é possível propor uma campanha sem estabelecer uma presença nas redes. O artigo apresenta oito conselhos sobre como criar uma campanha na internet.

A Internet mudou todos os âmbitos da atividade humana e, portanto, também a política. Se a televisão mudou a forma de fazer política, a irrupção das novas tecnologias fez com que, atualmente, vivamos em uma transformação permanente e constante. A novidade em relação ao resto das mudanças produzidas desde a introdução da imprensa no século xv é a velocidade com que se desenvolvem e a dificuldade em assimilá-las. Embora, no início, muitos políticos desconfiassem da internet e encontrassem dificuldades para se adaptar a este novo meio e linguagem, hoje em dia a maioria é consciente de que eleições não podem ser vencidas sem que se esteja presente na esfera digital.

As novas mídias digitais mudaram as regras do jogo no ambiente político; sobretudo no que diz respeito à implementação de estratégias eleitorais: mudou o uso que fazemos das formas tradicionais de comunicação, assim como a busca pelo voto e a mobilização do eleitorado. Apesar do uso generalizado que os políticos fazem das mídias sociais, seu uso ainda pode ser bastante aprimorado.

As redes sociais permitem criar uma comunidade por meio da interação de seguidores e potenciais eleitores. Para tal, são necessários tempo e dedicação. A seguir, são expostas as principais lições que podemos extrair do uso da internet em campanhas e que devemos levar em conta antes de empreender qualquer disputa eleitoral.

» As novas mídias digitais mudaram as regras do jogo no ambiente político; sobretudo no que diz respeito à implementação de estratégias eleitorais: mudou o uso que fazemos das formas tradicionais de comunicação. «

1. Não subestimar ou sobrestimar o poder da internet

A Internet é mais uma ferramenta de comunicação que temos à nossa disposição. Os meios digitais vêm complementar outras vias de comunicação tradicionais como a televisão ou a imprensa. Quando falamos de meios digitais, nos referimos a uma grande variedade de elementos: blogs, páginas da web, fóruns, diferentes tipos de redes sociais como Facebook, Twitter e aplicativos de mensagens como WhatsApp ou Telegram.

A Internet não deve ser considerada como uma panaceia: as eleições não são ganhas apenas por meio da internet; no entanto, não se pode ganhá-las sem ela. Por exemplo, no caso dos jovens, é notável a importância que o digital adquire para

acessá-los. Precisamente, os nativos digitais — a chamada geração Z — tendem mais a usar as redes sociais como a principal fonte de notícias do que a acessar um site de uma mídia específica (RISJ, 2021).

A Rede tem muitas vantagens das quais é necessário saber tirar proveito. Entre muitas outras, nos permite aplicar técnicas de persuasão muito mais econômicas e efetivas. Graças à enorme quantidade de informações fornecidas pelas redes sociais, podemos identificar aqueles grupos de pessoas que são potenciais eleitores e dirigir a eles um anúncio. Além disso, nos permite fazer uma escuta da conversa que é gerada nas redes, o que se chama de *social listening*, e analisar quais assuntos são de interesse.

No entanto, não se deve esquecer que há vida além do âmbito digital. Em outras palavras, a realidade supera o digital. Nem todo mundo está presente nas redes. Por isso, nunca devemos negligenciar as outras formas de comunicação que temos à nossa disposição ou subestimá-las devido ao protagonismo adquirido pela Internet.

2. Off-line e online: duas caras, uma mesma campanha

Um dos erros habituais é considerar a parte digital da campanha como um elemento à parte. No entanto, a estratégia digital faz parte da estratégia geral, ou seja, se entendemos a estratégia como a espinha dorsal de uma campanha, a parte digital faz parte desse eixo. São duas caras da mesma moeda. Para isso, é necessário que haja uma convivência e coordenação entre ambas as esferas. Na prática, porém, ainda há candidatos e partidos que planejam suas campanhas como se fossem duas realidades diferentes.

Um exemplo dessa convivência entre as duas esferas é a campanha de Pedro Castillo para as eleições no Peru em 2021. O então

« A Internet não deve ser considerada como uma panaceia: as eleições não são ganhas apenas por meio internet; no entanto, não se pode ganhá-las sem ela. »

candidato fez de um simples lápis o símbolo e eixo de sua campanha eleitoral. Este objeto cotidiano estava presente em todos os seus comícios e atos de campanha, bem como nos elementos tradicionais de publicidade, e chegou inclusive a ser logo do seu próprio partido político, *Perú Libre*. Além disso, tornou-se o elemento estrela do *merchandising* da campanha. As imagens de Castillo com seu lápis e as de seus seguidores com réplicas e pinturas do objeto em diversos espaços públicos foram distribuídas pelas redes sociais da campanha, contribuindo assim para reforçar e ampliar o efeito mobilizador que se buscava com dita campanha. Na Espanha, nas eleições gerais de abril de 2019, o PSOE (Partido Socialista Operário Espanhol) imitou o estilo de expressão das redes sociais para transferi-lo para o restante dos espaços públicos tradicionais; de tal forma que o símbolo do *coração* (como um *like*) inundou cada um dos eventos de campanha ao passo que se propagava também nas redes sociais.

3. A importância do visual

Na fase de elaboração de uma mensagem, é necessário concentrar-se não somente na própria mensagem; ainda mais importantes são as imagens geradas por essa mensagem. Conforme se destaca no *podcast En Campaña* no episódio 4, dedicado à construção da mensagem, é necessário converter a mensagem em imagens. As imagens têm um im-



pacto poderoso na atenção e retenção dos espectadores; graças a elas, é mais fácil atrair a atenção do cidadão e se conectar com ele ou ela, e que a mensagem seja lembrada. O uso estratégico de imagens e vídeos é uma ferramenta útil para que os partidos políticos criem e mantenham a confiança e a reputação.

Precisamente, as melhores campanhas são aquelas que têm um componente visual muito forte, seja através de símbolos, imagens, seja por meio de outros elementos visuais. Para isso, temos que ir renovando e disponibilizando uma série de imagens que se associem à mensagem que queremos transmitir. E é aqui que as redes sociais como Instagram ou Facebook, nas quais prevalece o componente visual, podem nos ajudar. De fato, no campo da investigação em comunicação política, os acadêmicos demonstram um maior interesse

pelo papel dos elementos visuais nas campanhas eleitorais (Veneti, Jackson e Lilleker, 2019), ou seja, o chamado *visual framing*, a forma como enquadramos a mensagem visualmente (Grabe e Bucy, 2009).

Os políticos são muito conscientes do papel crítico que as imagens desempenham quando o público os avalia. É por isso que cada vez mais exploram as plataformas de redes sociais como o Instagram, focadas no visual. Um exemplo disso é o uso que Justin Trudeau, primeiro-ministro do Canadá, faz das redes sociais. Desde que assumiu a liderança do Partido Liberal em 2013, ele e sua equipe demonstraram uma extraordinária gestão das redes, acompanhada de uma estratégia calculada milimetricamente para construir uma imagem de líder acessível, afável e simpático; em suma, uma imagem de consenso que, por sua vez, complementa e reforça a essência de seu legado político baseado

na defesa de liberdades individuais e no reencontro com a população nativa do país.

4. O lado mais pessoal da política

No momento de elaborar a mensagem em uma campanha eleitoral, devemos pensar qual é a história que queremos contar, o *storytelling*. Hoje, isso recai principalmente sobre o próprio candidato ou candidata. A centralidade na figura do candidato ou liderança política se reflete no fenômeno da personalização da política. Trata-se de uma tendência que se refere ao protagonismo que os líderes adquiriram nos processos políticos (Rebolledo, 2017). Se, anteriormente, aspectos como a ideologia, o pertencimento a uma classe social e a religião eram fatores determinantes para a decisão do voto, atualmente o político em nível individual parece ser um elemento que vertebrava as decisões políticas tomadas pelos eleitores (Rico, 2009; Garzia, 2014). A personalização se materializa em uma estratégia de comunicação enfatizando: a visibilidade do candidato em relação ao seu partido e políticas, os traços mais marcantes de sua personalidade, bem como certos aspectos de sua vida privada.

No entanto, a preocupação com a imagem do político sempre existiu na política; muda o contexto, assim como os meios para gerenciá-la. Se a televisão é o meio por excelência da personalização, as redes sociais intensificam esse fenômeno e configuram o ambiente ideal para que se desenvolvam outros semelhantes, como a popularização ou a chamada *pop-politics*.⁶

6 A *popularização* é entendida como outra estratégia de comunicação que busca apresentar o candidato interagindo com ambientes e personalidades do mundo da televisão, da música, do esporte e do cinema, e também reproduzindo o cotidiano dos cidadãos, ou os costumes e as práticas dominantes em relação à cultura popular.

Esses fenômenos ajudam os candidatos a apresentar uma imagem atraente para seus eleitores e, por sua vez, a aumentar a identificação cidadã e diminuir a distância psicológica entre eles e seus potenciais eleitores. Dessa forma, as lideranças enquadram estrategicamente as imagens mostrando um caráter mais pessoal e privado, sendo as redes sociais o ambiente ideal para isso. Concretamente, e em comparação com outras redes sociais, o Instagram promove um caráter mais informal com imagens mais espontâneas, apolíticas e casuais; há mais espaço para mostrar a dimensão privatizadora da personalização (Farkas e Bene, 2021).

Por isso é comum nos depararmos, nos perfis de candidatos nas redes, com *posts* com imagens jantando em família, cozinhando em casa, praticando esportes ao ar livre, curtindo um show do seu grupo favorito ou comendo um hambúrguer em uma conhecida e popular rede de restaurantes, como Barack Obama fez em várias ocasiões.

5. Internet como agente de mobilização

A Internet propiciou um novo contexto midiático e social conhecido como *sistema midiático híbrido* (Chadwick, 2013). Este novo sistema implica em mudanças nas relações entre o poder político, a mídia e os cidadãos. Precisamente, uma mudança é a troca e modificação dos papéis antes adotados pelos políticos, pelos jornalistas e pelas pessoas. Os cidadãos-usuários não são apenas receptores de mensagens, mas se tornaram emissores, criadores de conteúdo e até influenciadores em seus círculos. Nesse contexto, é necessário entender a campanha como um espaço de construção em que intervêm esses novos agentes que são os seguidores e potenciais eleitores. É por isso que, hoje em dia, é cada vez mais difícil pensar em uma modali-

dade de campanha centralizada, pois contamos com usuários autônomos, espontâneos e, às vezes, até criativos.

Esta nova dinâmica, que favorece o diálogo e a mobilização, supõe uma vantagem para nossa campanha se conseguirmos aproveitar a contribuição dos usuários. Nessa linha, temos um caso recente de uma campanha descentralizada graças ao poder mobilizador da Internet. Trata-se de Éric Zemmour, personagem polêmico e possível candidato às eleições presidenciais francesas de 2022. Até o momento, não confirmou sua candidatura, mas, graças a um movimento organizado e promovido por seus seguidores, *Génération Z*, a expectativa em torno de sua figura e do próximo tabuleiro eleitoral é máxima, e se tornou um ator onipresente na cobertura midiática do país.

6. As redes sociais, além da campanha

As redes sociais são plataformas que permitem ao candidato, candidata ou liderança política interagir com seus seguidores, simpatizantes e potenciais eleitores. Como não há intermediação alguma, o político pode encaixar a mensagem que quiser e como quiser: ele tem controle absoluto na emissão. No entanto, para que a mensagem tenha o efeito desejado, deve haver uma conexão com os seguidores para estes o identifiquem como uma fonte confiável e próxima. Para isso, é preciso alimentar as redes de forma paulatina com conteúdo bem elaborado e interagir com os seguidores para ir construindo uma relação.

Às vezes, os candidatos mostram explicitamente que só entendem as redes como um mero instrumento eleitoral, ao invés de considerá-las como uma via para seguir construindo sua liderança. É uma prática muito comum abrir um perfil em uma mídia social pouco antes de eleições e que, uma vez

» O usuário e potencial eleitor é um consumidor multitela, a maior parte da informação que recebe é para consumo imediato e há um tal excesso de mensagens que se encontra em um contexto de saturação de informação, a chamada *infoxicação*. «

decorridas, este perfil seja fechado ou permaneça no esquecimento. Este tipo de ação diminui a credibilidade e os usuários a interpretam como uma prática oportunista. Um exemplo disso é Nicolas Sarkozy, quando em 2012 decidiu reabrir seu perfil no Twitter justamente poucas horas antes de anunciar sua candidatura à reeleição presidencial em uma entrevista na televisão.

7. A necessidade de uma profissionalização das redes

No contexto das democracias midiáticas, os políticos vêm se adaptando continuamente à lógica midiática com o fim de garantir um espaço em uma esfera midiática cada vez mais competitiva; esfera onde mais canais de comunicação tentam coexistir em um contexto pautado pelo imediatismo, ubiquidade e um ciclo de informação de vinte e quatro horas diárias, e onde a atenção se torna um bem escasso. Hoje em dia continuam se esforçando para se adaptar ao novo ambiente de mídia digital que muda em um ritmo vertiginoso com o surgimento de novas tecnologias como é o caso do Snapchat, do TikTok ou da Twitch.

Deve-se entender que o usuário e potencial eleitor é um consumidor multitela,

a maior parte da informação que recebe é para consumo imediato e há um tal excesso de mensagens que se encontra em um contexto de saturação de informação, a chamada *infoxicação*. Além disso, o usuário não utiliza a Internet apenas para a busca de notícias, mas também para socialização, diversão e entretenimento. Daí que a adaptação também deve ser refletida por meio da linguagem e de modos específicos de expressão de cada plataforma ou meio digital, inclusive da criatividade. Por exemplo, mediante o uso de *emojicons* ou *hashtags*.

E aqui é ainda mais necessária, se possível, a profissionalização das redes sociais; nem todas as plataformas funcionam da mesma forma e são destinadas ao mesmo tipo de usuários. Um erro comum é publicar a mesma mensagem e da mesma maneira em todos os canais sem adaptá-los às idiossincrasias de cada um deles. Se se trata de nutrir uma relação aparentemente mais pessoal, respondendo a demandas específicas ou direcionando mensagens para públicos mais precisos, deve-se levar em conta que cada plataforma possui uma arquitetura digital própria, com protocolos técnicos que influenciam no comportamento dos usuários no espaço virtual: cada plataforma funciona e impulsiona diferentes interações entre os usuários, o que afeta o engajamento (Bosetta, 2018).

8. Da segmentação tradicional ao *microtargeting*

A digitalização permitiu que sejamos mais eficientes com nossos recursos para a gestão de campanhas. Graças ao mundo digital, é possível ajustar melhor nossos públicos, objetivos ou *targets* e dirigir-lhes uma mensagem criada *ad hoc* para cada um dos segmentos identificados. Desta maneira, atingiu-se tal grau de sofisticação que passamos de uma

segmentação baseada em uma série de variáveis padronizadas para uma microsegmentação dos eleitores tão específica que se chega quase a uma busca individualizada.

Essa microsegmentação ou *microtargeting* aproveita o sistema de coleta de dados de plataformas como Facebook ou Twitter para direcionar uma mensagem a um determinado perfil de usuário-eleitor. É, portanto, uma ferramenta fundamental por meio da qual podemos identificar nichos de eleitores. A localização de nichos é extremamente importante no contexto político atual, onde cada vez há mais competitividade, um eleitorado mais fragmentado, mais partidos em cena, um voto mais volátil que não se rege pelo eixo esquerda-direita e o desaparecimento de governos com maioria absoluta. Por causa dessas dinâmicas, alguns poucos votos podem fazer a diferença em eleições apertadas. As vitórias de Trump nos Estados Unidos e de Bolsonaro no Brasil são alguns casos recentes em que se demonstrou a efetividade dessa segmentação minuciosa.

Referências bibliográficas

- BOSETTA, M. (2018). The Digital Architectures of Social Media: Comparing Political Campaigning on Facebook, Twitter, Instagram, and Snapchat in the 2016 U.S. Election. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 95(2), 471-496.
- CHADWICK, A. (2013). *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford: Oxford University Press.
- FARKAS, X., e Bene, M. (2021). Images, Politicians, and Social Media: Patterns and Effects of Politicians' Image-Based Political Communication Strategies on Social Media. *International Journal of Press/Politics*, 26(1), 129-142.
- GARZIA, D. (2014). *Personalization of politics and electoral change*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- GRABE, M. E., e BUCY, E. P. (2009). *Image bite politics: News and the visual framing of elections*. New York: Oxford University Press.
- REBOLLEDO, M. (2017). La personalización de la política: una propuesta de definición para su estudio sistemático. *Revista de Comunicación*, (16)2, 147-176.
- REUTERS INSTITUTE FOR THE STUDY OF JOURNALISM (RISJ). (2021). *Digital News Report, 2021*. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital_News_Report_2021_FINAL.pdf
- RICO, G. (2009). *Líderes políticos, opinión pública y comportamiento electoral en España*. Madrid: CIS.
- VENETI, A., JACKSON, D., e LILLEKER, D. (eds.) (2019). *Visual Political Communication*. Palgrave Macmillan, Cham.



MARTA REBOLLEDO DE LA CALLE

Possui um duplo doutorado internacional pela Universidade de Navarra e pela Université Paris-Est. É professora de Comunicação Política no Departamento de Comunicação Pública e subdiretora do Mestrado Executivo em Reputação Corporativa (MERC) da Universidade de Navarra. Foi membro da direção do Mestrado de Comunicação Política e Corporativa (MCPC) da Universidade de Navarra (UNAV) nos últimos anos. Faz parte da direção da Seção de Pesquisa em Comunicação Política da Associação Internacional de Ciência Política (International Political Science Association — IPSA). Seus interesses de pesquisa incluem marketing político, campanhas eleitorais, comunicação digital e transparência e comunicação pública de instituições.



Jornalistas e políticos, uma relação necessária



Podcast
"Gestión con los medios
de comunicación"

VERÓNICA FUMANAL

Lidar com um mercado de informação fragmentado e polarizado é complexo. No entanto, manter uma boa relação com os meios de comunicação tradicionais segue sendo uma estratégia vital se quisermos que eles ecoem a mensagem que queremos transmitir, conforme refletido pelos nove pontos-chave propostos pelo artigo.

As eleições são basicamente um espaço temporal em que mais cidadãos do que os habituais concentram sua atenção na classe política. Os meios de comunicação também dedicam mais espaço do que o habitual às manchetes resultantes da batalha eleitoral, propiciando uma sobreinformação durante um período em que os eleitores devem decidir sobre o futuro da circunscrição. Embora seja verdade que os meios de comunicação tradicionalmente eram o principal modo de informação política, agora seu monopólio se transformou em um oligopólio, no qual as redes sociais desempenham um papel fundamental, sobretudo quando segmentamos os eleitorados por coortes geracionais. Grosso modo, pode-se dizer que as pessoas com mais de cinquenta anos têm um consumo de meios de comunicação mais tradicional, a saber, rádio, televisão e imprensa; aqueles entre trinta e quarenta são uma geração de transição, que consome meios de comunicação e redes sociais indistintamente. No entanto, os com menos de trinta anos foram socializados no âmbito da comunicação e da informação por meio dos dispositivos móveis e das redes sociais, de modo que todos os conteúdos que consomem são *on demand* ou por meio de plataformas de *streaming* em que a comunicação é bidirecional, com participação direta.

Assim, a segmentação da informação em uma campanha eleitoral é mais impor-

» O monopólio [dos meios de comunicação] se transformou em um oligopólio, no qual as redes sociais desempenham um papel fundamental, sobretudo quando segmentamos os eleitorados por coortes geracionais. «

tante agora do que na época em que alguns poucos meios de comunicação dominavam o mercado da informação. Atualmente, ao consumo diferenciado de informação com base na idade somam-se outros fenômenos como a atomização da mídia, a substituição dos meios *catch-all* pelos meios de nicho, a *bunkerização* editorial ou a importância da diversificação da narrativa *transmídia*.

No entanto, e apesar de os meios de comunicação tradicionais terem perdido peso específico como únicos veículos de transmissão de informação, em sociedades de pirâmide invertida e em campanhas em que parte do seu público-alvo está acima da meia-idade, os jornalistas e os meios de comunicação seguem sendo um canal fundamental ao que não se pode nem se deve

» A segmentação da informação em uma campanha eleitoral é mais importante agora do que na época em que alguns poucos meios de comunicação dominavam o mercado da informação. «

renunciar. Este capítulo trata de analisar diversas questões que devem ser avaliadas no momento de propor uma estratégia com os meios de comunicação e os jornalistas.

Má relação

“Má relação”, esta seria a manchete do capítulo se tratarmos de uma forma superficial a relação predominante entre jornalistas e assessores de imprensa. Basicamente, ambos querem o mesmo, mas no sentido contrário. Ambos querem controlar o que aparece nos meios e, infelizmente, esses conteúdos não são coincidentes, senão opostos. O *staff* de campanha sempre buscará uma manchete positiva, uma proposta, uma fotografia bonita, mas devemos estar cientes de que as informações boas não costumam ser notícia, nem o conteúdo que mais vende jornais. Um escândalo, um erro, uma polêmica, uma investigação que revela abusos... são os conteúdos que um jornalista mais gosta, mais vende e dos quais mais se orgulha. Portanto, a relação que se estabelece entre campanha e meios de comunicação é a luta constante para impor o enquadramento, para controlar o relato e, sobretudo, para que nada de negativo seja publicado durante os últimos dias de campanha, cada vez mais decisivos em eleições com alta volatilidade.

Não obstante, tenho que reconhecer que sob essa má relação, se tece uma associação,



que em muitas ocasiões pode terminar em amizade, se ambas as partes permitirem. Gosto de dizer que *os jornalistas são, para a equipe de campanha, como os filhos: você tem que amá-los, mesmo que eles não te amem*, porque como *guardiões da goleira* dependemos deles para chegar aos eleitores que os escolhem para se informar.

Relação simbiótica

Se a má relação é a manchete, que *precisamos um do outro mutuamente* é a grande verdade. Os meios de comunicação vendem informação e a que vem do poder público é graças aos profissionais de imprensa e comunicação que trabalham diariamente selecionando, preparando e transmitindo conteúdos. Mas, além disso, por parte da política e das campanhas, precisamos dos meios de comunicação para que levem nossa mensagem aos



cidadãos de uma forma estruturada e sistemática. Assim, a estratégia mais inteligente é aquela que encontra pontos de encontro entre ambos os profissionais da informação, com uma máxima comum: que uma sociedade bem informada é uma sociedade livre e mais democrática. Como essa estratégia é colocada em prática? Adaptando a publicação de informação aos ciclos informativos, respeitando os profissionais por meio de uma relação baseada em conteúdos verdadeiros e objetivos, oferecendo tratamento igualitário a todos os meios de comunicação e sendo democrático com as exclusivas ou vazamentos. O que devemos esperar dos jornalistas, em troca, os gabinetes de comunicação política? Respeito aos *off the records* ou às informações nas fontes, rigor no tratamento das informações, honestidade no tratamento de conteúdos interessados ou de parte e, sempre, o recolhimento da versão dos interessados.

Batalha do relato

Tradicionalmente, os meios de comunicação eram chamados de *gatekeepers* ou goleiros porque, de alguma maneira, eles eram os guardiões da atualidade, quem decidia o que importava, o que merecia ser contado. Atualmente, as redes sociais são um ambiente autônomo com dinâmicas que nada têm a ver com as reuniões de redação que decidiam o que era notícia. A batalha do relato, o que é notícia e o que não é, hoje é mais participativa do que nunca, embora na minha opinião não chegue a ser democrática. Os meios estão tão polarizados — um tema que abordaremos mais à frente — que as capas de uns e outros não costumam coincidir, como se informassem sobre sociedades diferentes; além disso, as redes sociais são geradoras de notícias que muitas vezes transcendem o mundo *online* para permear nos meios de comunicação tradicionais. E, claro,



a terceira coluna nesta batalha somos os gabinetes de comunicação política, que também utilizamos todas nossas ferramentas para tentar superar a barreira dos meios de comunicação e das redes sociais para colocar nossa mensagem.

Crise de credibilidade

Tanto os meios de comunicação como a política experimentam na atualidade uma crise de credibilidade importante. Os dados nos dizem que, na maioria dos países, os políticos são um dos principais problemas dos cidadãos, mas os meios de comunicação não estão muito melhor. Já é habitual ver como os jornalistas são atacados pelos cidadãos como porta-vozes da manipulação. De fato, não são poucos os atos políticos em que os segui-

dores mais fervorosos não hesitam em atacar os meios de comunicação que não são percebidos com simpatia. Esta crise de credibilidade faz com que se ressintam das instituições e, portanto, da democracia. Precisamos recuperar a credibilidade junto aos cidadãos se quisermos preservar os sistemas institucionais da democracia liberal.

Perda de intermediação

Vinculada à crise de credibilidade decorre a perda da intermediação, tanto da imprensa quanto da política, o que faz com que os cidadãos procurem outros canais de duvidoso profissionalismo para se informar e recorram a partidos populistas como opção de representação. Se analisamos alguns dos fenômenos políticos recentes na Espanha, mas



» Cada vez são mais as plataformas pseudo-informativas com interesses não declarados ou conteúdos que circulam sem assinatura nas redes. «

ganizações para as quais trabalham, sendo rigorosos, confiáveis, em uma relação simbiótica capaz de responder, sobretudo, aos direitos e necessidades das e dos cidadãos-eleitores.

Atomização midiática

Responder a todas as solicitações dos meios de comunicação em meio à campanha é quase impossível, e isso se deve basicamente a duas questões, uma técnica e outra política. Em primeiro lugar, pela fragmentação do mercado midiático. Desde o surgimento dos meios na Internet, a oferta se multiplicou, fazendo com que a demanda por entrevistas, informação e conteúdos voltados para a política também crescesse. Assim, é materialmente impossível dedicar um espaço de tempo do candidato ou candidata para atender a todos os meios de comunicação que hoje se dedicam a publicar informação. É preciso escolher, tomar decisões estratégicas como a de gerir o tempo, que se converteu em um dos recursos mais limitados que temos na política.

A segunda questão tem a ver com o ideológico e também está relacionada às decisões estratégicas. A própria fragmentação midiática trouxe uma atomização que transformou o mercado midiático da grande mídia *catch-all* em mídia de nicho, com uma marcada tendência ideológica. Esta consequência guia a decisão estratégica da escolha à que me referi anteriormente. Desperdiçar tempo atendendo a veículos em que

também em outros países, estes foram liderados por plataformas não vinculadas a partidos políticos, como, por exemplo, o movimento #MeToo, que tomou os partidos enredados em outras questões, e se somaram à onda feminista sem liderá-la. No âmbito da imprensa, cada vez são mais as plataformas pseudoinformativas com interesses não declarados ou conteúdos que circulam sem assinatura nas redes, que aparecem como as opções preferidas dos cidadãos em detrimento dos meios de comunicação tradicionais, com garantias de rigor e profissionalismo. De modo que os partidos políticos e os meios estão em uma crise de intermediação como pilares democráticos da representação política e do direito à informação. Por isso, gabinetes de comunicação e jornalistas devem ser plenamente conscientes do desafio que têm à frente: recuperar o papel das or-

não temos nem mesmo um de nossos eleitores potenciais é um luxo que não podemos nos permitir durante uma campanha eleitoral, por mais audiência que tenham ou mais simpáticos que nos pareçam.

Bunkerização da opinião

Outra das consequências da atomização midiática é a bunkerização da opinião publicada, um efeito que consiste na homogeneização dos formadores de opinião nos meios de nicho. Cada vez mais, e devido à fragmentação, a luta pelos recursos publicitários se baseia nas audiências, a propósito, mais disputadas e discutíveis. Há certos meios que lutam no terreno do prestígio, outros no da influência de setores poderosos, outras se guiam pelo número de vendas ou cliques. Estes últimos são os mais orientados à homogeneização editorial, para concentrar usuários que buscam ou esperam confirmar suas opiniões e crenças. Assim, com o ânimo de satisfazer esse tipo de audiência, os meios buscam formadores de opinião cada vez mais ortodoxos em relação a seus posicionamentos ideológicos, produzindo um efeito túnel que converte os leitores em mais homogêneos em função do efeito de Festinger chamado *dissonância cognitiva*. Esta questão tem muitos desdobramentos para a narrativa eleitoral, pois, entre os eleitores duros, reafirmados nessa bunkerização da opinião pública, podem parecer pouco atrativas as mensagens mais moderadas ou centristas que costumam ser lançadas durante as campanhas com o objetivo de atrair os indecisos.

Capital impaciente

Foi mencionado antes que o tempo, possivelmente junto com o financiamento, é o recurso mais valioso na política, e mais ainda em

uma campanha eleitoral. A nova medida de tempo é o instante, tudo expira em minutos e planejar com uma semana de antecedência se converteu em estratégia. São tempos de grande aceleração, em que a informação política é consumida como *fast food*, sem muita cozinha de reflexão nem grande qualidade dos conteúdos. Os formatos televisivos de *infotainment* buscam o ritmo e o dinamismo e, infelizmente, os discursos calmos, profundos já não se encaixam na forma de consumo da política do espectador. Os meios de comunicação procuram ser os primeiros a dar um furo, não poucas vezes passando por cima da máxima da confirmação das três fontes, o que levou a grandes erros e pequenas retificações.

Em uma campanha eleitoral, o ritmo acelera ainda mais, cada candidatura luta para impor seu relato e se prepara todo tipo de reviravoltas para focar o mercado mais complexo que se conhece, o da atenção do eleitor indeciso. Portanto, a partir dos gabinetes de campanha e estratégia, deve-se planejar uma estratégia que imponha o ritmo, que não se deixe levar pelos ventos dos adversários, senão que contenha elementos para controlar a agenda e mudar o cenário de forma constante e com a cadência adequada para não ficar atrás da resposta do resto.

Demos-kracia

A cada dia mais, a influência da tendência *mainstream* ou modal é mais significativa durante as campanhas devido, fundamentalmente, à alta volatilidade e à diminuição do número de eleitores fiéis, principalmente nas contendidas em que há o chamado voto estratégico. Este voto ocorre em sistemas parlamentaristas, nos quais são necessários vários partidos para formar uma maioria parlamentar que outorgue confiança ao Governo. Conforme relata a teoria sobre compor-

tamento eleitoral, o voto útil é ativado em determinadas ocasiões, dependendo da conjuntura e dos possíveis cenários marcados nas pesquisas; nem sempre é ativado, portanto, em função de nossos objetivos. Temos que saber como manejar as informações de sondagem [*demoscópicas*] publicadas sobre porcentagem de voto, principalmente nas últimas horas decisivas.

Conclusão

De uma forma muito resumida, foram repassados alguns dos fenômenos que afetam a relação entre política e meios de comunicação em nível global. Certamente, se se analisa conjuntura por conjuntura, encontram-se outros fenômenos específicos também importantes, como os mencionados no capítulo 7 do *podcast En Campaña*, de Andoni Aldekoa, sobre a gestão dos meios de comunicação. No entanto, quisemos realizar uma análise desde uma perspectiva global, que pretende abranger as principais características das democracias liberais.

Os jornalistas buscam notoriedade, visitas, vender jornais e, portanto, obter renda, enquanto as empresas de comunicação, com suas contas anuais e seu conselho de administração, o exigem. Na política buscamos notoriedade, visitas e captação de votos e, portanto, resultados com os quais alcançar o poder como elemento de transformação social. Precisamos uns dos outros e, por isso, devemos estabelecer uma relação baseada na confiança, na lealdade e na veracidade, que ajude a consolidar a confiança em nossas instituições e, portanto, em nossas democracias, cada vez mais ameaçadas pelos fenômenos populistas no terreno da política, e das *fake news* no terreno dos meios de comunicação.



VERÓNICA FUMANAL

Mestra em Marketing Político. Licenciada em Ciências Políticas pela Universidade Autônoma de Barcelona.

Possui ampla experiência no setor da comunicação pública, bem como na direção de gabinetes de comunicação e campanhas eleitorais. Docente em vários mestrados em comunicação política, colabora em diversos meios de comunicação, bem como em publicações e apresentações especializadas. É a atual presidenta da Associação de Comunicação Política (ACOP).



Audácia e antecipação: novas tendências na publicidade eleitoral



Podcast
"La publicidad"

RICARDO AMADO CASTILLO

Hoje em dia, o ambiente da propaganda eleitoral pode parecer complexo. Isso faz com que aderir às seis prioridades (eleitores, essência, estilo, expectativas, estratégia e emoções) marcadas por este artigo facilite o êxito na criação de uma campanha publicitária adaptada ao novo ambiente de comunicação.

“Quem é Xavier Hervas?”. Assim chamava-se uma das peças da campanha presidencial de Xavier Hervas (Equador, 2021), que buscava apresentar o candidato a partir dos olhos de cidadãos que iam contando elementos biográficos de Hervas, destacando suas primeiras atividades empresariais, seus principais êxitos, seu perfil empresarial, seu uso regular do TikTok e seus valores expressos a partir da relação com seus empregados. Dois objetivos fundamentais da comunicação política em uma só peça: contar sua história e se conectar com a história daqueles que você aspira a representar.

Duas frases fundamentais do *spot*: “Não, *pa*; não é um político, é um empreendedor” e “Esta é a oportunidade de escolher algo diferente para o nosso futuro, estamos cansados da velha politicagem”. A estratégia de campanha estava baseada fundamentalmente em duas ideias complementares que deviam ser ressaltadas uma e outra vez por todas as vias: por um lado, diferenciar Hervas da classe política tradicional, destacando o seu contraste com “os mesmos de sempre” e, ao mesmo tempo, visibilizar seu perfil empresarial de sucesso (tradução: ‘gerador de empregos’).

Assim como se pode ver no sexto episódio do *podcast En Campaña*, a publicidade eleitoral é sempre mais efetiva quando, ademais de ser criativa, está verdadeiramente

» Há momentos em que o objetivo central da publicidade é romper a inércia, chutar o tabuleiro, conseguir ser parte da conversa pública, fazer a mídia falar sobre sua campanha.«

conectada com a estratégia. Este foi o caso da campanha de Xavier Hervas, a quem tive o prazer de acompanhar. Tudo em sua campanha estava alinhado e pensado para posicionar um personagem diferente, autêntico. Por isso foi tão importante o *branding*; o slogan “Atreva-se! Somos gente nova” representava a reivindicação permanente da diferenciação e, além disso, um grito de guerra, um convite a ser protagonistas coletivos de uma nova história.

Há momentos em que o objetivo central da publicidade é romper a inércia, chutar o tabuleiro, conseguir ser parte da conversa pública, fazer a mídia falar sobre sua campanha. Isso foi alcançado em boa medida por meio de uma campanha digital absolutamente disruptiva, com um Hervas que foi, sem dúvida, o rei do TikTok: se fantasiou de bruxa, adaptou uma música do caminhão

de gás, zombou de si mesmo em um vídeo usando imagens do filme infantil *Shrek*, se uniu a peças já feitas por outros candidatos e incluiu sua imagem nelas. A aposta criativa, comunicacional e publicitária rendeu seus frutos. Passamos de ter um candidato desconhecido a liderar um movimento de “gente nova” que reivindicava uma forma diferente de fazer política.

Hoje, quando falamos em publicidade, nos referimos a muitas coisas ao mesmo tempo: à imagem e ao *branding* da campanha com seu slogan, às peças nas vias públicas, a produtos centrais (audiovisuais, digitais e impressos) e ao imenso desafio de desenvolver conteúdo associado ao dia a dia. E, como se não bastasse, à geração de temas segmentados para as diversas redes, atendendo aos públicos-chave.

Como ordenamos tudo isso para não nos perdermos no caos da vida cotidiana? Proponho seis “E”, que explico abaixo, e que nos ajudam a organizar o ecossistema publicitário de conteúdos:

- Eleitores
- Essência
- Estilo
- Expectativas
- Estratégia
- Emoções

E1: Eleitores

Frequentemente dizemos que os cidadãos são os protagonistas da eleição. De acordo, então busquemos alternativas para demonstrar de forma tangível que eles e elas também são protagonistas da campanha e da publicidade. Um bom exemplo disso é o cartaz eleitoral utilizado em via pública pela campanha da Frente de Todos na Argentina em 2019. Nele, de um lado aparecia o candidato a presidente do outro apareciam rostos de

cidadãos (professores, médicos, policiais, taxistas, empreendedores etc.), e isso ainda se tornou um aplicativo digital para que simpatizantes e militantes também fizessem seu próprio cartaz digital.

Nessa mesma linha, podemos estudar três casos de imagens publicitárias recentes em que se privilegiava mostrar o(a) candidato(a) rodeado de cidadãos. Falamos sobre os casos de Pablo Iglesias com Unidas Podemos em 2019, com o slogan “Um governo com você”, Beatriz Sánchez, candidata a presidente no Chile em 2017 com a mensagem “O poder de muitos”, e John Vinuesa, candidato para prefeito de Riobamba no Equador em 2019 com sua mensagem de “O poder do cidadão”. Com motivos e contextos diferentes, não há dúvida de que essas campanhas queriam posicionar a ideia de que estavam do lado do povo, e é preciso destacar a coerência que a imagem de cidadãos e cidadãs confere a esses slogans.

E2: Essência

Precisamos contar a história de nosso(a) candidato(a). Contar sua história deve transcender o currículo, as conquistas, a trajetória. Deve permitir-nos conhecer a pessoa, seus valores, suas origens, os momentos mais importantes da sua vida, e não apenas os seus grandes êxitos. No caso de John Hickenlooper, em 2003, o *spot* “Suit” conta uma história muito interessante em que antes de ser candidato a prefeito havia sido geólogo e, após ser demitido, dedicou-se a fazer cerveja com seu próprio restaurante. A partir dessa história, ele tinha todos os elementos para se posicionar como o oposto dos políticos tradicionais (MayorHickenlooper, 2008).

Em algumas campanhas, parecem acreditar que contar a sua história é apenas parte de uma fase inicial da campanha, mas, pelo contrário, acho que é algo a fazer durante

toda a campanha, inovando na forma de repetir a mesma coisa de maneiras diferentes. É exatamente isso que podemos apreciar na campanha do então candidato Joe Biden. Em um *post* e em um vídeo na mesma linha, o agora presidente compartilhava um momento doloroso de sua vida, a trágica morte de sua primeira esposa e de sua filha, ou sobre como todos os dias ele devia ir e voltar de Washington D.C. de trem para compartilhar pelo menos “um beijo pelas manhãs” com seus filhos (Joe Biden, 2020). Além de humanizar o candidato, tudo isso permite conectar a história do candidato com a história do eleitorado, neste caso por meio de um valor superior, o valor da família.

E3: Estilo

A forma é pano de fundo na cena publicitária. Precisamos dar às nossas campanhas um estilo que nos ajude a nos diferenciar. Voltando à campanha de Hervas, parte também de seu posicionamento teve que ver com o esforço permanente de mostrá-lo escutando a população: via Facebook Live ou por Zoom com interessados, praticamente diariamente, respondendo pessoalmente às mensagens do WhatsApp, e reunindo-se frequentemente com jovens em cafeterias, em um formato que acabou por se chamar “Cai onde Xavi” [*Cae donde Xavi*]. E tudo isso, levado em peças que plasmavam a ideia do candidato diferente, que sim escuta. Dada a percepção generalizada de que muitos políticos não escutam, o posicionamento de que estamos verdadeiramente dispostos a ouvir em muitos casos é um grande diferencial.

Na campanha presidencial dos Estados Unidos em 2020, o estilo dos dois candidatos, Biden e Trump, não poderia ser mais diferente. Isso foi usado com grande inteligência pela campanha de Biden, que frequentemente evidenciava esse contraste

» A narrativa é uma ferramenta muito poderosa que nos permite ordenar a mensagem a partir das categorias: ameaça, oportunidade, vítimas, vilões, soluções e herói. «

de estilos. Em muitos casos, simplesmente mostrando um Biden capaz de escutar em meio a momentos tão difíceis quanto os vividos após o assassinato de George Floyd; em outros, mostrando um líder capaz de ouvir representantes da comunidade científica, algo especialmente relevante em meio à crise da pandemia.

O estilo tem a ver principalmente com a forma como o candidato se relaciona com o eleitorado e com a forma como, no dia a dia, mostramos a intenção de construir um vínculo especial. O estilo também tem a ver com o que desejamos projetar.

E4: Expectativas

O que prometemos? O que vamos mudar? As mudanças que oferecemos, quão profundas elas são? Contra o que lutamos? Contra quem? A favor de quê? Quais são nossas bandeiras centrais? A campanha de Trump de 2016 sem dúvida deve ser estudada a partir de sua narrativa. A narrativa é uma ferramenta muito poderosa que nos permite ordenar a mensagem a partir das categorias: ameaça, oportunidade, vítimas, vilões, soluções e herói. Trump foi especialmente claro em uma mensagem sobre a potencial perda do sonho americano (ameaça), que os mexicanos e Washington D.C. eram em grande parte os vilões, e que um muro tinha que ser



construído para controlar as fronteiras (solução).

Tudo isso pode ser visto no *spot* “*Enemies*” (Wall Street Journal, 2016) e é reforçado no conceito publicitário *Drain the Swamp*. Washington D.C. (vilão, os políticos corruptos que não tomam decisões) é um pântano, e qual melhor maneira de apresentar uma promessa de mudança radical do que o conceito literal de *limpar o pântano*. Nesse ponto, o principal efeito da publicidade de Trump passa por posicionar-se frontalmente com os inimigos *externos* e *internos*, assumindo a capital como origem de todos os problemas, dada a corrupção predominante dos políticos tradicionais.

A narrativa, mais do que uma proposta explícita, acaba por posicionar a promessa central e define as expectativas que nossos eleitores podem ter de nós, dados os com-

promissos que assumimos a partir da definição de ameaças, oportunidades, vilões, vítimas e soluções. No *spot* “Acabar com a corrupção” (AMLO 2018, no México) também encontramos uma narrativa que definia que a causa dos problemas mais importantes no México (pobreza, insegurança etc.) estava relacionada principalmente com a corrupção dos políticos.

A verdadeira intenção dessas peças era posicionar AMLO como o único que verdadeiramente lutaria contra esse flagelo. E AMLO repetia várias vezes, de diferentes maneiras, este compromisso de lutar contra a corrupção. Em alguns casos de forma geral e em outros com medidas concretas que deram à população expectativas sólidas de mudanças. Neste caso, o *spot* “Eliminar pensão mensal de 5 milhões para ex-presidentes” (Andrés Manuel López Obrador, 2018)

reflete uma medida concreta e ao mesmo tempo dá um rosto aos vilões.

No meio de uma campanha eleitoral, falamos de muitas coisas, mas temos que tentar posicionar bandeiras, ideias centrais, que acabem gerando uma expectativa positiva nos cidadãos. A grande maioria dos eleitores não vai se lembrar de todas as nossas mensagens, muito menos de todas as nossas propostas. O que sim podem e devem ter com clara é uma expectativa do que queremos mudar, continuar e promover, de nossas posições sobre temas fundamentais ou sensíveis, e das coisas que não faremos. É o caso da campanha de Biden com um *spot* “My Plan”, em que se compromete a não aumentar nem um centavo em impostos para quem ganha menos de US\$ 400 mil.

E5: Estratégia

Embora para muitos consultores e comunicadores a estratégia passe pela ideia de construir um roteiro, um mapa com objetivos, ações e metas, para mim isso é, em todo caso, mais como o plano de campanha. Minha abordagem conceitual da estratégia em uma campanha eleitoral é de que ela passa, fundamentalmente, por *construir um posicionamento que nos permite diferenciar-nos (de todos) nossos oponentes*. Em outras palavras, em um mundo em que, com maior frequência, muitos eleitores manifestam / sentem / percebem que *todos são iguais*, nosso trabalho passa por nos diferenciar de forma correta.

Outro dos elementos estratégicos fundamentais passa por definir o adversário. Idealmente, chegando ao ponto de *rotulá-lo* com um conceito que visibilize os riscos de que seja (re)eleito, dependendo do caso. A eleição dos Estados Unidos em 2020 sem dúvida foi, em boa medida, um referendo sobre a gestão do ex-presidente Trump na

pandemia. A campanha de Biden rapidamente preparou várias peças publicitárias afirmando que Trump não tinha se preparado a tempo, mesmo com muitos sinais e evidências, e que também havia tentado enganar o eleitorado minimizando a ameaça que a pandemia representava. Tudo isso é sintetizado nos *spots* “Unprepared”, “Timeline” e “Totally negligent”, que mostram um presidente errático, negligente, absolutamente vencido pela crise.

Na campanha presidencial de 2004 nos Estados Unidos, o ex-presidente Bush (filho) buscava sua reeleição e concorria contra John Kerry, então senador democrata do estado de Massachusetts. Kerry era nada mais nada menos que veterano do Vietnã com a condecoração Coração Púrpura. No início da campanha, Bush (filho) parecia ter o vento contra ele, mas o contraste com Kerry foi devastador. Por um lado, surgiram peças apresentadas por grupos de veteranos do Vietnã questionando justamente o que até aquele momento era uma das grandes forças de Kerry, como a apresentada por um PAC chamado *Swift Boat Veterans for Truth* (BattleCryOf Freedom, 2006).

A outra peça publicitária fundamental na definição de Kerry foi apresentada desde a campanha de Bush, uma peça conhecida como “Windsurf ad”, que mostra o candidato Kerry praticando *windsurf* enquanto a voz de um narrador em *off* comenta múltiplas posições “incongruentes” do candidato sobre temas como apoio (ou rejeição) à guerra no Iraque, apoio (ou rejeição) ao aumento do orçamento para as tropas, aumento (ou rejeição) à reforma educacional. A mistura das imagens do fazendo *windsurf* mudando de direção com o vento gera um efeito brutalmente simples de posicionar: “John Kerry, em qualquer direção que o vento o leve” (Maviglio, 2006). Esta peça foi muito importante na definição de Kerry como um candidato em quem não se podia confiar.

A definição do adversário também se aplica a sistemas não bipartidários. Como exemplo, nas eleições relativamente recentes da comunidade de Madrid (2021), Isabel Díaz Ayuso definiu Pablo Iglesias como seu adversário, para além da presença de outros candidatos, alguns igualmente competitivos. Esta aposta se refletiu publicitariamente na definição da ameaça, na definição dos termos do debate, como uma decisão entre *liberdade* ou *comunismo*. Este exemplo talvez seja um dos mais poderosos para estudar sobre o poder que a publicidade pode chegar a ter na definição do que está em jogo em uma eleição.

E6: Emoções

Sempre dizemos que votar é emocional. As principais emoções pelas quais decidimos nosso voto são o medo ou a esperança. Medo de que as coisas que tememos continuem ou piorem. Medo de perder nossa identidade, nossa qualidade de vida. E esperança de que as coisas mudem. Uma das primeiras peças da campanha de Biden, “*A Battle for the soul of the nation*” (Joe Biden, 2019), conectava emocionalmente com o momento de convulsão que se vivia em meio à tensão racial resultante do assassinato de George Floyd, e especialmente como produto da reação do presidente Trump a esses eventos. Biden deixava claro que tínhamos diante de nós uma possibilidade certa de que o país continuasse se dividindo e fraturando, como resultado da ruptura causada por Trump.

Passando para o lado da esperança, há momentos em que o desejo de mudança se torna tão poderoso que em grande medida é o principal objetivo da publicidade. Nas eleições presidenciais do Panamá, em 2009, Ricardo Martinelli conquistou espaço rapidamente apropriando-se totalmente do desejo de mudança e, como se isso não bastas-

» Passando para o lado da esperança, há momentos em que o desejo de mudança se torna tão poderoso que em grande medida é o principal objetivo da publicidade. «

se, posicionando-se como o candidato que “caminhava com os sapatos do povo”.

O golpe de misericórdia veio quando, diante de uns ataques que queriam posicionar-lo como *louco*, seus publicitários inverteram a situação e transformaram este tema em uma poderosa identidade coletiva: “os loucos somos mais”.

Comentários finais sobre os desafios da publicidade

Vivemos, sem dúvida, uma mudança de época em termos de publicidade. Precisamos, por um lado, pensar na geração de capacidades para produzir muito mais peças que, além disso, devem ser executadas com rapidez. O jogo também passa por responder bem e antecipar-se aos adversários. Ao mesmo tempo, temos que assumir que vivemos em uma era em que, estando todos mais conectados, estamos ao mesmo tempo mais *desconcentrados* (pouco atentos). Isso nos traz o desafio de conseguir chamar atenção, ou nada do que dissermos funcionará.

Como se isso não bastasse, estamos diante de um ecossistema fragmentado em canais e meios, no qual temos que avaliar o melhor desenvolvimento de mensagens por plataformas diversas chegar com efetividade em nossas audiências.

Podemos assumir que tudo mudou e se complexificou, é verdade, mas ao mesmo tempo não mudou a necessidade de es-

tudar em profundidade necessidades, expectativas, percepções, medos e sonhos do eleitorado para, com base na melhor compreensão das emoções e do estado de espírito deste, construir mensagens que conectem verdadeiramente e que sejam capazes de captar sua atenção.

Muitos dos exemplos apresentados têm a ver com a autenticidade. Autenticidade para fazer coisas diferentes, autenticidade para dizer coisas de outra maneira, autenticidade para experimentar novos formatos, diferenciando-nos no processo. Autenticidade que praticamente constrói marcas, personagens, e que nos permite dominar a agenda estabelecendo os termos do debate.

O outro ingrediente que permanece uma das chaves da publicidade é o contraste. Contraste que não é sinônimo de ataque, senão de diferenciação. A melhor publicidade tem que nos ajudar a definir a nós mesmos, nossos adversários e, ao longo do caminho, definir os termos do debate.

Falamos muito sobre a política estar em crise. Talvez possamos dizer que a publicidade política também está. A melhor publicidade não é a mais criativa, para além do fato de que a criatividade é sempre apreciada, pois também há momentos para uma publicidade mais autêntica e que não transmita *excessos desnecessários de produção*.

Referências bibliográficas

- ANDRÉS MANUEL LÓPEZ OBRADOR. (2018, abril 8). *Eliminar pensión de 5 millones mensuales a expresidentes* [vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=oLFGsnclNZw>
- BATTLECRYOFFREEDOM. (2006, novembro 9). *Swiftboat Veterans Ad on John Kerry—Sellout (2004)* [vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=phqOuEhgyE>
- JOE BIDEN. (2020, julho 10). *4 Hours | Joe Biden For President* [vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=7ef8xufT-KI>
- JOE BIDEN. (2019, julho 21). *Soul of the Nation | Joe Biden For President* [vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=CGSMcO8snQI>
- MAVIGLIO. (2006, maio 3). *Historical Campaign Ad: Windsurfing (Bush-Cheney '04)*. [vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=pbdz-MLk9wHQ>
- MAYORHICKENLOOPER. (2008, abril 8). *John Hickenlooper "Suit" 2003 Mayoral Campaign Ad* [vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=6Edwq9vHTWs>
- WALL STREET JOURNAL. (2016, janeiro 4). *Donald Trump Releases First TV Ad* [vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=qa3edsM-zHkA>



**RICARDO
AMADO CASTILLO**

Tem pós-graduação em Administração de Empresas, Ciência Política e Gestão de Campanhas Eleitorais. É professor do Mestrado em Comunicação Política e Governança Estratégica da *The George Washington University* e consultor político com experiência em todo o continente americano. Assessorou candidatos, governos e partidos políticos na Argentina, no Brasil, no Equador e no México. Participou das equipes de estratégia e comunicação política de campanhas presidenciais, municipais e legislativas, e dirigiu processos de formação destinados a lideranças políticas na Argentina, no Peru e no Uruguai. Atualmente divide residência entre Washington D.C. e Quito.



A arte de contar histórias: por que os relatos funcionam



Podcast
"El discurso político"

MARÍA GABRIELA PÁEZ

O *storytelling*, ou assimilação das características de um produto a uma narração, é uma frutífera ferramenta de marketing que, trasladada para a propaganda eleitoral, garante que a mensagem do candidato chegue ao eleitor de uma forma que este rapidamente a entenda e internalize.

Os seres humanos precisamos de relatos simples para compreender a realidade. Naturalmente os procuramos. São eles que nos permitem compreender e ordenar as situações e contradições do mundo em que vivemos, que facilitam que identifiquemos e tenhamos empatia com um determinado cenário. De geração em geração, esta necessidade inata fomentou que façamos uso dos relatos para conectar e aprender; para transferir com eficiência uma informação, para que esta seja entendida e retida pelo ouvinte; para persuadir e mobilizar.

De fato, o relato acompanha a história do homem. É uma parte elementar de nossa cultura, tradições, memória coletiva e muito mais. Os formatos têm variado: discursos, imagens, vídeos, áudios; mas a essência segue sendo a mesma. Por que, então, se há tanto tempo o relato tem estado presente em nossa experiência, agora parece que contar relatos — ou *storytelling* — é a nova grande descoberta?

Origem do *storytelling*

À direita e à esquerda observamos como (particularmente nas últimas duas décadas) o termo *storytelling* é mencionado pelos especialistas como uma técnica elementar para, dependendo das audiências, captar a atenção de clientes, usuários ou cidadãos. Seja para uma campanha

empresarial, social ou eleitoral, são muitas as atividades cotidianas que estão impregnadas de relatos. No entanto, os primórdios do *storytelling* remontam às empresas na década de 1990, especificamente nos Estados Unidos. Naquela época, as corporações entenderam que, além de destacar as características de seus produtos, ao oferecer valores associados à sua marca poderiam comprometer ainda mais seus clientes com o projeto. Atualmente, já sabemos que esta técnica transcendeu para outros âmbitos.

Cercados de histórias

Para ilustrar como os relatos permearam a sociedade, recapitulemos o que pode ser uma manhã qualquer durante a semana. Você se prepara em casa para ir trabalhar. Você liga a televisão enquanto faz o café da manhã e assiste a um comercial protagonizado por um casal de idosos, desfrutando de uma refeição em família. Ao mesmo tempo, uma voz em *off* fala sobre a importância de passar tempo com nossos entes queridos. Segue um carrossel de vídeos: o casal brincando com os netos, vendo um entardecer, indo às compras. Nos últimos três segundos do comercial, a frase “Nós cuidamos dos seus” aparece ao lado de um frasco de comprimidos de cálcio. Você muda de canal e estão repetindo

os discursos do comício da noite anterior de um dos candidatos a governador para as próximas eleições. Você aumenta o volume:

[...] é minha prioridade. Juana, aqui à minha direita, acaba de compartilhar seu caso comigo. Ela não tem emprego desde março, e Juana tem dois pequenos em casa. Sua situação econômica é bastante apertada, a ponto de haver dias em que não há dinheiro suficiente para fazer o mercado. Mas graças à escola pública onde seus filhos estudam, ao seu refeitório e às ajudas do Estado, Juana não precisa se preocupar com a fome de seus filhos. É pela experiência dela, e pela de milhares de mães solteiras sem trabalho, que sempre defenderei o grande esforço das instituições públicas de ensino, ao contrário de outros candidatos. É a razão pela qual lutarei incansavelmente por [...].

Você desliga a televisão, recolhe o que é da cozinha e abre a porta da sua casa para sair para o escritório. Nisso, você se depara com um panfleto que deixaram na sua entrada, com uma imagem de uma criança com semblante triste e a frase “Juan tem que andar quinze quilômetros todos os dias para conseguir água potável”. Você vira a página e encontra os dados de uma ONG para fazer doações. Relatos, relatos e relatos. Para lhe vender um produto, para criar empatia com e humanizar um candidato, para persuadi-lo a fazer uma doação. E assim, você sabe que um relato é bom quando você encontra um ponto de conexão. Quando você reconhece ou se reconhece.

Como nos conectamos nas campanhas?

O *storytelling* tem sido explorado por organizações, líderes sociais, empresas, parti-



« Os relatos costumam fazer uso de diferentes recursos literários para acentuar e amplificar as emoções: metáforas, hipérboles, anáforas, ferramentas que potencializam a transmissão dos valores subjacentes à mensagem. »

t's Your Story?



dos político, administrações e muitos outros atores. E, de fato, as figuras políticas não são alheias à conclusão de que os relatos são efetivos. Contar histórias é uma ferramenta eficiente para captar a atenção dos diferentes grupos de interesse de uma campanha (*stakeholders*). Quanto mais atenção derem ao detalhamento da história, mais ouvirão, mais perceberão, mais reterão e, portanto, mais estarão familiarizados com os conceitos e discursos que um determinado parti-

do ou candidato queira impulsionar no debate público. Quando as histórias são boas, não é que se vá acreditar nelas, é que se quer acreditar nelas.

Em seu livro *Storytelling: a máquina de fabricar histórias e formatar mentes*, o escritor francês Christian Salmon afirma que nas campanhas eleitorais a realidade se encontra coberta em uma “rede narrativa, capaz de filtrar percepções e estimular aquelas emoções que sejam de maior utilidade”.

« Se o relato é positivo, se construirão mais mensagens de reforço em torno do candidato e do partido: experiência e qualificações do indivíduo, trajetória e êxitos do partido em gestões anteriores. »

Dessa maneira, um bom relato impacta, mas não ofende. Concretamente, permite acionar enquadramentos determinados, formar vínculos e estabelecer uma memória em seus receptores.

Outra característica dos relatos é que costumam fazer uso de diferentes recursos literários para acentuar e amplificar as emoções: metáforas, hipérboles, anáforas, ferramentas que potencializam a transmissão dos valores subjacentes à mensagem. Deve-se acrescentar também que os relatos costumam ser baseadas em mitos universais, grandes arcos narrativos que representam alguns dos obstáculos do homem, como o mito do herói, a fundação de uma nova pátria, o escolhido, o êxodo e muitos outros.

Ligia Balderrama, professora de literatura, cinema e televisão, especializada em roteiros, distingue seis elementos-chave do *storytelling*: o sujeito, herói da história; o destinado, a força interna ou externa que move o sujeito a agir; o oponente, que tenta impedir o sujeito de atingir seu objetivo; o objeto, aquilo que o sujeito defende ou pretende alcançar, o que orienta sua ação; o destinatário, que se beneficia diretamente se o sujeito alcança seu objetivo; e, por fim, o ajudante, aquele que assessora o sujeito a realizar a ação. O objetivo deste esboço é o de esclarecer as peças que devem ser levadas em conta para construir uma narrativa atraente e coerente.

Certamente, não se deve acreditar que toda comunicação é um relato. É possível proporcionar uma informação sem gerar nenhum tipo de emoção. Para fazer a distinção entre comunicar algo e contar um relato, pensemos que este último suscita uma reação emotiva.

O *storytelling* é capaz de comover, de gerar afinidade ou rechaço e, eventualmente, até de mobilizar. Por isso, na esfera política, reconhecer o alcance e a importância das histórias dentro das estratégias comunicacionais e desenhar mensagens que, seguindo dita estratégia, ressoem com as audiências, marca a diferença entre uma campanha eleitoral exitosa e um grande desacerto.

Direção dos marcos discursivos

Além disso, o relato também definirá o discurso e o tipo de aproximação que as campanhas terão. Em uma campanha negativa, se apelará à memória, procurando gerar uma agenda que parta das lembranças: por exemplo, “os erros que o outro partido cometeu no passado são o que nos levou à desgraça atual”.

Ao contrário, se o relato é positivo, se construirão mais mensagens de reforço em torno do candidato e do partido: experiência e qualificações do indivíduo, trajetória e êxitos do partido em gestões anteriores. Da mesma forma, há campanhas que decidirão centrar o relato na trajetória do partido político mais do que no próprio candidato (entre outros, no caso de um candidato que não é muito conhecido). Enquanto há outras que optam por destacar a figura do candidato acima de tudo (no caso de um escândalo do partido, convém separar a pessoa da crise de reputação que seu agrupamento possa ter).

Voltando à construção do relato, outro fator elementar a ser levado em conta é o destacado pelo professor e jornalista

Roberto Rodríguez, que ressalta que “toda campanha trabalha com a ideia de tentar controlar a pergunta que o eleitor tem que se fazer na cabeça ao ir votar: ‘por que vou votar nesse candidato ou nesse partido?’”. A isso respondemos que as motivações são diversas. Uma delas, das mais potentes, acontece quando as campanhas apelam ao medo como emoção principal em suas narrativas. Estes marcos podem conseguir mobilizar um cidadão às urnas, não porque acredite no candidato em que votará, mas porque a alternativa gera angústia e aversão.

Casos potentes de *storytelling*

Um exemplo claro deste cenário é aquele gerado pelo *Daisy Girl spot*. Embora tenha sido emitido oficialmente apenas uma vez para a campanha de Lyndon B. Johnson em 1964, considera-se que foi um fator chave no triunfo sobre Barry Goldwater nas eleições presidenciais dos Estados Unidos, e um ponto de inflexão na história política e publicitária. Em suma, fazendo referência às posições de ambos os candidatos sobre a energia nuclear, o comercial mostrava uma garotinha brincando no campo, quando se ouve uma contagem regressiva em *off* que, ao se aproximar do zero, aproxima o foco da pupila da criança. No final da contagem, vê-se no reflexo do seu olho a explosão de uma bomba. Imediatamente a seguir, com as imagens da explosão na tela, ouve-se a voz de Johnson enunciando: “Isto é o que está em jogo. Fazer um mundo no qual todos os filhos de Deus possam viver, ou ir para a escuridão. Ou devemos nos amar uns aos outros, ou devemos morrer”. O comercial termina com a reivindicação “Vote no presidente Johnson em 3 de novembro. Há muito em jogo para você ficar em casa”. Até hoje, continua sendo classificado como um dos anúncios políticos mais controversos.

Definitivamente, o *storytelling* é uma técnica formidável para comunicação externa. É preciso mencionar, ainda, que também se revelou útil para a comunicação interna, particularmente para a gestão de equipes. Usá-lo dentro da campanha pode ajudar a unir os grupos de trabalho, aumentar a motivação e fortalecer o sentido de propósito dos envolvidos no projeto. Séries e filmes relevantes dos últimos anos que recriam as dinâmicas das administrações, como *The West Wing*, *Borgen*, *Madam Secretary*, *Veep* e *The Ides of March*, acertadamente produzem situações em que o *storytelling* interno da campanha foi um ponto de virada para uma mudança de panorama. Sem dúvida, quem o líder de um movimento primeiro deve seduzir e persuadir são os membros de sua equipe direta. Estes serão os primeiros replicadores das mensagens de sua campanha.

Analisando outro aspecto que tem favorecido e ampliado o fenômeno do *storytelling* paralelamente ao mencionado, vale destacar o crescimento das redes sociais e das novas tecnologias. Não só os *spots*, os vídeos e as imagens na era digital têm um efeito multiplicador ao poderem ser enviados diretamente entre usuários por qualquer plataforma, mas também as formas e os vocabulários próprios de cada rede social, bem como a possibilidade de editar a partir do próprio celular, permitiram que, com menos orçamento e mais velocidade, os partidos respondam com relatos precisos e visuais aos acontecimentos das campanhas.

Enquadramentos, símbolos e imagens

Quanto ao *storytelling* na política, deve-se reconhecer que muito se joga no simbólico. Portanto, para que o relato seja efetivo, é fundamental que, após definir claramente as linhas discursivas, instaurem-se alguns símbolos claros: imagens potentes que resumam as



Figura 1. *Hope*. Cartaz da campanha Obama.

mensagens da estratégia. Igualmente, deve-se mencionar que somente quando se tenha a estratégia com clareza é que a mensagem pode ser elaborada, para logo fixar os símbolos.

Estes devem ser capazes de condensar muitos significados e apelar à ação. Um exemplo claro disso é a campanha de Obama em 2008. O pôster “*Hope*” do candidato, um retrato estilizado de Obama em estêncil em vermelho, bege e azul com a palavra *Hope* (‘progresso, esperança ou mudança’) abaixo, foi uma imagem icônica distribuída de forma impressa e digital que conseguiu aglomerar os principais elementos de sua campanha presidencial nessa única figura. Daniel Ureña, sócio fundador e diretor da MAS Consulting, aponta no décimo episódio do *podcast En Campaña* que “as melhores campanhas são aquelas que têm componentes visuais muito fortes, quando somos capazes de gerar imagens mentais na cabeça da popu-

» O que se deve levar em conta no momento de construir as mensagens? Inquestionavelmente, a dinâmica do contexto e os interesses e problemas de sua audiência objetiva. «

lação, já que quando você imagina o que estão contando, você vai entender melhor, vai reter”. Durante o mesmo *podcast*, o jornalista Andoni Aldekoa conclui que “se a mensagem não gera imagens, perde força e potência”.

Por outro lado, consideremos agora que um dos principais objetivos que qualquer equipe estratégica deseja alcançar por meio do *storytelling* em um contexto eleitoral (além de organizar voluntários, arrecadar dinheiro, recrutar filiados e persuadir eleitores) é impor sua agenda de temas nas conversas cotidianas. Que seu *framing* (sua narrativa, seu enquadramento, suas palavras, suas imagens) seja aquele que ressoe com os cidadãos. O que deve levar em conta no momento de construir suas mensagens? Inquestionavelmente, a dinâmica do contexto e os interesses e problemas de sua audiência objetiva.

Os *frames* necessitam símbolos e imagens que os façam ser lembrados, seja em nível cultural, midiático ou psicológico. Para que os nossos públicos-alvo se interessem pelo que dizemos, é fundamental saber o que os preocupa e os afeta (segurança, economia, educação, futuro...). No livro *Storytelling para el éxito: conecta, persuade y triunfa gracias al poder oculto de las historias*, Peter Gerber reconhece que as histórias mais impactantes começam colocando um interesse crucial no centro de uma ameaça, uma promessa ou uma possibilidade que o público jamais havia imaginado e que agora não pode ignorar.

Desenvolvendo com mais profundidade sobre a importância e a necessidade de impor

um enquadramento, o renomado linguista George Lakoff afirma em seu livro *Don't think of an elephant*, no qual analisa as diferenças entre as campanhas e os discursos de democratas e republicanos nos Estados Unidos, que a forma de enquadrar uma ideia determina em grande medida a resposta a esta. Como amostra para explorar a eficácia de um *frame*, basta que atores externos a uma campanha, como meios de comunicação, analistas e cidadãos comuns comecem a empregar em suas mensagens os conceitos e termos estabelecidos pela campanha do adversário.



MARÍA GABRIELA PÁEZ

Licenciada em Estudos Liberais pela Universidade Metropolitana da Venezuela. Coursou o Mestrado em Comunicação Política e Corporativa (MCPC) da Universidade de Navarra. É consultora de comunicação digital e redes sociais com experiência na Espanha e na América Latina. Atualmente trabalha como *Account Manager* na Dog Social Intelligence, uma empresa consultora em comunicação e desenvolvimento de produtos digitais.

O que você compra?

Assim, sem perceber, estamos cercados de relatos em quase todas as atividades de nosso dia a dia. De histórias que captam, conectam, convencem e, por fim, ativam. Agora, da próxima vez que você escutar um discurso de campanha, quando passar na frente dos novos anúncios da sua prefeitura, quando lhe enviarem um e-mail para pedir assinaturas para o novo projeto de lei, pense: que relato estão tentando me vender?

Referências bibliográficas

- BALDERRAMA, L. (2008). El esquema actancial explicado. *Punto Cero*. 13(16), 91-97.
- GERBER, P. (2011). *Storytelling para el éxito: conecta, persuade y triunfa gracias al poder oculto de las historias*. Madrid: Empresa Activa.
- LAKOFF, G. (2007). *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Madrid: Editorial Complutense.
- SALMON, Ch., e ROIG, M. (2008). *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Madrid: Península.
- UREÑA, D., RODRÍGUEZ, R., ALDEKOA, A., y RODRÍGUEZ, R. (convidados). (2021). *En Campaña* [podcast]. Spotify.



Lições para o presente

O que podemos aprender com as campanhas eleitorais na Roma antiga?

THOMAS SCHAUMBERG

Na Roma antiga, fazer campanhas eleitorais significava ativar redes sociais, demonstrar tanto apoio quanto reputação em toda a cidade e mobilizar as massas do eleitorado. Em cidades romanas como Pompeia, não havia programas eleitorais nem partidos políticos organizados. No entanto, os cartazes eleitorais nas paredes de Pompeia mostram uma campanha estrategicamente planejada pelos candidatos e, ao mesmo tempo, um alto grau de envolvimento da população. Há algo que podemos aprender com o mundo antigo para nossas campanhas eleitorais?



Pompeia, março de 79 d.C. No átrio da luxuosa residência de Caio Cúspio Pansa, uma multidão barulhenta se acumula esperando que o dono da casa a receba. Ele vem de uma família de Pompeia conhecida por sua riqueza e seu êxito político. Já o pai e o avô de Cúspio Pansa haviam ocupado cargos políticos na cidade. Além disso, uma estátua honorária e um altar da família testemunham a influência política e a popularidade da *gens Cuspia*. Não deve ter surpreendido ninguém que um descendente daquela família concorresse a um cargo político.

Na primavera de 79 d.C., ninguém podia imaginar a catástrofe que atingiria a Baía de Nápoles alguns meses depois e que custaria a vida de milhares de pessoas. A trágica erupção do Vesúvio congelou a vida cotidiana em Pompeia sob uma camada de 25 metros de cinzas e pedra-pomes. Enterados por séculos, também foram preservados depoimentos dos últimos candidatos às eleições municipais. Um deles é o nosso Caio Cúspio Pansa.

Fazer campanhas eleitorais: três rituais sociais e muita atenção midiática

1. A *salutatio matutina*: recepção dos seguidores na casa do candidato

Estamos a poucos dias das eleições, em plena campanha eleitoral. Como todas as manhãs, Pansa convidou para uma recepção em sua casa (fig. 1). Ele veste uma toga *cândida*, ou seja, de um branco muito puro, quase deslumbrante. Com essa vestimenta, todos veem que ele é *candidatus* (vestido de branco), um signo distintivo de todos os candidatos a cargos públicos.

Pansa se candidatou para ser um dos dois edis (*aediles*) da cidade responsáveis pelo abastecimento de grãos e pela manutenção dos edifícios públicos. Também a organização dos jogos de gladiadores fazia parte de suas tarefas. Dessa forma, o cargo de edil era importante para garantir a popularidade na população e obter um dos cobiçados postos



Figura 1. O átrio de uma casa luxuosa em Pompeia com *impluvium* (tanque retangular para transportar a água da chuva) no centro e o *tablinum* que levava ao *peristilium* (recinto interno cercado por colunas). Aqui era realizada a *salutatio*, o ritual matinal para receber a seguidores. Fonte: Pinterest.

no conselho (*ordo*), onde se concentrava a elite da cidade. Ao mesmo tempo, era um cargo caro, pois uma grande parte das medidas tinha que ser financiada pelo titular do cargo com sua fortuna privada. No ano de 79 d.C., quatro pessoas se apresentaram aos dois postos de edis, o que tornou o ambiente político altamente competitivo. Para os candidatos, era preciso fazer campanha e conquistar a maioria do eleitorado.

Nesse sentido, Pansa saúda a todos que se reuniam no átrio de sua casa, os ouve com atenção e promete ajuda. Sabe bem que esta *atenção ao cliente* é o momento de mostrar publicamente que se preocupa com as necessidades de seus eleitores e que possui os recursos sociais e econômicos para desempenhar o cargo desejado. No final, todos recebem um pequeno presente, geralmente comida ou dinheiro. Esses presentes — *sportulae* em latim — geralmente aumentam nos dias que an-

tecedem as eleições, bem como as pessoas que vêm diariamente recebê-los e jurar sua lealdade, ou seja, seu voto no candidato.

Pessoas de todos os grupos sociais vieram para prestar homenagem ao candidato: o núcleo familiar com todos os servos, os escravos libertos (que devem sua liberdade

» [...] esta atenção ao cliente é o momento de mostrar publicamente que se preocupa com as necessidades de seus eleitores e que possui os recursos sociais e econômicos para desempenhar o cargo desejado. «



Figura 2. O fórum de Pompeia. Ao lado esquerdo da praça principal, o templo de Júpiter; do lado oposto, a cúria, onde o conselho se reunia. Provavelmente as eleições eram realizadas ao ar livre, entre todos os homens livres de 25 anos ou mais, com cidadania da cidade. Fonte: Wikicommons (CC BY-SA 4.0/ElfQrin).

para Pansa) e o grande grupo de famílias que estão sob a proteção da *gens Cuspia*, sua *clientela*. Não faltam representantes e líderes de famílias importantes e membros do poderoso conselho da cidade para apoiar a candidatura do jovem Pansa.

É um ritual social impressionante que está acontecendo todas as manhãs nesta casa. Além disso, constitui um pilar fundamental das campanhas eleitorais no mundo antigo. A *salutatio matutina* (saudação matinal) era um ritual social que estabelecia uma relação de patronato entre um patrono de nível socioeconômico superior e vários clientes de nível socioeconômico inferior. O patrão oferecia proteção e, em troca, esperava lealdade, o que também implicava apoio político nas eleições.

Em tempos de campanha eleitoral, a reunião diária patrão-candidato com seus clien-

tes desempenhava um papel importante para ganhar e manter novos seguidores e, assim, aumentar a *rede de clientes*. Ao mesmo tempo, a *salutatio* oferecia ao patrão a oportunidade de se mostrar com outros líderes de famílias socialmente iguais, ou seja, sobretudo ricas e, portanto, politicamente influentes. O objetivo da *salutatio* era reunir o maior número de seguidores na casa do candidato e mostrar que, entre eles, também estavam pessoas influentes e membros da elite.

2. *Deductio e adsectatio: percurso ao fórum acompanhado de seguidores*

Quinto Túlio Cícero, o irmão do famoso escritor e orador Marco Túlio Cícero, em seu *Commentalorium petitionis* (breve manual



Figura 3. A Via dell'Abbondanza em Pompeia: uma das principais ruas da cidade que levava diretamente ao fórum. Passar por aqui com os seguidores era imprescindível para os candidatos. Fonte: Flickr.

de campanha eleitoral), distingue três tipos de seguidores: “os que vêm cumprimentá-lo em sua casa, os que você leva ao fórum e os que o seguem em todos os lugares”.⁷ O texto faz referência à *salutatio* e menciona outros dois rituais relacionados com os seguidores.

Após a saudação matinal, Pansa sai de casa e dirige-se ao fórum, a praça central do centro da cidade (fig. 2). Este percurso chama-se *deductio*. A casa de Pansa está localizada em uma das ruas principais de Pompeia que leva diretamente ao fórum. Devido às muitas lojas, oficinas e tabernas, os arqueólogos nomearam esta rua de Via dell' Abbondanza (fig. 3). Passar por aqui significava atravessar o bairro mais povoado e economicamente importante da cidade, ideal para um candidato que queria ser visível para o maior número possível da população.

Para chamar a atenção, Pansa sai de casa acompanhado de seus seguidores. Eles gritam seu nome, mencionam suas virtudes e deixam claro que ele é o melhor candidato. Esse desfile de seguidores, a *adsectatio*, é o momento para que Pansa mostre a todo mundo sua popularidade por meio da quantidade de seguidores que sacrificaram seu tempo para acompanhá-lo.

Pansa para nos pontos de concentração, se aproxima das pessoas, cumprimenta e chama as pessoas pelo seu nome. Conversa com donos de lojas e tabernas, com comerciantes ou com os prefeitos dos bairros e representantes de associações profissionais ou religiosas. Dessa forma, quer convencer também multiplicadores em bairros fora de sua área de influência a mobilizar as massas e ganhar apoio em todos os grupos sociais.

⁷ Q. Cic., *comm. pet.*, 9.



Figura 5. O último chamado às urnas em Pompeia. Localização dos cartazes eleitorais da campanha eleitoral de 79 d.C. em Pompeia. Uma área de concentração é a Via dell'Abbondanza, no sudeste da cidade.

sem sentido até poemas artísticos. Similar ao que podemos ver hoje nas paredes de banheiros públicos, ou talvez também no feed de nossas redes sociais.

Cinco características das eleições romanas e suas implicações em campanhas eleitorais

As particularidades da campanha eleitoral de Pansa estão relacionadas ao contexto político e social em que as eleições ocorriam. Aqui algumas características:

1. Onipresença das eleições na vida pública

As eleições na Roma antiga eram onipresentes, devido à anuidade dos cargos políticos. Cada ano os magistrados responsáveis pelas políticas públicas eram eleitos e conduziam-se ferozes campanhas eleitorais nos meses anteriores à votação.

Os candidatos preparavam sua candidatura muito antes de se inscreverem. Tentavam aumentar sua popularidade por meio de doações generosas, jogos de gladiadores ou estabelecendo vínculos com as famílias mais importantes, por exemplo, por meio de jantares opulentos.

Uma vez no cargo, o eleito tinha pouco tempo para mostrar suas habilidades de gestão e sua generosidade. As eleições davam ritmo à vida política cotidiana.

2. Eleições parcialmente livres e altamente injustas

Cabe destacar que as eleições romanas seguiam outros valores de liberdade e justiça do que as eleições nas democracias liberais modernas. Em Pompeia, apenas uma parte da população, os homens com mais de 25 anos, com cidadania urbana, tinham direito ao voto. O resto, mulheres, escravos, libertos, estrangeiros, estavam excluídos. Para concorrer a um cargo político ainda havia

mais limitações jurídicas, como ter certa fortuna ou um domicílio na cidade.

É um fato interessante que nos cartazes eleitorais apareciam mulheres e muitos escravos libertos que mostravam seu apoio a um candidato.

3. Um sistema eleitoral que favorecia a elite

Já o requisito de ter uma certa fortuna para concorrer a um cargo político limitava significativamente o grupo de possíveis candidatos e favorecia as famílias abastadas. Para reforçar ainda mais esta vantagem, os filhos dos membros do conselho, constituído por antigos titulares de cargos políticos, eram convidados para as reuniões e tinham oportunidade de opinar em determinadas situações. Isto permitia-lhes serem conhecidos pelos chefes de família politicamente influentes e melhorar a sua posição frente aos candidatos que tentavam concorrer por fora deste círculo.

4. Um panorama político sem partidos políticos e sem programas eleitorais

Para estabelecer vínculos com outras famílias importantes, alguns candidatos se apresentavam com outros depois de formar uma aliança política. Na última campanha eleitoral de Pompeia, Pansa, por exemplo, concorreu junto com outro candidato — Lucio Popidio Secundo — para os dois cargos de edis. Isso pode ser observado em cartazes eleitorais em que se pedia para votar em ambos. Além disso, cartazes de um candidato são vistos perto da casa do outro.

O discurso político, como se pode ver nas fontes literárias ou na evidência epigráfica, é estruturalmente conservador; a mentalidade romana orientava-se para a tradição dos antepassados e para a manutenção do *status quo*. As coisas eram mudadas com

» [...] as eleições no mundo romano nunca eram somente um assunto político, mas sempre um evento social relevante para toda a comunidade.«

atitude pragmática e não ideológica. As alianças políticas e os grupos de seguidores não eram partidos políticos em um sentido moderno. Tinham características de movimentos sociais que se formavam ao redor de um político carismático. Se algo exigia uma gestão política — por exemplo, regular os preços dos grãos ou restaurar as termas — era feito para aumentar a popularidade pessoal, não com base em algum programa político.

5. Eleições como rituais religiosos e eventos sociais

O caráter exclusivo das eleições fazia com que o direito ao voto fosse um privilégio. Exercer esse privilégio e participar das eleições criava identidade política: se como cidadão se ia votar, isso mostrava que se pertencia ao grupo dos livres — mais próximo dos mais privilegiados da sociedade, embora quase sempre fossem estes últimos que podiam se candidatar e ganhar.

Outro aspecto que contribuía para formar identidade coletiva era o contexto religioso em que se enquadravam as eleições. Uma sequência de rituais e sacrifícios no início e no final de cada votação devia garantir a boa vontade dos deuses e, portanto, legitimar o resultado das eleições de forma religiosa. Desta forma, as eleições no mundo romano nunca eram somente um assunto político, mas sempre um evento social relevante para toda a comunidade.

Cinco lições das campanhas eleitorais na Antiguidade

1. A preparação é tudo

Como visto durante o percurso de Pansa, é preciso pensar bem nos detalhes. Quem eu quero alcançar e como posso me dirigir a eles? Eu sei onde está meu grupo-alvo e quais são suas necessidades? Isso não se faz poucas semanas antes das eleições, senão é um trabalho contínuo de muito tempo antes de concorrer ao cargo.

2. Ampliar redes de seguidores em toda a população

Conheço gente em todos os bairros, de diferentes grupos profissionais e de todas as classes sociais? É imprescindível ter pessoas do meu bairro como seguidoras, mas não é o suficiente para ganhar. Se quero ganhar, preciso mostrar minha boa reputação em todas as partes da cidade. É o que mostra a distribuição dos *programmata* em Pompeia.

3. Mobilizar as massas com multiplicadores

Para chegar lá, preciso de multiplicadores. Os que têm boa reputação, os que conhecem o bairro e os que o povo segue. Entre eles encontram-se os aliados políticos, mas além destes, preciso de outros tipos de multiplicadores, como líderes de bairro, porta-vozes de associações profissionais e religiosas, donos de lojas e negócios.

4. Nas redes sociais: deixe os outros falarem

Se um seguidor fala bem de mim e deixa seu nome em uma publicidade eleitoral, isso conta mais do que minhas próprias apresentações. É preciso se certificar de ter a maior

quantidade possível de pessoas que estejam dispostas a dar seu nome para a minha campanha. Tal como os seguidores que, nos cartazes eleitorais, pediam o voto para Caio Cúspio Pansa como edil.

5. Personalizar a campanha

Cada campanha é única e deve responder às características do candidato e às suas necessidades. Isso cria autenticidade e é a base de uma boa reputação.

Não se sabe se Caio Cúspio Pansa ganhou as eleições em 79 d.C. em Pompeia. O que sim sabemos é que, quase certamente, ele fez uma campanha baseada em sua boa reputação para garantir o maior número de votos por meio de uma rede heterogênea de seguidores. Talvez isso nos possa servir como uma referência melhor para o presente.

Bibliografia

- BRAVO BOSCH, M. J. (2021). La publicidad electoral en la Antigua Roma. *RIDA*, 57, 103-139.
- CHIAVIA, C. (2002). *Programmata. Manifesti elettorali nella colonia romana di Pompei*. Turim: Zamorani.
- MOURITSEN, H. (1988). Elections, magistrates and municipal elite. Studies in Pompeian epigraphy, *ARID Suppl.*, 15.
- RODRÍGUEZ NEILA, J. F. (2004). La propaganda electoral en la ciudad romana. Em J. BARTOLOMÉ GÓMEZ, M. GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, M. QUIJADA (eds.), *La escritura y el libro en la Antigüedad* (pp. 115-130). Madrid: Ediciones Clásicas.
- SCHAUMBERG, Th. (2021). Graffiti und programmata aus Pompeji. *Graffiti-Pompeji* [blog]. <https://graffitipompeji.wordpress.com/> (Lista das inscrições eleitorais da campanha eleitoral de 79 d.C.)
- SCHAUMBERG, Th. (2021). *Wahlen und Wahlkampf im frühen Prinzipat* [Eleições e campanhas eleitorais no início do Principado]. Monografías del Centro de Investigación Documental sobre la Antigüedad Clásica, 51. Roma: L'Erma. (Pesquisa mais recente sobre eleições e campanhas eleitorais na Roma antiga.)



THOMAS SCHAUMBERG

Doutor em História Antiga. Mestre em Relações Internacionais pela Universidade LUMSA de Roma e graduado em Latim e História. Coordenador para os países andinos da América Latina na Fundação Konrad Adenauer. Foi representante adjunto da Fundação Konrad Adenauer no Programa Regional Partidos Políticos e Democracia na América Latina e no escritório para o Uruguai.

