

GAUDÊNCIO TORQUATO

NOVO MANUAL DE MARKETING POLÍTICO

- *Campanhas eleitorais*
- *Marketing de governantes e parlamentares*
 - *Gestão de crises*
- *Marketing no Estado-Espetáculo*
 - *Avanços e mudanças*

NOVO MANUAL DE MARKETING POLÍTICO
Copyright © 2014 by Gaudêncio Torquato
Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**
Assistente editorial: **Michelle Neris**
Preparação de originais: **Rosali Figueiredo**
Capa: **Alberto Mateus**
Projeto gráfico e diagramação: **Crayon Editorial**
Impressão: **Sumago Gráfica Editorial**

Summus Editorial

Departamento editorial
Rua Itapicuru, 613 – 7^º andar
05006-000 – São Paulo – SP
Fone: (11) 3872-3322
Fax: (11) 3872-7476
<http://www.summus.com.br>
e-mail: summus@summus.com.br

Atendimento ao consumidor
Summus Editorial
Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado
Fone: (11) 3873-8638
Fax: (11) 3873-7085
e-mail: vendas@summus.com.br

Impresso no Brasil

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO11
PARTE I	
CURSO DE MARKETING POLÍTICO – NOÇÕES BÁSICAS	27
SISTEMA DE TROCA	28
Comunicação e marketing	29
Marketing e eleitor	31
Estímulos	33
Quatro impulsos básicos	34
Vetores do marketing político.	36
Duas formas do marketing político.	41
MARKETING ELEITORAL	43
Os cinco eixos: pesquisa, discurso, comunicação, articulação e mobilização	43
Fatores de influência	61
Posturas	65
Princípios e diretrizes	66
MARKETING PERMANENTE, DE SUSTENTAÇÃO	72
Conceito/identidade	73
Imagem	73
Ajustes	74
Monitoramento.	74
Organização	75
Articulação institucional	75
Articulação política	76
Contato com as massas	76

Harmonização da linguagem	76
Prestação de contas à população.	76
Marketing do administrador/legislador	77
Estrutura de comunicação e marketing	77
GESTÃO DE CRISES POLÍTICAS E ELEITORAIS	78
Classificação	78
Efeitos sobre a imagem	79
A árvore da crise e como administrá-la	81
O guarda-chuva da imagem	90
Articulação/relacionamento com a mídia	91

PARTE II

CONDIÇÕES, VETORES E ATORES DAS CAMPANHAS 95

O POVO	96
PODER, COMUNICAÇÃO E IMAGEM	98
O VOTO: FATORES DE INFLUÊNCIA	101
AS MOTIVAÇÕES DO VOTO	103
O PERFIL POLÍTICO ADEQUADO	106
CUIDADOS COM O MARKETING VAZIO	108
A FORÇA MORAL NAS CAMPANHAS (I)	111
A FORÇA MORAL NAS CAMPANHAS (II)	114
CANDIDATO NÃO É SABONETE	116
DEZ CONCEITOS	119
DEZ PERFIS	121
OS MALABARISTAS DA POLÍTICA	123
A PROPAGANDA POLÍTICA	125
ÁGUA NO FEIJÃO, VITÓRIA NA ELEIÇÃO	127
BO + BA + CO + CA, A EQUAÇÃO-CHAVE	130
O MARKETING ELEITORAL	132
AS ARTIMANHAS DO MARKETING	135
A ARTE DE SIMULAR E DISSIMULAR	138
A PERSONA	141
TRUQUES E FIRULAS	143
O FINGIMENTO NA POLÍTICA	146
AS QUATRO FORÇAS DA CAMPANHA	149
A TIPOLOGIA DOS DISCURSOS	151
LIÇÕES DE CREDIBILIDADE	154
CAMPANHA NÃO É APENAS TV	157
O ATAQUE EM CAMPANHA	160

A FULANIZAÇÃO	162
“NÓS E EU”	165
A FORÇA DOS DEBATES	168
PRECE AOS CANDIDATOS	170
PARA GANHAR UMA ELEIÇÃO (I)	173
PARA GANHAR UMA ELEIÇÃO (II)	175
PARA GANHAR UMA ELEIÇÃO (III)	177
O PONTO DE QUEBRA	179
A REJEIÇÃO E OS CANDIDATOS	181
O ELEITOR E O MARKETING	184
O ELEITOR COMO CAIXA-PRETA	186
O ELEITOR NÃO COMPRA GATO POR LEBRE	189
O ELEITOR E O “MAIS OU MENOS”	192
O ELEITOR: INFIEL, PESSIMISTA E OTIMISTA	195
O VOTO DA MULHER	198
O VOTO FACULTATIVO	200
“PODERNITE”	203
A AURA DOS GOVERNANTES	205
O DESPERTAR DOS PREFEITOS	208
OS SETE PECADOS CAPITAIS	211
O CICLO DAS ADMINISTRAÇÕES	213
O BREVIÁRIO FRANCISCANO DOS POLÍTICOS	215

PARTE III

O ESTADO DA NAÇÃO **219**

O VOTO: DO CORAÇÃO PARA A CABEÇA	220
A ÉTICA NA POLÍTICA	223
A AMPLIAÇÃO DA RAZÃO	228
A AUTOGESTÃO	230
A CONQUISTA DA CIDADANIA	232
A MESMICE	234
A “HERANÇA MALDITA”	237
OS NOVOS TEMPOS	240
A ARTICULAÇÃO SOCIAL	243
O ESTADO DE VIOLÊNCIA	246
A AUTORIDADE E A ORDEM	249
NA TRILHA DE CALVINO	251
LIÇÕES DE PÁTRIA	254
A LUZ E AS TREVAS NA POLÍTICA	257

A MOLDURA DO AMANHÃ.	260
---------------------------------------	-----

PARTE IV

PEQUENO ABECEDÁRIO DO MARKETING	263
--	------------

CANDIDATOS (PERFIS, IDENTIDADE, ORGANIZAÇÃO)	264
---	-----

Ambição desmesurada	264
-------------------------------	-----

Perfis eleitorais	264
-----------------------------	-----

Viabilidade na política	265
-----------------------------------	-----

Fatores de influência	266
---------------------------------	-----

Conselhos aos partidos	266
----------------------------------	-----

Lições de política 1 – Pão e circo: como começou o mote?	267
--	-----

Lições de política 2 – Maquiavel	268
--	-----

Lições de política 3 – Classe média	268
---	-----

Lições de política 4 – Napoleão e Sherman	269
---	-----

Lições de política 5 – Estados Unidos	269
---	-----

Riscos da mistificação	269
----------------------------------	-----

Modelos importados	270
------------------------------	-----

Dez valores emergentes	270
----------------------------------	-----

Ousadia	270
-------------------	-----

ELEITORES	271
----------------------------	-----

O eleitor procura o candidato ideal	271
---	-----

Razões para votar	271
-----------------------------	-----

Perfis à mostra	272
---------------------------	-----

ESTRATÉGIAS DE MARKETING	273
---	-----

Axioma	273
------------------	-----

Alerta: marketing – sistema meio	273
--	-----

Quem ganha campanha?	273
--------------------------------	-----

O marketing capenga	274
-------------------------------	-----

Vertentes	274
---------------------	-----

Planejamento	275
------------------------	-----

Os cinco eixos	275
--------------------------	-----

Municipalização <i>versus</i> nacionalização das campanhas	276
--	-----

Atenção, profissionais do marketing	276
---	-----

Curtas lições	277
-------------------------	-----

Conselhos aos candidatos	277
------------------------------------	-----

Conselhos aos assessores	278
------------------------------------	-----

Parece mas não é	278
----------------------------	-----

Identidade 1 – Sombra esgarçada	278
---	-----

Identidade 2 – O tronco da árvore	279
---	-----

Campanha negativa 1.	279
Campanha negativa 2	279
Discurso 1 (estrutura)	280
Discurso 2 (formando a identidade)	280
Discurso 3 (formas)	281
Dez linguagens de campanha	281
Logomarca, slogan e música	282
Marketing mecatrônico	282
MOMENTO DA ELEIÇÃO (CAMPANHA “NA RUA”).	283
Ciclos	283
Organograma	284
Administração das fases da campanha	284
Estratégias e táticas	285
Eixos de fixação.	286
Para a cidade inteira	286
Mobilização e articulação	286
Defesa e ataque	286
O que é tática?	287
Táticas de guerra	287
Mais lições táticas	287
Pesquisas	288
E os índices?	288
Debates	288
Relações com a imprensa	288
Sinal de derrota.	289
Canibalização	289
Segundo turno	290
Peru não morre de véspera.	290
Quocientes eleitoral e partidário	290
PÓS-CAMPANHA	293
MARKETING POLÍTICO PARA AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	295
O Poder Executivo.	295
O Poder Legislativo	296
O Poder Judiciário.	298
A democracia na sociedade digital	299
BIBLIOGRAFIA	300

INTRODUÇÃO

ESTE MANUAL É RESULTADO de minhas atividades na esfera acadêmica e no universo da política. Fiz um percurso sem interrupções na universidade e no mercado, atuando como professor, pesquisador, jornalista e consultor. Detalho a trajetória. Saindo da *Folha de S.Paulo*, no final da década de 1960, aceitei o convite de Manuel Chaparro para fundar a Proal, assessoria especializada em jornais de empresa. Esse foi o berço da comunicação organizacional no Brasil. Nela, procurei construir o primeiro arcabouço teórico do jornalismo empresarial brasileiro. Fizemos os *Cadernos Proal*, experiência pioneira no campo do jornalismo empresarial, transformados, em uma segunda fase, em *Cadernos de Comunicação*.

Por ocasião da II Convenção Nacional da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Aberje (naquela época a entidade restringia-se ao eixo do jornalismo empresarial), em 1968, fiz a primeira incursão teórica no país a respeito da modalidade jornalística, por meio de um trabalho intitulado “Jornalismo empresarial: objetivos, métodos e técnica”, o qual originou o primeiro *Caderno Proal*. Procurei sistematizar o conceito com base em definições e escopos para jornais, boletins e revistas empresariais. Dava-se nome a uma modalidade que viria abrigar os quadros que saíam da academia. De fato, o jornalismo empresarial foi a área que mais se expandiu nas décadas de 1970 e 1980.

A Universidade de São Paulo (USP) foi pioneira na criação da disciplina “Jornalismo Empresarial”, sob minha responsabilidade. Estava lançada a

semente de uma floresta que germinaria árvores frondosas, frutos diversificados e muita discórdia.

Grande polêmica instalou-se no mercado e na academia. Jornalistas eram acusados por profissionais de relações públicas de “invadir” territórios que consideravam seus, no caso, a produção de publicações de empresa. Até a área de assessoria de imprensa era motivo de disputa entre profissionais dos dois campos. Em 1973, apresentei a primeira tese de doutorado na América Latina no campo do jornalismo e da comunicação empresarial, desenvolvendo o escopo exposto no primeiro ensaio sobre o tema.

Vale lembrar que o mercado brasileiro começava a oferecer boas perspectivas. De um lado, as empresas sentiam necessidade de desenvolver publicamente a identidade, na tentativa de criar imagens compatíveis e adequadas ao surto de modernização. De outro, impunha-se a meta de integração interna, tradicionalmente perseguida pelos programas do setor de recursos humanos, mas não necessariamente com a eficiência que o mercado e a sobrevivência da empresa requeriam. Com base nessa dupla escala de necessidades desdobravam-se os esforços e, em consequência, as visões diferenciadas em torno das estruturas capazes de assumir com maior competência as missões corporativas de planejamento e execução das ações de comunicação.

O Brasil deixava um período autoritário. O medo ainda reinava nos ambientes internos, e as estruturas de recursos humanos controlavam os profissionais contratados. Vivia-se, portanto, sob o signo da comunicação vigiada.

Em meados dos anos 1970, o mercado de trabalho jornalístico dava sinais de saturação. A maior parte dos profissionais da imprensa respirava um clima de “jornalismo revolucionário”, que atraía idealistas para as frentes de batalha contra “imperialistas” – no caso, o poder econômico e as estruturas empresariais. Nos espaços de formação de opinião, a discussão acirrava a dicotomia de um mundo de bons e maus, oprimidos e opressores, esquerda e direita. Nas camadas intelectuais, o discurso separava os “antiquados” e os “modernos”, os “apocalípticos” e os “integrados”, na perspectiva descrita por Umberto Eco para definir contingentes inseridos na moderna comunicação de massa e seus opostos.

Ser assessor da imprensa, na época, equivalia a ter estampado na testa o selo “vendido aos capitalistas”. Diante dessa moldura, tive a ousadia de enfrentar o “paredão da moralidade”, na verdade o conjunto de preconceitos contra o capital. Naquele momento, a clivagem ideológica ainda se regia por padrões antigos: pregava-se a luta de classes, apresentando-se as relações capital/trabalho como um jogo de soma zero; a vitória de um deveria empatar com a morte do outro. “Parceria” e “integração” eram verbetes abolidos das páginas da negociação coletiva. Os manuais de trabalhadores e empresários tinham alfabetos opostos. Era, portanto, um desafio inimaginável que alguém da área acadêmica optasse por um exercício reflexivo na área empresarial, sobretudo quando a reflexão abarcava o terreno da comunicação – e, pior, quando esta ocorria na esfera do maior centro de produção científica do país, um polo da excelência do pensamento, a USP.

Na Escola de Comunicações e Artes, usei realizar meus trabalhos acadêmicos de doutorado e livre-docência orientados inicialmente para a sistematização do jornalismo e da comunicação empresarial e, em momento posterior, para a construção de modelos integrados de comunicação como definidores da eficiência (maximização dos meios, ferramentas e processos) e da eficácia (conceito da maximização de resultados) organizacionais (por exemplo: um jogador pode ter feito gols – eficácia –, mas não ter tido boa atuação em campo – eficiência). A partir daí, seguiu-se um longo percurso na área da formação de alunos (graduação) e de professores (pós-graduação) nas áreas afins da comunicação empresarial e da assessoria de imprensa. Disciplinas específicas passaram a ser criadas em outras universidades. Essa incursão gerou dissertações e teses acadêmicas. O mercado de trabalho passou a receber corpos funcionais mais preparados e alguns de seus integrantes galgaram postos elevados nas estruturas profissionais corporativas. A comunicação empresarial ganhava *status*.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Um a um, os velhos preconceitos foram caindo e as disputas entre relações públicas e jornalistas refluíram, principalmente porque o corporativismo dos respectivos setores cedeu lugar ao fator competência. As empresas co-

meçaram a contratar profissionais pelo critério da qualidade profissional, não mais exigindo qualificações exclusivas das áreas da comunicação. Nas empresas, os modelos comunicacionais tornaram-se mais complexos com a emergência de subáreas no sistema de comunicação. Os setores de marketing, historicamente arredios, aproximaram-se da comunicação empresarial em função da necessidade de conceber e executar programas e projetos em parceria. Por fim, até os mais renitentes e resistentes “pensadores” contrários à atividade da comunicação empresarial foram obrigados a rever suas ideias. Alguns deles chegaram a ingressar em órgãos públicos para desenvolver os programas de comunicação empresarial que abominavam.

No final da década de 1970, no âmbito das organizações, percebia-se forte ênfase nos valores do associativismo e da solidariedade, modo de “esquentar” o clima interno. A comunicação como alavanca dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização. Do ponto de vista externo, a propaganda continuava a lapidar a imagem institucional. Notava-se, ainda, sorrateira disputa entre as diversas áreas – recursos humanos, relações públicas, marketing, vendas e jornalismo – para comandar o sistema de comunicação. Os primeiros modelos corporativos começavam, então, a aparecer.

Em 1983, defendi minha tese de livre-docência, que esboçava um modelo sistêmico para abrigar as áreas da comunicação empresarial. Já não me conformava em tratar exclusivamente de jornalismo empresarial, um único dedo entre os dez abarcados pela comunicação. Vislumbrei essa hipótese e passei a desenvolvê-la na academia e no mercado. Na Corporação Bonfiglioli, que possuía 40 empresas, estabeleci um modelo sistêmico de comunicação, incorporando os nichos clássicos da comunicação social – jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas (eventos, endomarketing), propaganda (institucional e mercadológica), editoração (livros e folhetaria), sistema de pesquisas etc. Desenhava-se, assim, um dos primeiros modelos corporativos da comunicação em organizações complexas.

O PODER EXPRESSIVO

A base conceitual do trabalho se amparava na defesa do conceito de poder expressivo, que adicionei à tipologia de poderes adotada por Amitai Etzioni

em suas análises sobre o poder nas organizações complexas. Em outras palavras, ao lado dos poderes remunerativo, normativo e coercitivo, procurei demonstrar que o poder da comunicação era fundamental para as metas do engajamento, participação e obtenção de eficácia. Abro um parêntese para explicar as bases dessa proposição. Se o poder é a capacidade de uma pessoa de influenciar outra para que esta compreenda e aceite as razões da primeira, isso ocorre, inicialmente, por força da argumentação. A relação de poder se estabelece em decorrência do ato comunicativo. O poder da comunicação se apresenta ainda no carisma, esse brilho extraordinário que os líderes exprimem e se faz presente na eficiência do discurso, na maneira de falar, na gesticulação, na apresentação pessoal. O carismático tem imensa capacidade de integrar e harmonizar os discursos *semântico* e *estético*. Detém, ainda, a condição de animar os ambientes, atrair a atenção e a simpatia de ouvintes e interlocutores.

Nas organizações, a comunicação é usada de diversas formas. Desenvolve-se, de um lado, um conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas. Em paralelo, ocorrem situações de comunicação expressiva, centrada nas capacidades e habilidades, nos comportamentos e nas posturas das fontes. A comunicação expressiva humaniza, suaviza, coopta, agrada, diverte, converte, impacta, sensibiliza. Quando o teor das comunicações instrumentais é muito denso, as organizações se transformam em ambientes ásperos e áridos. Já quando as comunicações expressivas se expandem nos fluxos da informalidade, as organizações dão vazão a climas alegres, cordiais, humanizados. A comunidade torna-se mais descontraída e solidária.

Essa comunicação expressiva é a alavanca de mobilização interna, voltada que está para as operações e atividades rotineiras, bem como para a animação dos ambientes internos. A comunicação se transforma em vitamina *homeostática*, promovendo o equilíbrio interno. O engajamento, a concordância, os níveis de motivação dependem desse sistema. Os fluxos de comunicação descendente e ascendente funcionam como veias abertas que fazem o sangue correr para os lados, para cima e para baixo. Se uma veia estiver entupida, o organismo morre. A comunicação é o sistema de desentu-

pimento de veias. A imagem é útil para compreender os gargalos do sistema organizacional. Neste, tende-se a reter informação nos níveis intermediários, ou seja, os chefes, no âmbito da gerência, não gostam de passar informações para os subordinados, pois estariam compartilhando poder com eles. Prendem “a bola no meio do campo”. E, assim, estrangulam processos. Um sistema de comunicação aberto funcionará como aríete para romper as dobraduras, os estrangulamentos.

Não se pode esquecer, ainda, que o poder também é exercido pelo boato, pelos rumores. Os boatos aparecem como forma de atemorização e ameaça. Correndo pela rede informal, podem desestabilizar climas internos e extrapolar para os limites externos, sensibilizando a opinião pública. É preciso identificar de que ponto partem e quem são seus beneficiários. Eis a razão pela qual é importante identificar o poder dos feudos. Na maioria das grandes companhias, desenvolve-se uma tendência para a criação de compartimentos fechados. Pessoas se enclausuram em pequenos grupos, defendendo privilégios. Os feudos são como tumores que precisam ser lancetados, sob pena de deixarem o tecido contaminado, doente, amortecido.

Destaca-se, ainda, a força do poder do *líder informal*, a pessoa que não detém cargos formais, não carrega o poder da estrutura, da hierarquia. Com ela, muitos vão se aconselhar. Essa pessoa precisa ser valorizada porque seu poder tem condições de melhorar os climas e equilibrar os ambientes, tornando-os mais saudáveis e agradáveis. O engajamento profissional deve muito à capacidade de convencimento e persuasão dos líderes informais. Esses foram alguns dos vetores de força analisados.

Procurei implantar no mercado o modelo apresentado na universidade, ao mesmo tempo que, na academia, ajustei as questões e abordagens usadas na experiência profissional. Ganhava curso, assim, a expressão “comunicação empresarial”, fruto da tese de livre-docência sobre organização e comunicação.

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Se na década de 1970 a comunicação chegava a um alto patamar nas organizações, na de 1980 investiu-se do conceito estratégico. A era da estratégia

prima pela necessidade de a organização ser a primeira no mercado ou, no máximo, a segunda. O foco é o *posicionamento*. As grandes corporações e os modelos eram plasmados a partir da ideia de centralização das chamadas funções meio (planejamento, recursos humanos, comunicação) e descentralização das chamadas funções fim (fabricação, vendas e distribuição). A profissionalização se consolidava e os quadros do jornalismo das redações dos grandes jornais e das grandes revistas assumiam funções importantes nas corporações. O ingresso dos jornalistas nas empresas conferiu novo ritmo à comunicação empresarial e as universidades foram obrigadas a reforçar o conceito, dando vazão a cursos específicos.

O posicionamento mais elevado do profissional caracterizou a década de 1990. Na verdade, ele tem sido um eficaz intérprete dos efeitos da globalização, principalmente no que se refere ao foco do discurso e à estratégia para conferir nitidez à identidade e à imagem organizacionais. O comunicador passou a ser um leitor agudo da necessidade da empresa de interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e novas demandas. A globalização propiciou, ainda, a abertura do universo da locução. Os discursos empresariais se tornaram intensos, passando a provocar mais ecos.

A mídia especializada, por sua vez, começou a exigir novos comportamentos e atitudes por parte das empresas. Não se aceitava a postura do encolhimento. A comunicação com os poderes ganhou intensidade porque as grandes decisões nacionais entraram na agenda das instituições políticas. Os *lobbies*, mesmo aguardando a tramitação de projeto de lei que prevê sua legalização, deram lugar a um novo nicho: articulação e assessoria política. O mercado da comunicação ensejava novas oportunidades para os consultores políticos. Nesse contexto, emergiu o perfil do diretor de relações institucionais, cuja atenção se volta para o Congresso Nacional, o Poder Executivo e o Poder Judiciário.

Ainda nos anos 1990, certos fenômenos se fizeram sentir de maneira intensa. Com a sociedade mais organizada, as entidades intermediárias tornaram-se fortes. O universo associativo ganhou força em função, ainda, do descrédito do setor político e da administração pública. Organizações não

governamentais, disseminadas por todo o país, elegiam bancadas parlamentares como a dos religiosos, a dos advogados, a dos policiais, a dos ruralistas. As ONGs, abrindo espaços, fortaleceram-se no meio social ditando pautas para a mídia e expandindo influência ao lado dos poderes organizados.

As empresas também se modificaram, quebrando redomas. Os empresários deixaram as salas refrigeradas e pisaram no chão de fábrica, enquanto novas relações com o consumidor ganhavam densidade. Estavam em jogo a competitividade acirrada, a busca de qualidade, as novas relações com o consumidor e as estratégias de aproximação dos poderes. Na comunicação interna, as empresas dirigiam o foco para o clima organizacional. A pesquisa interna se fortaleceu. Antes de definir e adotar políticas de comunicação externa, a empresa decidiu examinar o grau da temperatura interna. A pesquisa passou, assim, a mapear expectativas, anseios, angústias, alegrias da comunidade e distúrbios gerados pela questão salarial, pelo ambiente físico da empresa, pelo tipo de cultura e pelo tipo de gestão.

A década de 1990 também foi fértil no campo da gestão. As multinacionais se refizeram, fabricando produtos por meio de uma reengenharia operacional, cujo princípio definidor consistia na junção de partes ou de componentes, fabricados em lugares distintos, reunidos e montados em um espaço centralizado, para formar um todo. Certos componentes, dependendo do setor fabril, eram e ainda são importados do exterior.

Outro desafio do final da década esteve relacionado aos efeitos da globalização. Respeitar ou não as especificidades regionais, preservar ou não as culturas locais, conservar ou não a identidade global da organização e, ainda, como compatibilizar tais conceitos? Esses eram alguns dos temas em ebulição.

Os trabalhos acadêmicos, nas décadas de 1980 e 1990, foram praticamente inspirados e guiados pela tônica jornalística, incluindo questões de forma e linguagem, tipologia da comunicação organizacional, abrangência temática etc. Infelizmente, grandes ausências ainda se fazem sentir. Muita coisa deixou de ser feita. Assim, lacunas se abriam, como as relativas a pesquisas sobre a necessidade de programas de reengenharia organizacional, bem como no que diz respeito à importância da comunicação para o equilíbrio dos ambientes internos. Seria conveniente investigar mais e melhor a

ligação entre a cultura, o clima e a comunicação. Pouco se avaliam os níveis de recepção da comunicação. Sente-se necessidade de pesquisa sobre culturas internas, o que representam, como se desenvolvem e qual é a influência da comunicação no clima organizacional. Tais visões não receberam a devida atenção dos pesquisadores brasileiros. O campo ainda está aberto.

Do ponto de vista da comunicação externa, a exigência se deu em torno dos conceitos de transparência e visibilidade. A competitividade tornou-se aguda e a disputa para fazer uma comunicação mercadológica por meio da publicidade ganhou intensidade. Na sequência, assistimos ao desenvolvimento da comunicação política nas empresas. A sociedade organizada deve procurar fazer valer, por todos os meios e todas as maneiras, seus interesses e pontos de vista perante o Parlamento Nacional – o que é legítimo. Explico a seguir.

COMUNICAÇÃO POLÍTICA

As organizações começavam a descobrir a política. O termo “política”, nesse caso, designa a inserção da organização na comunidade política. Com a expansão do universo da locução, da palavra e das ideias, administrações, governos e políticos foram compelidos a aperfeiçoar linguagens e abordagens com o fito de melhorar a imagem e a visibilidade. Organizações brasileiras de todos os tamanhos e segmentos, na esteira do crescimento do conceito de participação, desenvolveram um papel político mais significativo na sociedade, fazendo-se mais presentes no panteão da cidadania. Os empresários saíram das redomas, abrindo o pensamento à mídia, defendendo posições fortes em prol da modernização política e institucional, bem como discutindo a eficiência das políticas públicas. Iniciaram, desse modo, uma função de caráter político. Representantes dos setores produtivos, enfim, decidiram encarnar um papel político. A comunicação organizacional, portanto, banha-se de uma visão política.

Entenda-se que a empresa faz marketing político quando transporta seu pensamento para a sociedade com o intuito de fixar identidade, defender-se ou tomar uma posição. Ocorre que no Brasil o termo “política” foi muito contaminado, sendo quase sempre identificado com a velha políti-

ca partidária. Será preciso, por isso, resgatar esse “novo-velho” sentido do político, conferindo-lhe o significado adequado.

COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL

Os caminhos foram sendo ampliados. No final da década de 1980, a comunicação empresarial avançou na seara da comunicação governamental e do marketing político. Esse avanço se deu na esteira do fortalecimento de um novo espírito de cidadania, nascido de uma sociedade civil mais organizada e cada vez mais cônica de seus direitos e deveres.

Em 1986, acompanhando o clima ambiental e a abertura do universo da locução (grandes reportagens de denúncia surgiram nessa época), fiz questão de atuar em mais um campo da comunicação especializada, na onda de novas motivações e de integração ao espírito do tempo. Escolhi o universo da comunicação governamental, até então desprovido de mapas conceituais e carente de formulações. Passei a elaborar planos diretores de comunicação para ministérios. Foi um período de novas descobertas. Durante a primeira fase do governo Sarney, criou-se uma Comissão de Comunicação Estratégica, composta por 25 nomes de expressão, para estabelecer diretrizes da comunicação governamental. As ideias brotavam, mas a execução de projetos deixava a desejar. O governo se perdia no cipoal de planos para recuperar o poder da moeda. Como secretário executivo da comissão, acabei sugerindo, depois de algum tempo, sua dissolução por constatar que não havia clima para praticar as sugestões oferecidas pelo colegiado. Primeiro, a administração deveria descobrir “o que” comunicar.

Esgotando essa experiência, com a proposição de estratégias para alguns ministérios e a formulação de um modelo centralizado de comunicação governamental para o Poder Executivo, chegou a vez do marketing político.

MARKETING POLÍTICO

O marketing político tem uma pré-história. Vejamos. No ano 64 a.C., Quinto Túlio Cícero enviava ao irmão, o grande tribuno e advogado Cícero – protagonista de episódios marcantes por ocasião do fim do sistema republicano e da implantação do Império Romano –, uma carta que considero o primeiro

manual organizado de marketing eleitoral da história. Ali, Quinto Túlio orientava Cícero sobre comportamentos, atitudes, ações e programa de governo para o consulado, que era o pleito disputado, sem esquecer as abordagens psicológicas do discurso, como a lembrança sobre a esperança, esse valor tão marketizado no Brasil que tem se firmado como base para eleições vitoriosas: “Três são as coisas que levam os homens a se sentir cativados e dispostos a dar o apoio eleitoral: um favor, uma esperança ou a simpatia espontânea”. E passava a discorrer sobre cada valor.

Recorro com frequência neste *Manual* ao crescente grau de organização social no Brasil, recomendando que candidatos se apoiem na estrutura da rede social. Novidade? Ora, Túlio já fizera isso antes, ao recomendar a “atenção para a cidade inteira, todas as associações, todos os distritos e bairros”. Como ia dizendo, o que mudou foram os meios de divulgar e expandir um discurso, cujos vértices sempre apontaram para questões de princípio, valores (a esperança e a verdade são valores onipresentes), qualidades, posições entre o bem e o mal, enaltecimento de perfis, desigualdade social, enfim, promessa do néctar eterno. Jesus Cristo, por exemplo, abrindo o primeiro milênio, não apenas fazia perorações de intensa expressividade – como o Sermão da Montanha, peça magistral da oratória política – como criou uma metodologia para expandir seu ideário. Mateus, Marcos, Lucas e João foram exímios propagadores da fé com seus evangelhos, além do fabuloso Paulo, com suas densas epístolas; Tiago e Pedro estão entre os mais importantes disseminadores dos ideais cristãos. Tinham o DNA da comunicação política no sangue.

O ESTADO-ESPETÁCULO

Não se trata de dizer que tudo isso é marketing. Pretendo argumentar que, ao longo da história, a defesa de um ideal por líderes carismáticos, de qualquer fé e doutrina, sempre contou com ingredientes que, hoje, se vinculam necessariamente ao marketing político. São eles: o encantamento/mistificação das massas; as formas de expressão do discurso; o contato direto com as multidões; os aparatos litúrgicos dos eventos; a utilização de slogans, símbolos e música; a passividade de imensas plateias ante discursos prolon-

gados e cansativos; o clima de dominação gerado pela pressão sobre a máquina psíquica dos cidadãos, cujo patrocínio, na contemporaneidade, vem desse Estado-Espetáculo que aí vemos (Schwartzemberg). Ele é o responsável pela carnavalização da política, pelo artificialismo dos discursos, pela construção de heróis de curta duração e até pela pseudorrepresentação social nos Parlamentos.

Hitler fez propaganda política usando instrumentos, métodos e processos para formar os reflexos condicionados e estabelecer sua estratégia de dominação das massas. A cruz gamada – multiplicada por todos os cantos – inspirava a ideia do trabalho produtivo. Ao som de tambores, reforçava o efeito das palavras. Palavras que preenchiam todas as lacunas e necessidades apontadas pelos quatro mecanismos natos que formam a estrutura dos seres biológicos: o impulso combativo (luta contra a morte, contra o perigo), o impulso alimentar (sem alimento não se vive), o impulso sexual (certeza de continuidade da espécie) e o impulso paternal (voltado para os valores dos grupos, como solidariedade, integração, amizade, carinho, amor etc.). Os dois primeiros impulsos amparam a conservação do indivíduo e os dois últimos são mecanismos de conservação da espécie.

Como se observa, os requisitos para a construção desse marketing partiam de uma doutrina, que se abria em programas, dos quais se extraíam slogans que, por sua vez, se afinavam em um símbolo. A doutrina cristã tem a cruz. O comunismo, a foice e o martelo. No Brasil, não foi muito diferente, apesar de termos adicionado aos condimentos gerais usados pelas civilizações pitadas do caráter nacional, como a improvisação, a falta de compromisso, a negligência, o ufanismo, o tropicalismo, o personalismo (vota-se na pessoa e não no partido), a flexibilidade, a desconfiança, a falta de precisão, a cultura do mais ou menos, o catastrofismo, a impunidade, a protelação, o apadrinhamento, o messianismo, a cultura festiva/descontração.

A COMUNICAÇÃO POLÍTICA: DOS ANOS 1930 AOS NOSSOS DIAS

Getúlio Vargas, no Estado autoritário, tinha o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) chefiado pelo competente Lourival Batista. A imagem de Vargas como pai dos pobres, de perfil nacionalista, sem esquecer o insepará-

vel charuto, está seguramente associada ao “marketing” da época – no caso, uma intensa bateria de propaganda e muita censura. Bater num lado só do bumbo da comunicação é a equação da eficácia dos ditadores. Dá certo enquanto o governo vai bem. Juscelino Kubitschek, por sua vez, era uma simpatia irradiante. Vestiu a camisa do desenvolvimento e seu slogan “50 anos em 5” foi um sucesso. Colou. E seu sorriso era a estampa de um país feliz. Jânio fazia marketing todo o tempo. Até quando não falava. Fora do país, com bilhetes que fazia chegar aos jornais, impunha manchetes. Era sinônimo de autoridade. Desde os tempos de candidato a vereador, quando se apresentava com o paletó cheio de caspas, comendo banana no palanque para mostrar ao povo que não dispunha de tempo nem para almoçar, Jânio tinha o dom de ditar padrões, criando estilo com seus ês fechados. O símbolo de sua campanha presidencial – a vassoura – dizia tudo: limpar a sujeira do país, combater a corrupção. Jango não teve tempo de criar uma identidade, a não ser o perfil acuado ante as pressões.

Os governos militares, principalmente o de Médici, foram exímios na produção de uma simbologia de marketing. Segurança e desenvolvimento transformaram-se em focos centrais das estratégias mercadológicas, até se chegar ao conceito da “abertura lenta, segura e gradual” do governo Ernesto Geisel, quando as comportas da liberdade passaram a ser abertas. O governo Sarney criou uma Comissão de Alto Nível (da qual fui o secretário executivo), composta por 25 dos melhores profissionais de marketing e comunicação do país, e teve programas marketizados como o leite para os pobres, mas a altíssima inflação acabou corroendo qualquer resultado alcançado pelo marketing.

A era Collor foi a da exacerbação do marketing. Ele o usou bem antes de se eleger. Fez uma bela campanha de TV. E soube cristalizar o conceito de inovação e luta contra a velha política. Abusou do marketing. Fazia *cooper* todos os dias, com um bando de jornalistas correndo atrás. Virou piloto de supersônico. A imagem era a de um presidente jovial, vendendo exuberância, coragem, risco e avanço. Mas marketing nenhum segura as pontas de governos estraçalhados por denúncias.

Fernando Henrique foi o *schollar* do poder central. A chave do sucesso foi o Plano Real, tornando-se a moeda o ícone do marketing. Deu certo

no primeiro mandato, não no segundo, quando se viu o marketing perder para o que chamo de “desgaste de material”. Dois mandatos para um governante, quando não são plenos de êxito e mudanças, acabam cansando o eleitor – que inevitavelmente votará, a seguir, no candidato com propostas mais arrojadas.

E aí apareceu Lula com tudo que o brasileiro queria em termos de simbologia: pobre, esforçado, perdedor de várias batalhas, determinado, perseverante, o mais completo perfil impregnado de esperança. Lula ganharia de qualquer maneira. O marketing apenas ajudou o eleitorado a conhecê-lo mais de perto.

Nesse ponto, é oportuno lembrar o acervo de distorções por que tem passado o marketing no país desde Collor e, na campanha municipal de 2004, atinge o clímax. Primeiro, há de se destacar o que tenho chamado de mcdonaldização do marketing: aplicação rigorosa dos mesmos símbolos e dos mesmos discursos em campanhas eleitorais de estados diferentes. O símbolo do coração tem sido usado e abusado, além de um slogan multiplicado nas grandes, médias e até pequenas cidades: “Fulano fez, fulano fará”. Pequenas variações, quando existem, apontam para a mesma referência: “Fulana fará melhor”. É a pedagogia da fazeção. O eleitor, porém, está mais atento, é mais esclarecido e consciente e começa a participar ativamente do processo político. Portanto, uma vacina ética corre nas veias da sociedade, evitando a enganção das massas com promessas mirabolantes.

Resta aduzir que o marketing político abrirá um ciclo de depuração. Serão ajustados eixos e abordagens. A ênfase publicitária, hoje presente nas campanhas, é diminuída e cede espaço aos estrategistas, aos consultores de conteúdo, aos analistas do pensamento social. A dinâmica social brasileira passa a exigir uma democracia mais participativa. De outro lado, multiplicam-se os núcleos e os nichos de referência na sociedade. Ou seja, os poderes centrífugos (Executivo, Legislativo) já dividem força e mando com os poderes centrípetos (organizações sociais). Estratégias de marketing eleitoral e de marketing político permanente (suporte e estruturas de marketing para parlamentares e governos) haverão de contemplar a dinâmica social.

MINHA EXPERIÊNCIA

Em 1986, fiz as primeiras incursões teóricas e práticas no marketing político. Tratava-se de ampliar o leque da comunicação, buscando agregar a ela novos eixos – pesquisas de opinião, formação do discurso (identidade), articulação e mobilização das massas. Amparado na vivência de campanhas políticas para governo de alguns estados, a partir do Ceará, onde produzi a primeira peça de planejamento da campanha de Tasso Jereissati ao governo, passei a reunir conhecimentos nos dois campos especializados e lancei um terceiro livro, *Marketing político e governamental: um roteiro para campanhas políticas e estratégias de comunicação* (Summus, 1985). Percebi que se descortinava, no país, um imenso território: o marketing político eleitoral e o marketing político permanente, com foco no suporte a candidatos eleitos, tanto do Executivo quanto do Legislativo, nas três esferas da Federação.

O clima era convidativo. Os poderes executivos – prefeitos e governadores – abriam espaços para a instalação de estruturas de comunicação governamental, na perspectiva de ampliação de espaços de visibilidade, aperfeiçoamento da identidade e prestação de contas à comunidade política. A sensibilidade e o interesse eram movidos pela emergência do Estado-Espetáculo, que passou a exercer grande influência sobre os membros da comunidade política, representantes e representados. Nas três últimas décadas, coordenei campanhas políticas de candidatos em muitos estados, principalmente de majoritários (governadores, senadores e prefeitos).

Desde então, deixando a vanguarda e coordenação de campanhas, passei a atuar como consultor político, colaborando para o planejamento e a orientação do discurso de candidatos, interpretando pesquisas, fazendo *briefings* para criação publicitária, promovendo ajustes nas ferramentas usadas nos pleitos eleitorais de cunho proporcional e majoritário. A par de minhas atividades no universo privado, onde presto assessoria e consultoria a empresas e entidades.

Concluo esta Introdução com meu trabalho no território da análise política. *O Estado de S. Paulo*, o mais respeitado jornal brasileiro, me abriu a oportunidade de escrever, aos domingos, um artigo sobre política. Há cerca de duas décadas cumpro essa missão. Com alegria e orgulho. Alegria em ou-

sar, toda semana, perseguir uma temática nacional, por abordagens múltiplas, seja trabalhando a vertente partidária ou os largos espaços de costumes, tradições, usos e práticas dos atores políticos – físicos e jurídicos. Orgulho ao verificar que uma parcela importante do pensamento nacional acompanha atentamente as reflexões.

O desafio é o de encontrar nichos ainda não trilhados, temáticas ainda não desenvolvidas. Ou mesmo achar aspectos diferentes para assuntos já avaliados. O Brasil, porém, é e continuará a ser um imenso laboratório de vivências. Como salientei no início deste texto, instiga-me a curiosidade. Move-me a vontade de buscar respostas para as grandes interrogações. Zaratustra, com sua luz, sopra em meus ouvidos: “Novos caminhos sigo, uma nova fala me empolga – como todos os criadores, cansei-me das velhas línguas. Não quer mais o meu espírito caminhar com solas gastas”.

Este *Manual* procura amalgamar lições da academia com reflexões e roteiros práticos, produzidos ao longo de 30 anos de experiência nas áreas da comunicação e do marketing político (eleitoral e de sustentação).

GAUDÊNCIO TORQUATO

São Paulo, março de 2014

PARTE I

CURSO DE MARKETING POLÍTICO

NOÇÕES BÁSICAS

Conceitos, formas, processos, técnicas, métodos e conselhos para bom desempenho em campanha eleitoral e apoio aos eleitos