



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA
COMO PARTE INTEGRANTE DO PLANEJAMENTO
PESSOAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Mariane Verardi

Santa Maria, RS, Brasil

2009

**PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA COMO PARTE
INTEGRANTE DO PLANEJAMENTO PESSOAL**

por

Mariane Verardi

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2009

© 2009

Todos os direitos autorais reservados a Mariane Verardi. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito da autora.

Endereço: Rua Duque de Caxias, nº. 1.431, Bairro Centro, Santa Maria, RS, 97.015-190
Fone (0xx) 55 9172-1426; End. Eletr: marianeverardi@hotmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA COMO PARTE
INTEGRANTE DO PLANEJAMENTO PESSOAL**

elaborada por
Mariane Verardi

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Maria Helena Weber, Dr^a. (UFRGS)

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 1º de setembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

Neste espaço, reservo meus agradecimentos ao professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, que no papel de orientador, muito bem conduziu-me na realização do mestrado.

Da mesma forma, agradeço ao professor Dr. João Helvio Righi de Oliveira, que oportunizou a realização deste objetivo, e a professora Dr^a. Maria Helena Weber pelas recomendações de leituras, que ampliaram meu conhecimento sobre o tema.

Agradeço, igualmente, aos entrevistados, que cederam seu tempo e que mostraram-se disponíveis a colaborar com este projeto.

Ao amigo Ari, sou grata pelas discussões sobre política e comunicação, que aumentaram meu interesse pela continuidade de estudos nesta área.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA COMO PARTE INTEGRANTE DO PLANEJAMENTO PESSOAL

AUTORA: MARIANE VERARDI

ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 1º de Setembro de 2009.

Esta pesquisa tem como propósito desenvolver um Modelo de Planejamento da Participação Política, com ênfase na representação política, que otimize o Planejamento Pessoal. Para tanto, utiliza a abordagem da pesquisa qualitativa, por meio do uso da técnica da pesquisa bibliográfica. Para atingir os objetivos, o estudo analisa e descreve os principais modelos de Planejamento da Participação Política existentes na literatura. O modelo proposto é formado por nove (9) campos: *Pesquisa, Posicionamento, Política, Organização, Finanças, Administração, Propaganda, Mobilização e Avaliação*. Para validá-lo, foram realizadas entrevistas com cinco (5) profissionais da área: um (1) pesquisador, três (3) coordenadores de campanha eleitoral e um (1) pesquisador e coordenador de campanha. Após a realização das entrevistas, os dados coletados, junto às fontes secundárias, foram analisados e interpretados. Por último, foram feitas as adequações necessárias ao modelo inicial desenvolvido.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Planejamento Pessoal, Planejamento da Participação Política

ABSTRACT

Masters Degree Dissertation
Post Graduation Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

PLANNING OF POLITICAL PARTICIPATION AS AN INTEGRANT PART OF PERSONAL PLANNING

AUTHOR: MARIANE VERARDI
MASTERMIND: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA
Defense Day and Place: Santa Maria, September, 1 th, 2009.

This paper aims to develop a Model of Planning of Political Participation with an emphasis on political represent that optimizes the Personal Planning. To do so, it uses the approach of a qualitative research, by means of a technique of bibliographical research. So that it can reach its goals, this study analyzes and describes the main models of Planning of Political Participation existing in the literature. The proposed model is formed by 9 (nine) fields: *Research, Position, Politics, Organization, Finances, Administration, Propaganda, Mobilization and Evaluation*. To make it valid, five professionals (a researcher, three coordinators of election polls and a political campaign coordinator who is also a researcher) were interviewed. After the interviews, the collected data from the secondary sources were analyzed and interpreted. Finally, the necessary changes were made in the initially developed model.

Key words: Strategic Planning, Personal Planning, Planning of Political Participation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2006).....	23
FIGURA 02 – Áreas do Planejamento Pessoal de Estrada (2006).....	28
FIGURA 03 – Modelo de Planejamento Pessoal de Estrada (2006).....	29
FIGURA 04 – Campos e elementos propostos no Planejamento Individual.....	30
FIGURA 05 – Campos e elementos propostos no Planejamento Familiar.....	31
FIGURA 06 – Campos e elementos propostos no Planejamento da Participação Social.....	32
FIGURA 07 – Campos e elementos propostos no Planejamento de Negócios Pessoais.....	34
FIGURA 08 – Campos e elementos propostos no Planejamento Profissional.....	35
FIGURA 09 – Modelo de Planejamento da Participação Política de Manhanelli (1988).....	52
FIGURA 10 - Modelo de Planejamento da Participação Política de Pereira et al. (1995).....	57
FIGURA 11 - Modelo de Planejamento da Participação Política de Veloso (2002).....	60
FIGURA 12 - Modelo de Planejamento da Participação Política de Redondo (2002).....	65
FIGURA 13 – Primeira etapa do Planejamento da Participação Política de Redondo (2002).....	66
FIGURA 14 – Segunda etapa do Planejamento da Participação Política de Redondo (2002).....	67
FIGURA 15 - Terceira etapa do Planejamento da Participação Política de Redondo (2002).....	69
FIGURA 16 - Quarta etapa do Planejamento da Participação Política de Redondo (2002).....	70
FIGURA 17 - Quinta etapa do Planejamento da Participação Política de Redondo (2002).....	72
FIGURA 18 – Organograma de Campanha Eleitoral de Kuntz (2006).....	84
FIGURA 19 – Modelo de Planejamento da Participação Política proposto.....	87

FIGURA 20 – Áreas do Planejamento da Participação Política proposto.....	88
FIGURA 21 – Elementos do campo <i>Pesquisa</i>	90
FIGURA 22 – Elementos do campo <i>Posicionamento</i>	92
FIGURA 23 – Elementos do campo <i>Política</i>	97
FIGURA 24 – Elementos do campo <i>Organização</i>	103
FIGURA 25 – Elementos do campo <i>Finanças</i>	108
FIGURA 26 – Elementos do campo <i>Administração</i>	111
FIGURA 27 – Elementos do campo <i>Propaganda</i>	114
FIGURA 28 – Elementos do campo <i>Mobilização</i>	120
FIGURA 29: Campo Avaliação.....	122

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - MODELO INICIAL.....	140
ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	141

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Estrutura do trabalho	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Planejamento	17
2.2 Planejamento estratégico	20
2.2.1 Modelos de planejamento estratégico.....	21
2.2.1.1 Modelo de Estrada (2006).....	22
2.3 Planejamento pessoal	26
2.3.1 Modelo de planejamento pessoal de Estrada (2006).....	27
2.3.1.1 Planejamento individual.....	29
2.3.1.2 Planejamento familiar.....	31
2.3.1.3 Planejamento da participação social.....	31
2.3.1.4 Planejamento de negócios pessoais.....	33
2.3.1.5 Planejamento profissional.....	34
2.4 Planejamento da participação política	36
2.4.1 Política.....	37
2.4.2 Participação política.....	38
2.4.3 Comportamento eleitoral no Brasil.....	40
2.4.3.1 Clientelismo.....	43
2.4.3.2 Identificação partidária.....	46
2.4.3.3 Clivagens socioeconômicas.....	48
2.4.3.4 Personalismo.....	50
2.4.4 Modelos de planejamento da participação política	51
2.4.4.1 Modelo de Manhanelli (1988).....	51
2.4.4.1.1 Discussões sobre o Modelo de Manhanelli (1988)	57
2.4.4.2 Modelo de Pereira <i>et al.</i> (1995).....	57
2.4.4.2.1 Discussões sobre o Modelo de Pereira <i>et al.</i> (1995)	59
2.4.4.3 Modelo de Veloso (2002).....	59

2.4.4.3.1 Discussões sobre o Modelo de Veloso (2002)	64
2.4.4.4 Modelo de Redondo (2002).....	64
2.4.4.4.1 Discussões sobre o Modelo de Redondo (2002)	73
2.4.4.5 Modelo de Kuntz (2006).....	73
2.4.4.5.1 Discussões sobre o Modelo de Kuntz (2006)	79
3 METODOLOGIA.....	80
3.1 Classificação da pesquisa.....	81
3.2 Formulação do problema.....	82
3.3 Elaboração do modelo inicial.....	83
3.4 Participantes.....	83
3.5 Tamanho da amostra.....	84
3.6 Coleta de dados.....	85
3.7 Análise e interpretação dos dados.....	85
3.8 Relatório.....	85
4 MODELO DE PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA PROPOSTO.....	86
4.1 Pesquisa.....	88
4.1.1. Qualitativa.....	90
4.1.2 Quantitativa.....	91
4.2 Posicionamento.....	91
4.2.1 Plano de ação.....	92
4.2.1.1 Plataforma de atividade política.....	93
4.2.1.2 Programa de atividade política.....	94
4.2.2 Discurso do participante.....	94
4.2.3 Imagem do participante.....	95
4.3 Política.....	97
4.3.1 Bases políticas.....	98
4.3.2 Alianças políticas.....	99
4.3.3 Conselheiros.....	99
4.3.4 Formadores de opinião.....	101
4.3.5 Mídia.....	101
4.4 Organização.....	102
4.4.1 Conselho político.....	104
4.4.2 Coordenador de ação política.....	104

4.4.3 Comitês.....	105
4.4.3.1 Comitê central.....	105
4.4.3.2 Comitê de base.....	105
4.4.4 Agenda.....	106
4.4.5 Assessoria jurídica.....	107
4.4.6 Comunicação administrativa.....	108
4.5 Finanças.....	108
4.5.1 Orçamento.....	108
4.5.2 Arrecadação.....	109
4.5.2.1 Particular.....	109
4.5.2.2 Empresarial.....	110
4.5.2.3 Pública.....	110
4.5.2.4 Eventos.....	111
4.6 Administração.....	111
4.6.1 Contabilidade.....	111
4.6.2 Materiais e serviços.....	112
4.7 Propaganda.....	112
4.7.1 Televisão.....	114
4.7.2 Rádio.....	116
4.7.3 <i>Internet</i>	118
4.7.4 Mídia impressa.....	119
4.7.5 Mídia alternativa.....	119
4.8 Mobilização.....	120
4.8.1 Eventos.....	120
4.8.2 Panfletagem.....	121
4.8.3 Transporte.....	121
4.8.4 Fiscalização.....	121
4.9 Avaliação.....	122
5. VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA PROPOSTO.....	123
5.1 Discussões dos resultados.....	128
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	131
6.1 Conclusões.....	131
6.2 Recomendações.....	132

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133
ANEXOS.....	139

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas utilizam o Planejamento Estratégico para determinarem os seus objetivos de longo prazo e estabelecerem as ações e estratégias que serão adotadas para concretizá-los.

Da mesma forma que as organizações usam o Planejamento Estratégico, os indivíduos também podem se beneficiar dessa ferramenta, para planejarem suas vidas, de forma a obterem melhores resultados, tanto na área profissional quanto na área pessoal. É neste sentido que surge uma ferramenta denominada Planejamento Pessoal.

Costa (2005) caracteriza esse instrumento como um método de gerenciamento de vida, o qual possibilita maior organização pessoal, potencialização do tempo e dos recursos pessoais.

Para Pires (2005), o Planejamento Pessoal “é a chave para a autorrealização e para o sucesso pessoal, incluindo a motivação e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional”.

O Planejamento Pessoal permite que o indivíduo planeje áreas de sua vida, tais como a profissional, a familiar, a individual, entre outras.

Para Augustin (2008), o Planejamento da Participação Política visa preparar a pessoa para concorrer, **profissionalmente**, a cargos políticos, e, também, como **partidário**, em nível municipal, estadual ou nacional. Sobre os cargos políticos profissionais, ela diz que o planejamento refere-se aos relacionamentos políticos que a pessoa deve construir, bem como toda a preparação que deve fazer, até atingir e ocupar a posição desejada. Em relação ao planejamento político partidário, Augustin (2008, p. 97) afirma que

O planejamento político partidário permite que o candidato desenvolva a sua estratégia eleitoral e o planejamento da sua campanha. Ele é importante, pois, às vezes, os aspirantes a cargos eletivos lançam-se, em uma eleição, sem estarem devidamente habilitados.

Nesta pesquisa, o Planejamento da Participação Política será tratado de maneira ampla, abrangendo tanto o indivíduo, que deseje concorrer, profissionalmente, a cargos políticos, quanto a pessoa que pretenda concorrer como partidário e, ainda, os profissionais que pretendam disputar cargos profissionais em organizações.

A participação política, conforme Rush (1992) pode ser entendida como “o envolvimento do indivíduo no sistema político em vários níveis de atividade, do desinteresse

total à titularidade de um cargo político.” Para Axford *et al.* (1997, p. 109), a participação política compreende quais os comportamentos dos cidadãos orientados para influenciar o processo político.

De acordo com Della Porta (2003), nas democracias modernas as decisões políticas são tomadas por agentes, eleitos pelo povo, sendo o sufrágio eleitoral o principal instrumento da participação dos cidadãos.

O objetivo deste estudo é desenvolver um Modelo de Planejamento da Participação Política, com ênfase na representação política, o qual seja capaz de auxiliar políticos que disputem cargos públicos, ou indivíduos que concorram aos mais diversos cargos, eletivos ou não, a planejarem e executarem os passos necessários para a conquista das posições almejadas.

Dessa forma, o Planejamento da Participação Política é importante, haja vista que, muitas vezes, os indivíduos decidem disputar um cargo sem estarem devidamente preparados. Logo, o planejamento, se bem elaborado e executado adequadamente, pode otimizar a participação política das pessoas.

1.1 Justificativa

A abertura política brasileira, iniciada ao final da década de 70. fez com que as eleições se tornassem assuntos comuns nas democracias, sendo os principais instrumentos de rodízio ou troca de poder. Isso tanto na política oficial, nos governos e câmaras de vereadores e deputados e senado, quanto nas mais diversas instituições civis, como sindicatos, associações, federações, universidades, clubes, condomínios, etc. (PEREIRA *et al.*, 1995).

Della Porta (2003) salienta que a política se faz em todos os lugares, da família à imprensa, não se devendo reduzir o seu espaço ao Estado. O autor reforça seu argumento, afirmando que “nenhum âmbito da vida associada parece subtrair-se à politização” (DELLA PORTA, 2003, p. 14).

Maar (1994) afirma que o termo política se aplica a uma ampla variedade de situações ou fenômenos, sendo que as Igrejas, as empresas e as associações possuem suas próprias políticas de funcionamento.

Ainda neste sentido, Reardon (2008, p. 11) diz que “tudo é política”. Para a pesquisadora, em qualquer trabalho, quando a pessoa atinge certo grau de competência, é a política que faz toda a diferença. “Profissionais brilhantes são derrotados, todos os dias, por

seus colegas adeptos do jogo político, porque falham na hora de conseguir o apoio as suas idéias” (REARDON, 2008, p. 11).

Assim, percebeu-se a importância de se desenvolver um Modelo de Planejamento da Participação Política, capaz de auxiliar a todos os indivíduos que desejem otimizar a sua participação política.

O modelo proposto pretende orientar os aspirantes a cargos eletivos diversos, desde a presidência de uma rede de empresas, à diretoria de um clube, ou a síndico de um condomínio até a cargos públicos, a planejarem a sua participação política. O modelo desenvolvido visa auxiliar, também, profissionais que almejem um cargo ou posição em uma empresa.

Percebe-se que muitas pessoas disputam cargos sem preparo adequado, deixando para se organizarem no último momento, ou, simplesmente, não cumprindo algumas etapas essenciais do Planejamento da Participação Política. Porém, o planejamento não pode ser tratado como uma opção, principalmente quando o cargo pretendido é muito concorrido.

Diante das afirmações expostas, percebe-se a importância do Planejamento da Participação Política, condição indispensável para otimizar a participação de uma pessoa em atividades políticas. Dessa forma, a seguinte questão de pesquisa deve ser respondida: **Qual o modelo de Planejamento da Participação Política, com ênfase na representação política, que otimiza o Planejamento Pessoal?**

1.2 Objetivos

A definição de objetivos é fundamental para responder ao problema de pesquisa. Portanto, tem-se neste estudo:

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver um Modelo de Planejamento da Participação Política, com ênfase na representação política, que otimize o Planejamento Pessoal.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever e analisar os principais modelos de Planejamento da Participação Política existentes na literatura;

- Validar o Modelo de Planejamento da Participação Política proposto.

1.3 Estrutura do trabalho

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos. No capítulo 1, é apresentada a introdução do trabalho, a qual abrange uma contextualização sucinta do tema proposto, a definição do problema de pesquisa, a importância do estudo e o estabelecimento dos objetivos a serem atingidos.

No capítulo 2, é apresentada a fundamentação teórica. Essa, trata de temas como Planejamento, Planejamento Estratégico, Planejamento Pessoal, Planejamento da Participação Política, Política, Participação Política e Comportamento Eleitoral no Brasil. Também são descritos, neste capítulo, um modelo de Planejamento Estratégico Organizacional, um modelo de Planejamento Pessoal e cinco modelos de Planejamento da Participação Política.

A classificação da pesquisa, quanto aos métodos e técnicas que orientam o seu desenvolvimento é exibida no capítulo 3 do trabalho.

A seguir, no capítulo 4, é feita a descrição do Modelo de Planejamento da Participação Política proposto, com seus nove (9) campos – *Pesquisa, Posicionamento, Política, Organização, Finanças, Administração, Propaganda, Mobilização e Avaliação* - bem como os elementos que os formam.

Os resultados da validação do Modelo de Planejamento da Participação Política, proposto, são apresentados no capítulo 5, por meio das transcrições das entrevistas realizadas com *experts*.

Por fim, no capítulo 6, são apresentadas as considerações finais do estudo, bem como recomendações para pesquisas futuras.

Os referenciais bibliográficos e os anexos encerram a presente pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como finalidade apresentar um aporte teórico que auxilie no desenvolvimento dos objetivos propostos. Os referenciais teóricos utilizados como base para o desenvolvimento desta pesquisa remetem aos seguintes temas: Planejamento, Planejamento Estratégico, Planejamento Pessoal, Planejamento da Participação Política, Política, Participação Política e Comportamento Eleitoral no Brasil.

2.1 Planejamento

O planejamento há muito tem sido utilizado em organizações, uma vez que o ambiente empresarial muda constantemente e com velocidade cada vez mais rápida.

Mais recentemente, as pessoas começaram a adquirir o hábito de planejarem algumas áreas de suas vidas, como a profissional, a familiar, a individual, entre outras, na para anteciparem-se às mudanças, reduzindo as incertezas do futuro.

Para alguns autores, o termo planejamento está intrinsecamente associado à ideia de futuro. Para eles, planejar é pensar no futuro, e ainda mais, agir sobre ele. Entre esses autores, destacam-se:

- Bolan (1974, p.15): “planejamento denota pensar no futuro”;
- Ackoff (1970, p. 1): “planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo”;
- Ozbekhan (1969, p. 152): o objetivo do planejamento é “criar mudança controlada no ambiente”;
- Oliveira (2008, p. 5): “um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados.”

Outros autores, no entanto, procuraram conceituar o planejamento desatrelando-o da ideia de tempo (futuro) e, sim, pensando-o enquanto processo. Assim, em 1949, Goetz conceituou o planejamento como “fundamentalmente optar” (em STEINER, 1979, p. 346). Koontz (1958, p.48) o conceitua como “a determinação consciente de medidas destinadas a cumprir objetivos. Planejar é, portanto, decidir.” Igualmente, Snyder e Glueck (1980, p. 73) conceituaram planejamento como “as atividades que estão interessadas especificamente em

determinar quais ações e/ou recursos humanos e materiais são necessários para atingir uma meta. Incluem identificar alternativas, analisar cada uma e selecionar as melhores.”

Há autores que conceituam o planejamento como um processo de decisão dirigido para o futuro. Isso porque, conforme Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), toda a decisão considera o futuro por meio de uma promessa de agir, seja ela para comercializar um produto em dez anos ou despachá-lo em dez minutos.

Nesse sentido, Ackoff (1978, p. 2) diz que planejamento é “algo que fazemos antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisão.”

Logo, “planejar é, antes de tudo, assumir uma postura de antecipação e prospecção do comportamento das variáveis em cenários futuros” (VASCONCELLOS FILHO, 1983, p. 25).

Complementando a teoria de Ackoff, Redondo (2002, p. 6) diz que planejamento “é o estabelecimento de um estado futuro desejado ou do objetivo a ser alcançado”, podendo ser conceituado também como “a decisão antecipada do que fazer, como fazer e quando fazer.”

As afirmações de Drucker (1962 p. 131) indicam que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.”

Seguindo o mesmo raciocínio, Kunsch (2003, p. 207) diz que o planejamento “permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuridade das decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transformá-la.”

Assim, planejar não significa somente fazer projeções, solucionar problemas ou elaborar planos estáticos (KUNSCH, 2003, p. 203). Planejar pressupõe a capacidade de se criar imagens do futuro e definir o caminho que a organização deverá seguir no contexto desse futuro. (DIAS, 1982 *apud* KUNSCH, 2003, p. 204)

Ainda a esse respeito, Oliveira (2008, p. 5) diz que toda a atividade de planejamento deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto, das mesmas, no futuro.

Dessa forma, pode-se afirmar que o exercício sistemático, do planejamento, pode reduzir as incertezas envolvidas no processo decisório e, assim, aumentar as chances de se alcançar objetivos e metas estabelecidas (OLIVEIRA, 2008, p.5)

E existem, ainda, aqueles autores que, conforme Mintzberg (2004), conceituam o planejamento dando ênfase à formalização. “O planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisão” (Mintzberg, 2004, p. 26). Bryson (1988, p. 512) conceitua planejamento como “simplesmente um conjunto de conceitos, procedimentos e testes.”

Para Mintzberg (2004), a formalização significa decomposição, articulação e racionalização dos processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações. A racionalidade está enraizada na análise. O planejamento é caracterizado pela decomposição da análise, ou seja, o processo de formulação estratégica é dividido em etapas articuladas, realizadas em sequência, e que produzirá estratégias integradas. Depois de decompostos em estratégias, objetivos e programas, os planos devem ser escritos em documentos formais. Logo, o planejamento pode ser entendido como o esforço de formalizar partes das decisões, das estratégias, por meio da decomposição, articulação e racionalização.

Enquanto documento que vise formalizar estratégias, Kunsch reforça que o planejamento “pressupõe definição de estratégias, que expressam um conjunto de caminhos e/ou linhas gerais, que orientam as ações com vistas na otimização de resultados, bem como a escolha de caminhos alternativos” (KUNSCH, 2003, p. 208).

Vale salientar, ainda, a função do planejamento. Sobre este aspecto, Ferreira (2004) afirma o planejamento pressupor o trabalho de preparação para qualquer projeto, segundo roteiro e métodos determinados e a elaboração por etapas, com bases técnicas de planos e programas, com objetivos definidos. A esse respeito, Oliveira (2008, p. 5) acrescenta que:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O planejamento, enquanto desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, traz vantagens para as organizações, propiciando a coordenação de esforços e a maximização de recursos escassos. Com base em Dias (1982) *apud* Kunsch (2003, p. 216) pode-se destacar os seguintes benefícios do planejamento:

- auxilia na tomada de consciência da razão de ser da organização, por meio de uma sistematização estratégica de seu desempenho;
- permite aferir se a organização está alcançando os resultados propostos nos objetivos;
- aumenta o nível de interação entre as pessoas que compõem a organização e
- amplia o horizonte dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização irá operar, bem como lhes suscita novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas.

Para finalizar, Las Casas (2001) salienta que “à medida que os planejadores adquirem experiência e familiaridade com o planejamento, surge espaço para acrescentar métodos mais sofisticados de análise e elaboração, como o Planejamento Estratégico Organizacional”.

Dessa forma, no próximo item, será apresentada uma revisão bibliográfica sobre Planejamento Estratégico, com conceitos sobre o tema e descrição de um modelo.

2.2 Planejamento Estratégico

Com a mudança rápida e constante, no mundo dos negócios, geradas por fatores como globalização, reduzido crescimento econômico, escassez de alguns recursos, entre outros, os administradores vêm-se obrigados a lançar mão de novas ferramentas gerenciais para se manterem no mercado.

Entre essas ferramentas administrativas, pode-se destacar o Planejamento Estratégico, que serve para orientar as ações que uma organização poderá tomar para enfrentar problemas e para aproveitar oportunidades.

Kotler (1975) diz que “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Seguindo esse raciocínio, Oliveira (2008, p. 17) diz o planejamento estratégico ser

o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Rosa (2001) acrescenta essa ferramenta fornecer o rumo e a direção geral dos esforços e dos recursos da empresa. O planejamento cria compromisso de execução e dá o instrumental para cobrança.

O planejamento estratégico também corresponde à definição de objetivos de longo prazo e às estratégias e ações que serão adotadas para alcançá-los, levando em conta as condições externas e internas à empresa (OLIVEIRA, 2008, p. 18). Ansoff (1981, p. 15) contribui ao conceituar o planejamento estratégico como a

análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos

objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria procurar implantá-la.

Sendo assim, o planejamento estratégico resulta de um trabalho de estabelecimento dos objetivos da organização, por meio da análise dos produtos e /ou serviços que a empresa ofereça e da dinâmica do ambiente em que ela atua, e também dos meios pelos quais esses objetivos serão concretizados (Oliveira, 2008, p. 23).

Segundo Scramim e Batalha (1997), o planejamento estratégico aumenta o grau de acertos da empresa, em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação que decorrem dessas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meio dessas estratégias. E, quando utilizado adequadamente, segundo Oliveira (1986), o planejamento estratégico impulsiona toda a empresa na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação.

A adoção do planejamento estratégico, pelas organizações, traz vantagens, visto que esta ferramenta administrativa induz a empresa a tomar decisões acertadas. Entre os principais motivos para a sua utilização, de acordo com Oliveira (2008, p. 18), estão:

- contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- otimizar o modelo de gestão da empresa;
- facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado;
- consolidar a vantagem competitiva da empresa.

2.2.1 Modelos de planejamento estratégico

A literatura existente sobre Planejamento Estratégico aborda diversos modelos que apresentam divergências e convergências entre si. Entre eles, destacam-se os modelos de Almeida (2001 e 2003), Thompson e Stricklan (2003) e Estrada (2006).

Apesar das particularidades de cada modelo, todos seguem basicamente as mesmas etapas, que são: análise do ambiente, formulação da estratégia, implementação e avaliação.

Para a realização desta pesquisa, será adotado, como referência, o modelo desenvolvido pelo professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, professor titular da Universidade

Federal de Santa Maria (UFSM). O modelo foi elaborado junto ao Núcleo de Gestão Empresarial (NGE) da UFSM.

A apresentação de um modelo de Planejamento Estratégico Organizacional justifica-se, pois, nesta pesquisa, entende-se o indivíduo como uma empresa, que possui objetivos de vida e metas, e que, para concretizá-las, precisa planejar. Os elementos que fazem parte do planejamento estratégico de uma empresa (finalidade básica, valores e supermetas) podem ser utilizados por indivíduos que desejem planejar a sua vida pessoal ou profissional.

De acordo com o Manual Básico da Escola Superior de Guerra (2009), o homem, assim como uma empresa, a partir da identificação de seus valores, necessidades, interesses e aspirações sociais, estabelece os seus próprios objetivos e o planejamento das ações, visando a alcançá-los.

2.2.1.1 Modelo de Estrada (2006)

Estrada dividiu seu modelo em quatro etapas – Avaliação, Formulação, Implementação e Aprendizagem. Essas etapas estão interligadas e interagem entre si por meio do processo de mudança e do monitoramento e retroalimentação, conforme demonstra a Figura 01.

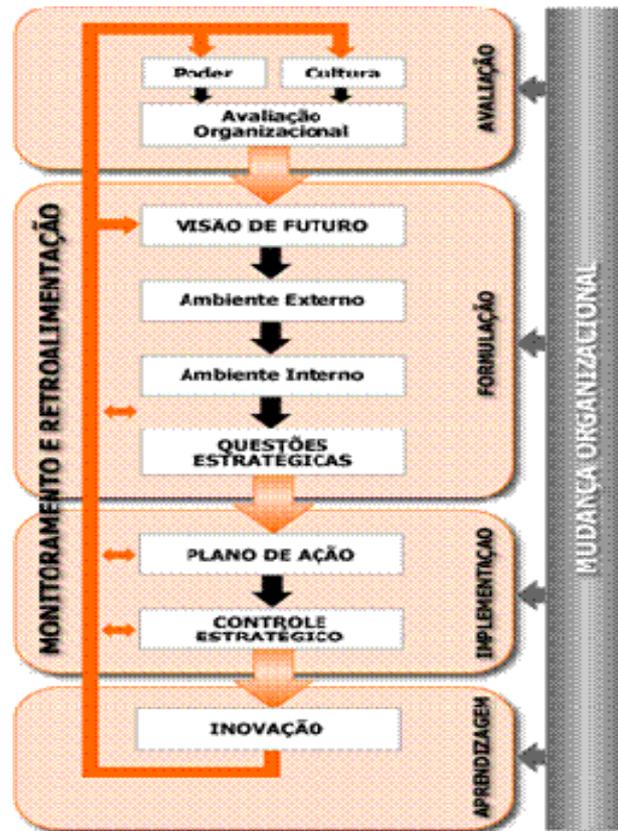


FIGURA 01 – Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2006)
Fonte: Estrada (2006)

A primeira etapa, denominada **Avaliação**, ou Pré-operacional, busca levantar os aspectos qualitativos e quantitativos da organização, ou seja, procura diagnosticar a personalidade e a posição da empresa, quanto à cultura e ao poder.

Estrada (2006) evidencia a importância de compreender as relações de poder existentes dentro de uma organização, pois essas relações, quando bem administradas, podem atuar como agente mediador na prevenção e resolução de conflitos e assegurar a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional.

Da mesma forma, a cultura organizacional merece consideração, uma vez que, a sua identificação contribui na elaboração do planejamento estratégico, pois revela as normas e os valores da organização.

A cultura pode ser entendida como um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, ou uma aprendizagem compartilhada por um grupo, envolvendo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos dos mesmos.

É na etapa da Avaliação que se verifica as possibilidades e as condições para a implementação da gestão estratégica.

Na **Formulação** da Estratégia é determinada a visão de futuro que a organização pretenda alcançar, bem como é realizada uma avaliação dos ambientes internos e externos da empresa, por meio do levantamento de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades de melhoria e ameaças.

A visão de futuro é a inspiração que a organização almeja. “É o elemento que orienta sobre a essência a ser preservada e sobre o futuro para qual o progresso deva ser direcionado” (ESTRADA e ALMEIDA, 2007, p. 159).

A visão é formada por três elementos: finalidade básica, valores e supermetas. A finalidade básica, também denominada missão, representa a razão de ser da organização. Ela deve prevalecer por longos anos, não devendo ser confundida com metas específicas ou estratégias, que mudam muitas vezes no suceder dos anos. A finalidade em si não se altera, mas, sim, inspira mudanças. Os valores são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. São formados por um conjunto de princípios de orientação permanente. A supermeta tem a função de focar e concentrar os esforços da organização.

Na etapa da formulação é realizada uma análise do ambiente da organização, o qual abrange aspectos externos e internos.

A análise do ambiente externo envolve o diagnóstico das oportunidades e das ameaças que a organização poderá encontrar na busca da concretização da visão de futuro. Entende-se oportunidades como circunstâncias ou eventos externos à empresa, os quais podem tornar fácil o cumprimento da visão de futuro, quando bem aproveitadas. Quanto às ameaças, são situações ou eventos, também externos à organização, que poderão dificultar a execução da visão.

Por outro lado, a análise do ambiente interno compreende a identificação dos pontos fortes da empresa e as oportunidades de melhoria, os quais são influenciáveis pela ação gerencial. Os pontos fortes são condições internas à organização, que contribuem para o cumprimento da visão e facilitam a consecução dos objetivos. As oportunidades de melhoria também são condições internas à organização, mas que reduzem a probabilidade de cumprimento da visão, dificultando a consecução dos objetivos e que devem ser melhoradas pela empresa.

A partir da análise do contexto, a empresa tem condições de formular estratégias competitivas alinhadas com o ambiente em que atua.

A terceira etapa é a **Implementação** Estratégica, na qual é delimitado o plano de ação e o controle estratégico. Os planos de ação indicam os passos que devem ser cumpridos, para que as estratégias estabelecidas sejam concretizadas. Um plano de ação deve conter os

seguintes elementos: data de realização; previsão de conclusão; responsáveis pela execução e gerenciamento de resultados; orçamento previsto e indicador de controle (que será monitorado) e prioridade de execução.

O controle estratégico tem a função de medir, quantitativamente, os planos desenvolvidos durante o planejamento, orientando e dando suporte às correções necessárias, para garantir o alcance da visão de futuro. As ações da empresa e os resultados devem ser monitorados, para que o desempenho atingido seja comparado ao previsto, possibilitando, aos gestores, avaliação dos resultados e produção de ações corretivas, quando necessário.

Sendo assim, o plano orçamentário e o sistema de indicadores de desempenho são instrumentos de controle. Conforme Estrada (2006), o plano orçamentário é um mapa que serve como guia para se chegar ao destino desejado, conduzindo a empresa do ponto de partida à sua meta final, fornecendo uma noção dos obstáculos e indicando caminhos alternativos. Os indicadores de desempenho servem como parâmetro para avaliar se a empresa está caminhando em direção à visão de futuro, ou se necessitará de correções em seu rumo.

A última etapa, chamada de **Aprendizagem**, conduz à inovação. Por meio do acompanhamento dos aspectos técnicos da organização, e dos aspectos comportamentais das pessoas que a compõem, capta e direciona as informações obtidas por meio da mudança organizacional. Esta fase é sustentada pelo monitoramento e retroalimentação das etapas anteriores, para que não ocorram desvios.

A partir da análise, das etapas do Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2006), percebe-se que, as mesmas, podem ser utilizadas por indivíduos, que desejem planejar suas vidas pessoais ou profissionais.

A primeira etapa, ou **Avaliação**, auxilia a pessoa na identificação de seus valores e das condições em que se encontra, bem como das possibilidades de elaborar o planejamento pessoal.

A segunda etapa, ou **Formulação**, visa o estabelecimento da visão de futuro do indivíduo e a identificação de seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, assim como, o diagnóstico das oportunidades e as ameaças que o meio lhe oferece.

A **Implementação** tem a finalidade de delimitar o plano de ação, uma vez que, a partir da análise do contexto, feita, anteriormente, a pessoa têm condições de formular estratégias competitivas, alinhadas com a sua realidade. Os planos de ação indicam os passos que devem ser seguidos, para que as estratégias sejam concretizadas.

A última etapa, ou **Aprendizagem**, proporciona a mudança de vida do indivíduo, por meio da assimilação de novas atitudes e comportamentos.

2.3 Planejamento pessoal

É comum que se ouça falar em Planejamento Estratégico no âmbito das corporações. Empresas, instituições e governos, normalmente, elaboram seus planejamentos estratégicos. Porém, a proposta deste item é abordar um tipo especial de planejamento estratégico: o Planejamento Estratégico Pessoal, ou Planejamento Pessoal.

Prado (2006) salienta que, assim como as empresas usam ferramentas e modelos para planejar e obter resultados, as pessoas também podem se beneficiar destes conhecimentos, aplicando-os para melhor planejarem suas vidas.

Sobre isso, Philip Kotler (1986, p. 493) acrescenta que planejar “é decidir no presente o que fazer no futuro” e para auxiliar a pessoa nesse processo, a ferramenta chamada de planejamento estratégico pessoal (PEP) é a ideal.

Assim, é preciso que se compreenda o significado do planejamento pessoal, que pode ser descrito como uma ferramenta que busca orientar cada pessoa quanto ao seu propósito de vida. (Fernandes, 2007, p. 28)

Pode-se dizer, ainda, que o planejamento pessoal “é a chave para a auto-realização e para o sucesso pessoal, incluindo a motivação e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional” (Pires, 2005).

Na concepção de Costa (2005), o planejamento pessoal é

um método de gerenciamento de vida, que envolve mudanças de hábitos e atitudes, possibilitando maior organização pessoal, potencialização do tempo e dos recursos pessoais, assim como o desenvolvimento de habilidades pessoais e eliminação de hábitos negativos.

Conforme Navarro (2006), o objetivo do planejamento pessoal é que a pessoa “aprenda a planejar o seu crescimento pessoal e profissional, conciliando os seus recursos com as possibilidades que o mundo lhe oferece.”

Neste sentido, Morrisey (1992, p. 10) diz que

os benefícios do planejamento incluem: uma visão pessoal para o futuro, uma direção clara para a carreira, a criação de oportunidades, o aumento da segurança, preparação para a aposentadoria, a construção e a manutenção de uma vida equilibrada, balanceada e a oportunidade de envolver outros no bem estar do seu futuro.

É importante salientar que as pessoas que tiverem uma visão clara, traçarem seus objetivos de vida e cumprirem suas metas, estarão em boas condições de dar direção as suas

vidas, uma vez que “o planejamento estratégico pessoal deve ser uma preocupação de todo o ser humano que compactua com o ideal de ser feliz” (NAVARRO, 2006).

A importância do planejamento pessoal justifica-se em um mundo caracterizado pela mudança e pela rapidez, em que as pessoas encontram-se submetidas, constantemente, a essas transformações, vendo-se obrigadas a planejarem as suas vidas.

Assim, considera-se importante que se apresente um modelo de planejamento pessoal para uma melhor compreensão acerca do tema.

Apesar de o tema Planejamento Pessoal ser recente, observa-se vasta literatura emergindo a cada dia, a qual traz diversos modelos de planejamento pessoal, como os de Koshy (2005), Seiwert (2004) e Souza (2003 e 2004).

Para o aprofundamento teórico desta pesquisa, será abordado o modelo de planejamento pessoal proposto por Estrada (2006), que é apresentado no item a seguir.

2.3.1 Modelo de planejamento pessoal de Estrada (2006)

Rolando Juan Soliz Estrada, professor titular da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), criou um modelo¹ de planejamento pessoal, descrito por Augustin (2008), cujo objetivo é servir de meio para ajudar uma pessoa a se desenvolver em suas principais áreas de atuação ou desempenho: **Individual, Profissional, Familiar, Negócios Pessoais e Político, Social e Religioso/Espiritual**, conforme pode ser observado na **Figura 02**.

¹ Em linguagem técnica, um modelo é “uma representação simplificada da realidade, expressa em termos físicos (modelo físico) ou matemáticos (modelo matemático), para facilitar a descrição, a compreensão do funcionamento atual e do comportamento futuro de um sistema, fenômeno ou objeto” (HALLS e DAY, 1990).

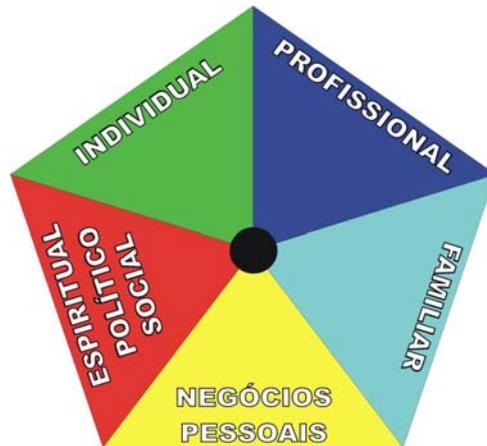


FIGURA 02 – Áreas do Planejamento Pessoal de Estrada (2006)
 Fonte: Augustin (2008)

Conforme Estrada (2006), essas cinco (5) áreas são interligadas, e quando uma é afetada, ou modificada, conseqüentemente as demais também podem ser afetadas.

O modelo de Estrada (2006) é dividido em planejamentos específicos: **Planejamento Individual**, **Planejamento Profissional**, **Planejamento Familiar**, **Planejamento de Negócios Pessoais e Planejamento da Participação Social**, conforme mostra a **Figura 03**. Cada área é subdividida em campos e cada campo trata de um aspecto relevante, para aquele planejamento, permitindo que a pessoa elabore um plano que vá ao encontro de seus objetivos e aspirações. É importante salientar que esse modelo não é engessado, dando total liberdade à pessoa, permitindo que ela decida qual planejamento quer, ou precisa fazer.

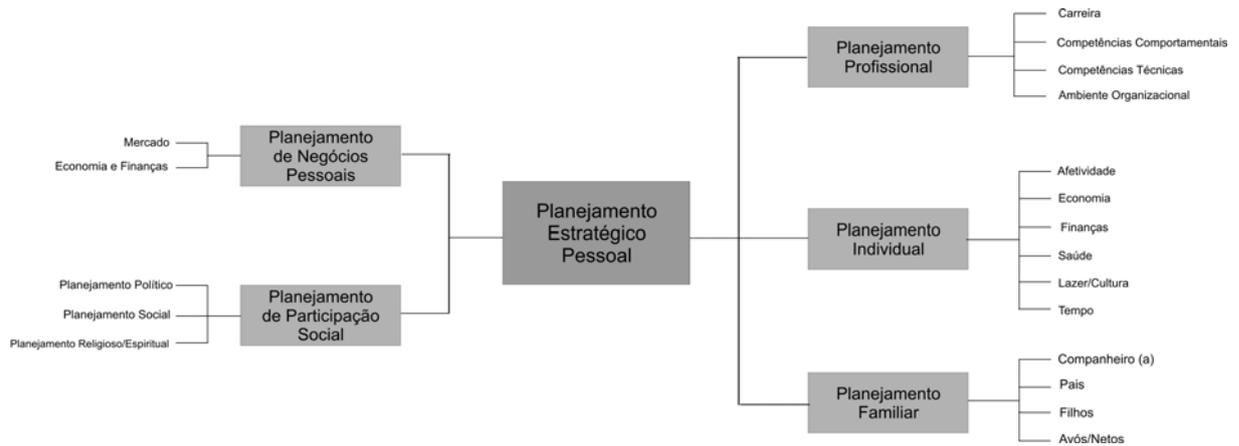


FIGURA 03 - Modelo de Planejamento Pessoal de Estrada (2006)

Fonte: Adaptado de Augustin (2008, p. 32)

2.3.1.1. Planejamento individual

Augustin (2008) afirma o Planejamento Individual ser estritamente pessoal, podendo ser considerado um processo de profunda reflexão, construído em bases sólidas, pois tem como origem os valores, os desejos, os sonhos, os objetivos e as aspirações de cada pessoa. É fundamental que o indivíduo estabeleça o que ele deseja para a sua vida, pois é a partir disso que ela irá desenvolver estratégias adequadas, bem como implementá-las, para assegurar o alcance de seus objetivos e obter satisfação pessoal.

O exercício do Planejamento Estratégico Individual pode auxiliar no autoconhecimento e na definição de ações prioritárias para a pessoa. Esse processo permite que a pessoa analise sua vida e perceba quais são os aspectos que deseja mudar, desenvolver, manter ou atingir, permitindo o alinhamento dos campos que compõem o planejamento individual (FREIRE, 2005).

Desta forma, o Planejamento Individual trabalha com seis (6) campos, conforme mostra a Figura 04. Cada um destes campos: **Afetividade**, **Economia**, **Finanças**, **Saúde**, **Lazer/Cultura** e **Tempo** contribuem para o equilíbrio do indivíduo.

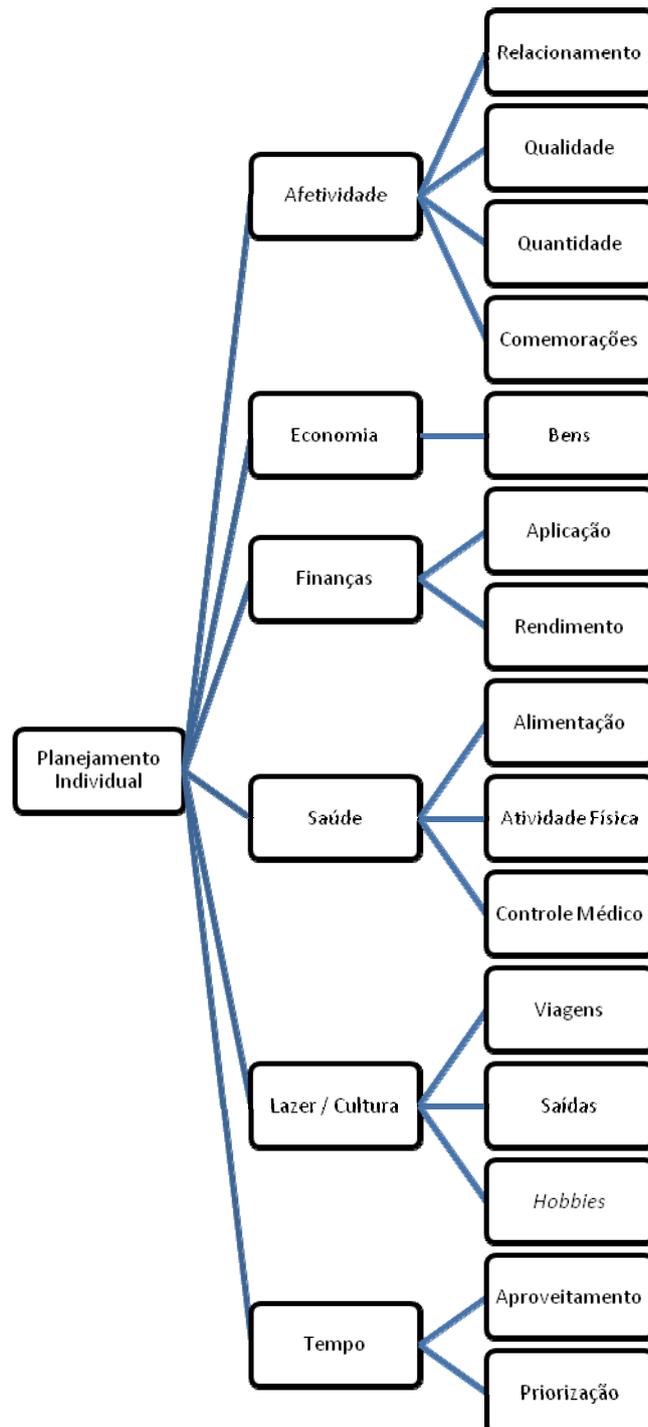


FIGURA 04 - Campos e elementos propostos no Planejamento Individual
Fonte: Adaptado de Augustin (2008)

2.3.1.2 Planejamento familiar

O Planejamento Familiar objetiva a melhoria e a otimização das relações com companheiro (a), filhos, pais, avós e netos, abordando, também, em alguns campos, questões como dependência e individualidade. É uma área importante, pois envolve pessoas que dão suporte à trajetória de vida do ser humano. É dividido em cinco (5) campos, os quais podem ser observados na **Figura 05**, que é apresentada a seguir.

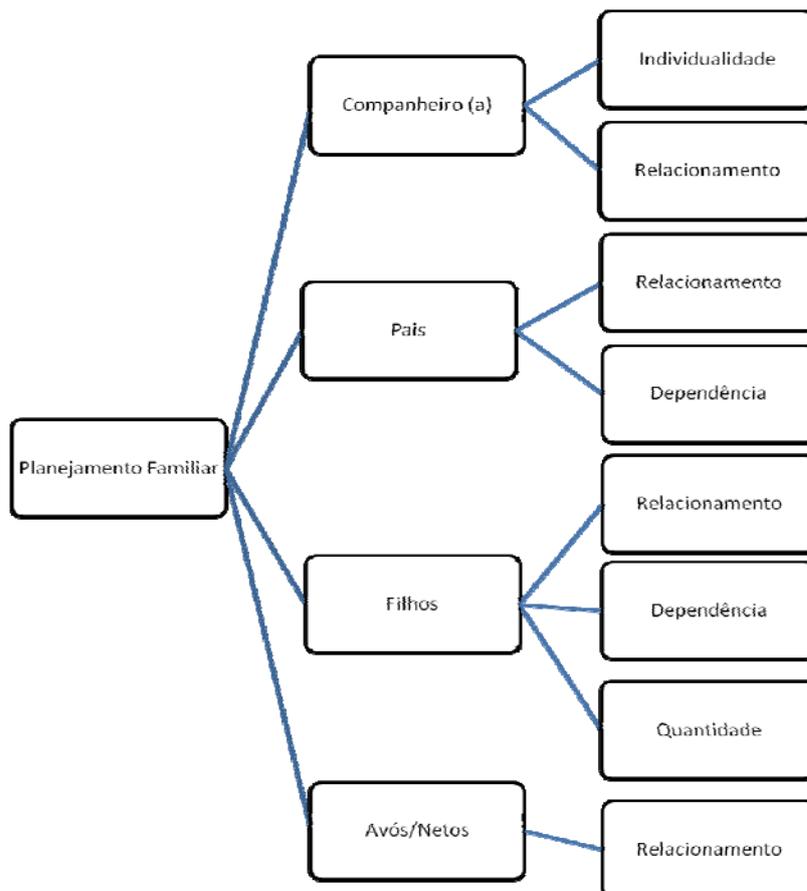


FIGURA 05 - Campos e elementos propostos no Planejamento Familiar
Fonte: Adaptado de Augustin (2008)

2.3.1.3 Planejamento da participação social

O Planejamento da Participação Social aborda os valores pessoais e crenças, a participação na sociedade e o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais de uma pessoa. Ele é dividido em três (3) campos distintos, conforme mostra a **Figura 06**.

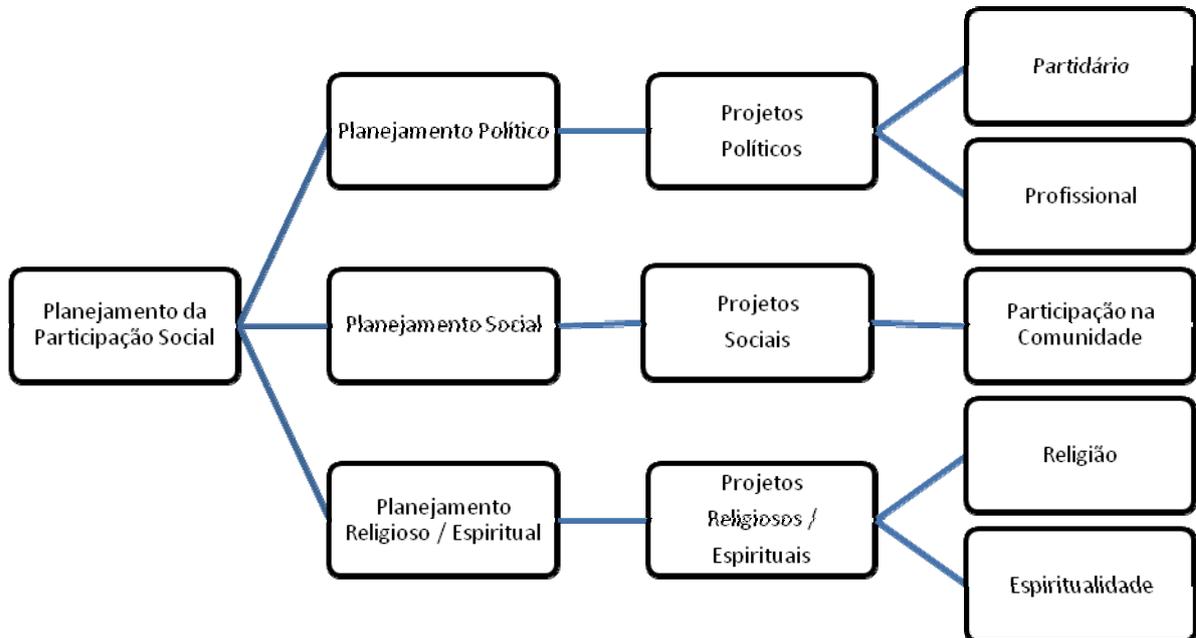


FIGURA 06 – Campos e elementos propostos no Planejamento da Participação Social
 Fonte: Adaptado de Augustin (2008)

Planejamento político

Para Augustin (2008), o planejamento deste campo visa preparar a pessoa para concorrer, **profissionalmente**, a cargos políticos, e, também, como **partidário**, em nível municipal, estadual ou nacional, sendo importante, pois muitas vezes os aspirantes a cargos eletivos lançam-se em uma eleição sem estarem devidamente habilitados. Logo, o Planejamento Político “procura reunir todos os possíveis elementos que vão compor as ações futuras e organizá-los de uma forma articulada” (PEREIRA et al., 1995, p.56).

O Planejamento Político busca ordenar e priorizar as ações da campanha para se obter o resultado desejado, sendo destinado a pessoas que queiram otimizar a sua participação política. Um bom planejamento pode aumentar as chances de eleição e gerar bons resultados.

Planejamento social

O Planejamento Social visa auxiliar a pessoa a obter melhores resultados por meio da sua participação na comunidade e envolvimento em projetos sociais. Costa (1998) afirma que uma sociedade torna-se mais justa e solidária, quando as pessoas estabelecem objetivos que

digam respeito ao bem estar e interesse de todos, unindo forças e ativando-as, em favor das causas comuns.

Desenvolver um planejamento social possibilita a participação da pessoa na sociedade, capacitando-a iniciar ações interligadas com suas metas pessoais.

Muitos problemas podem ser amenizados, pela participação da pessoa na sociedade, como a fome, violência, miséria, prostituição infantil, degradação ambiental, desigualdade social, entre outros.

Sendo assim, a pessoa pode participar na sociedade como voluntária, ou seja, atuar, de maneira espontânea, em causas sociais e comunitárias, e na mobilização de instituições e grupos organizados, como clubes, empresas, universidades, sindicatos, ONGs, etc.

Portanto, o planejamento da participação social deve permitir que a pessoa desenvolva seus projetos na área que deseja, auxiliando a sociedade e tornando-se útil para quem precisa de sua ajuda.

Planejamento religioso/espiritual

Este campo do Planejamento Estratégico Pessoal tem como objetivo melhorar a participação religiosa de um indivíduo, auxiliando em sua evolução espiritual. Sendo assim, é necessário destacar a diferença entre *religião* e *espiritualidade*. Segundo o Dalai-Lama (2000), a religião está relacionada aos ensinamentos ou dogmas religiosos, rituais, orações e assim por diante, e a espiritualidade está relacionada com aquelas qualidades do espírito humano (tais como amor e compaixão, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, contentamento, noção de responsabilidade e noção de harmonia), que trazem felicidade tanto para a própria pessoa quanto para os outros.

Neste sentido, o Dalai-Lama (2000, p. 348) salienta que não há problema em a pessoa “não ter religião, mas que é preciso ser um bom ser humano, um ser humano sensível, com uma noção de responsabilidade e compromisso por um mundo melhor e mais feliz”. Dessa forma, o Planejamento Espiritual procura instigar a pessoa a desenvolver o seu espírito e evoluir como ser humano.

2.3.1.4 Planejamento de negócios pessoais

O Planejamento de Negócios Pessoais trata do indivíduo enquanto empresário, permitindo que ele analise o mercado onde sua empresa atua, bem como a rentabilidade

proporcionada pelo negócio e a sua lucratividade. Assim, este planejamento aborda dois (2) campos: *Mercado* e *Economia e Finanças*, conforme observado na **Figura 07**.

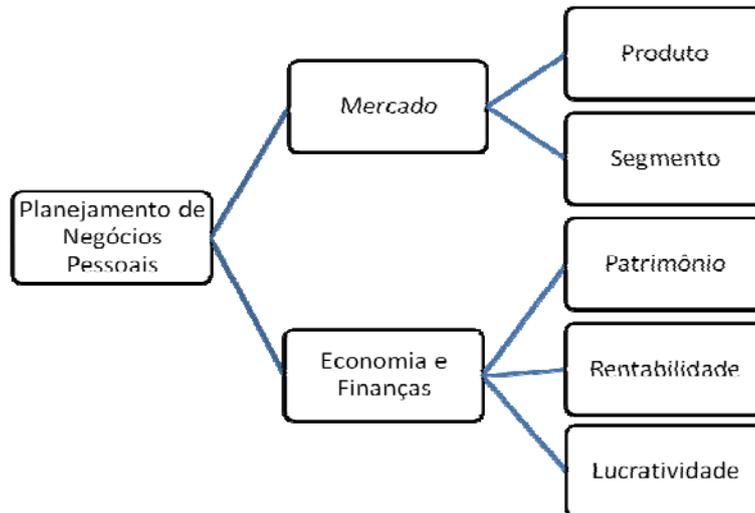


FIGURA 07 – Campos e elementos propostos no Planejamento de Negócios Pessoais
Fonte: Adaptado de Augustin 2008

O mercado, segundo Kotler (1998, p.31), “consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”

O campo da economia e finanças é composto pelo *patrimônio*, pela *rentabilidade* e pela *lucratividade*.

2.3.1.5 Planejamento profissional

O Planejamento Profissional serve para estabelecer objetivos condizentes com as expectativas profissionais e com o plano de carreira. Este planejamento aborda os seguintes campos: **Carreira**, **Competências Técnicas**, **Competências Comportamentais** e **Ambiente Organizacional**, conforme mostra a **Figura 08**. Segundo Fernandes (2007, p. 66), cada um desses campos “proporciona um trabalho integrado de elementos que contribuem para o desenvolvimento completo do profissional, englobando questões técnicas, comportamentais e emocionais”.

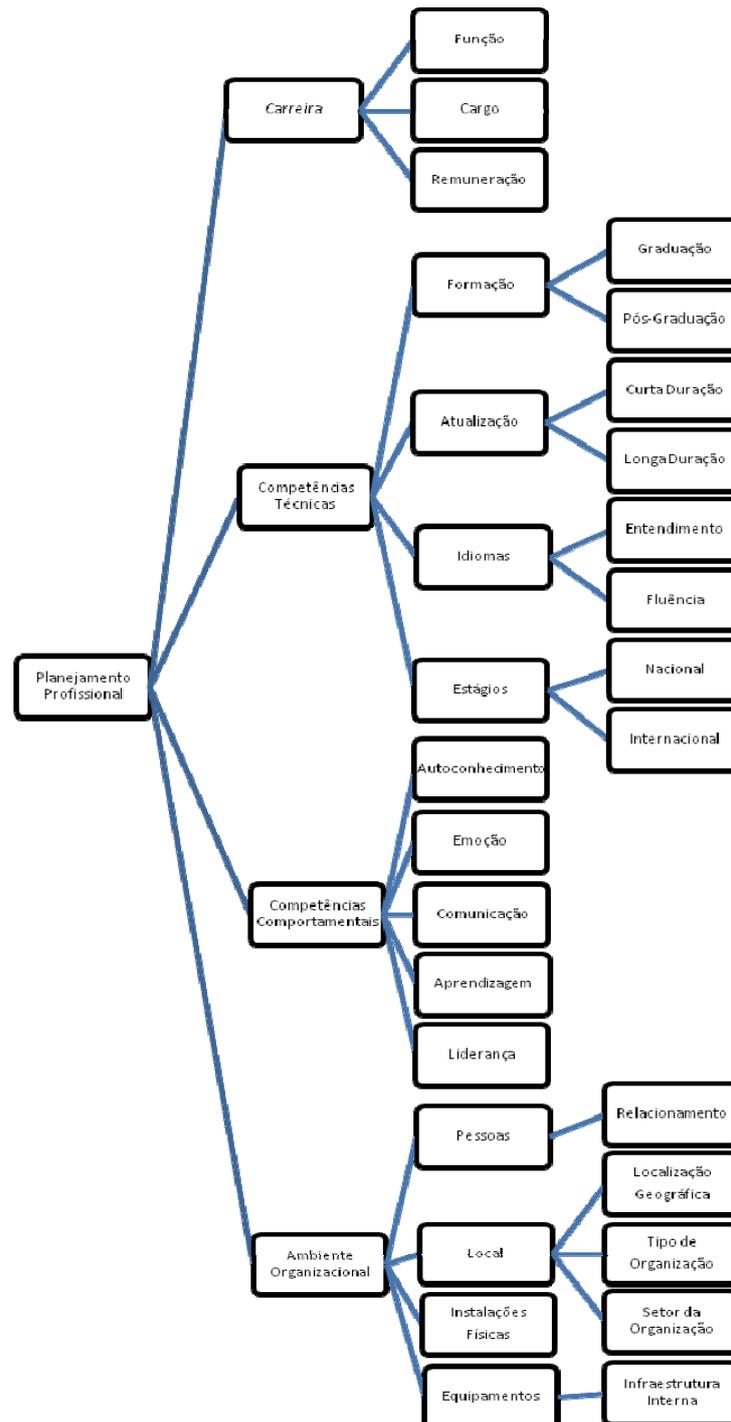


FIGURA 08 – Campos e elementos propostos no Planejamento Profissional
Fonte: Adaptado de Augustin (2008)

Após a descrição do Modelo de Planejamento Pessoal de Estrada (2006), passa-se ao estudo do tema principal desta pesquisa: o Planejamento da Participação Política, o qual é parte integrante do Modelo de Estrada (2006).

2.4 Planejamento da participação política

Conforme Augustin (2008), o Planejamento da Participação Política visa preparar a pessoa para concorrer, **profissionalmente**, a cargos políticos, e, também, como **partidário**, em nível municipal, estadual ou nacional. Em relação aos cargos políticos **profissionais**, o planejamento refere-se aos relacionamentos políticos que a pessoa deve construir, bem como toda a preparação que deve fazer até atingir e ocupar a posição desejada. O planejamento político **partidário** fornece os elementos para que o participante desenvolva a sua estratégia eleitoral e o planejamento da sua campanha, sendo importante, pois, às vezes, os aspirantes a cargos eletivos participam de uma disputa, sem estarem devidamente preparados. Portanto, o planejamento da participação política “procura reunir todos os possíveis elementos que vão compor as ações futuras e organizá-los de uma forma articulada” (PEREIRA et. al, 1995, p. 56). Porém, ele não substitui a ação da pessoa, nem resolve seus problemas. Somente aponta o que deve ser realizado, quando e por quem.

Conforme Grey (2007), antes de iniciar o planejamento da participação política, a pessoa deve investigar as obrigações do cargo – os poderes, as funções e as áreas de responsabilidade e, ainda, analisar se possui as qualificações necessárias para desempenhar a função que almeja. O participante de atividade política precisa conferir qualquer exigência que o possa desqualificar para um cargo.

Em relação às qualificações, o autor aponta que, existem qualificações oficiais e não oficiais. As qualificações oficiais podem variar de cargo para cargo ou em cada localidade em que ocorra a disputa. Cada estado, cidade ou região, ou, cada organização, possui suas leis peculiares, e o participante deverá checá-las antes de decidir candidatar-se. Quando se trata de disputas para cargos públicos, é importante verificar a legislação eleitoral de cada localidade, assim como todas as exigências oficiais do cargo. Sobre as qualificações não oficiais, Grey (2007) afirma que essas representam os hábitos e características pessoais, treinamento e experiência que o participante possui, que podem qualificá-lo para uma atividade ou desqualificá-lo para outras. O participante deve disputar posições para as quais possua as habilidades necessárias. Existem cargos administrativos, em que a capacidade de administrar pessoas e servir ao público representa o principal critério, outros mais legislativos, cujas funções principais são ouvir aos interesses que competem entre si e fazer escolhas políticas, e assim por diante. O importante é que, antes de resolver candidatar-se, a pessoa verifique quais as exigências da atividade e quais as suas qualificações. Para tanto, o autor recomenda que o

participante converse com pessoas que já ocuparam a mesma posição, ou com pessoas que dependem de atividades exercidas neste cargo. A esse respeito, Grey (2007, p.10) diz que

Existem também outros modos mais informais de familiarizar-se com o cargo. Uma das melhores maneiras é participar dos encontros do cargo ou do conselho. Se você planeja concorrer para o conselho da cidade ou para o conselho escolar, sente-se nos encontros do conselho da cidade e do conselho escolar e ouça o que se passa.

Identificado o cargo que melhor se ajusta às suas qualificações, o participante apresenta boas condições de escolher os elementos que serão necessários ao planejamento de sua participação política. Conforme será visto no Capítulo 4, de acordo com o cargo pretendido, o participante poderá utilizar-se de todos os campos que o modelo proposto apresenta ou de alguns deles.

Assim, o planejamento da participação política é fundamental para quem se propõe a vencer uma disputa política. Conforme aponta Ferraz (2008), em uma disputa, as chances de sucesso de um participante menos competente, mas com um planejamento eficiente, são maiores do que de um bom candidato, que não se utilize dessa ferramenta.

2.4.1 Política

Os conceitos do termo política são variáveis, podendo significar desde a “arte ou ciência da organização, direção e administração de nações, Estados; conjunto de princípios ou opiniões referentes ao Estado, ao poder; prática ou profissão de conduzir negócios políticos; até a habilidade no agir e no tratar, tendo em vista a obtenção de algo.” (HOUAISS, 2004, p. 579)

A história da política, conforme explica Giovanni Sartori (1990), remete à *polis* grega, onde a política não se diferenciava da sociedade. Entre os anos de 1870 e 1950, existia uma forte identificação entre a esfera da política e a do Estado. Pierangelo Schiera (1991) afirma que, nesses anos, o Estado apresentava-se como uma forma de organização do poder, determinada historicamente. Para Mayntz (1982), o Estado detinha a concentração do poder e a força para defender a comunidade política de ataques externos, além de garantir a manutenção da ordem interna. Neste sentido, Max Weber (1922) *apud* Della Porta (2003) diz que o elemento fundamental que caracteriza o Estado é o monopólio da força legítima.

Com base nessas afirmações, Della Porta (2003) afirma que a política estaria relacionada tanto às ações do Estado como ao poder. Mesmo que, durante séculos, o termo

política tenha sido designado para indicar as atividades relacionadas ao Estado, o conceito de política está intimamente ligado ao de poder, diz o autor.

Foi a partir do século XV, com Maquiavel, que a política assume uma dimensão vertical – de poder, comando. Desde então, surge um novo modo de conceber a política: a abordagem desta como poder.

Norberto Bobbio (1985, p. 66-67) observou que “não há teoria política que não parta de algum modo direta ou indiretamente de uma definição de “poder” ou de uma análise do fenômeno do poder.”

O poder, no entendimento de Della Porta (2003, p. 24), é a “capacidade de um ator A de influenciar o comportamento de um ator B. Já Max Weber (1974, p. 51-52) conceitua o termo como a “faculdade de encontrar obediência, junto de certas pessoas, a uma ordem com um determinado conteúdo.”

Ainda com o nascimento da ciência econômica, entre os séculos XVI e XVIII, a política também se distinguiria da sociedade ou, mais especificamente, do mercado. Economistas liberais, como Smith, afirmavam que existe uma esfera da atuação humana que se desenvolve melhor quando o Estado não intervém, ou seja, que é capaz de se autorregular. Afirmavam também que “se as fronteiras entre mercado e Estado são mutáveis e flexíveis, não obstante, existem – e com elas as diferenças entre os comportamentos econômicos e políticos.” (DELLA PORTA, 2003, p.16)

Assim, ao tentar estabelecer as características próprias do comportamento político, Sartori (1990, p. 16-17) afirma que

se o critério que orienta o comportamento econômico é o útil e o que se encontra na base dos comportamentos religiosos consiste no dever moral, o comportamento político oscila entre os dois. A única coisa que sabemos dizer a esse respeito é que não coincide com o moral nem com o econômico, embora devamos salientar – historicamente – que a exigência do “dever” se atenua e a tentação da “vantagem” aumenta.

Logo, percebe-se que o lugar principal da política foi delineado, por alguns, como sendo no Estado, porém, faz-se política também em outros lugares, da família à imprensa. (DELLA PORTA, 2003, p. 17)

Nesse sentido, alguns autores apresentam outras concepções de política, relacionando-a com todos os aspectos da vida das pessoas. Veloso (2002, p. 5), por exemplo, diz que “a política diz respeito a quase tudo na vida dos cidadãos. Os salários pagos a grande parte dos

trabalhadores, os preços dos serviços públicos, os lucros que o comércio auferir, a política de saúde pública, o sistema de educação, a moradia e o saneamento básico numa comunidade”.

Para Maar (1994, p. 7), “a política é uma referência permanente em todas as dimensões do nosso cotidiano na medida em que este se desenvolve como vida em sociedade.”

Ainda segundo Maar (1994), o termo política aplica-se a uma ampla variedade de situações ou fenômenos. Assim como um deputado é um político, um comício é uma reunião política e um partido é uma associação política.

Pode-se falar, ainda, da política da Igreja, dos sindicatos, das empresas, o que não se refere apenas às relações entre essas instituições e a esfera política institucional, significando essas instituições possuírem suas próprias políticas de funcionamento. A esse respeito Maar (1994) diz que

As empresas têm políticas para realizarem determinadas metas no relacionamento com outras empresas, ou com os seus empregados. As pessoas, no seu relacionamento cotidiano, desenvolvem políticas para alcançar seus objetivos nas relações de trabalho, de amor ou de lazer.

Percebe-se a existência da política que pretende interferir na estrutura do poder institucional e a política não diretamente institucional do movimento das igrejas, dos estudantes, ou do movimento gay, por exemplo.

Existe, ainda, a política dos partidos, que, conforme Maar (1994), possui duas faces: uma em relação à sociedade e seus interesses, e outra sobre a disputa pelo governo institucional. Em relação a essa última abordagem do termo, o autor diz que “a atividade política aparece como relação entre eleitor e eleito, entre Estado e cidadão, e seu aspecto próprio de relação humana se perde” (MAAR, 1994, p. 20).

A atividade política pode, também, ser entendida como uma atividade social que visa realizar determinados fins capazes de dar precisão à vida em sociedade. A esse respeito, Maar (1994, p. 24) afirma que

Na prática cotidiana, a atividade política assume a perspectiva de realizar dimensões humanas mais profundas no relacionamento pessoal, com o respeito à diversidade individual e a crítica a formas predeterminadas de conduta. Sem isto, desvincula-se a realidade do dia-a-dia do espaço de atuação política.

Com base nos conceitos e afirmações acima, pode-se dizer que “pensar a política atualmente já não significa limitar-se ao estudo do Estado ou dos partidos, como ainda

aconteciam no século passado, mas repensar as necessidades do passado que levaram a constituir estas instituições” (MAAR, 1994, p. 28). Isso porque, a política oficial ou Governo perdeu a sua credibilidade, acreditando-se ser incapaz de resolver os problemas institucionais sem apoio de outros setores da sociedade, o que tem levado a política a se refugiar, cada vez mais, fora da atuação das instituições, concentrando-se nos locais de trabalho e no cotidiano das pessoas.

No entanto, a política também pode ser entendida como a arte de bem governar os povos. E de acordo com Pereira et al. (1995, p. 17), é neste sentido que ela permite que o candidato compreenda as relações de convivência que orientam o funcionamento da sociedade, pois essas relações influem no modo como ela se organiza. Assim, viver em sociedade significa que as pessoas estabelecem, entre si, relações de convivência em diversas esferas de suas vidas, e essas relações “conduzem aqueles que são semelhantes entre si, seja do ponto de vista econômico, seja do ponto de vista social ou cultural, a agrupar-se em comunidades e outros tipos de associações, unindo seus interesses, demandas e aspirações.”. Esses agrupamentos, de interesses e aspirações, são algumas das principais áreas de disputa no processo eleitoral que, segundo Veloso, (2002, p.4), nada mais é do que “o meio de escolha dos representantes do povo para ocuparem cargos públicos nos vários níveis de poder: municipal, estadual e federal”. Assim, no município acontece a escolha dos candidatos a vereador e a prefeito. No estado, elege-se os candidatos a cargos da assembleia, da câmara federal, do senado, de governador e de vice-governador e na convenção nacional é eleito o candidato à presidente da República.

Nesta pesquisa, a visão de política adotada será a de Maar (1994) e de Della Porta (2003), que aplicam a uma ampla variedade de fenômenos, que vão desde a política oficial dos governos até a política pessoal, uma vez que, o objetivo do estudo é desenvolver um Modelo de Planejamento da Participação Política, com ênfase na representação política, que se aplique a todas as pessoas que desejem conquistar um cargo político ou profissional.

2.4.2 Participação política

De acordo com Della Porta (2003), as democracias modernas são representativas, ou seja, as decisões são tomadas por agentes, eleitos pelo povo, sendo que, nessas democracias, o sufrágio eleitoral é o principal instrumento da participação dos cidadãos.

A participação política é conceituada, por Rush (1992), como “o envolvimento do indivíduo no sistema político em vários níveis de atividade, do desinteresse total à titularidade

de um cargo político.” Para Axford *et al.* (1997, p. 109), a participação política compreende quais os comportamentos dos cidadãos orientados para influenciar o processo político.

Na opinião de Della Porta (2003, p. 87), “nas formas mínimas, considera-se a participação a exposição voluntária a mensagens políticas (leitura de jornais, ver o telejornal, etc.).” Nesse caso, estar-se-ia falando de presença e não de atuação, que acontece quando um indivíduo se empenha em atos políticos. Para Sani (1991), o termo participação política compreende comportamentos muito variados: do voto à militância em partido político, da discussão sobre política à pressão organizada.

Verba e Nie (1972) verificaram que a participação de indivíduos ativos vai do ato de votar a interessar-se pela política, participar em atividades de partido, inscrever-se em uma organização política e preencher cargos públicos.

Della Porta (2003) salienta que a participação política assumiu diversas formas, no decorrer do tempo, desde as formas *convencionais* até as *não convencionais*.

Lester Milbrath (1965, p. 18) estabeleceu como formas *convencionais* de participação política:

- Expor-se a apelos políticos;
- Votar;
- Entabular uma discussão política;
- Tentar convencer alguém a votar de determinada maneira;
- Utilizar um distintivo político;
- Ter contatos com funcionários ou dirigentes políticos;
- Oferecer dinheiro a partidos políticos ou candidatos;
- Assistir a comícios ou assembleias políticas;
- Participar da organização e execução de campanhas políticas;
- Ser integrante ativo de um partido político;
- Participar de reuniões em que se tomam decisões políticas;
- Solicitar contribuições em dinheiro para causas políticas;
- Candidatar-se a cargos eletivos e
- Ocupar cargos políticos ou de partido.

A partir dos anos 70, do século XX, Della Porta (2003) salienta que pesquisadores começaram a observar um crescimento acelerado de novas formas de participação política, denominadas *não convencionais ou diretas*. Entre elas, Dalton (1988) destaca as seguintes:

- Escrever para jornais;
- Aderir a um boicote;

- Autorredução de impostos ou rendas;
- Ocupar edifícios;
- Impedir o trânsito;
- Assinar uma petição;
- Fazer *sit-in*;
- Participar de greves;
- Posicionar-se em manifestações pacíficas;
- Danificar bens materiais e
- Utilizar a violência contra pessoas.

Dadas as diferentes formas de participação política existentes, convém salientar que, nesta pesquisa, adotou-se a visão convencional, que trata a disputa por um cargo como uma forma de participação política.

Considerou-se relevante investigar como acontece a escolha dos representantes em uma sociedade, haja vista que, o modelo desenvolvido destina-se, também, às pessoas que pretendam concorrer a cargos eletivos. Assim, é importante compreender alguns dos motivos que levam um cidadão a votar em determinado participante. Para tanto, no próximo item, serão apresentados e analisados os principais comportamentos dos eleitores brasileiros em relação ao voto, em momentos específicos da história da política brasileira.

2.4.3 Comportamento eleitoral no Brasil²

Magalhães (1998), em seu estudo sobre como as classes populares votam, verificou que os eleitores possuem escolhas próprias, baseadas em seus valores, votando de acordo com seus próprios interesses. “Ele pode não votar de acordo com o que os políticos, os militantes e os intelectuais imaginam que ele devesse votar. Mas, ele faz escolhas de acordo com sua própria lógica e interesse” (Magalhães, 1998, p. 10). Os resultados de sua pesquisa vão contra a ideia tradicional da manipulação das massas, por meio da propaganda política, cedendo lugar à visão antropológica, a qual sustenta que os discursos políticos são apropriados e reelaborados, conforme a lógica própria de cada grupo receptor.

A história mostra que o comportamento eleitoral brasileiro foi se transformando durante o tempo. Houve uma gradual evolução de padrões em diferentes períodos de tempo. Conforme Silveira (1998), são quatro os principais modelos de explicação do voto, que

² Este item é baseado, essencialmente, na obra de Silveira (1998), intitulada *A decisão de voto no Brasil*.

delinearam o processo eleitoral no país: o clientelismo, a identificação partidária, as clivagens socioeconômicas e o personalismo. A seguir, é exposto e analisado cada um destes principais comportamentos e as modificações sofridas no decorrer dos anos, de acordo com o contexto em que se manifestaram.

2.4.3.1 Clientelismo

Conforme Silveira (1998), até o ano de 1930, o comportamento eleitoral, no Brasil, sofria a influência do clientelismo. O eleitorado brasileiro, predominantemente rural, com baixo grau de escolaridade e não politizado, era incapaz de entender as propostas políticas de candidatos, bem como reconhecer os seus próprios interesses. Dessa forma, era bastante sugestionável, seguindo a indicação de voto do chefe político, ou do coronel local, em troca de favores, ou ainda, como forma de obediência ao chefe, para evitar represálias da parte deste.

O comportamento eleitoral da sociedade brasileira era motivado por relações de dependência pessoal e repressões políticas. A expressão “voto a cabresto” é originária desse período, no qual o eleitor era obrigado a votar nos candidatos do coronel, como forma de garantir seu emprego e evitar punições, como rebaixamentos ou agressões físicas.

Silveira (1998, p.14) salienta que, naquela época, “o processo político e eleitoral era um jogo de cartas marcadas, totalmente controlado pelos chefes políticos locais.” Os políticos faziam parte de partidos, os quais não possuíam consistência ideológica e nem mesmo representatividade social. Serviam, apenas, para representar clãs familiares que, por meio de suas lideranças, ocupavam os cargos públicos.

A partir de 1945, as relações coronelistas e a prática do clientelismo foram progressivamente eliminadas, com o início da industrialização, da urbanização e do desenvolvimento econômico. O eleitorado apresentava-se, nesse período, melhor informado, devido à expansão de jornais e rádios e ao surgimento da televisão, que propiciaram maior circulação de informações sobre política. Outro fator que contribuiu para a conscientização política da sociedade brasileira de 1945, foi o aumento dos níveis de escolaridade da população.

No período anterior a 1930, a fraude eleitoral era tema corrente. Com a reestruturação democrática de 1945, todas as ações relativas às eleições passaram a ser orientadas pela Justiça Eleitoral, encarregada de garantir igualdade de condições aos candidatos, para disputar e fiscalizar a votação e a contagem de votos.

O aumento da lisura nos processos eleitorais, que se tornavam cada vez mais democráticos, possibilitou maior competitividade entre os concorrentes e, conseqüentemente, o fortalecimento dos partidos políticos. Assim, os partidos políticos começaram a se distinguir política e ideologicamente, defendendo propostas diferenciadas e atraindo diferentes bases eleitorais.

A partir de então, pode-se perceber que o voto não mais se dava em troca de favores, mas sim de acordo com os interesses dos eleitores, que se identificavam com as propostas e ideologias dos partidos políticos.

Essa nova realidade que se instaurava foi confirmada por meio de pesquisas sobre o eleitorado. O estudo pioneiro de Aziz Simão (1956) identificou, de acordo com os resultados das eleições de 1945, uma grande relação entre o voto das zonas operárias e a preferência pelo Partido Trabalhista Brasileiro (PTB). Da mesma forma, Cintra (1968) realizou uma pesquisa em Belo Horizonte, nos anos de 1965 e 1966, a qual revelou a existência de forte ligação entre a situação socioeconômica, o posicionamento político em relação a temas e propostas relevantes do período e a preferência partidária dos eleitores. “Parte considerável do eleitorado reconhecia as diferenças políticas entre os partidos e estabelecia relações de identificação com estas agremiações” (SILVEIRA, 1998, p. 16).

Ainda a esse respeito, Lavareda (1991) mostrou, a partir de resultados de pesquisas do IBOPE, que as taxas de identificação partidária eram grandes, em 1964: 81% no Rio de Janeiro, 80% em Porto Alegre, 66% em Belo Horizonte, 53% em São Paulo e em Curitiba.

Consolidou-se, então, no período de 1945 a 1964, um novo perfil de eleitor, que se mostrava capaz de posicionar-se perante temas políticos e identificar-se com partidos, os quais se apresentavam, agora, ideologicamente bem definidos e apoiados por bases eleitorais distintas sob os aspectos sociais e econômicos. Sobre isso, Silveira (1998, p. 17) afirma que

(...) a política passava a girar mais em torno dos partidos, organizações que estavam se afirmando institucional e politicamente. Aumentava a competitividade em eleições mais lisas e democráticas e eram instauradas as condições de incerteza próprias do processo eleitoral.

As mudanças impostas pelo regime militar, a partir de 1964, que estabeleceram o bipartidarismo, não provocaram a extinção ou redução da identificação partidária. O eleitorado brasileiro dividiu-se entre os dois partidos da época: o Movimento Democrático Brasileiro (MDB), oposicionista, e a Aliança Renovadora Nacional (Arena), que congregou os aliados do governo. Estudos demonstraram que em bairros mais pobres das cidades a

preferência era pelo MDB, enquanto que nos mais ricos, a Arena era o preferido pelos eleitores.

Conforme Silveira (1998), as relações clientelistas, na década de 70, além de mais escassas, começaram a ganhar novas formas. Antes, associadas a estruturas e relações sociais tradicionais, passaram a dar-se entre os partidos políticos, que utilizavam o clientelismo para aumentarem o seu poder. No entanto, esse comportamento começou a ser praticado, de forma consciente, pelo eleitor, que percebeu, nele, a possibilidade de obter vantagens por meio do voto. Assim, os vínculos com os partidos começaram a tornar-se menos estáveis, visto que o eleitor percebeu o voto como algo negociável e apoiava, a cada eleição o partido que lhe oferecesse mais vantagens. “Menos ingênuo e mais descrente com os políticos e com a política, o eleitor, ao invés de se deixar simplesmente manipular, participava intencionalmente do jogo da troca” (SILVEIRA, 1998, p. 20).

Mais adiante, nas décadas de 80 e 90, inúmeros fatores contribuíram para o declínio do voto clientelista. Grande parte da população rural migrou para as cidades; as relações de trabalho no campo profissionalizam-se e tornam-se assalariadas e a expansão dos meios de comunicação, principalmente a televisão, aumentou a circulação de informações. Conforme Silveira (1998, p. 21)

O clientelismo também perdeu espaço frente ao crescimento da importância dos meios de comunicação, especialmente da mídia eletrônica, nos processos eleitorais. Eleitores politicamente desinformados passaram a estabelecer outra relação com a política: através da televisão receberam as imagens de que precisavam para avaliar os candidatos e opinar sobre o processo eleitoral.

Diante desse contexto, os eleitores começaram a tomar suas decisões políticas a partir das imagens que recebiam via televisão. Houve, gradativamente, uma substituição de pequenos benefícios e favores imediatos pela obtenção de ganhos de caráter simbólico. “(...) trata-se de uma troca simbólica: os eleitores escolhem candidatos comunicadores em função de uma relação de admiração construída através do constante contato via mídia” (SILVEIRA, 1998, p. 21).

O clientelismo começou a perder influência para a mídia. Políticos tipicamente clientelistas perderam espaço para representantes de segmentos sociais organizados, comunicadores e candidatos avaliados positivamente, em função de atributos simbólicos.

Outro fator, que contribuiu para o enfraquecimento do clientelismo, foi a infidelidade dos eleitores clientelistas, que trouxeram insegurança aos políticos que se apoiavam, essencialmente, nesse tipo de relação.

2.4.3.2 Identificação partidária

A identificação partidária foi considerada, pela maior parte dos estudos de sociologia política e eleitoral, desenvolvidos nas décadas de 50 e 60, como o principal elemento da decisão eleitoral (SILVEIRA, 1998, p. 24)

Dentre as variáveis que influenciavam o comportamento eleitoral, a preferência partidária apareceu como o principal elemento de opção de voto, em países de forte tradição partidária. Estudos desenvolvidos nos Estados Unidos, entre o período de 1950 e 1960, mostraram que cerca de 70 a 80%, dos eleitores, apresentava algum grau de preferência partidária. “(...) eleitores partidariamente identificados dificilmente deixavam de escolher candidatos do partido de sua preferência” (Silveira, 1998, p. 24).

No Brasil, parte dos estudos, desenvolvidos na mesma época, tentava mostrar o contraste entre a realidade local e a dos países desenvolvidos, onde havia tradição partidária e partidos fortes e organizados. No entanto, conforme Silveira (1998), dados do IBOPE do período, apontados por Lavareda (1991), evidenciavam a existência de elevadas taxas de identificação partidária.

Ainda de acordo com Silveira (1998), apesar de alguns estudos da década de 70 apontarem a existência de forte associação entre preferência partidária e intenção de voto, pesquisadores perceberam que os eleitores apresentavam pouca capacidade de relacionarem, logicamente, conteúdos políticos e ideológicos, e que a identificação partidária era formada a partir de imagens difusas dos partidos e de suas propostas.

Na década de 70, pesquisadores internacionais começaram a apontar alterações no comportamento eleitoral nos Estados Unidos, Grã Bretanha e França, principalmente. A identificação partidária, nesse período, começou a ser substituída pelo voto orientado por questões relevantes do contexto político, econômico e social. Os eleitores tornaram-se mais independentes e também flutuantes, pois perderam a continuidade do hábito do voto. “Nos Estados Unidos, grande parte dos jovens que chegaram à idade eleitoral depois dos anos 1960 se recusou a seguir as identificações partidárias dos pais, preferindo adotar uma postura política mais independente” (SILVEIRA, 1998, p. 29).

No Brasil, após o fim do bipartidarismo, imposto pelo regime militar, as taxas de identificação partidária reduziram gradativamente. Isso fica evidente nas eleições de 1986, em que fatores conjunturais, como o “plano cruzado”, contribuíram para a ampla maioria conquistada pelo PMDB e pelo PFL. Da mesma forma, nas eleições presidenciais de 1989, Fernando Collor de Melo, candidato de um partido desconhecido, vence as eleições, as quais

foram disputadas com candidatos de partidos, até então, considerados fortes, como o PMDB e o PFL. A esse respeito, Silveira (1998, p. 31) afirma que “(...) os resultados eleitorais não deixavam dúvidas quanto à perda de importância dos partidos. O melhor desempenho eleitoral estava mais associado à imagem do candidato do que ao apelo partidário.”

Outro fator que incentivou o declínio das taxas de identificação partidária foi a construção de uma imagem negativa dos partidos políticos. Segundo Silveira (1998), isso ocorreu devido à grande decepção dos eleitores com o maior partido brasileiro, o PMDB que, quando na posse do poder, não realizou as propostas que havia prometido, frustrando as expectativas do povo. Logo, a população começou a associar a imagem dos políticos aos partidos, acreditando que os mesmos serviam apenas a atender os interesses da classe política.

Descrentes, em relação aos partidos, aos políticos e à própria política, o povo resolveu apostar na imagem de um político jovem, descomprometido com partidos políticos e contrários à corrupção, como o candidato Fernando Collor de Melo. Lula também se mostrou como uma alternativa de político comprometido com a mudança, porém a sociedade guardava algumas ressalvas, em relação as suas propostas políticas. Sobre isso, Silveira (1998, p. 34) afirma que

Collor aproveitou de forma mais eficaz os recursos do marketing político em uma campanha em que o papel da mídia eletrônica tornou-se decisivo, e foi capaz de se vender como alternativa ao mesmo tempo nova e viável. Sem contar propriamente com um partido político (o PRN era uma organização raquítica utilizada apenas para fins formais), obteve o êxito eleitoral apoiando-se em uma estrutura empresarial de campanha e em uma relação direta, via mídia, com o conjunto dos eleitores.

Porém, o *impeachment* do presidente Fernando Collor de Mello serviu para reforçar a descrença dos eleitores em relação aos partidos e aos políticos. Como consequência, nas eleições presidenciais de 1994, percebeu-se que o eleitorado escolheu o candidato mais em função de um *issue* (questão marcante do debate político, etc.), do que devido à imagem do candidato. Silveira (1998, p. 34) salienta que

Grande parte dos analistas interpretou os resultados das eleições de 1994 como consequência do êxito do Plano Real. Embora efetivamente este *issue* tenha sido um fator determinante, não se pode esquecer que ele estava fortemente associado à certa imagem do candidato governista.

Ainda assim, pode-se afirmar que a imagem do candidato representou menos do que a ideia de proposta viável do Plano Real. Silveira (1998) reforça, dizendo que pesquisa do

Instituto Datafolha, realizada no final da campanha, mostrou que a proporção de indicações do Plano Real, como razão da intenção de voto em Fernando Henrique Cardoso (55%), era superior à proporção de indicações de aspectos relativos a sua imagem (51%).

Diante dessas afirmações, percebe-se a gradual perda de importância dos partidos políticos nos processos eleitorais. Houve uma redução das taxas de identificação partidária: de 70 a 80% na década de 70, para 40 a 60% em 90.

2.4.3.3 Clivagens socioeconômicas

Pesquisas realizadas nos Estados Unidos, e em vários países europeus, entre as décadas de 40 e 60, demonstraram os fatores socioeconômicos também terem influência relevante sobre o comportamento político e eleitoral. Naquele período, percebeu-se uma forte associação entre a posição socioeconômica e o voto.

Nos Estados Unidos, as diferenciações socioeconômicas encontravam-se vinculadas às identificações partidárias. As camadas de menor renda e a classe média identificavam-se com os democratas, enquanto que os grupos mais privilegiados apoiavam os republicanos. Na Inglaterra, a situação não era diferente, operários e classes de baixa renda identificavam-se com o partido trabalhista, os setores de alta e média renda expressavam apoio ao partido conservador.

Para a sociologia, a relação entre situação socioeconômica e comportamento eleitoral é explicada a partir do pressuposto de que o voto é um ato coletivo, determinado por indivíduos que se encontram situados em determinada posição da estrutura econômica e social. “O comportamento eleitoral não pode ser explicado pela decisão individual, mas pelo pertencimento coletivo indicado pelas taxas de preferência e de opções de voto obtidas por amostras representativas da população” (SILVEIRA, 1998, p. 38).

Para a teoria marxista, o comportamento eleitoral decorre das lutas entre as classes sociais. Grupos de indivíduos inseridos em uma determinada estrutura produtiva da sociedade, conscientes de sua posição e cientes de seus interesses, organizam-se em partidos, para intervir ativamente na vida política.

De outro lado, para a tradição parsoniana, o comportamento eleitoral é explicado pelo conceito de interação social. A esse respeito, Silveira (1998, p. 38) afirma que

Produto da relação entre atores com expectativas recíprocas em relação à conduta dos demais, a interação tem como efeito um processo de homogeneização de normas e valores. Atores individuais que pertencem aos mesmos grupos familiar, religioso,

de amizade, de vizinhança, de trabalho, entre outros, aproximam as suas idéias conforme os valores do grupo no qual se encontram inseridos e tendem a ver o mundo político de forma semelhante e a ter um comportamento político e eleitoral semelhante.

Percebe-se que a posição socioeconômica é importante na definição do voto, porém, outras divisões sociais, tais como a religião, a etnia, o sexo, a faixa etária, a profissão, entre outras, também exercem influência no comportamento eleitoral.

A partir da década de 70, o debate internacional foi assinalado por questionamentos sobre o modelo de explicação de voto, a partir da identificação partidária e das diferenciações sociais e econômicas do eleitorado. As taxas de votos orientados por *issues*, a instabilidade e a volatilidade eleitoral colocaram em questão a importância dos fatores socioeconômicos.

As identificações partidárias, e os votos orientados por classe social e econômica, começaram a decrescer. Percebeu-se que, a cada eleição, os indivíduos escolhiam novos candidatos e novos partidos. Os eleitores estavam mais preocupados com as questões relevantes do debate político e com problemas sociais.

As modificações ocorridas na década de 80, também contribuíram para diminuir a relevância da identificação partidária e dos fatores socioeconômicos, na decisão de voto. Com o fim do bipartidarismo, imposto pelo regime militar, cresce o número de siglas partidárias, o que aumenta a complexidade da escolha, de um partido, por grande parte dos eleitores, que eram desprovidos de conhecimentos políticos. “A grande massa de eleitores politicamente desinformados perdeu as referências adquiridas no simplificado mundo político do bipartidarismo e não conseguiu estabelecer novas relações de identificação duráveis com partidos e candidatos” (SILVEIRA, 1998, p. 42-43).

A partir de então, instaurou-se a instabilidade e volatilidade eleitoral. Predominavam os comportamentos mudancistas e contraditórios, isto é, os eleitores começaram a mudar a direção do voto a cada eleição e a escolher candidatos de partidos diferentes para cada cargo. Isso é explicado pelo fato de o eleitorado começar a escolher seus representantes de acordo com as propostas políticas que defendiam, e também influenciados por características relativas às suas imagens. Segundo Silveira (1998, p. 43)

Pesquisa do Datafolha sobre as razões do voto, feitas no período entre 1998 e 1994, mostram que a grande maioria do eleitorado não escolhe candidatos e partidos em função de preferência partidária, identificação classista e pertencimento socioeconômico, mas em função das características e qualidades pessoais dos candidatos, tendo em vista a imagem de um bom político e de *issues* e atos simbólicos conjuntamente relevantes.

Assim, no final da década de 80, o comportamento eleitoral começa a ser orientado pela imagem dos candidatos e por questões políticas relevantes e de interesse da sociedade, conferindo imprevisibilidade e características próprias a cada processo eleitoral.

2.4.3.4 Personalismo

A identificação personalista foi apontada, em estudos produzidos nas décadas de 50 e 60, como comportamento típico de grupos menos politizados. Segundo Silveira (1998, p. 48)

A identificação com personalidades e lideranças políticas era vista como própria do grupo minoritário de eleitores menos interessados em política, menos politizados e menos participativos, que não se reconheciam nos partidos e eram atraídos pelas qualidades pessoais dos candidatos. À orientação personalista era atribuída uma conotação negativa de prática politicamente subdesenvolvida, que contribuía para o enfraquecimento dos partidos e da democracia.

As pesquisas sobre comportamento eleitoral, desenvolvidas nesse mesmo período, salientavam o contraste entre a forte identificação partidária dos países desenvolvidos e o personalismo predominante no Brasil.

Para Silveira (1998), a explicação para o comportamento personalista, na política brasileira, teria origem nas relações de dependência com chefes políticos locais, dominantes no período anterior a 1930. Eleitores rurais, politicamente desinformados, estabeleciam relações de fidelidade, com patrões e chefes políticos, que lhes ofereciam, em troca, proteção e favores.

Mas, somente no período de 1945 a 1964, com a manifestação de lideranças políticas marcantes e carismáticas, que o personalismo adquiriu a sua expressão máxima. A identificação com os líderes dava-se em função de símbolos. “O eleitor percebia o líder como uma pessoa dotada de virtudes e qualidades especiais. A identificação era construída em função de admiração e veneração” (Silveira, 1998, p. 49).

Conforme Silveira (1998), pesquisa do Ibope, de fevereiro de 1964, apontou que 87% do eleitorado afirmara escolher o candidato em função de suas características pessoais, e somente 8% em função do partido.

Assim, compreendidos os principais tipos de comportamentos exibidos pelos eleitores, em diferentes períodos de tempo, serão apresentados e analisados, na sequência, os principais modelos de Planejamento da Participação Política, encontrados na literatura. Optou-se por

adotar, nesta pesquisa, os modelos de cinco autores que se considerou melhor abordarem o tema.

A apresentação e análise de modelos de Planejamento da Participação Política têm como finalidade proporcionar um maior embasamento teórico sobre o tema proposto e, ainda, possibilitar um melhor entendimento sobre o modelo de Planejamento da Participação desenvolvido.

2.4.4 Modelos de Planejamento da Participação Política

Neste item, serão apresentados os modelos de Planejamento da Participação Política de Manhanelli (1988), Pereira et al. (1995), Veloso (2002), Redondo (2002) e Kuntz (2006). Com base nesses modelos, será construído o modelo inicial de Planejamento da Participação Política, o qual pode ser visualizado no Anexo A do trabalho.

2.4.4.1 Modelo de Manhanelli (1988)

Carlos Augusto Manhanelli (1988), em sua obra intitulada *Estratégias Eleitorais – Marketing Político* compara o processo eleitoral às guerras. E, assim sendo, afirma que são necessárias estratégias e organização para se vencer uma eleição.

Para tanto, aponta o *marketing* político como uma técnica essencial, a qual se vale de ideias e sensações, de organização e avaliação acerca do próprio candidato, do eleitorado em geral, dos segmentos a serem atingidos, dos concorrentes e das pesquisas de opinião pública.

Manhanelli (1988, p. 15) conceitua as estratégias utilizadas em *marketing* político como sendo

a arte de impetrar ações com o intuito de destacar um nome e suas qualidades junto aos eleitores da forma mais clara e definitiva possível, levando, nestas ações, informações de conteúdo que façam o eleitorado assimilá-las com o objetivo de, no primeiro instante, eleger o dono do nome a um cargo eletivo e, posteriormente, alimentar este conceito e defendê-lo.

Assim, Manhanelli (1988) afirma que, em *marketing* político, as estratégias podem dividir-se em: estratégia inicial, avaliação da campanha, previsão, planejamento, finanças, plataforma e programa de ação parlamentar, recursos humanos, amenização de ataques sofridos, promoção de ataques e previsão de contra-ataques, posicionamento de destaque nos órgãos informativos, posicionamento perante problemas atuais, formação de alianças,

construção e manutenção de imagem pós-eleitoral e composições pós-eleitorais e todas as ações que demandem um retorno esperado.

Nesse sentido, o autor aponta treze (13) estratégias fundamentais no planejamento, organização e execução de uma campanha eleitoral. Essas estratégias são apresentadas no Modelo de Planejamento da Participação Política de Manhanelli (1988), o qual pode ser observado por meio da **Figura 9**. Para a melhor compreensão do modelo, será explicada, na sequência, cada uma das estratégias que o compõem.



FIGURA 9: Modelo de Planejamento da Participação Política de Manhanelli (1988)
Fonte: Adaptado de Manhanelli (1988)

A *Definição Estratégica* nada mais é do que a decisão sobre a forma de “combate” a ser adotada na conquista pelos votos. A definição estratégica compreende a análise do processo eleitoral e das leis que o regem (lei da indiferença, lei da procrastinação e lei da efemeridade). Na lei da indiferença, estão inseridos os indecisos e os indiferentes, os quais não notam, ou fingem não perceber, o que se passa ao seu redor. A lei da procrastinação evidencia a cultura do eleitor brasileiro, que deixa para decidir em quem votar no último

momento. A lei da efemeridade mostra que, durante as campanhas eleitorais, a intenção de votos dos eleitores oscila constantemente.

A definição estratégica abrange, ainda, a identificação do eleitor-alvo e suas necessidades, anseios e desejos. É preciso que se faça um estudo minucioso dos concorrentes, averiguando suas possibilidades de sucesso, seus segmentos de atuação, seus pontos fortes e fracos e sua estratégia e a escolha de um profissional de *marketing* político, que seja capaz de orientar a campanha, no sentido de satisfazer as necessidades e desejos dos eleitores, é ação fundamental da definição estratégica.

A *Estratégia Inicial* visa detectar e consolidar o segmento que apoie o candidato, direcionando todo o trabalho inicial a esse grupo. Após, é preciso levar ao conhecimento do eleitorado segmentado a proposta de candidatura, por meio de materiais e propostas condizentes com a expectativa de trabalho esperado por essas pessoas. Isso ajuda a consolidar os eleitores que, em tese, estão predispostos a dar o seu voto (intenção de voto), detectado por meio de pesquisa. Para tanto, é preciso identificar os comportamentos e necessidades do público-alvo da candidatura, o que permitirá ajustes de programas e mensagens. A partir da consolidação da base, deve-se buscar o apoio dos segmentos periféricos que, por assim serem, detêm características, desejos e reivindicações iguais, ou muito parecidas com a base.

A terceira estratégia refere-se à *Avaliação da Campanha*, que possibilita saber se a campanha é ou não viável. As informações obtidas, por meio da avaliação, vão fornecer a orientação para todas as ações e estratégias adotadas na campanha. A avaliação da campanha é feita por meio de questionário, capaz de fornecer instruções e informações sobre as possibilidades de sucesso que uma candidatura apresente. O candidato deve autopesquisar-se, no que se refere a sua vida familiar, social e profissional.

A *Previsão e o Planejamento* representam a quarta estratégia do modelo. A *previsão* é efetuada visando tabular todos os problemas que possam ocorrer durante uma campanha eleitoral. Procura-se prever o que poderá acontecer, criando-se estratégias diferenciadas para solucionar cada problema que surgir.

O *planejamento* inicia-se com a montagem de um organograma básico de campanha, que tem a função de alocar os recursos humanos existentes dentro de suas especificações e qualificações, nas tarefas condizentes com suas habilidades. O organograma básico de campanha, conforme Manhanelli (1988), possui os seguintes elementos: candidato, chefe de campanha, agenda, conselho político, administração de recursos humanos e materiais, finanças e coordenação política. De acordo com Manhanelli (1988), o organograma possibilita inserções ou supressões, conforme a dimensão da campanha.

A quinta estratégia, *Orçamento da Campanha*, deve levar em consideração o universo de eleitores que se pretenda atingir. A partir disso, é possível dimensionar os serviços e materiais que serão necessários para a campanha. O orçamento de uma campanha inicia-se pela apuração do tipo de material a ser usado, condizente com o segmento que se queira alcançar, dimensionando a quantidade do universo de eleitores que se irá trabalhar. Após, procura-se os fornecedores de materiais para verificar preços e prazos de entrega. A viabilização de uma campanha provém de estratégias que derivem dos segmentos que apoiem o candidato em primeira instância. Uma estratégia bastante utilizada são as “dobradinhas”, em que candidatos, com cacifes eleitorais, aliam-se a candidatos que banquem a sua campanha, financeiramente.

O *Cronograma de Atividades* visa ordenar as atividades no seu devido tempo, proporcionando um dimensionamento do que seja necessário fazer e até quando deva ser realizado. O ideal é que uma campanha eleitoral inicie com um ano de antecedência. O cronograma de atividades deve ser muito bem adequado ao tempo que se terá disponível para executar a campanha. Dependendo do prazo de que se dispõe, é necessário um estudo estratégico, para que se verifique as ações mais importantes que devem constar no cronograma de atividades. Se o tempo disponível para cumprí-lo for restrito, deve-se simplificá-lo, de acordo com a realidade existente, viabilizando apenas alguns tópicos do cronograma.

Os *Recursos Humanos*, quando em abundância, ou bem treinados, minimizam o custo de uma campanha. Essa estratégia deve considerar o recrutamento, a seleção e o treinamento de pessoal. O recrutamento e a seleção favorecem a escolha das pessoas certas para as funções que mais se encaixem ao seu perfil. O treinamento adequado é difícil de ser realizado, visto que demanda muito tempo. No entanto, três pontos devem ser observados: a integração das pessoas, apresentando-as umas as outras; a orientação sobre suas funções e locais de trabalho e, ainda, a transmissão de informações sobre a plataforma de governo, os adversários e o eleitorado, entre outras, e a motivação constante da equipe de trabalho.

Uma estratégia relativa aos recursos humanos da campanha, quando bem elaborada, não deve deixar de fora a figura do cabo eleitoral, cujas funções são: difundir a plataforma do candidato; sondar a aceitação da candidatura entre diversos segmentos; captar informações sobre o seu candidato e sobre os concorrentes; distribuir materiais; motivar o público a participar dos comícios; ir aos comícios para ouvir os comentários dos eleitores sobre o seu candidato e sobre os adversários; identificar e afastar elementos agitadores em eventos e

comícios e infiltrar-se em campanhas adversárias, para captar informações quando for necessário.

A *Plataforma e Programa de Ação Parlamentar* quando, efetuada com base no anseio do eleitorado e apresentada como uma proposta viável, leva, com segurança, um candidato a posicionar-se bem em qualquer campanha.

Antes do lançamento da plataforma política do candidato, deve-se fazer um programa de ação parlamentar, em que se avalie a extensão da proposta e a viabilidade de efetuar-la. É preciso criar um programa baseado nas expectativas do eleitorado e divulgá-lo de forma simples e direta, para que seja facilmente compreendido. O ideal, de quem se proponha a efetuar um programa ou plataforma política, é saber ouvir o que a base tem para dizer e transformar as informações em um programa viável. O programa de ação do governo deve basear-se em dados coletados junto aos eleitores, visando priorizar, durante a campanha, tópicos de maior interesse da população. O programa deve ter um conteúdo de simples assimilação, apresentando soluções viáveis aos problemas da sociedade.

A nona estratégia, que tem como base o *Candidato*, encarrega-se de construir as relações entre os candidatos e seus partidos; entre candidatos e suas assessorias e entre candidatos e seus concorrentes. Quando o partido político a que pertença o candidato for fraco e pouco atuante, deve-se salientar as qualidades do candidato e procurar fortalecer a sigla por meio de outros filiados, que tenham representatividade perante a sociedade.

No andamento de uma campanha política, o candidato deve fazer reuniões periódicas com os diretórios do partido, para avaliação da campanha, acatando as sugestões e opiniões dos membros do diretório. Da mesma forma, deve manter comunicação constante com os comitês, auxiliando-os, já que muitas vezes não são autossustentáveis. A assessoria do candidato é responsável por construir e mostrar a melhor imagem possível deste. E, por último, a análise constante da concorrência, permite que se altere o curso das ações da campanha, de acordo com as “jogadas” dos adversários.

A décima estratégia, ou *Mídia*, é responsável pela divulgação das propostas e ações do candidato. Hoje, é mais importante, a um candidato, usar, adequadamente, os meios de comunicação do que receber apoio partidário. A mídia está substituindo os partidos políticos, no que diz respeito a sua organização e atuação nas campanhas eleitorais, tornando-se o principal canal de comunicação para o eleitorado e um meio de organizar o público na votação. Muito mais do que um partido político, a mídia é responsável pela formação de ideias e de comportamento político.

A próxima estratégia diz respeito aos *Cabos Eleitorais*. A eles cabe algumas práticas que auxiliem a minimizar os custos da campanha e a potencializar os efeitos provocados pelos materiais de divulgação distribuídos. Em relação a essas práticas, é aconselhável que se estude, com cuidado, os materiais que serão utilizados, visto que, no emaranhado de cartazes, expostos em época de campanha, é comum que os eleitores não prestem atenção à maior parte deles. Dessa forma, é preciso avaliar as alternativas das possíveis formas de divulgação e procurar criar materiais diferenciados, que se destaquem daqueles das candidaturas adversárias. Sobre isso, saliente-se o caso dos “santinhos”, muito utilizado em campanhas, mas que traz poucos benefícios às mesmas. Dessa forma, é preferível que se confeccione brindes, visto que, dificilmente as pessoas os jogam fora. É preferível, por exemplo, distribuir dez mil (10.000) brindes, com aproveitamento de cem por cento (100%), do que distribuir cem mil (100.000) santinhos, com aproveitamento de dez por cento (10%), ou menos.

O local de distribuição dos materiais, pelos cabos eleitorais, também é um ponto muito importante. Paradas de ônibus são lugares que devem ser evitados, já que é comprovado que muitos cidadãos irritam-se quando são abordados, nesses locais, por cabos eleitorais. A distribuição de materiais deve ser feita, preferencialmente, em regiões onde já tenha sido feita intensa propaganda sobre o candidato.

A *Pesquisa* é a principal ferramenta utilizada na montagem de uma estratégia. As informações prestadas por uma pesquisa servem para direcionar todas as ações estratégicas da campanha. Por meio da pesquisa, pode-se obter informações sobre as características e anseios do eleitorado. Uma pesquisa bem elaborada, com perguntas objetivas, orientará a campanha com maior margem de segurança.

E a última estratégia, *Marketing Político Pós-Eleitoral*, serve para orientar no sentido de que, para construir uma carreira política, não basta ganhar uma eleição. O trabalho pós-eleitoral é fundamental, para que se consolide o posicionamento político do candidato. Para isso, deve-se contar com uma boa assessoria de comunicação e imprensa, para destacar os feitos do candidato e para que este mantenha-se sempre próximo do segmento base.

2.4.4.11 Discussões sobre o Modelo de Manhanelli (1988)

O Modelo de Planejamento da Participação Política de Manhanelli é completo, apresentando treze campos fundamentais ao processo de planejamento de uma disputa política. Todas as estratégias que o autor emprega em seu modelo são pertinentes e atuais.

No entanto, entende-se que, a ordem de alguns campos, poderia ser repensada, uma vez que propiciaria uma cronologia de campanha mais adequada, o que favoreceria um planejamento mais eficiente e eficaz.

A *Pesquisa* aparece ao final do processo quando, na verdade, seria uma estratégia indispensável no início do planejamento de uma campanha eleitoral. A *Definição Estratégica* e a *Estratégia Inicial* não poderiam ser estabelecidas sem apoiarem-se nas pesquisas, haja vista que dependem dos dados coletados nesta fase. Da mesma forma, o *Orçamento da Campanha* e a *Plataforma e Programa de Ação Parlamentar* são pensados a partir de dados fornecidos por pesquisas.

Ainda sobre o modelo de Manhanelli (1988), acredita-se que o autor poderia acrescentar as suas estratégias questões referentes à *Propaganda Política, Imagem e Discurso do Candidato, Assessoria Jurídica, Contabilidade e Mobilização*.

2.4.4.2 Modelo de Pereira *et al.* (1995)

No livro *Como agarrar seu eleitor*, Pereira *et al.* apresentam cinco etapas fundamentais no planejamento, organização e execução de uma campanha eleitoral. Conforme os autores, as etapas, como são apresentadas no livro, obedecem a mesma ordem em que, normalmente, são executadas em uma campanha. Assim, pode-se visualizar o modelo dos autores por meio da **Figura 10**, que é apresentada na sequência.

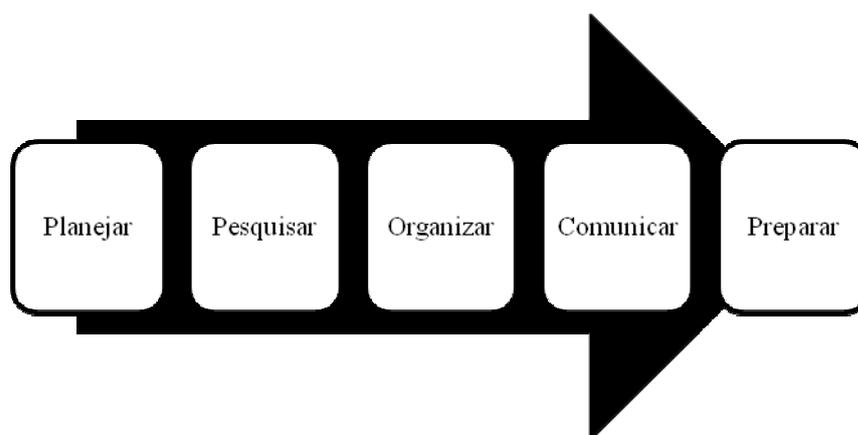


FIGURA 10: Modelo de Planejamento da Participação Política de Pereira *et al.* (1995)
Fonte: Adaptado de Pereira *et al.* (1995)

- **Planejar:** significa estabelecer os planos de pesquisa para definir o ambiente eleitoral em que se dará a disputa e as condições do candidato; definir a estratégia política,

isto é, os objetivos, adversários, base social e política, aliados, propostas, perfil do candidato, etc.; definir a estratégia de comunicação, ou seja, a identidade, a imagem, o conceito, a marca e as ações de comunicação; traçar o plano operacional, que inclui as atividades ou ações necessárias para implementar as estratégias política e de comunicação, os recursos humanos, materiais e financeiros, o cronograma ou prazos de execuções das ações e, ainda, as responsabilidades pessoais quanto às ações programadas.

- **Pesquisar:** etapa indispensável para o desenvolvimento da estratégia da campanha. É impossível estabelecer uma estratégia precisa sem ter conhecimento do que está acontecendo no quadro partidário, na economia e na sociedade. É preciso, ainda, identificar os desejos e necessidades dos eleitores, o que é possível por meio de pesquisas qualitativas. Essas pesquisas se utilizam de técnicas, como as entrevistas pessoais em profundidade e os grupos de discussão. Existe, também, a pesquisa quantitativa, a qual indica a posição do candidato em determinado momento.

- **Organizar:** a organização da campanha comporta algumas etapas, tais como: constituição de um grupo embrionário, o qual faz o levantamento das possibilidades eleitorais internas e externas do pré-candidato; desenvolvimento de medidas iniciais, como combater as resistências internas ao nome do pré-candidato e conquistar aliados, contratar pesquisas para verificar as possibilidades externas e difundir o nome do candidato, por meio de comunicação e propaganda; elaboração da estratégia, isto é, definição de objetivos, ou metas, a alcançar, dos adversários a enfrentar, das bases sociais e políticas a conquistar, dos aliados aos quais juntar-se e das propostas a serem apresentadas ao eleitorado; definição da estrutura organizacional, a qual vai depender do planejamento estratégico e dos meios ou recursos existentes. A estrutura ideal da campanha deve conter os seguintes elementos: coordenação geral; coordenações de comunicação, finanças, administrativa, operacional e agenda; e assessorias especiais do candidato e da coordenação geral.

- **Comunicar:** comunicar significa transformar em símbolos e mensagens a política dos candidatos. Para a comunicação ser eficiente, entretanto, é preciso ter clareza do eixo político da campanha, ao estabelecer a sua estratégia. À área da comunicação cabem as seguintes atividades: definição da estratégia de comunicação, que abrange desde a identidade do partido e do candidato, o conceito da campanha, a imagem e a marca da campanha, até a tradução da estratégia em ações de comunicação e a propaganda (criação, propaganda eletrônica e impressa, mídia alternativa e propaganda corpo a corpo).

- **Preparar:** área que visa a construção da imagem de um candidato. Para tanto, é aconselhável a contratação de assessores especializados para a função. Cabe à assessoria

intermediar as relações entre candidatos e imprensa e preparar o candidato para debates, entrevistas e comícios. O assessor deve responsabilizar-se pela elaboração do discurso do candidato, que deve ser adequado ao perfil do eleitorado.

2.4.4.2.1 Discussões sobre o Modelo de Pereira *et al.* (1995)

Este modelo aborda as principais etapas do planejamento da participação política. Os seus autores afirmam que a ordem em que essas etapas são apresentadas segue, exatamente, a cronologia de uma campanha eleitoral.

No entanto, a posição do autor deste trabalho, já defendida anteriormente, é a de que a *Pesquisa* deva aparecer como primeiro campo de um modelo de planejamento da participação política, uma vez que é condição indispensável para o estabelecimento de todas as ações de uma disputa política.

Da mesma forma, entende-se que a etapa *Preparar* poderia vir antes da etapa *Comunicar*, pois a preparação de um candidato deve ser umas das primeiras ações desenvolvidas durante uma disputa eleitoral. Não se deve comunicar sem antes preparar, isto é, construir a imagem de um candidato.

2.4.4.3 Modelo de Veloso (2002)

José Dirceu Veloso Nogueira (2002) afirma que a organização da campanha é fundamental para levar um candidato à vitória. “A ausência de um planejamento contribui para as crises de ação, que, quase sempre, resultam em despesas de última hora, publicações e potencial humano desperdiçados” (Veloso 2002, p. 3).

O autor aborda sete (7) campos fundamentais para o planejamento e organização de uma campanha política. Cada campo é constituído por elementos, os quais serão descritos, para o melhor entendimento do modelo, representado por meio da **Figura 11**.



FIGURA 11: Modelo de Planejamento da Participação Política de Veloso (2002)
 Fonte: Adaptado de Veloso (2002)

O **primeiro campo**, abordado por Veloso (2002) é a *Preparação*, a qual abrange três elementos: Partido Político, Convenção Partidária e Coligações Partidárias. O Partido Político é o instrumento legal de viabilização de uma candidatura. Conforme o autor, o primeiro passo, para um cidadão candidatar-se a um cargo político, é filiar-se a um partido. Porque, pertencer a um partido político, é o único meio de se obter o registro na Justiça Eleitoral. Os partidos têm estrutura organizacional a partir dos municípios e têm seus próprios mecanismos de funcionamento. No município, um número mínimo de filiados formam o diretório local, elegem a sua diretoria e os seus delegados representantes no diretório estadual. O diretório estadual, por sua vez, é formado pelos delegados representantes dos diretórios municipais, que elegem sua diretoria e os delegados que compõem o diretório nacional do partido. O segundo elemento chama-se Convenção Partidária, que é a reunião dos membros e filiados, convocados pela executiva do diretório, para decidirem sobre assuntos definidos no edital, que também é a pauta da convenção.

Nas convenções partidárias, em cada diretório, nos vários níveis de poder, é que se dá a escolha de candidatos a cargos eletivos. A forma efetiva de um cidadão tornar-se candidato

a cargo eletivo do partido, é obter votos nominais na convenção. Sendo suficientemente votado, o nome do cidadão constará, obrigatoriamente, na lista dos candidatos que serão registrados, pelo partido, na Justiça Eleitoral.

As Coligações Partidárias, terceiro elemento da *Preparação*, podem dar-se entre dois ou mais partidos, para os cargos majoritários a prefeito, governador e a presidente da República, bem como para cargos de eleição proporcional a vereador, deputado e senador. Para que haja coligações, é necessário que sejam autorizadas pela convenção do partido e que constem do edital de convocação e da ata.

O *Candidato* aparece como **segundo campo** do Planejamento da Participação Política de Veloso (2002), que é composto por três (3) elementos: Candidato Ideal, Persuasão e Rede de Apoios. Segundo o autor, as pesquisas de opinião pública, realizadas por institutos como Ibope, Data-Folha, entre outros, demonstram que o Candidato Ideal é aquele que apresente as seguintes características: capacidade, popularidade, apoio político, confiabilidade, experiência política, simpatia, inteligência e sensibilidade pelos temas considerados mais importantes pelos eleitores. Em relação à Persuasão, o autor cita algumas técnicas de como persuadir o eleitor, tais como: dar razões para o eleitor dizer sim, ou seja, para ele concordar com o candidato; elogiar a ação das pessoas e não criticar nem discutir com elas; evitar críticas pessoais aos eleitores e fugir de discussões.

O terceiro elemento, ou Rede de Apoios, serve para evidenciar a importância de se construir uma rede de relacionamentos para estabelecer-se na política, seja em cargos eletivos ou em cargos da administração pública. Um exemplo de rede de relacionamentos são as famosas “dobradinhas”, que ocorrem em períodos eleitorais entre candidatos de um mesmo partido, a cargos distintos ou, então, entre vários partidos, para apoiarem uma candidatura a cargo executivo ou legislativo.

O **terceiro campo** do modelo, denominado *Comitês Eleitorais*, divide-se também em três (3) elementos, que são: Equipamentos e Materiais, Agenda do Candidato e Pesquisa Eleitoral. Os *Comitês Eleitorais* são instalados em função do planejamento estratégico. De acordo com suas atribuições, os comitês podem ser classificados em três tipos: o comitê central, o de base e o de voluntários. No comitê central, é instalada toda a equipe de assessoramento do candidato e são arrumados todos os recursos da campanha. O comitê de base é responsável por operacionalizar a campanha, isto é, desenvolver as ações de campo, ao passo que o comitê de voluntários serve para divulgar a campanha, ou seja, multiplicar o número de votos, por meio da distribuição de materiais publicitários.

Os Equipamentos e Materiais representam o primeiro elemento desse campo, e referem-se aos materiais de propaganda, como cartazes, faixas, brindes; às pessoas encarregadas da operacionalização da campanha, como motoristas, secretárias, panfletistas e, ainda, aos equipamentos, tais como carros, materiais de escritório, computadores.

O segundo elemento dos *Comitês Eleitorais* é a Agenda do Candidato, a qual evita que compromissos sejam marcados duplamente, que eventos importantes sejam colocados como secundários, que excessos de compromissos venham causar desorganização e que causem prejuízos ao candidato.

O comitê central deve ser o organizador da agenda geral do candidato, e esta deve ficar a cargo do assessor político.

Por último, este campo tem, também, como elemento, a Pesquisa Eleitoral, que é um recurso técnico de verificação da opinião do eleitorado, durante uma campanha política. Pode ser realizada previamente, para que se planeje uma campanha, durante a campanha, para avaliar as estratégias adotadas, medir o desempenho eleitoral das candidaturas concorrentes e na reta de chegada da eleição, para que se conheça que esforços finais devem ser feitos para melhorar ou ampliar os resultados eleitorais.

O *Orçamento e Contabilidade*, **quarto campo** do modelo de Veloso, está dividido em Orçamento, Recursos e Contabilidade. O Orçamento da campanha fica a cargo do comitê central. O porte da campanha indica quanto dinheiro será necessário para a viabilização da mesma. Em campanhas de extensão nacional, os comitês estaduais também levantam recursos financeiros. O caminho mais seguro, para ser estimado o orçamento de uma campanha eleitoral, é estabelecer uma relação de valor financeiro unitário por voto, multiplicado pelo número que o candidato necessita para eleger-se.

Os Recursos levantados, para a implementação de uma campanha eleitoral, podem ser oriundos de diversas fontes: cidadãos, grupos organizados, empresas e, ainda, do fundo partidário. A Contabilidade é encarregada de arrecadar, aplicar e prestar contas dos recursos financeiros de uma campanha eleitoral, e também é de responsabilidade do comitê central.

O **quinto campo**, intitulado *Comunicação e Propaganda*, é formado por cinco (5) elementos que são: Comunicação de Massa, Meios Alternativos, Meios Virtuais, Propaganda Gratuita e Propaganda Cooperativa. A Comunicação é conceito amplo, que abrange desde a comunicação interpessoal, que se dá entre candidatos e eleitores, face a face, até a comunicação mediada por um veículo de comunicação. A Propaganda divulga ideias e proposições de caráter ideológico, com a finalidade de obter adesões.

Em campanhas eleitorais, a propaganda pode ser realizada via meios de comunicação de massa, tais como televisão, rádio, jornal e impressos em geral; por meios alternativos de propaganda, como placas, cartazes, painéis, *outdoors*, brindes, ônibus, automóveis, mala-direta, folhetos adesivos, faixas, *folders*, calendários, camisetas, bonés, entre outros; por meios virtuais, como *Internet* e celular (hoje proibido); via propaganda gratuita, em rádio e televisão, que é concedida por Lei, aos partidos políticos, para divulgação de programas e propostas e, ainda, por meio da propaganda cooperativa, em que candidatos do mesmo partido a cargos diferentes ou, então, de partidos coligados, reúnem-se para fazer propaganda conjunta, como forma de redução de custos.

O **sexto campo** é denominado *Estratégias de Campanha* e apresenta, como elementos, a Estratégia Geral e o Calendário de Ação Política. O primeiro abrange as seguintes estratégias: fixar o candidato em uma posição junto às bases; fazer aproximações indiretas aos eleitores-alvo; conquistar e ocupar o maior espaço possível junto às bases e ao público em geral; negociar com os adversários, da melhor forma possível; ficar sempre na ofensiva, não permitindo que os adversários o mantenham em posição defensiva, de quem ocupa-se em responder ataques; evitar mencionar o nome dos adversários, definir uma plataforma eleitoral; direcionar a campanha para o público-alvo, que é formado por indecisos, apoiadores, grupos especiais, como associações, sindicatos, entidades de classes, e o público em geral.

O segundo elemento, ou Calendário de Ação Política, estabelece algumas providências preliminares, que podem assim ser descritas: filiar-se a um partido político, antes da convenção do pleito eleitoral; fazer filizações ou obter apoio de delegados do partido, para obter indicação como candidato; organizar o plano de campanha eleitoral.

O **último campo**, proposto por Veloso (2002), é a *Fiscalização Eleitoral*. Esse campo é composto pelos Procedimentos Legais, pela Votação Eletrônica e pela Fiscalização Geral. Os Procedimentos Legais existem para regulamentar todas as Leis referentes à realização das eleições e ao funcionamento dos partidos. A Justiça Eleitoral assegura, aos partidos políticos, o direito à fiscalização ampla das eleições. Os partidos podem fiscalizar, promovendo a auditoria nos equipamentos, o acompanhamento da votação nas seções eleitorais, a apuração dos votos nas zonas eleitorais e a totalização no Tribunal Regional Eleitoral. É incumbência, dos partidos políticos, proceder a fiscalização efetiva das eleições, que sugere contar com milhares de fiscais técnicos em informática, que auditem os programas utilizados nos computadores, que acompanhem o funcionamento normal do equipamento durante a votação, que fiscalizam o correto ritual de votação, a impressão do boletim de apuração e divulgação dos resultados, a partir das seções eleitorais.

Em relação à Votação Eletrônica, pode-se dizer que a automação das eleições facilitou e agilizou o processo de votação. As possibilidades de fraudes, na votação eletrônica, tem sido rebatidas por juízes dos Tribunais Regionais, que afirmam as urnas eletrônicas brasileiras possuírem dispositivos de segurança, tornando-as à prova de fraudes e seguras. A Fiscalização Geral serve para promover o bom andamento da recepção e apuração dos votos, bem como na proclamação dos resultados e dos eleitos. Os fiscais de cada partido político, que atuarão em todas as fases da eleição, são responsáveis pelo bom andamento do processo e pela máxima legalidade e ordem.

2.4.4.3.1 Discussões sobre o Modelo de Veloso (2002)

O modelo proposto por Veloso (2002) é um dos mais completos dos analisados nesta pesquisa, abrangendo um grande número de campos e elementos essenciais do planejamento da participação política.

Algumas considerações que se faz em relação a este modelo são: o campo *Candidato* aponta as principais características que os eleitores procuram em um político, mas não aborda a questão da construção da imagem de um candidato, Assim como o elemento *Persuasão*, que indica algumas técnicas para influenciar eleitores, mas não parte para a discussão aprofundada sobre a elaboração do discurso de um aspirante a cargo eletivo. Ainda neste campo, no elemento *Rede de Apoios*, poderia ser abordado o relacionamento entre mídia, candidato e seus assessores, o qual é essencial em uma disputa eleitoral;

Em relação ao modelo de Veloso (2002), entende-se que os campos e elementos poderiam ser melhor abordados, ou seja, haveria necessidade de aprofundamento dos pontos levantados pelos autor.

2.4.4.4 Modelo de Redondo (2002)

Wagner Redondo (2002) divide o planejamento de uma campanha política em cinco (5) etapas. Conforme o autor, o não cumprimento de uma das etapas pode significar o fracasso ou a derrota do candidato.

Redondo (2002) salienta as cinco etapas deverem ser aplicadas com antecedência, reforçando que a combinação de planejamento e estratégia política, de modo eficiente e no seu devido tempo, pode trazer bons resultados.

O modelo de Planejamento da Participação Política de Redondo (2002) pode ser observado a seguir, por meio da **Figura 12**.

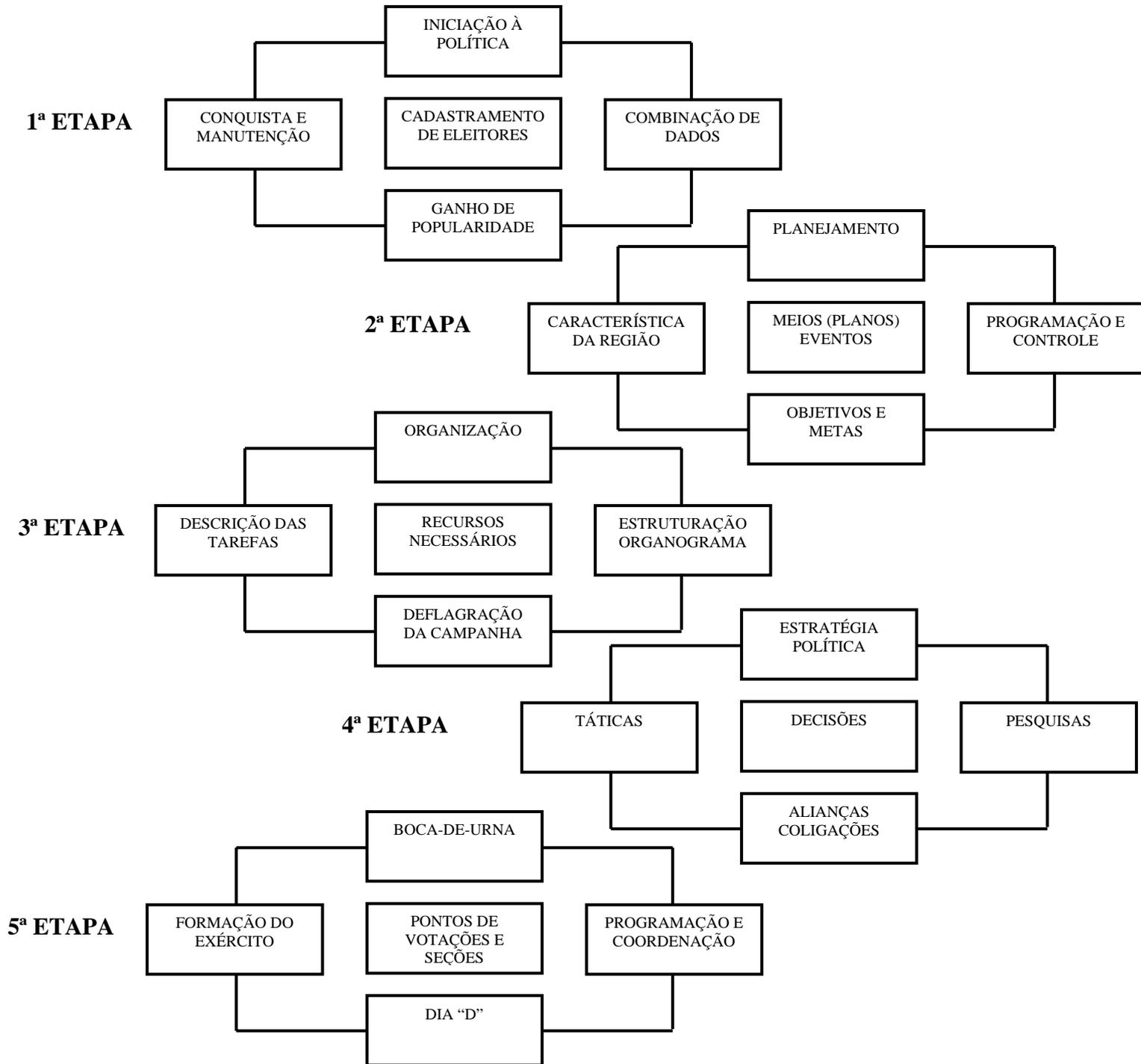


FIGURA 12: Modelo de Planejamento da Participação Política de Redondo (2002)
Fonte: Adaptado de Redondo (2002)

A seguir, são descritas cada uma das etapas que compõem o Modelo de Planejamento da Participação Política de Redondo (2002). A **primeira etapa** é dividida em: Iniciação à Política, Conquista e Manutenção, Cadastramento de Eleitores, Combinação de Dados e Ganho de Popularidade, conforme mostra a **Figura 13**.

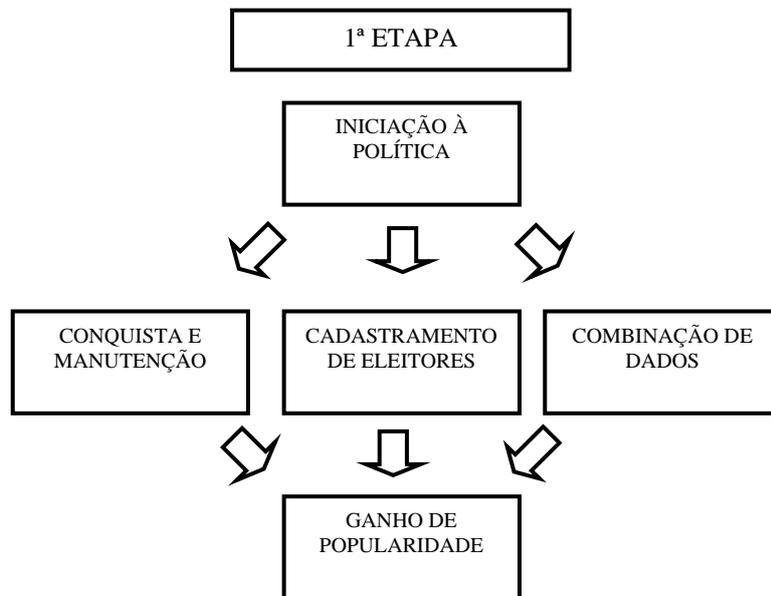


FIGURA 13: Primeira etapa do Planejamento da Participação Política de Redondo (2002)
Fonte: Redondo (2002, p. 9)

- **Iniciação à política:** visa identificar as razões que levaram um cidadão a ingressar na carreira política e quais as chances de sucesso que apresenta. O ideal é o candidato participar da disputa por vontade própria, e estar familiarizado com os anseios da população.

- **Conquista e Manutenção:** o candidato precisa conhecer qual o patamar de confiança, em que ele se encontra, junto ao eleitorado a ser conquistado. É fundamental que ele compreenda que o eleitor está mais aberto para uma conquista no período de entressafra, que consiste no tempo aproximado de três anos e meio entre uma eleição e outra. O processo de conquista do eleitor é demorado, logo, quanto mais tarde for efetuado, maior será o esforço necessário.

- **Cadastramento de Eleitores:** quando efetuado de forma eficiente, pode ser um meio para a conquista definitiva de eleitores. No cadastramento, devem constar as seguintes informações: características pessoais dos eleitores, tais como nome, endereço, profissão, telefone, entre outras; dados para classificação e acompanhamento, que indiquem se o eleitor é líder comunitário, cabo eleitoral, fiscal de boca-de-urna, ou outro; a data do cadastramento

também deve constar nos registros e, ainda, dados para pesquisa, com outras informações prestadas pelo eleitor cadastrado.

- **Combinação de Dados:** tem como finalidade: identificar as lideranças nos bairros, identificar os possíveis aliados, permitir a infiltração nos bairros; conhecer os anseios da população; enviar correspondência (mala-direta); promover eventos, planejar a estrutura organizacional, identificar a popularidade do candidato; auxiliar na escolha da plataforma; definir o plano de governo, agendar reuniões.

- **Ganho de Popularidade:** este tópico é a meta a ser alcançada na primeira etapa e que se estende até a eleição.

A **segunda etapa**, do modelo de Redondo (2002), abrange o planejamento, a característica da região, os meios, planos e eventos, a programação e controle e os objetivos e as metas. A **Figura 14**, exibida na sequência, resume a segunda etapa.

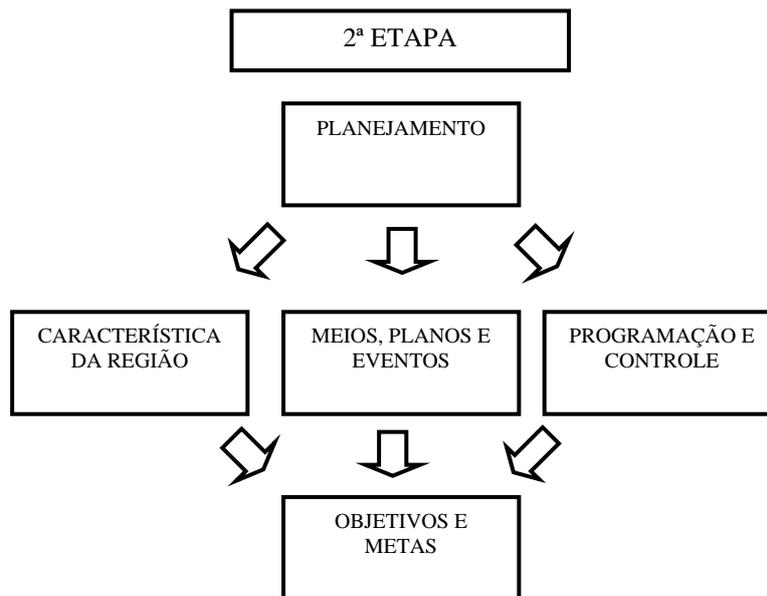


FIGURA 14: Segunda etapa do Planejamento da Participação Política de Redondo (2002)
Fonte: Redondo (2002, p. 17)

- **Planejamento:** após cumprida a primeira etapa, o candidato terá uma visão das suas reais possibilidades de ser eleito. A partir daí, deve traçar objetivos, que devem ser realísticos e arrojados. É conveniente o candidato fixar a quantidade de votos para ser eleito e multiplicar esse número por quatro (4) ou cinco (5). Assim, irá estabelecer um objetivo grandioso, pelo qual deverá batalhar, enfrentando e vencendo desafios, para conseguir a vitória. O candidato deve estabelecer objetivos pré-eleição (conquista) e pós-eleição (governo).

- **Característica da Região:** o candidato deve mostrar-se conhecedor dos problemas dos bairros, das prioridades e falhas da administração atual e, ainda, compartilhar, com os eleitores, seus anseios e inquietações. Um testemunho ou reclamação do eleitor é muito importante e deve ser levado em consideração.

- **Meios, Planos e Eventos:** com os objetivos já definidos, deve-se buscar os meios para alcançá-los. É preciso identificar as centrais de voto onde as lideranças do candidato poderão levar as propostas dele. As centrais de voto são os pontos de concentração de massa, tais como estabelecimentos comerciais, clubes, bares, empresas, etc. É aconselhável que se enriqueça, constantemente, o banco de dados da campanha, com registros e informações sobre os eleitores, e retornar, a eles, periodicamente, para dar-lhes uma satisfação sobre o assunto que eles abordaram. Promover eventos, encontros, é uma alternativa para conseguir influenciar opiniões e comportamentos de pessoas, e manter-se em evidência.

- **Programação e Controle:** a programação da campanha deverá ser feita por bairros, vilas, cidades, etc., podendo ser mensal, quinzenal, trimestral, a critério do candidato e de suas lideranças. Pelas informações dos eleitores já cadastradas, o candidato deve, periodicamente, estabelecer contatos com o eleitorado, para mostrar de que forma contribuiu para amenizar inquietações, ou mesmo resolver problemas de prioridade do bairro ou falha da administração atual. O candidato e seus assessores devem manter acompanhamento e promover novos registros de eleitores, os quais são extraídos de pesquisas espontâneas. Essas pesquisas são do tipo não direcionado, em que o eleitor presta informações gerais, deixando transparecer suas tendências, preferências para um ou outro candidato, bem como suas inquietações, por meio do testemunho sobre prioridades do bairro e falhas da administração.

- **Objetivos e Metas:** este tópico se constitui como o resultado a ser alcançado, projetado na segunda etapa, e que se estenderá até o dia da eleição. Sucessivas medições serão efetuadas com o intuito de comparar o programado com o real. O progresso mensal culminará com o objetivo final, no dia da eleição. Ressalta-se a importância do auxílio da informática, devido à grande quantidade de informações a serem registradas e controladas, para a conquista e manutenção do eleitor.

Após concluída essa fase do planejamento, passa-se à **terceira etapa**, que aborda a Organização, a Descrição das Tarefas, os Recursos Necessários, a Estruturação (Organograma) e a Deflagração da Campanha, conforme mostra a **Figura 15**.

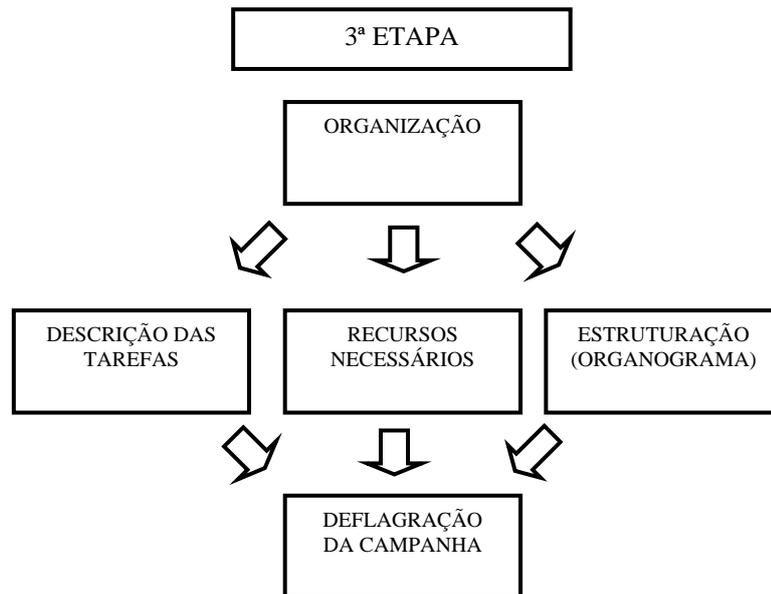


FIGURA 15: Terceira etapa do Planejamento da Participação Política de Redondo (2002)
 Fonte: Redondo (2002, p. 45)

• **Organização:** o planejamento é requisito básico para que exista organização. Com os objetivos traçados, e o planejamento estabelecido, a equipe de trabalho pode ser formada, atribuindo-se tarefas a cada um dos colaboradores, de acordo com seu perfil e habilidades, de forma a obter o aproveitamento máximo de cada um. A organização aparece, ao longo dos quatro anos, nas seguintes etapas: Planejamento, Organograma, Estratégia Política e Boca-de-Urna.

• **Descrição das Tarefas:** o candidato deve relacionar as tarefas a serem desenvolvidas a cada etapa da campanha. Muitas das tarefas estão relacionadas ao Planejamento, etapa em que o candidato preocupar-se-á em traçar os planos propriamente ditos, para alcançar as metas estabelecidas. Outras tarefas, no entanto, estão relacionadas com a estruturação do organograma e a escolha das alianças, coligações, bem como com o estabelecimento de táticas, decisões, “serviços sujos da campanha”, e política de ação e combate. Por último, existem algumas tarefas que se referem ao dia “D”, tais como transporte de pessoas, materiais, etc.

• **Recursos Necessários:** são identificados de acordo com a descrição das tarefas que serão executadas. Os recursos necessários podem ser de três tipos: materiais, mão-de-obra e verba. Além de identificar as necessidades de dinheiro, mão-de-obra e material, o candidato deve programar seus gastos ao longo da campanha, etapa por etapa.

- **Estruturação (Organograma):** a estrutura que melhor se apresenta a uma campanha eleitoral é a matricial, também chamada informal, e tem como líderes os coordenadores que praticam a administração por tarefas, além de suas atribuições normais de conciliarem pontos de vista, provocarem discernimentos e concentrarem esforços para alcançarem objetivos. O organograma ideal deve abranger as seguintes funções: Coordenador da Administração das Alianças, Coordenador Operacional, Coordenador de Ação Política, Coordenação de Agenda do Candidato, Coordenação Administrativa, Chefe de Campanha e Coordenação Financeira. Para cada função apontada, devem ser escolhidas pessoas adequadas para o máximo aproveitamento de sua capacidade.

- **Deflagração da Campanha:** estágio da terceira etapa do planejamento de Redondo (2002), no qual os candidatos lançam, oficialmente, as suas candidaturas. É nesse período, que ocorre de seis a quatro meses antes das eleições, que, geralmente, muitos candidatos, resolvem iniciar as suas ações de campanha, “pulando” as etapas anteriores e aplicando apenas a Estratégia Política, objeto da próxima etapa, que será descrita a seguir.

A **quarta etapa**, do planejamento de Redondo (2002), trata da definição da estratégia de campanha, apresentando os seguintes estágios: Estratégia Política, Táticas, Decisões, Pesquisa e Alianças (Coligações). A **Figura 16**, exibida a seguir, exemplifica melhor esta etapa.

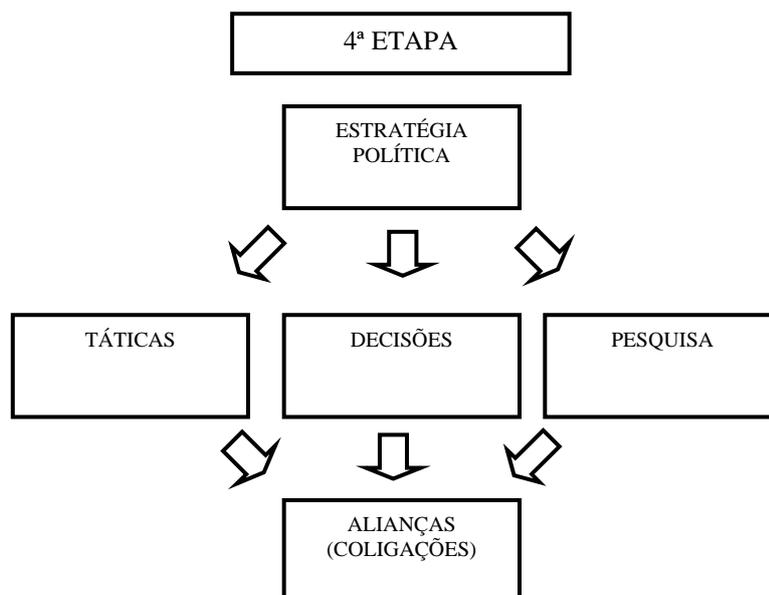


FIGURA 16: Quarta etapa do Planejamento da Participação Política de Redondo (2002)
Fonte: Redondo (2002, p. 45)

- **Estratégia Política:** o candidato deve conhecer as diferenças entre Planejamento e Estratégia Política. Uma dessas diferenças é que as atividades de Planejamento e as atividades de Estratégia Política são desenvolvidas em momentos diferentes, no decorrer da campanha. O Planejamento predomina no início da campanha, para identificar lideranças, formar banco de dados, etc., ao passo que a Estratégia Política predomina no final da campanha, quando escolhe as alianças e coligações, utiliza as informações do banco de dados, etc.

- **Táticas:** o candidato já compôs a sua estrutura e deve utilizar-se das reuniões de Conselho, para estabelecer táticas de ação e combate. Nas reuniões de Conselho participam o candidato, o chefe de campanha, o coordenador de ação política, o coordenador da administração das alianças e o coordenador da agenda. É neste momento que o candidato identifica a necessidade de formação das alianças e coligações. Ele deve procurar aproximar-se de lideranças que tenham histórico político, conquistas e sejam capazes de atrair eleitores.

- **Decisões:** o candidato deve decidir sobre o lançamento de sua candidatura. Geralmente, aqueles candidatos que não cumpriram algumas etapas do planejamento, se sentem inseguros em optar pela candidatura. Já os políticos organizados tomam a decisão antecipadamente, trabalhando desde o início em silêncio, não esperando o confronto das forças meses antes das eleições. São candidatos que, neste momento, irão apenas formalizar as alianças firmadas em etapas anteriores.

- **Pesquisa:** existem dois tipos de pesquisas empregados no decorrer de uma campanha eleitoral: a indireta (espontânea) e a direta (sim/não). A primeira busca identificar os anseios, emoções e inquietações dos eleitores. É uma ferramenta muito útil no início das etapas do planejamento, quando o eleitor está predisposto a uma conquista. É efetuada pelas lideranças e por membros da organização da campanha. A segunda nada acrescenta na fase de planejamento. Este tipo de pesquisa apenas indica preferência ou rejeição ao candidato a poucos meses das eleições. Geralmente, é efetuada por grupos competentes, pagos pelos partidos.

- **Alianças (Coligações):** a Estratégia Política culmina nesta quarta etapa, com as alianças e coligações formadas. Os candidatos a cargos majoritários devem unir as forças do partido a que pertençam às dos coligados.

Cumpridas as etapas, anteriormente descritas, chega-se ao fim da campanha, quando se desenvolve a **quinta etapa** do seu planejamento, o que ocorre a quatro meses da eleição. Esta etapa pode ser melhor compreendida por meio da **Figura 17**.

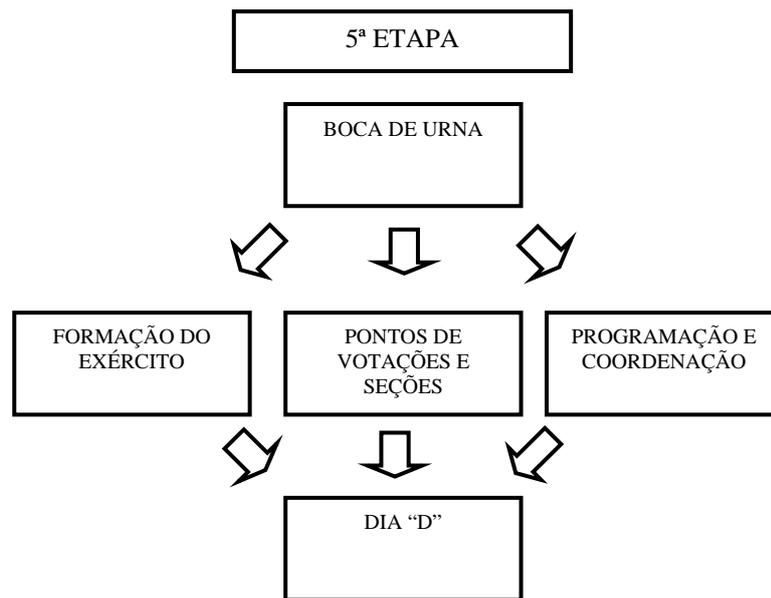


FIGURA 17: Quinta etapa do Modelo de Planejamento da Participação Política de Redondo (2002)
 Fonte: Redondo (2002, p. 66)

- **Boca-de-Urna:** última oportunidade para influenciar na intenção de voto. A porcentagem do eleitorado indeciso, no dia da eleição, corresponde, em média a: 10% para cargo majoritário e 50% para cargo proporcional. Neste estágio, convém que se lance mão do banco de dados preparado nas etapas anteriores, para selecionar equipes que possam agir nos pontos de votação e nas seções no dia da eleição.

- **Formação do Exército:** a formação do exército inicia com a identificação das lideranças no Planejamento; mais adiante, essas lideranças serão nomeadas para exercer funções na estrutura formal da campanha e, finalmente, a quatro meses das eleições, pode-se selecionar e treinar alguns líderes para exercerem funções de coordenadores de boca-de-urna nos pontos de votação e seções nos bairros, cidades, enfim, onde eles acompanharam o trabalho do candidato durante a campanha. Convém que seja montada uma estrutura de boca-de-urna, a qual deve abranger uma Coordenação Operacional, uma Coordenação Jurídica e uma Coordenação de Apoio ao Grupo de Campo.

- **Pontos de Votações e Seções:** nesta etapa, o candidato e suas assessorias devem estar bem familiarizados com a cidade em que ocorre a eleição, seus bairros e vilas, bem como seus pontos de votações e seções. É preciso definir o número de pontos de votação, seções, zonas eleitorais, entre outros. E ainda estabelecer a quantidade de “boqueiros” e de fiscais que deverão trabalhar em cada ponto de votação e seções, respectivamente.

- **Programação e Coordenação:** o candidato e a assessoria devem efetuar a programação dos eventos de cada mês, de junho a outubro.

- **Dia “D”:** última oportunidade de influenciar a intenção de voto pelo trabalho de campo. Neste dia, a equipe do candidato deve estar preparada para fixar posição nos pontos pré-estabelecidos e atuar conforme orientação recebida em treinamento. Os fiscais e delegados do candidato devem acompanhar todos os trabalhos de abertura das urnas, assim como o fechamento das mesmas, ao término da votação, auxiliando na lisura do processo. Isso deverá repetir-se, também, na apuração dos votos.

2.4.4.4.1 Discussões sobre o Modelo de Redondo (2002)

O modelo de Redondo (2002) apresenta cinco etapas, as quais são subdivididas em diversas funções, sendo, também, um dos modelos mais completos, em termos de número de campos e elementos abordados.

As etapas do Modelo de Planejamento da Participação Política de Redondo (2002) obedecem a uma cronologia adequada, havendo apenas alguns elementos que poderiam ser acrescentados e um que deveria ser retirado.

Assim, poderiam ser discutidas questões referentes a Finanças, Propaganda e Comunicação, o que tornaria o modelo ainda mais completo. Da mesma forma, deveria ser retirado do modelo o elemento Boca-de-Urna, haja vista que, atualmente, é proibido por Lei.

2.4.4.5 Modelo de Kuntz (2006)

Ronald A. Kuntz (2006), em seu livro *Marketing Político – Manual de Campanha Eleitoral* - propõe um organograma básico de campanha (ver **Figura 18**), que abrange algumas funções e qualificações que, segundo ele, são comuns a qualquer tipo de campanha eleitoral.

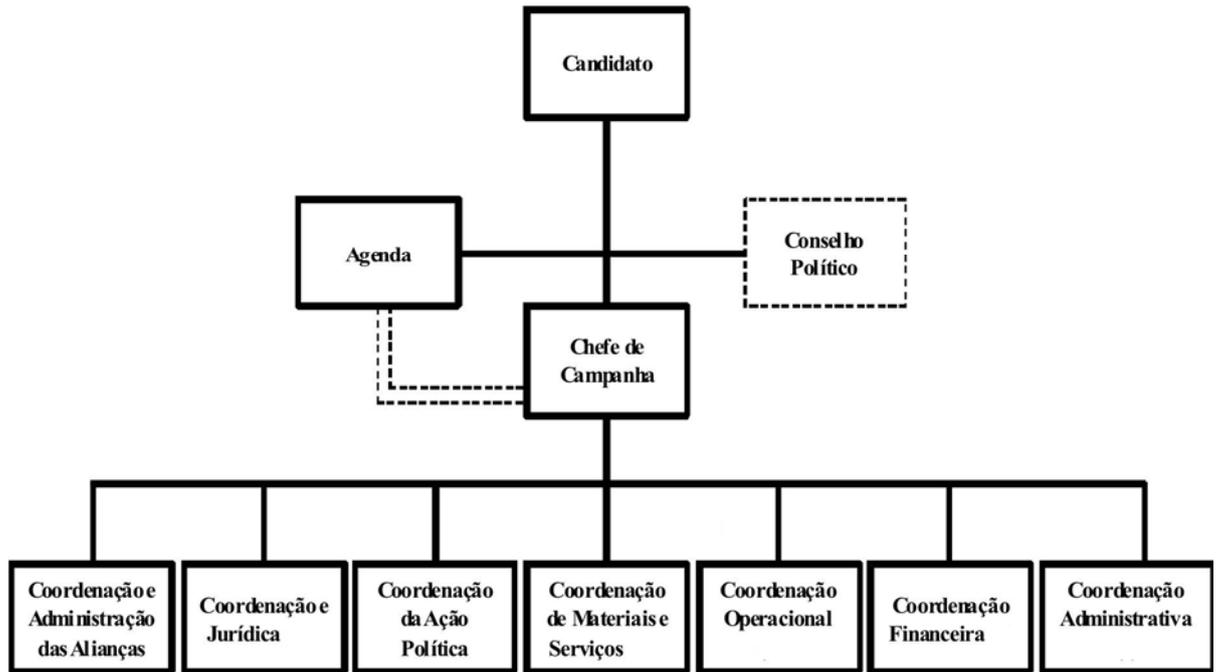


FIGURA 18 – Organograma de Campanha Eleitoral de Kuntz (2006)
 Fonte: KUNTZ, 2006, p. 65

O que pode ocorrer, conforme o autor, são pequenas variações de relevância dessas funções, dependendo da natureza do mandato almejado pelo candidato. No entanto, entre os elementos que seriam comuns a qualquer campanha, Kuntz (2006) salienta os que se seguem:

- **Agenda:** é uma atividade discreta e importante na campanha eleitoral. Quem estabelece os compromissos a serem assumidos pelo candidato, em função da importância, ou prioridade, é o conselho político. Entretanto, a memória do candidato é a agenda, cujo coordenador encarrega-se de providenciar todos os detalhes dos compromissos recomendados pelo conselho ao candidato. Logo, são funções do coordenador da agenda: marcar entrevistas, determinar os horários e datas de audiências, providenciar e organizar comitivas, fazer reservas e viabilizar os roteiros de viagem do candidato, munir o candidato de informações para ele utilizar em discursos, palestras e reuniões, que devem ser comunicados à coordenação da agenda pelos demais setores da campanha. Também é função da coordenação da agenda impedir que o candidato atenda a telefonemas ou receba visitas indesejáveis, desmarcar compromissos que, por motivo de qualquer natureza, não mais possam ser cumpridos, agendando novas datas. Além dessas funções, cabe à coordenação da agenda secretariar o candidato, cuidando de sua correspondência pessoal e demais atividades comuns, como encaminhamento de pedidos de emprego.

- **Conselho político:** aqui encontra-se o poder decisório e se estabelece toda a formulação estratégica da campanha, como a definição das alianças, táticas eleitorais e ações a serem executadas pelas coordenadorias, diretrizes para a elaboração do programa e da plataforma dos discursos do candidato. Também a aprovação de orçamento para cada setor, discussão dos assuntos financeiros, solução para os eventuais problemas de âmbito interno da campanha, apreciação de sugestões, problemas ou informações trazidas pelos coordenadores, aprovação de peças publicitárias, pesquisas, supervisão geral da campanha e análise de seus efeitos junto ao eleitorado, encontram-se nesta área. Do conselho político participam, em caráter permanente, o candidato, o chefe da campanha, o coordenador da ação política e o coordenador da agenda. As demais coordenadorias participam, apenas, quando convocadas para discussão de assuntos relacionados às suas áreas de atuação. Ainda podem participar do conselho político, um publicitário, políticos aliados e outros convidados do candidato, quando este julgar conveniente.

- **Chefe de campanha:** é a pessoa que vai desempenhar a função de coordenador-geral de todos os postos-chaves, supervisionar o desempenho de cada setor e representar o candidato em todas as decisões administrativas da campanha. É uma das poucas pessoas que terá a visão global das atividades e estratégias empregadas na campanha, embora não seja o seu principal articulador ou estrategista.

- **Coordenação e administração das alianças:** entre as atribuições do responsável por esta área, estão a supervisão e administração de todos os aliados e cabos eleitorais, que o candidato tiver trabalhando a seu favor; administração e supervisão das cotas de materiais a serem distribuídas, para a efetivação do trabalho de campo; recepção, triagem e acompanhamento das reivindicações feitas pelos aliados, ou cabos eleitorais no decorrer da campanha; supervisão de comícios; acompanhamento e análise da estratégia adotada e de seu impacto junto ao eleitorado; arregimentação, seleção, treinamento e supervisão de cabos eleitorais, etc. Dependendo da abrangência territorial da campanha, a coordenadoria deve ser desmembrada para atender melhor às necessidades de cada um, agregando-se a sua subordinação uma administração do maior centro eleitoral; uma administração de grandes centros; uma administração do maior reduto eleitoral do candidato e, finalmente, coordenadorias de administração regionais, que poderiam se subdividir em coordenadorias municipais, cobrindo, desta forma, grandes extensões territoriais. Convém que o administrador geral das alianças seja um político veterano, ou ex-político, ou, ainda, uma pessoa que já tenha desempenhado funções de articulação com políticos, pois a função requer bastante experiência.

• **Coordenação da ação política:** sob esta coordenadoria abriga-se o centro de pré-formulação estratégica da campanha. O coordenador da ação política reúne, sob sua responsabilidade, diversas áreas específicas, cuja coordenação resultará na definição e efetivo emprego das estratégias e ações táticas. Entre as principais áreas sob sua responsabilidade, destacam-se as seguintes:

◦ *Grupo de ação e combate:* é o encarregado de ações antiéticas, ou trabalho sujo, da campanha, tais como: financiamento de dissidências sindicais; difusão de boatos; segurança do candidato; sabotagem de material em comícios adversários; espionagem e contra-espionagem; impressão e veiculação de folhetos apócrifos (sem autenticidade comprovada); levantamento da vida pregressa de candidatos adversários; etc. É aconselhável que, desta área, só tenham conhecimento integral o próprio candidato, seu chefe de campanha e o coordenador de ação política, pois o sigilo é imprescindível para a segurança e eficiência das atividades que nela são realizadas.

◦ *Análise de alianças:* é o setor encarregado de levantar informações, que possam orientar o candidato e o conselho político, sobre quais são as alianças ideais para a candidatura em cada região. As informações, que devem ser obtidas, referem-se à: votação obtida em eleições passadas; redutos eleitorais; área de influência; alianças anteriormente firmadas pelos pesquisados e outros candidatos; possíveis argumentações baseadas na identificação de interesses e outras informações de caráter pessoal de cada possível aliado. É uma área eminentemente técnica, o que permite a contratação de voluntários, desde que coordenados por um pesquisador dotado de boa capacidade de organização.

◦ *Comunicação:* é recomendável que esta área seja entregue à coordenação de um publicitário.

◦ *Coordenação de materiais e serviços:* esta área deve ser subordinada ao coordenador de ação política, devido a sua importância estratégica e ao volume de recursos financeiros que envolve.

◦ *Pesquisas:* é desejável que o candidato disponha de, ao menos, um elemento para análise complementar das pesquisas encomendadas e acompanhamento da evolução do quadro oferecido no decorrer da campanha. Caso o candidato contrate o serviço de uma boa empresa de pesquisas, é aconselhável que negocie com esta a prestação deste serviço.

◦ *Ação política (grandes eleitores):* esta área dedica-se, exclusivamente, ao trabalho de arregimentação política e manutenção dos chamados grandes eleitores, constituídos por sindicatos, sociedades de amigos de bairro, escolas de samba, seitas ou organizações

religiosas, etc., que mereçam tratamento privilegiado por parte do candidato, em virtude do seu poder de voto.

◦ *Assessoria de imprensa*: tem como função preparar o candidato para ganhar espaço nos veículos de comunicação e êxito em seus contatos com jornalistas. Orienta sobre as características de cada veículo e sobre a melhor maneira de conduzir entrevistas, para evitar escorregões ou situações que possam resultar embaraçosas.

- **Coordenação de materiais e serviços**: basicamente, a atividade desenvolvida nesta área é a de compra, administração de estoques e distribuição de materiais ou contratação de serviços destinados a campanha. O seu correto equacionamento permite economia substancial, assegurando tranquilidade ao desenvolvimento das atividades subordinadas à área de coordenação e administração das alianças.

- **Coordenação operacional**: as funções desenvolvidas nesta área são o controle e a administração das necessidades com transporte da campanha, tais como automóveis próprios, de terceiros, estabelecimento e distribuição de cotas de gasolina, controle de viagens, manutenção e serviços de oficina e revisão, além de serviços considerados operacionais, como colocação de faixas, painéis, serviços de sonorização de comícios, montagens e desmontagem de palanques, etc.

- **Coordenação financeira**: o responsável por este setor vai desenvolver e coordenar todas as atividades arrecadoras da campanha, junto aos candidatos aliados, empresários, sindicatos e associações, independentemente de estas serem realizadas em dinheiro, material, ou qualquer tipo de apoio logístico (gasolina, transporte).

- **Coordenação administrativa**: é a área mais formal e técnica, funcionando como memória da organização, além de concentrar todos os controles. Abriga uma central de processamento de dados, que vai variar em dimensão de acordo com as necessidades da campanha. Esta área presta importantes serviços à campanha, como arquivos de listagens, estatísticas, projeções, processamento de etiquetagem e expedição de mala-direta, controle de andamento de reivindicações, das cotas de materiais e de gasolina, contabilidade. Atende, ainda, as necessidades de sistemas informatizados de outras áreas da campanha, tais como: cadastramento de cabos eleitorais, controle de arrecadação financeira da campanha, etc.

O organograma ideal, sob medida para cada candidato, de acordo com Kuntz (2006), pode ser obtido a partir das seguintes premissas básicas:

1) *Abrangência territorial da campanha*: à medida que aumenta o território a ser coberto pela campanha eleitoral, maiores serão as exigências de se estabelecer e subestabelecer coordenadorias regionais e municipais capazes de assegurarem a eficácia, tanto

na elaboração e aplicação das estratégias para cada região como para o exercício do seu devido controle, acompanhar efeitos, avaliar atuação de aliados e concorrentes, distribuir e fiscalizar uso de materiais e serviços, etc. Além do desmembramento, a abrangência territorial determina, também, o montante de recursos humanos necessários para atender às necessidades administrativas e operacionais da estrutura da campanha, em função das atividades e desempenho que se deseje obter.

2) *Desmembramento das atividades a serem desenvolvidas*: é obtido por meio da racionalização e identificação das tarefas a serem executadas, que devem ser agrupadas sob cada direção, em função da sua natureza e do caráter complementar e homogêneo que cada função guarde.

3) *Natureza do cargo disputado*: é fator determinante do tipo da estrutura a ser montada, pois são sensivelmente diferenciadas as necessidades e atividades desenvolvidas na campanha, em função de um pleito majoritário ou proporcional. E, ainda dentro de cada um, se o cargo em disputa é municipal ou estadual, assim como variam as necessidades estruturais de um candidato a vereador daquelas exigidas de um candidato a deputado estadual ou federal.

4) *Estratégia determinada por candidato*: deve ser levada em consideração, pois vai exigir subdivisões adicionais de tarefas, em função dos alvos objetivados, estabelecendo a abrangência territorial da campanha e o grau de qualificação de recursos humanos necessários para a consecução das metas traçadas.

Uma vez obtida a configuração do organograma ideal para a campanha que se pretenda, deve ser feita a sua adaptação e, se for o caso, o redimensionamento, observando-se os limites dos recursos humanos, materiais e financeiros à disposição de cada candidato, bem como a qualificação da mão-de-obra de que se irá dispor para dirigir cada área, ou exercer cada função prevista, garantindo, assim, que a estrutura funcione na prática; “só então é que se deve passar a delimitar a responsabilidade e a área de influência de cada assessor, de forma a assegurar o entrosamento da equipe e a racionalização do conjunto das atividades exigidas para o perfeito desenvolvimento da campanha” (KUNTZ, 2006, p.64).

Segundo o mesmo autor, a quantidade e a natureza das funções, a serem desenvolvidas, variam de acordo com os seguintes fatores:

- 1) a natureza do mandato que se pretenda;
- 2) a abrangência territorial a ser coberta;
- 3) os recursos humanos, materiais e financeiros à disposição;

4) as bases ou redutos eleitorais ou, ainda, a máquina eleitoral com que cada candidato conte antes de iniciar cada campanha;

5) a estrutura operacional de terceiros, de que puder dispor (alianças políticas, apoios empresariais, sindicais, etc.);

6) a ambição e projetos políticos a curto, médio e longo prazos do candidato e

7) as características geopolíticas, sociais e os costumes eleitorais de cada região.

2.4.4.5.1 Discussões sobre o Modelo de Kuntz (2006)

Kuntz (2006) propôs um organograma básico de campanha eleitoral, que contempla os principais setores que devem ser organizados quando se pretende planejar uma disputa política.

As atribuições de cada setor proposto pelo autor são bem definidas e suficientemente explicadas, necessitando apenas a indicação da ordem de prioridade da realização de cada função.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos adotados para a realização desta pesquisa, utilizando o processo formal e sistemático do método científico.

Para Ander-Egg (1978, p. 28), pesquisa pode ser conceituada como um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.”

Trujillo (1982, p. 167) contribui afirmando que “a pesquisa é uma atividade humana, honesta, cujo propósito é descobrir respostas para as indagações ou questões significativas que são propostas.” E acrescenta que, para tanto, o cientista utiliza-se do conhecimento anterior sobre um tema e manipula métodos científicos, técnicas e outros procedimentos, a fim de obter resultados pertinentes as suas inquisições.

Sendo assim, os trabalhos de pesquisa são orientados pelo método científico que, de acordo com Lakatos e Marconi (1998), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar os objetivos pretendidos, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador. Aliado a esse conceito, Trujillo (1982, p. 19) diz que “os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo pré-estabelecido.” E conclui que, sem o método científico, “tornar-se-ia incompreensível falar de ciência, porque não poderia ser colocado em evidência o conjunto de sequências operacionais, sustentadas numa sistemática manipulação para alcançar determinado fim científico.”

Diante dos conceitos expostos, este trabalho pode ser definido como uma pesquisa científica, da área das ciências factuais sociais, que utiliza passos, métodos, técnicas e abordagens para identificar os campos e elementos necessários ao Planejamento da Participação Política e propor um modelo para otimizar o Planejamento Pessoal.

A pesquisa será classificada e definida quanto à sua natureza, forma e abordagem do problema, de acordo com os seus objetivos e procedimentos técnicos, e em relação a questões e variáveis, técnicas, coletas e análise de dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Quanto ao **método de abordagem**, a pesquisa caracteriza-se como indutiva. Conforme Lakatos e Marconi (1991), o método indutivo parte de dados particulares, suficientemente constatados, e produz uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas.

De acordo com a **natureza**, Godoy (1995) afirma que uma pesquisa social pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. Os métodos qualitativos envolvem uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivos, capazes de contribuir para uma melhor compreensão dos fenômenos. Preocupam-se com interpretação dos fenômenos, utilizando instrumentos de coletas de dados semiestruturados, que fornecem análises comportamentais mais aprofundadas, descrições, comparações e interpretações. Diferentemente, os métodos quantitativos utilizam estatística, regras e generalizações.

Com base nestas afirmações, a pesquisa, aqui apresentada, é de natureza qualitativa, uma vez que busca a compreensão detalhada das respostas prestadas pelos entrevistados, ou seja, visa interpretar os dados coletados na entrevista, cujos resultados das entrevistas podem ser observados no Capítulo 5.

Em relação aos seus **objetivos**, esta pesquisa é caracterizada como exploratória, pois analisa os modelos já existentes de Planejamento da Participação Política e desenvolve, a partir deles, um novo modelo.

Gil (2002, p. 41) manifesta que as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal “o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.” Consequentemente, o planejamento desse tipo de pesquisa costuma ser bastante flexível, de forma que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao problema estudado. Cooper e Schindler (2003, p. 131) complementam evidenciando que, por meio da exploração, “os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final das pesquisas.”

As principais características de uma pesquisa exploratória, apontadas por Gil (1995) são: (a) menor rigidez no planejamento; (b) normalmente envolve levantamento bibliográfico e documental e (c) geralmente é utilizada quando o tema é pouco explorado (difícil de formular hipóteses precisas e operacionalizáveis).

Quanto à **técnica** de coleta, análise e interpretação dos dados, Gil (1999) divide as pesquisas sociais em oito tipos: bibliográfica, documental, experimental, levantamentos, estudo de caso e *ex-post facto*, pesquisa-ação e pesquisa participante.

Conforme Andrade (2002), “as técnicas de pesquisa acham-se relacionadas com as coletas de dados, ou seja, com a parte prática da pesquisa.” Assim, a técnica de pesquisa que se apresenta como a mais adequada a este estudo é a pesquisa bibliográfica, caracterizada, segundo Vergara (1997), pelo “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral”. Fachin (2003, p. 125) complementa, dizendo que a pesquisa bibliográfica diz respeito “ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa”.

Gil (2002, p. 45) afirma que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Dessa forma, neste trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre Planejamento, Planejamento Estratégico, Planejamento Pessoal, Planejamento da Participação Política e modelos existentes, para então, construir um novo modelo de Planejamento da Participação Política, o qual atingisse o objetivo geral proposto nesta pesquisa.

O levantamento bibliográfico é o material constituído por dados primários e secundários, que podem ser utilizados pelo pesquisador. No caso desta pesquisa, utilizou-se bibliografia sobre o tema de estudo, abrangendo artigos científicos, dissertações, teses, livros, revistas e *Internet*. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que é pesquisado sobre determinado assunto.

Após a análise dos materiais, fez-se necessário apresentar e discutir o problema de pesquisa. A problematização do tema é a etapa mais importante do estudo, pois somente com uma abordagem clara e precisa o problema será passível de investigação.

3.2 Formulação do problema

Lakatos e Marconi (2005, p. 161) conceituam problema como “uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução.”

Para Rudio (1978) e Gil (1987), toda a pesquisa científica começa pela formulação de um problema e tem por objetivo buscar uma solução para ele, ou, como descreve Thiollent

(1986), a formulação do problema é a designação do problema prático e da área de conhecimento a serem abordados.

Na formulação do problema, deve haver clareza, concisão e objetividade. Conforme Marinho (1980), antes de ser considerado apropriado, o problema deve ser analisado sob alguns aspectos, tais como viabilidade, relevância, novidade, exequibilidade e oportunidade.

O problema proposto para esta pesquisa pode ser descrito da seguinte forma: **“Qual o modelo de Planejamento da Participação Política, com ênfase na representação política que otimiza o Planejamento Pessoal?”**

Para responder a esse problema, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, visto que, o modelo inicial de Planejamento da Participação Política, foi desenvolvido, com base na literatura analisada.

3.3 Elaboração do modelo inicial

Revisada a bibliografia, construiu-se o modelo inicial de Planejamento da Participação Política (ver Anexo A).

Esse modelo foi desenvolvido, com base em estudos anteriores sobre o tema. Por meio de um organograma, agrupou-se os principais elementos presentes nos modelos de Planejamento da Participação Política analisados.

Almeida (2003), diz que modelo é a representação de um objeto ou de um problema particular do mundo real, que auxilia o raciocínio estratégico por apresentar dados logicamente agrupados.

Para a melhor visualização do processo de Planejamento da Participação Política, optou-se pelo desenho de um organograma.

3.4 Participantes

Para Chizzotti (1995), os participantes da pesquisa são sujeitos que elaboram conhecimentos e criam práticas adequadas para interferir nos problemas que investigam. Pressupõe-se, ainda, que eles tenham um conhecimento prático, de senso comum e representações elaboradas, que definam uma concepção de vida e orientem as suas ações individuais.

Esta pesquisa foi realizada com a participação de pessoas de relevante atuação na área política, as quais foram escolhidas em função de suas experiências e conhecimentos sobre o tema investigado.

Para validar o Modelo de Planejamento da Participação Política, proposto, e fornecer dados importantes à pesquisa, foram escolhidos cinco (5) profissionais de atuação reconhecida na área de estudo.

3.5 Tamanho da amostra

De acordo com Thiollent (1992), esta pesquisa recorreu às chamadas “amostras intencionais”, ou seja, um pequeno número de pessoas foi escolhido de forma intencional, em função da relevância que elas apresentam em relação ao tema. O grupo participante foi escolhido devido a sua representatividade social dentro da situação considerada.

A amostra foi composta de cinco (5) pessoas, sendo um (1) pesquisador da área política, três (3) coordenadores de campanhas eleitorais e um (1) pesquisador e coordenador de campanha.

O autor aponta o princípio de intencionalidade ser adequado ao contexto da pesquisa social, com ênfase nos aspectos qualitativos, em que todas as unidades não são consideradas como equivalentes, ou de relevância igual. Existe, neste caso, um tratamento qualitativo, da interpretação do material captado em unidades qualitativamente representativas do conjunto do universo, e de modo diferenciado, em função das características do problema investigado.

3.6 Coleta de Dados

Os dados foram coletados em fontes primárias e secundárias. As fontes primárias, de acordo com a classificação proposta por Gil (2002), foram obtidas por meio de leitura corrente (obras de divulgação), livros de referência informativa (dicionários), livros de referência remissiva (dissertações e teses), publicações periódicas (revistas) e impressos diversos.

As fontes secundárias foram coletadas por meio de entrevistas, que foram aplicadas a cinco (5) profissionais que atuam na área da investigação.

Lakatos e Marconi (2001) compreendem a entrevista como um procedimento de investigação social para a coleta de dados. Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista

é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (SELLITZ et al., 1967, p. 273)

Ressalte-se que esta pesquisa utilizou o tipo de entrevista denominado semi-estruturada, ou por pautas, com o intuito de captar dados e validar o modelo inicial. Esse tipo de entrevista apresenta certo grau de estruturação guia-se por meio de pontos, explorando o conhecimento do entrevistado acerca do Planejamento da Participação Política.

A entrevista foi orientada por uma lista específica de questões, ou roteiro, que pode ser visualizado no Anexo B desta pesquisa.

Procurou-se manter o anonimato dos entrevistados, por isso, foram ocultados os seus nomes, representando-se cada respondente por uma letra do alfabeto (entrevistado A, B, C, D, e E).

3.7 Análise dos dados

Após a coleta dos dados para a validação do modelo inicial, esses foram analisados e interpretados, o que permitiu a extração das informações necessárias para elaboração do modelo de Planejamento da Participação Política proposto.

A esse respeito, Gil (1999) afirma que a análise visa organizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento da resposta ao problema proposto para a pesquisa. A análise dos dados coletados, nesta pesquisa, foi fundamental para o desenvolvimento e conclusão do trabalho.

3.8 Relatório

O relatório consiste de uma narrativa em forma de dissertação. Neste relatório, estão descritas as análises dos modelos de Planejamento da Participação Política, a metodologia utilizada, o desenvolvimento de um novo modelo de planejamento da participação política e sua validação.

No capítulo seguinte, é apresentado o modelo de Planejamento da Participação Política desenvolvido, bem como são descritos os campos e elementos que o compõem.

4 MODELO DE PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA PROPOSTO

Após a elaboração do modelo inicial e sua validação com *experts*, apresenta-se, a seguir, o modelo de Planejamento da Participação Política, com ênfase na representação política, que otimiza o Planejamento Pessoal, o qual é representado por meio de um organograma.

É fundamental salientar que, o modelo proposto é amplo e destina-se tanto a pessoas que concorram a cargos eletivos, públicos ou não, quanto àquelas que disputam cargos profissionais.

Conforme as aspirações do indivíduo e o cargo pretendido, este poderá utilizar-se de todos os elementos do modelo ou daqueles que forem necessários.

Sob este enfoque, foi construído, sob **orientação e coordenação do Dr. Rolando Juan Soliz Estrada**, professor titular da Universidade Federal de Santa Maria, o Modelo de Planejamento da Participação Política, com ênfase na representação política, que otimiza o Planejamento Pessoal.

O modelo proposto é formado por nove (9) campos: *Pesquisa, Posicionamento, Política, Organização, Finanças, Administração, Propaganda, Mobilização e Avaliação*, conforme pode ser observado na **Figura 19**. Esses nove campos são interdependentes e, quando um deles não é realizado ou não é executado no devido tempo, todo o planejamento da participação política pode ser afetado. Cada um dos campos é formado por elementos, que serão descritos na sequência.

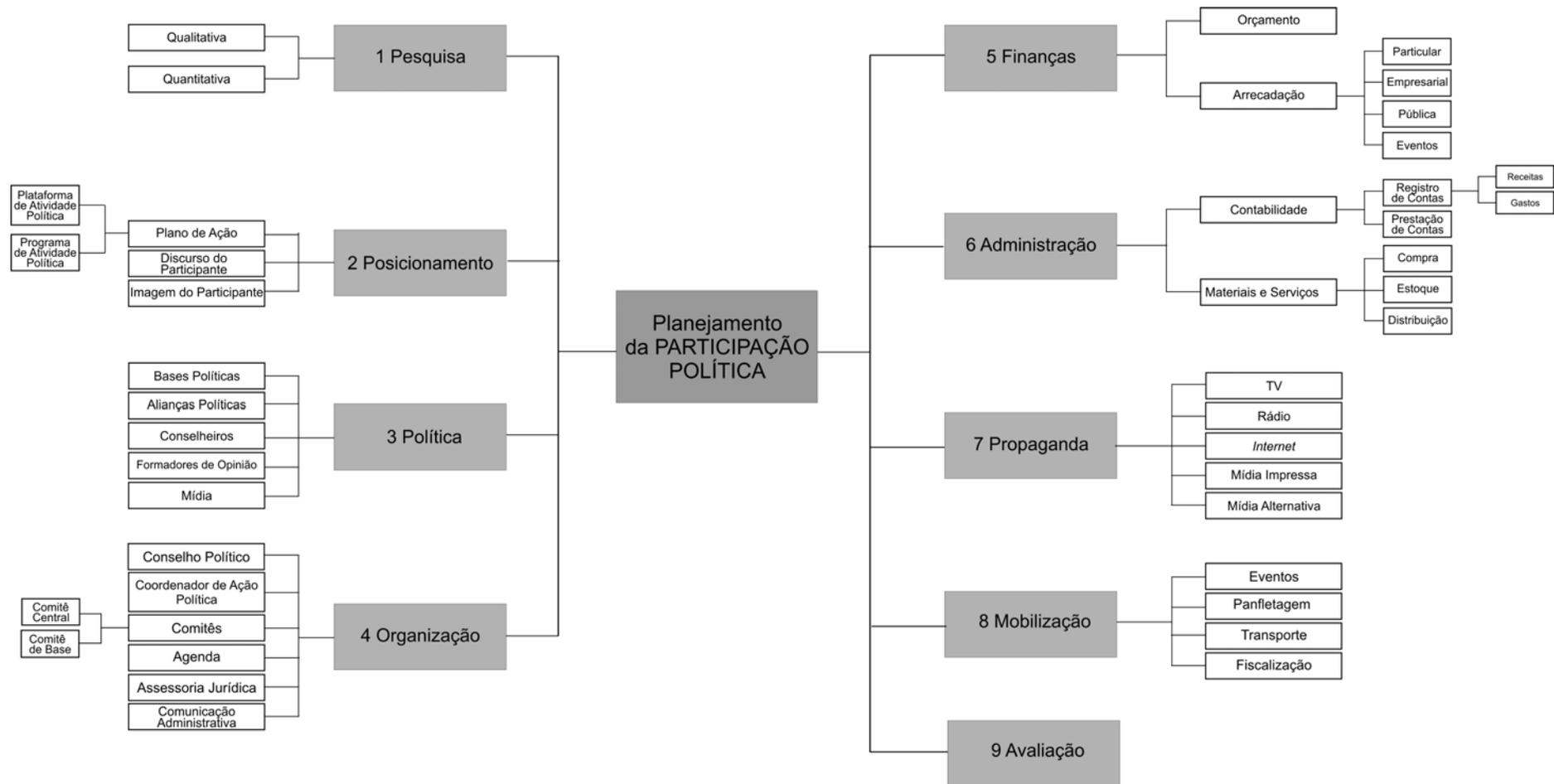


FIGURA 19: Modelo de Planejamento da Participação Política proposto
 Fonte: Autor

É preciso ressaltar que o Modelo de Planejamento da Participação Política proposto está dividido em três áreas: **Estratégica**, **Tática** e **Operacional**. Cada campo do modelo corresponde a uma dessas áreas, conforme pode ser visto na **Figura 20**. As áreas do modelo servem para orientar as etapas do planejamento, estabelecendo a ordem de prioridade e complexidade de cada uma.

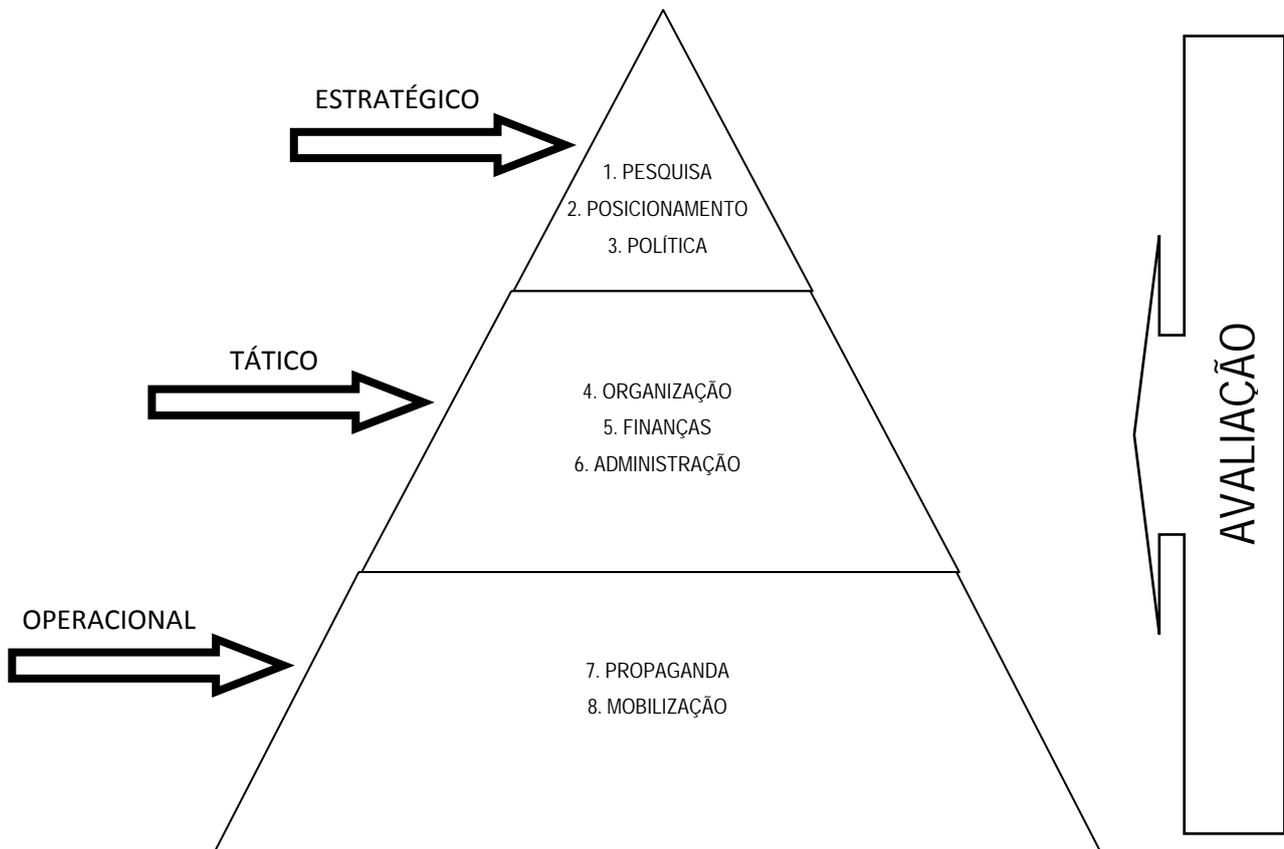


FIGURA 20: Áreas do Planejamento da Participação Política proposto
Fonte: Autor

4.1 Pesquisa

Pesquisa é o **primeiro campo** do modelo proposto, sendo que todos os demais campos do planejamento da participação política dependem deste setor estratégico, no qual se faz o diagnóstico e a busca de informações sobre a realidade sociopolítica em que se pretenda atuar.

A **Pesquisa** serve para orientar a formulação da estratégia de uma ação política, que seja adequada aos objetivos pretendidos e às pessoas as quais se destine. É importante em disputas políticas, pois fornece embasamento para aferir o desempenho do participante e dos

seus adversários. Os dados provenientes das pesquisas são fundamentais para dar direcionamento à candidatura, estabelecendo um eixo de referência, metas e objetivos.

Realizar pesquisas pode ser a mais eficiente e precisa maneira de se determinar as preocupações e os desejos dos grupos que se pretenda atingir. Como salientou a Primeira Dama Rosalynn Carter, “é difícil levar as pessoas aonde elas não querem ir.”

Hoje não mais se concebe participar da disputa por um cargo sem que se realize uma avaliação precisa das opiniões e sentimentos das pessoas que irão escolher o participante de atividade política. Ter uma ideia clara das preocupações dessas pessoas ajudará o participante a desenvolver e direcionar uma mensagem que será ouvida.

Em disputas políticas partidárias, as pesquisas podem ser realizadas antes do início oficial de uma campanha eleitoral, visando analisar a viabilidade dos nomes dos participantes e também identificar as principais reivindicações da população, auxiliando na elaboração do plano de ação. Este tipo de pesquisa é inestimável para o desenvolvimento da estratégia, tema e mensagem da candidatura. As pesquisas realizadas antes do lançamento da campanha fornecem informações valiosas para definir o posicionamento e as estratégias da candidatura.

No decorrer da disputa política, as pesquisas contribuem para se ter uma noção do desempenho individual do participante e também podem ser utilizadas para verificar o percentual de votos em cada região.

Se a campanha não possui dinheiro suficiente para contratar agências especializadas em pesquisas eleitorais, pode, então, utilizar-se de outros tipos de fontes de informações, tais como o histórico de votação recente de campanhas, que pode fornecer, aos participantes, um mapa claro da opinião do eleitor – distrito por distrito e, ainda, de dados do censo.

Quando o objetivo é disputar um cargo profissional, em uma organização, o participante de atividade política também pode se beneficiar desse campo, haja vista que a função da pesquisa consiste em gerar informações confiáveis e indispensáveis para o alcance de metas pessoais ou profissionais. Desta forma, o participante pode buscar os dados que necessita com colegas, superiores ou em documentos, registros e relatórios da empresa, que estejam disponíveis para solicitação. Assim, conseguindo as informações necessárias, o participante sai do território do palpitismo e da intuição.

As informações necessárias ao planejamento da participação política podem ser apuradas por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas.

A partir da análise dos dados, coletados por meio das pesquisas, é definido o posicionamento do participante, que representa o segundo campo deste modelo.

Assim, o campo **Pesquisa**, subdivide-se em *Qualitativa* e *Quantitativa*, conforme mostra a **Figura 21**.

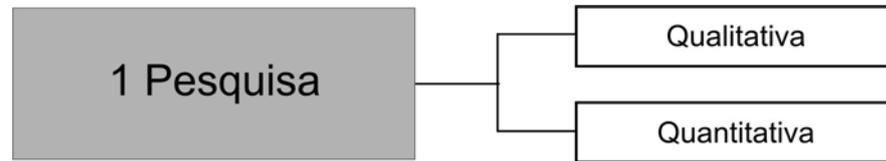


FIGURA 21: Elementos do campo Pesquisa
Fonte: Autor

4.1.1 Qualitativa

As pesquisas *qualitativas* são utilizadas quando o que se pretende é detectar aspectos subjetivos e intangíveis que determinam escolhas e opiniões e que fazem parte do subconsciente dos eleitores.

Conforme Kuntz (2006), as pesquisas qualitativas são importantes para fornecer subsídios e formular hipóteses que poderiam (ou não) justificar ou indicar motivos para as decisões, conceitos, simpatias ou rejeições do eleitorado em relação às lideranças e participantes de atividade política.

No entanto, conforme o autor, o resultado de uma pesquisa qualitativa sempre representará uma hipótese, com cinquenta por cento (50%) de possibilidade de que seja verdadeira e expresse o sentimento do eleitorado e outros cinquenta por cento (50%) de chance de não representar a realidade.

As pesquisas qualitativas detectam nuances de comportamento e razões subjetivas. Por isso, primeiramente, se aplicam as pesquisas qualitativas, investigando a mente dos eleitores e obtendo as hipóteses, que devem ser testadas, quantitativamente, para conferir as informações qualitativas.

4.1.2 Quantitativa

As pesquisas *quantitativas* são mais objetivas, sendo frequentemente utilizadas antes do lançamento de uma campanha eleitoral, servindo para registrar, quantitativamente, a posição da candidatura e a opinião dos eleitores no início do período eleitoral.

As pesquisas quantitativas utilizam, normalmente, um questionário expandido e uma amostra significativa para investigar as expectativas e prioridades do eleitor; os atributos negativos e positivos da imagem do participante e de seus concorrentes; o grau de definição e indefinição das intenções de voto, visando detectar os segmentos decisivos para a vitória da candidatura.

Como utilizam amostras maiores do que as qualitativas e que representam proporcional, matemática e estatisticamente o universo ou a população pesquisada, asseguram informações com maiores índices de precisão e rigor científico.

4.2 Posicionamento

O **Posicionamento** é o **segundo campo** do modelo proposto, sendo imprescindível ao Planejamento da Participação Política. Antes de iniciar a disputa por um cargo, o indivíduo deve posicionar-se perante os temas que pretende defender.

O posicionamento é o estabelecimento de uma posição estratégica exclusiva para o participante. Conforme Ribeiro (2006, p. 110), posicionamento é

o lugar que o candidato pode ocupar na mente de seus eleitores em potencial, de onde possa atacar sem ser atacado. Esse posicionamento, produto do raciocínio estratégico, baseado na projeção do comportamento esperado dos atores sociais e políticos envolvidos, é que vai estabelecer a diferenciação competitiva entre o candidato e seus adversários, sendo o ponto maior de identificação com o eleitorado potencial.

Posicionar a participação política de um indivíduo significa definir o espaço que ele pretende ocupar, ou seja, escolher a bandeira pela qual ele irá lutar ou os temas que irá defender e, ainda, estabelecer as coisas ou pessoas às quais irá opor-se. Isso ajuda a delimitar a identidade do candidato, delineando as suas posições.

O posicionamento da participação política requer o estabelecimento do plano de ação do participante, a elaboração do seu discurso e a “construção” de sua imagem. É fundamental que a imagem e o discurso do participante de atividade política sejam condizentes com as suas propostas, de forma a integrar todas as mensagens, evitando o conflito cognitivo. Dessa forma, a candidatura adquire uma identidade que permite, às demais pessoas, compreender o seu significado e fixá-la na memória. Caso contrário, se a candidatura for mal posicionada, apresentando conflitos entre plano de ação, discurso e imagem, a criação de uma identidade nítida é inviabilizada, dificultando o alcance dos resultados desejados.

O estabelecimento de um posicionamento adequado, capaz de aumentar as chances de sucesso, exige a identificação das necessidades e desejos daqueles que irão eleger ou selecionar o participante de atividade política, o qual precisa analisar, também, seus valores, suas aspirações e habilidades, para saber se estão de acordo com as exigências ao cargo pretendido.

O posicionamento, como uma forma de adaptação da imagem e do discurso do participante aos anseios dos eleitores, está associado à ideia de “perfil ideal” de participante de atividade política, o qual muda a cada eleição ou para cada cargo, podendo ser identificado por meio de pesquisas de opinião.

Segundo Al Ries e Jack Trout (1993) *apud* Ribeiro (2006, p. 74), “o *approach* básico do posicionamento não é criar alguma coisa de novo e diferente, mas manipular o que já está lá dentro da mente e realinhar as conexões existentes.”

Um bom posicionamento requer foco em uma ideia principal, que defina o participante na mente das pessoas, facilitando a assimilação da sua mensagem.

O Posicionamento abrange três (3) elementos que são: *Plano de Ação*, *Discurso do Participante* e *Imagem do Participante*, conforme pode ser observado na **Figura 22**.

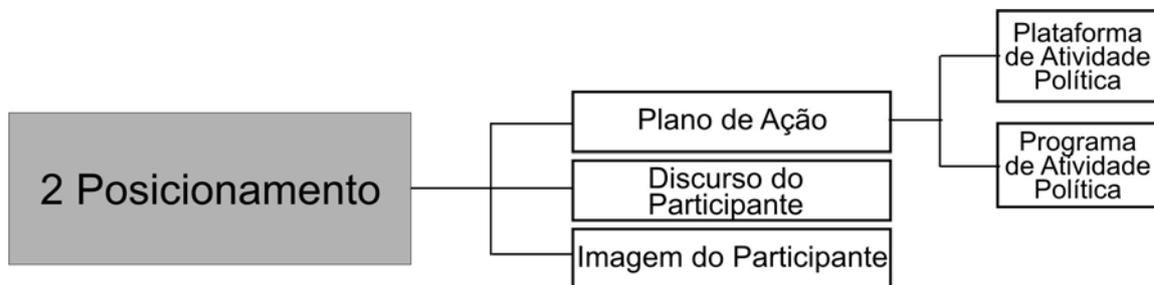


FIGURA 22: Elementos do campo Posicionamento
Fonte: Autor

4.2.1 Plano de ação

O *Plano de Ação* é um documento que estabelece o enunciado político de uma determinada atividade que se pretenda desempenhar, expressando os temas centrais sobre os quais o participante dará atenção durante determinado período de tempo. Deve ser elaborado com base nas aspirações do grupo que se deseja representar, na ideologia do partido (quando existir) e nas convicções do participante de atividade política.

Mais especificamente, o *Plano de Ação* é um instrumento que apresenta as decisões a serem tomadas, ou seja, é um documento que diz o que será feito, quando, por quem e de que maneira. É totalmente voltado à ação prática do participante de atividade política. O Plano de Ação indica os passos que devem ser cumpridos para que as estratégias estabelecidas sejam concretizadas.

A elaboração de um plano de ação deve partir, sempre, dos objetivos gerais para os particulares. Dessa forma, deve abranger dois documentos: a *Plataforma de Atividade Política*, mais geral; e o *Programa de Atividade Política*, mais específico.

4.2.1.1 Plataforma de atividade política

A *Plataforma de Atividade Política* é o conjunto de ideias, propostas e posições que o participante de atividade política opta por defender, ao participar da disputa por uma posição ou cargo. É o ponto de partida de toda a ação política, devendo, portanto, ser estabelecida assim que se decida concorrer a um cargo. Sendo mais geral, ela deve abranger as convicções do participante e a postura dele, em conformidade com as ideologias do partido ou da organização, levando em consideração as expectativas de quem selecionará o participante. A plataforma representa o compromisso que o aspirante a cargo político ou profissional assume com as pessoas que o escolhem para representá-las.

Os principais requisitos para a definição de uma boa plataforma de atividade política são a consistência e a coerência de seus temas, os quais deverão ser claros, objetivos e condizentes com o cargo pretendido. Em disputas para cargos públicos, por exemplo, candidato a vereador não pode defender em seu discurso temas da esfera federal, porque corre o risco de não conseguir cumprir com o prometido o que, certamente, irá refletir de forma negativa em um momento de reeleição, no qual poderá ser cobrado pelas promessas não cumpridas.

Os temas defendidos pelo participante deverão ser de real interesse da sociedade ou do grupo a que pertence. É preciso identificar quais os problemas que afetam o público-alvo de quem concorre a um cargo e quais os seus anseios e inquietações. Da mesma forma, as propostas do participante de atividade política devem ser transmitidas por meio de linguagem simples, de maneira que possam ser facilmente compreendidas por indivíduos de todos os níveis sociais, culturais ou econômicos.

4.2.1.2 Programa de atividade política

O *Programa de Atividade Política* é um documento bastante específico, que deve abranger uma apresentação do participante e os compromissos básicos que assume com o grupo que pretenda representar; as propostas setoriais, contemplando todos os órgãos da administração; e, ainda, os projetos regionais, ou seja, deve especificar todos os projetos que o seu governo pretende desenvolver em cada estado, cidade, região ou bairro, dependendo da abrangência territorial da sua administração. Da mesma forma, para os cargos profissionais, o participante deve especificar os projetos que pretende desenvolver para cada setor da organização, quando na atuação do cargo pretendido.

4.2.2 Discurso do participante

O *Discurso do Participante* é o principal instrumento de divulgação das propostas de uma candidatura. Enquanto a plataforma preocupa-se com *o que dizer*, o discurso estabelece *como dizer*.

Assim, após definir sua plataforma, o participante deve estabelecer os critérios e a forma que irá transmiti-la às pessoas a quem se destina.

Para que as propostas e ideias do participante sejam aceitas, é preciso que ele escolha os argumentos e palavras que melhor expressem o sentido exato do que deseje dizer. Dessa forma, o discurso deve ser claro, objetivo, acessível e interessante. Deve, ainda, ser capaz de despertar sentimentos e emoções nas pessoas.

Um discurso eficaz requer linguagem adequada, devendo, para tanto, serem avaliados os interesses, os tipos de abordagem e de raciocínio e a linguagem das pessoas que se pretende influenciar.

É preciso identificar como as pessoas pensam e o que é importante para elas, baseando-se os argumentos discursivos nestes conhecimentos.

O discurso eficaz não tem relação com os desejos do participante de atividade política, mas, sim, com os desejos das pessoas que se pretende influenciar. É importante conhecer as aspirações dessas pessoas para que não se desperdice tempo, tentando convencê-las do que não lhes interessa. Portanto, deve-se compreender a forma de pensar das pessoas e descobrir a melhor maneira de persuadi-las a aderirem à determinada proposta.

O modo como os participantes de atividade política transmitem as suas propostas às pessoas gera consequências sobre as atitudes destas em relação à sua candidatura, sendo que a

adesão dos indivíduos a uma causa é aumentada pela qualidade de comunicação. Dessa forma, habilidades de comunicação interpessoal são vitais para conquistar o público desejado. Entre essas qualidades, destacam-se: capacidade de enviar mensagens claras e consistentes, de influenciar pessoas, de ouvir atentamente, de liderar pessoas, de estabelecer *rapport*, entre outras.

Outro fator que deve ser salientado, em relação ao discurso, diz respeito ao seu conteúdo. O tema da mensagem de um participante de atividade política deve permanecer o mesmo porém, apresentado de formas diversas, conforme o público ou o meio de comunicação social. A mensagem deve ser adaptada, isto é, devem ser feitas variações sobre o mesmo tema.

4.2.3 Imagem do participante

A *Imagem do Participante* tem papel relevante na disputa política contemporânea, que baseia-se na competição pela produção, imposição e controle de imagens de indivíduos que participam do jogo político.

O conceito de imagem adotado, nesta pesquisa, refere-se às características pessoais do participante, as quais devem estar em harmonia com as exigências do cargo pretendido e à “imagem ideal” esperada pelas pessoas.

Elemento fundamental do posicionamento da participação política, a imagem do participante deve estar totalmente alinhada ao discurso e às propostas defendidas por ele. Quando consolidada, deve, ainda, ser coerente com as suas atitudes e comportamentos.

Conforme Reardon (2008), o sociólogo canadense Erving Goffman afirma que toda vez que participamos de uma conversa expomos nossa “imagem” ao perigo; isto é, podemos, neste momento, passar uma boa ou uma péssima impressão do que somos. Portanto, a forma como o participante fala e o que ele fala são fatores decisivos na “construção” de sua imagem.

Entende-se que, em uma disputa, as pessoas escolhem um participante de atividade política por meio de sua imagem, pois não conhecem sua personalidade total. Essa imagem é formada pelo conjunto de atitudes e comportamentos de um participante. Como a imagem não é a personalidade em si, significa que pode ser “construída”. Para isso, deve-se levar em consideração as propostas da candidatura e a imagem desejada pelos liderados.

Os participantes possuem características próprias e um perfil psicológico já definido. Porém, é fundamental identificar o perfil desejado pelo público que se deseja atingir. Mas não

se deve desconsiderar as características pessoais do participante, sua história política e nem mesmo negligenciar a linha de atuação de seu partido ou a cultura da organização.

Vale salientar que todo o participante possui uma imagem que foi construída ao longo da vida, baseada no seu histórico profissional, familiar e social. Quando já participou de política, sua imagem foi construída a partir de seu desempenho no cargo que ocupou e também por aquilo que a imprensa e adversários divulgaram sobre ele e que influenciou a opinião das pessoas.

Logo, para melhorar a imagem do participante é importante identificar toda a trajetória dele, salientando-se as ações relevantes, que deverão ser usadas em seu currículo, que será apresentado durante a sua candidatura. O participante também pode desenvolver habilidades de comunicação que lhe faltem para que melhor transmita a sua identidade às pessoas, uma vez que o estilo de comunicação de uma pessoa é o veículo de apresentação da sua personalidade aos outros.

Deve-se, ainda, identificar fatos negativos de sua trajetória política para corrigi-los ou neutralizá-los. Esses fatos, quando conhecidos pela sociedade ou pelos adversários, poderão ser usados contra o participante, que deverá estar preparado para se defender.

A imagem do participante deve estar em harmonia com a sua personalidade, para não soar como uma imagem fabricada e falsa. Criar uma falsa imagem, que não seja condizente com suas características pessoais, apenas para satisfazer as pessoas que se pretende conquistar pode soar como falsa. Logo, o que se deve fazer é destacar as qualidades que apontam para o perfil que os liderados esperam.

Quando identificada, no participante, uma qualidade esperada pelas pessoas, deve-se destacá-la, posicionando-se o participante por meio da associação da sua imagem com esse atributo. Seu discurso, suas ações, sua propaganda, devem concentrar-se nesse ponto, que dará unidade à candidatura, enquanto que os aspectos negativos da personalidade do participante devem ser amenizados, tirando-se deles o destaque.

A imagem pode ser construída pela publicidade, podendo deslocar-se totalmente da personalidade do participante. Por isso, é preciso ter cautela, adotando apenas alguns ajustes de comportamento e não criando uma imagem completamente diferente da sua real personalidade.

4.3 Política

Convencionou-se chamar **Política** o **terceiro campo** do modelo, que é composto pelos relacionamentos estratégicos do participante de atividade política. Os relacionamentos são um importante meio de acesso a uma posição desejada, pois pessoas influentes podem dar apoio e orientação ao participante ou indicá-lo a uma vaga em uma organização.

Reardon (2008) aponta que os participantes devem desenvolver um “banco de favores”, ou seja, trocar obséquios com outras pessoas. Para a pesquisadora, os indivíduos sofrem de censo de obrigação, costumando serem recíprocos com quem os apoia. “Os bancos de favores são mais um aspecto significativo do poder dos relacionamentos profissionais” (REARDON, 2008, p. 166).

Fazem parte desse campo as *Bases Políticas* do participante, as *Alianças Políticas*, os *Conselheiros*, os *Formadores de Opinião e a Mídia*, conforme mostra a **Figura 22**. Deve-se ter cuidado ao escolher esses apoiadores, pois representam os grupos que irão auxiliar na divulgação das propostas e da imagem do participante, a qual estará atrelada a dos seus apoiadores. As bases políticas devem ser corretamente identificadas para se saber a quem dirigir à candidatura e quais os anseios desse grupo. As alianças devem trazer vantagens aos candidatos e, jamais, o contrário. Da mesma forma, os conselheiros devem ser escolhidos entre as pessoas que serão capazes de dar importantes contribuições sobre o desempenho do participante durante a disputa. Os formadores de opinião são aquelas pessoas que dão credibilidade à candidatura. A Mídia representa um dos elementos mais importantes do campo Política, cujo relacionamento com os participantes é cheio de peculiaridades. A seguir, são explicados cada um desses elementos.

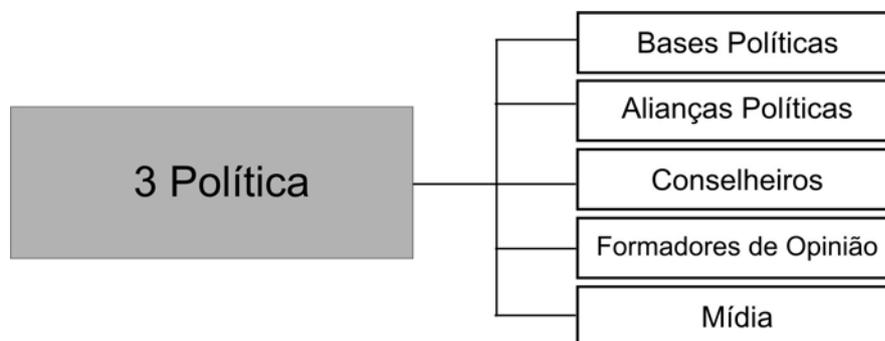


FIGURA 22: Elementos do campo Política
Fonte: Autor

4.3.1 Bases políticas

As *Bases Políticas* são formadas pelos segmentos que apoiam uma candidatura. Constituem um grupo de pessoas que se identifica com as ideias do participante de atividade política e que dá testemunhos a favor dele, sobre as ações que ele realiza e sobre a credibilidade que ele possui. São formadas por pessoas do convívio social, familiar ou profissional do participante ou por pessoas da mesma classe econômica, cultural ou social de quem participa de atividade política.

Em disputas para cargos públicos, em que os candidatos concorrem como partidários, os principais tipos de bases políticas são as locais, regionais e estaduais e, ainda, as bases eleitorais por categoria profissional, por setores empresariais e por grupos religiosos.

As bases políticas, definidas pela sua abrangência territorial, são aquelas que visam identificar os estados, regiões, cidades, distritos, bairros ou zonas de influência, onde se concentram os percentuais mais elevados de apoiadores da candidatura. A identificação dessas bases contribui para a elaboração do roteiro de visitas do participante, para que se mantenha contato com as pessoas que o apoiam, e, ainda, para a elaboração de projetos específicos para essas localidades.

Existem ainda as bases políticas por categorias profissionais ou grupos empresariais, que podem ser constituídas a partir da formação ou atividade profissional que um participante exerce ou mesmo conforme uma classe com a qual ele se identifica e apoia. Seja qual for o caso, o participante deve demonstrar que é um bom representante da categoria profissional ou segmento que faz parte ou defende.

E há ainda as bases políticas segmentadas por grupos religiosos. Esse é o caso que mais exige cautela por parte do participante porque questões referentes a crenças religiosas sempre provocam polêmicas entre as pessoas. As diferentes facções religiosas podem apresentar conflitos de opiniões entre alguns temas, pois leigos e religiosos interpretam de formas distintas assuntos polêmicos como o aborto e a pena de morte, entre outros.

4.3.2 Alianças políticas

As *Alianças Políticas* são acordos, feitos entre duas ou mais partes, para concentrar forças e obter ajuda recíproca. A escolha do aliado só deve ser feita após a definição da plataforma de atividade política, pois deve levar em consideração os temas que cada

participante defende, para não haver o risco de serem incompatíveis e, assim, gerar conflito de interesses.

As alianças podem proporcionar diversos tipos de colaboração, tais como compartilhamento de materiais, informações, recursos humanos e financeiros, transferência de votos de um participante a outro, etc.

Para vencer uma disputa política, é importante unir forças e fazer alianças. Porém, é preciso se coligar a pessoas que apresentam bom índice de aceitação no meio em que acontece a disputa. Aliar-se com quem tem rejeição pode favorecer os adversários e promover a derrota de um participante de atividade política.

Em organizações, unir-se a pessoas influentes, que ocupem posições de prestígio e poder, pode trazer benefícios ao participante de atividade política. A formação de alianças nas empresas, muitas vezes, ocorre naturalmente, quando pessoas com interesses em comum unem-se para defender suas ideias ou projetos.

Em disputas para cargos públicos, é aconselhável que partidos menores ou com pouca força eleitoral realizem coligações, pois sozinhos correm o risco, muitas vezes, de não ocuparem a vaga que disputam, por não atingirem o quociente partidário em votos.

Os aliados são necessários tanto para aumentar o poder de uma candidatura como para atacar os adversários. Quando dois participantes de atividades políticas possuem um adversário comum, eles podem utilizar argumentos idênticos, em seus discursos, contra esse adversário.

A divulgação do apoio de um político, de um profissional respeitado ou de um formador de opinião a um participante, abre novos apoios e, conseqüentemente, representa maior probabilidade de alcance da posição desejada.

4.3.3 Conselheiros

Os *Conselheiros* são pessoas que contribuem com os seus pontos de vista e opiniões sobre como estão percebendo o desempenho do participante durante uma disputa política e sobre o que acreditam que ele poderia melhorar. Ou, ainda, que aconselham o participante sobre a melhor forma de conquistar uma posição almejada. Existem dois tipos de conselheiros: os que são pagos e desempenham um papel de consultores; e aqueles que colaboram com a candidatura, auxiliando em temas de suas áreas de especialidade.

Conforme Grey (2007), em quase toda a ocupação humana ou instituição, normalmente existe uma pessoa que tenha trabalhado por muito tempo e que aprendeu sobre

como os negócios são feitos naquela profissão ou empresa. Se o participante almeja um novo cargo em uma organização, uma das melhores coisas que pode fazer é conversar com algum empregado antigo que conheça o funcionamento da empresa e que possa explicar as complexidades daquela função. Em uma organização, o conselheiro pode ser um profissional mais experiente, que já tenha ocupado o cargo em disputa ou então pessoas cujas atribuições dependam do cargo em questão. Essas pessoas são capazes de auxiliar o participante sobre a melhor forma de conquistar o cargo cobiçado.

Na política partidária não é diferente. Existem muitos veteranos de “batalhas” políticas que têm feito parte delas por muito tempo e que aprenderam com as suas experiências. Ao planejar a sua campanha, o participante deve conversar com uma dessas pessoas, beneficiando-se do senso de discernimento político que possuem. Se o participante quer saber como é concorrer a vereador, é aconselhável que converse com alguém que já tenha disputado este cargo. Da mesma forma, pessoas que tenham trabalhado em diversas campanhas eleitorais podem dar boas contribuições, pois possuem uma perspectiva global de como se faz uma campanha.

Participantes que concorrem a cargos eletivos devem contar com alguns poucos conselheiros colaboradores. Entre eles, devem ser escolhidos políticos e coordenadores de campanhas experientes e, ainda, profissionais que representem determinados segmentos ou classes, como empresários, médicos, agricultores e professores. Esses últimos são pessoas que não participam da estrutura organizacional da campanha, baseando as suas análises em informações que recebem por meio da mídia e dos comentários da população. Esses conselheiros servem para opinar sobre assuntos ou problemas referentes às suas áreas de atuação, podendo ajudar o participante na forma de abordar tais temas em seu discurso e a buscar apoios entre os integrantes desses grupos.

O conselheiro contratado para tal atribuição é um elemento importante, que serve para dar uma segunda opinião quando o participante precisa resolver algum problema de maior complexidade. A diferença deste último em relação ao primeiro é que este não constrói suas opiniões apenas em cima de percepções superficiais fornecidas pelos meios de comunicação e pelos palpites das pessoas, mas utiliza também as pesquisas para fundamentar os seus argumentos. É pertinente que campanhas eleitorais contem com um profissional deste perfil.

4.3.4 Formadores de opinião

Os *Formadores de Opinião* são pessoas que possuem notoriedade e credibilidade perante a sociedade ou à organização e podem atuar nos mais variados segmentos. Pessoas que ocupam cargos representativos e líderes de movimentos organizados da sociedade são formadores de opinião e, portanto, importantes apoiadores. Eles dão sustentação à candidatura, mesmo sem participar das ações desta. Apenas o fato de falar bem de um participante ou de se posicionarem ao seu favor contribuem com a candidatura.

Os formadores de opinião a que se refere, neste trabalho, podem substituir, pelo menos, parcialmente, os formadores de opinião “tradicionais”, como, por exemplo, os colunistas da grande mídia impressa.

4.3.5 Mídia

A relação entre mídia e o participante de atividade política é um fator de extrema importância no planejamento da participação política. Em campanhas eleitorais, em nível nacional, estadual e municipal, a presença da mídia é, cada vez mais, determinante para o sucesso ou fracasso de uma candidatura.

A mídia adquiriu um papel principal no processo de campanha moderna, selecionando pessoas e temas a serem veiculados e delineando a imagem daqueles que participam das disputas políticas.

Os meios de comunicação de massa, especialmente a televisão, contribuíram para a personalização das campanhas, criando vínculos entre cidadãos e seus representantes. Dessa forma, os partidos políticos perderam força, enquanto que a mídia de massa tornou-se independente, atuando na função de socialização, de acordo com sua própria lógica econômica.

Conforme Ferreira (2003), a mídia moderna desempenha funções políticas que antes eram executadas por organizações partidárias e mídias controladas por partidos, como a socialização política e a divulgação de informação para o público sobre política e o governo.

Dessa forma, os políticos tornam-se, cada vez mais, dependentes da aprovação pública, obtida por meio de permanentes campanhas de mídia, empenhando-se na busca de recursos e técnicas para ganhar espaços e visibilidade.

Como os participantes de atividade política necessitam da aprovação da sociedade e, para tanto, precisam de visibilidade, devem manter um sistema estratégico para conquistar espaços nos meios de comunicação e otimizar o seu relacionamento com a mídia.

Ferreira (2003, p. 232) afirma que “a relação entre a mídia e a política, enquanto centros de poder autônomos, provoca processos de competição e cooperação, que afetam as campanhas e os governos de muitas e importantes formas.”

Para Weber (2006), a relação entre mídia e política pode ser entendida “como uma relação de dependência e reciprocidade, devido à necessidade de os políticos obterem o máximo de visibilidade e, assim, capturar o eleitor. No outro lado, está a mídia, que necessita da política, que é a sua essência editorial.”

Assim, em período de disputa eleitoral, o participante depende do apoio da imprensa, assim como a imprensa necessita dos políticos. O participante quer ganhar espaços, para mostrar suas realizações mais relevantes e apresentar suas propostas, enquanto que a imprensa precisa de notícias sobre os participantes e a eleição.

O participante de atividade política necessita de um constante esforço para convencer as pessoas de seu caráter e da relevância das suas propostas e ações. Para tanto, “ele depende da mídia, que detém o poder de fazer, desfazer e questionar verdades” (RUBIM, 2004, p. 271).

Detentora de grande poder, capaz de criar ou alterar imagens, de mostrar ou ocultar verdades e de despertar a opinião pública, a mídia submete o participante de atividade política à sua lógica e interesses. Assim, o relacionamento entre mídia e política pode ser entendido, conforme salienta Rubim (2004, p. 278) ao afirmar que

As relações estratégicas públicas e privadas são mantidas entre os poderes, como sofisticado *lobby*, corrupção milionária, envolvimento técnico, assessoria profissional ou como simples relações pessoais entre o profissional ou empresário da mídia e o sujeito ou instituição que necessitam de visibilidade ou ocultamento. Estas relações são eficazes, pois podem determinar a adoção de um fato ou sua espetacularização, como interesse público, por mais que seu núcleo pertença a interesses privados.

Dessa forma, para o participante de atividade política estabelecer relações eficazes com os veículos de comunicação, é necessário que disponha de especialistas qualificados, dentre eles, jornalistas, que utilizam-se de técnicas de produção e circulação de mensagens estratégicas e que, também, são os profissionais mais indicados para estabelecer contatos com a imprensa.

4.4 Organização

A **Organização** é o **quarto campo** do modelo de Planejamento da Participação Política desenvolvido, o qual é fundamental, pois sua finalidade é permitir a otimização do tempo do participante e dos recursos disponíveis. Da mesma forma, deve permitir um ambiente de cooperação e interação entre as equipes de trabalho.

Planejar a participação política de uma pessoa requer organização, pois a complexidade das atividades a serem desenvolvidas durante o processo exige uma estrutura ágil, capaz de absorver e repassar grandes quantidades de informações, coordenar atividades e dirigir pessoas.

As atividades requeridas nesse campo são semelhantes às aquelas envolvidas em uma empresa, quanto a sua necessidade de controle e organização, exigindo demarcação de funções e responsabilidades de cada setor e pessoa envolvida, como forma de obter o melhor resultado possível, evitando atritos desnecessários.

Os elementos que propõem-se como fundamentais dentro da Organização são: *Conselho Político*, *Coordenador de Ação Política*, *Comitês*, *Agenda*, *Assessoria Jurídica* e *Comunicação Administrativa*, que podem ser melhor visualizados por meio da **Figura 23**, apresentada a seguir.

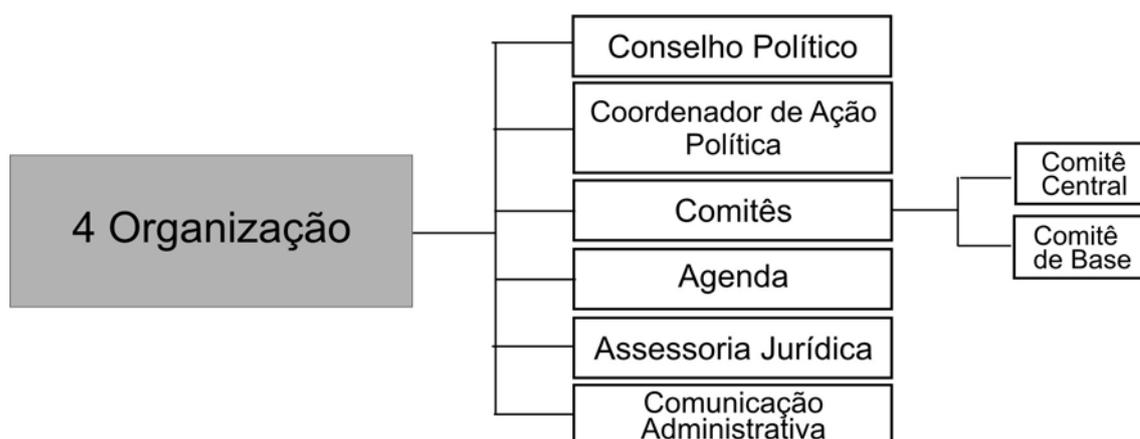


FIGURA 23: Elementos do campo Organização
Fonte: Autor

4.4.1 Conselho político

O *Conselho Político* é um elemento imprescindível em disputas políticas para cargos eletivos, representando o *staff* à disposição do coordenador de ação política. Deve ser formado por políticos e lideranças experientes e influentes. Sua principal atribuição é dar apoio ao participante e à candidatura.

A função do conselho político é assessorar o coordenador de ação política nas resoluções dos problemas mais importantes. O participante pode ou não fazer parte desta área.

4.4.2 Coordenador de ação política

Elemento utilizado em disputas eleitorais, o *Coordenador de Ação Política* deve ser o grande gerente, cuja missão é gerir a candidatura. É o responsável pela organização da campanha, devendo instalar os comitês e definir as atribuições de cada pessoa e setor.

Enquanto o participante deve estar em contato com as pessoas, conversando e ouvindo o que elas têm a dizer, o coordenador de ação política deve estar nos bastidores, garantindo que todos os compromissos sejam cumpridos.

O trabalho do coordenador de ação política é, basicamente, o de conduzir o planejamento da participação política, de acordo com o plano de ação. Ele deve envolver-se em todos os aspectos do planejamento. Uma vez que o plano de ação seja traçado, as suas obrigações passam do campo estratégico para o tático e operacional.

Cabe ainda ao coordenador a tarefa de recrutar, treinar e supervisionar as equipes de trabalho e o desempenho de cada setor. Deve, ainda, ficar atento à *Agenda*, para que todas as atividades sejam desempenhadas.

É uma função importante, principalmente para participantes que disputam cargos majoritários. O coordenador evita que todas as decisões passem pelo participante. É a pessoa que também faz o intermédio entre o participante e os seus colaboradores.

O coordenador de ação política deve ser responsável por fazer o elo entre todos os campos do planejamento da participação política, devendo propiciar a comunicação entre todos os setores e pessoas que trabalham na campanha.

4.4.3 Comitês

Os *Comitês* são montados em função do planejamento estratégico. São dois os comitês: central e de base. A descrição do funcionamento de cada comitê e suas respectivas estruturas é apresentada na sequência.

4.4.3.1 Comitê central

O *Comitê Central* deve reunir todos os recursos necessários para uma campanha eleitoral. Esse comitê deve ter como finalidade ajudar a consolidar a imagem do participante e a buscar o maior número possível de votos. O comitê central planeja as ações da campanha.

É no comitê central que toda a equipe de assessoramento do participante é instalada. As funções de cada assessor estão relacionadas à sua área de responsabilidade.

4.4.3.2 Comitês de base

Os *Comitês de Base* são organizados e atuam sob a orientação do comitê central. Porém, devem ser coordenados por políticos experientes do local onde se situam.

A função principal do comitê de base é operacionalizar a campanha e desenvolver ações de campo, tais como distribuição de materiais de divulgação e mobilização de eleitores para participarem de comícios, entre outras.

Os comitês de base devem ser instalados em diversas áreas geográficas, cidades e bairros. Da mesma forma, devem manter contato permanente com o comitê central, para troca de informações, de forma a garantir o bom andamento da campanha.

4.4.4 Agenda

A função da *Agenda* é planejar, organizar e controlar a sequência das atividades que o participante deverá cumprir, de forma a otimizar o tempo dele na busca e conquista do maior número possível de votos ou apoios. A agenda permite um planejamento da participação política mais eficiente.

O trabalho do encarregado da *Agenda* consiste em listar eventos prioritários e garantir que o participante de atividade política compareça a todos. É o agendador que recebe todos os

convites enviados ao participante e que trata de agendá-los, devendo elaborar um calendário de atividades para todo o período da disputa política.

Entre as atribuições desta área estão: identificar datas de importantes eventos sociais, culturais, religiosos, esportivos, etc.; agendar datas de gravações de programas de rádio e TV e de entrevistas para a imprensa; definir datas de comícios, carreatas, panfletagens, shows, etc.; agendar o que será feito em cada região, visitas, reuniões; fazer levantamento de empresas, associações, lideranças e residências que poderão ser visitadas; elaborar um sistema de controle que permita quantificar os contatos realizados pelo candidato, diariamente.

Para os participantes que disputam cargos profissionais, a agenda deve reunir os importantes eventos, reuniões e confraternizações que deva participar, assim como datas importantes a lembrar, de forma a desenvolver seus relacionamentos com as demais pessoas da organização. A melhor forma de estreitar as relações profissionais, aproximando-se das pessoas influentes da empresa, é frequentar eventos paralelos ao trabalho. Para tanto, uma agenda que relacione os principais encontros fora do trabalho é importante.

4.4.5 Assessoria jurídica

A *Assessoria Jurídica* é um elemento utilizado em disputas eleitorais, tendo como função fiscalizar as decisões e ações provindas da Justiça Eleitoral. O advogado responsável por esta área deve defender todos os interesses e direitos de um participante junto à Justiça. Da mesma forma, deve controlar as ações dos adversários, detectando as ilegalidades que venham a cometer.

O assessor jurídico não deve ser visto apenas como um profissional restrito que alerta sobre a legislação vigente em cada eleição. O seu conhecimento deve ser utilizado na elaboração das estratégias e também na definição do plano de comunicação.

Todas as atividades envolvidas em uma campanha eleitoral são regidas e subordinadas à legislação eleitoral. Portanto, a assessoria jurídica é elemento fundamental na organização de uma campanha.

4.4.6 Comunicação administrativa

A *Comunicação Administrativa* é o elemento que proporciona interação entre todos os campos do modelo proposto, permitindo que o mesmo não seja estanque.

Cada um dos nove campos que formam o Modelo de Planejamento da Participação Política satisfaz funções, que são interdependentes. Portanto, é fundamental que todos os setores comuniquem-se para a eficácia do planejamento.

Os campos do modelo devem estar totalmente integrados, para não haver quebra do fluxo que vai da decisão à execução. Todas as áreas precisam integrar-se, permitindo uma otimização dos resultados de cada pessoa que trabalha em prol da candidatura. A integração de todos os campos permite ao participante reagir a novos fatos com maior agilidade.

Thayer (1976, p. 122) entende a comunicação administrativa como “aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais entre funções-tarefas, pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer outra da organização global.”

Para Kunsch (2003), a comunicação administrativa viabiliza o funcionamento do sistema organizacional, processando-se dentro da organização, no âmbito das funções administrativas, por meio de uma confluência de fluxos e redes.

Andrade (1996, p. 34) *apud* Kunsch (2003) conceitua a comunicação administrativa como o “intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência e o melhor atendimento ao público.”

Kunsch (2003, p. 153) diz que a comunicação administrativa “relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional.”

Administrar uma organização requer planejamento, coordenação e controle de recursos, de maneira que se obtenha maior lucro, por meio da aplicação de técnicas gerenciais. A atividade organizacional transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. “E, para isso, é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações.” (KUNSCH, 2003, p. 153)

Planejar a participação política de um indivíduo assemelha-se muito à administração de uma empresa, pois consiste no emprego de um conjunto de métodos administrativos para alcançar os melhores resultados. Assim, em ambos os casos, os elementos utilizados são muito parecidos, sendo a comunicação administrativa essencial para fazer convergir todas as instâncias desses processos.

4.5 Finanças

O campo Finanças encarrega-se de orçar os gastos de uma campanha, bem como desenvolver e coordenar as atividades arrecadoras, junto aos candidatos aliados, empresários, associações ou pessoas, independentemente de estas serem realizadas em dinheiro, material ou serviços. O campo **Finanças** é representado por meio da **figura 24**.

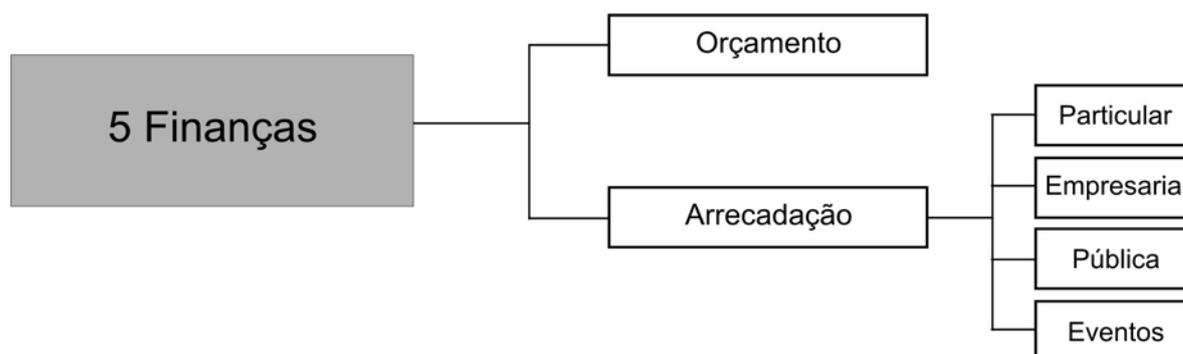


FIGURA 25: Elementos do campo Finanças
Fonte: Autor

4.5 1 Orçamento

O *Orçamento* tem como finalidade reduzir o custo final de uma campanha e evitar erros que possam comprometê-la na reta final.

O orçamento deve levar em conta as necessidades de materiais e serviços a curto, médio e longo prazos, considerando ainda a espécie, qualidade e quantidades a serem orçadas.

Essas informações devem ser obtidas ainda na fase de planejamento, na qual deverão ser escolhidos os segmentos que se pretende atingir, a quantidade de votos necessários, a agenda do participante, etc. Esses dados fornecem uma previsão da quantidade de brindes que serão distribuídos, materiais de divulgação que serão confeccionados, pessoas que serão contratadas, etc.

Após o levantamento dos materiais necessários, deve ser feita uma pesquisa de fornecedores, estimando a capacidade de produção, prazo de entrega, qualidade e preço de cada um.

Finalmente, pode-se fazer uma previsão orçamentária inicial da campanha, a qual deve incluir o cálculo da inflação do custo dos materiais e serviços do período até o dia da votação.

Existem outros itens que devem ser considerados na elaboração de um orçamento, tais como: despesas com viagens, contratações de pessoas, comitês, veículos, alimentação, doações, etc.

Alguns fatores influem nos custos de uma campanha, tais como a abrangência territorial, o cargo pretendido ou a estratégia de comunicação adotada.

4.5.2 Arrecadação

Toda campanha necessita de dinheiro para ser operacionalizada, seja ele proveniente de recursos próprios do candidato ou de doações.

A angariação de fundos é uma atividade difícil. No entanto, quando se faz um orçamento, que estabelece as necessidades, e procuram-se fontes de fundos para atendê-las, o processo torna-se mais executável e plausível de ser alcançado.

As operações de arrecadação de fundos de campanha devem ser desenvolvidas mediante a elaboração de um plano bem articulado e preparado por pessoas competentes nesta área.

O primeiro passo na arrecadação de fundos é listar os apoiadores tradicionais e detectar os apoiadores em potencial. A partir disso, deve-se programar visitas e contatos telefônicos com cada apoiador. Para esta função, devem ser designadas pessoas de confiança do participante e, em alguns casos, convém que ele próprio exerça esta função, visto que muitos apoiadores preferem tratar diretamente com o participante de atividade política.

Para garantir o financiamento da campanha junto aos apoiadores, deve-se ter a projeção orçamentária da campanha. Isso demonstra organização e também indica quais são as principais necessidades da candidatura.

Os recursos doados podem ser tanto em dinheiro como em forma de serviços ou materiais de campanha. As arrecadações também podem ser obtidas por meio da organização de eventos, leilões, bingos, rifas, torneios esportivos, etc.

No entanto, as formas mais tradicionais de arrecadação de fundos de campanha são as individuais, as empresariais e as públicas.

4.5.2.1 Particular

As *Arrecadações Particulares* referem-se às doações feitas por simpatizantes, familiares, apoiadores da campanha e aliados; enfim, por pessoas que tenham interesse em

serem beneficiadas, caso o participante vença a eleição, ou que simplesmente simpatizam com o mesmo, com a ideologia do partido ou acreditam nas propostas da candidatura.

4.5.2.2 Empresarial

Uma forma de permitir a interferência do poder econômico nos rumos políticos de um país decorre do financiamento de campanhas eleitorais.

Os custos extremamente elevados das campanhas políticas modernas favorecem o financiamento das mesmas por parte do empresariado que, posteriormente, exige a criação de plataformas de seus interesses. Para o empresário, o desembolso de algum recurso pode gerar um ganho maior no futuro, ao passo que, para o participante de atividade política, um acordo com o financiador representaria uma maior chance de ganhar a competição, na medida em que disporia de mais recursos para investir na sua campanha.

Apesar das doações por parte de empresas, dos mais variados setores, visarem à manutenção do *status quo* e dos eventuais privilégios que os empresários recebem do político, ainda representam uma forma de obtenção de recursos utilizada por participantes de atividade política.

4.5.2.3 Pública

O *Financiamento Público* das campanhas eleitorais prevê a criação de um fundo de recursos públicos, destinado a partidos políticos, de acordo com sua representação no Congresso Nacional, para estes produzirem suas campanhas.

No Brasil, já existe o fundo partidário. No entanto, o valor destinado a este representa apenas uma pequena parcela do valor total utilizado em campanhas políticas, cujo excedente é complementado pelas contribuições de membros dos partidos, bem como por doações de pessoas físicas e jurídicas.

A *Reforma Política*, atualmente em discussão, propõe que o fundo partidário seja a única fonte de recursos para as campanhas, uma vez que tem como finalidade garantir a independência e viabilidade dos participantes e dos eleitos perante o poder econômico.

O *Financiamento Público*, ao destinar o dinheiro público para o custeio do processo eleitoral, evita o financiamento privado e, conseqüentemente, as alianças de conveniência, consistindo em um instrumento de combate ao abuso do poder econômico, sendo uma ferramenta eficaz para combater casos de corrupção no poder público.

4.5.2.4 Eventos

Para realizar uma boa angariação de fundos, pode-se promover eventos. O tipo de evento a ser realizado depende da localidade em que ocorre a disputa. Podem ser variados, dependendo do perfil do público. A realização de um evento que associe o participante com o local pelo qual está concorrendo pode ser muito eficaz. Deve ser o tipo de evento no qual as pessoas desejem participar.

4.6 Administração

O **sexto campo** é a **Administração**, que refere-se às atividades administrativas de uma campanha e é constituído por dois (2) elementos – *Contabilidade e Materiais e Serviços* -, que podem ser visualizados por meio da **figura 26**.

As atividades e estrutura requeridas em uma campanha eleitoral são semelhantes às aquelas envolvidas em qualquer empreendimento comercial ou industrial, quanto à necessidade de controle e organização.

Dessa forma, a contabilidade, assim como o controle de materiais e serviços da campanha, deve ser praticada tal como se faz nas organizações.

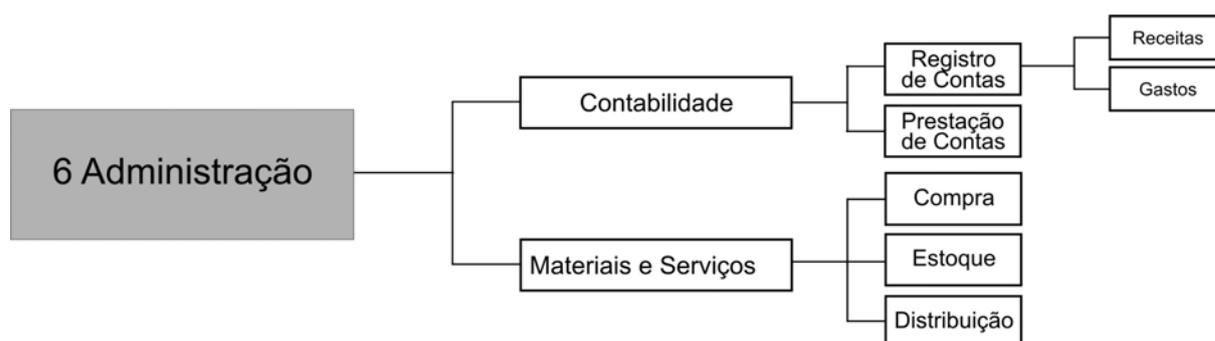


FIGURA 26: Elementos do campo Administração
Fonte: Autor

4.6.1 Contabilidade

A *Contabilidade* se constitui em um instrumento que visa colaborar com a lisura do processo eleitoral, tendo como atribuições o registro das receitas e dos gastos da campanha,

bem como a prestação de contas dos recursos financeiros envolvidos em uma disputa eleitoral. O registro das receitas envolve a discriminação detalhada de todos os recursos provenientes das arrecadações. As despesas com materiais, serviços e outros também devem ser registradas.

A prestação de contas deve ser realizada pelos partidos políticos que participam do pleito e os seus participantes, dando conhecimento à Justiça Eleitoral dos valores arrecadados e dos gastos eleitorais efetuados, a fim de se impedir distorções no processo eleitoral, o abuso de poder econômico e desvios de finalidade na utilização dos recursos arrecadados; e, ainda, preservar, dentro da legalidade, a igualdade de condições na disputa eleitoral.

O Tribunal Superior Eleitoral (TSE), em ano eleitoral, publica instrução normativa, com a finalidade de orientar os procedimentos necessários à prestação das contas de campanha, tais como fontes de arrecadação, proibição do recebimento de doações de determinadas entidades e discriminação dos gastos dos recursos arrecadados.

4.6.2 Materiais e Serviços

O responsável por esta área encarrega-se de comprar os materiais necessários, controlar o seu estoque e distribuir aos comitês. O planejamento de materiais e serviços é primordial e pode representar economia substancial com gastos dessa natureza. Isso assegura a oferta ao participante, em relação à disponibilidade desses materiais, sempre que necessários, evitando correrias de última hora.

4.7 Propaganda

De acordo com Bartlett *apud* Ribeiro (2006, p. 33) “a propaganda é uma tentativa de influenciar a opinião e a conduta da sociedade, de tal modo que as pessoas adotem uma opinião e uma conduta determinada.”

Para Bobbio (1986, p. 1018) *apud* Ribeiro (2006, p. 33), a propaganda pode ser conceituada como

Difusão deliberada e sistemática de mensagens destinadas a um determinado auditório e visando a criar uma imagem positiva ou negativa de determinados fenômenos (pessoas, movimentos, acontecimentos, instituições, etc.) e a estimular determinados comportamentos. A propaganda é, pois, um esforço consciente e sistemático destinado a influenciar as opiniões e ações de um certo público ou de uma sociedade total.

Para Ribeiro (2006), a propaganda é um elemento essencial à política, sendo umas das ferramentas mais usadas para conquistar o poder. “Trata-se de uma forma de coação psicológica, cujo elemento fundamental é a manipulação que, muitas vezes, é capaz de impor uma idéia, um programa ou uma ideologia (...)” (RIBEIRO, 2006, p. 34).

A propaganda utiliza-se de símbolos, agregando componentes subjetivos e intangíveis à imagem de um produto bem como de um participante de atividade política. “O simbolismo é um recurso fundamental na formação da imagem e um simples objeto, no contexto correto, pode trazer ganhos à reputação de um líder político” (KUNTZ, 2006, p. 52-53).

Assim, de acordo com Kuntz (2006), além do conteúdo verbalizado, cada imagem, trilha sonora, cor e objeto do cenário tem significado próprio e é capaz de induzir o público às emoções pretendidas com a veiculação da mensagem.

Conforme Silveira (1998), os atributos simbólicos que um consumidor busca em um produto referem-se a imagens, gostos e sentimentos. “As imagens associadas aos produtos são relacionadas simbolicamente pelo consumidor à imagem de si próprio percebida e pretendida” (SILVEIRA, 1998, p. 220).

As pessoas determinam suas escolhas de compra bem como posicionam-se a favor de um participante de atividade política em função dos símbolos fornecidos pela propaganda na mídia. O consumidor escolhe produtos que reforcem a identidade de imagem desejada de si próprio.

Dessa forma, a eficácia da propaganda política depende de sua capacidade de sensibilizar os eleitores, por meio do uso de símbolos adequados aos objetivos pretendidos e às pessoas a que se destinem.

A esse respeito, Silveira (1998) afirma que

Considerando a dimensão simbólica do consumo de produtos e marcas, profissionais da área da publicidade desenvolveram várias maneiras de influenciar os consumidores através da forma dos produtos e do modo de apresentá-los na mídia, buscando utilizar cores, sons, imagens, movimentos, contrastes e símbolos para mexer com sentimentos, emoções, pulsões, motivações, expectativas e desejos.

No entanto, segundo o autor, nem sempre a tentativa dos profissionais da propaganda de despertar emoções e sentimentos em consumidores atinge o seu objetivo, uma vez que é preciso estabelecer uma relação de sintonia com a sensibilidade do público que se deseje conquistar.

Para tanto, torna-se imprescindível identificar os elementos capazes de comover as pessoas que se pretenda atingir e explorá-los nas mensagens verbais, casando-os com os aspectos visuais, cores, formas, sons, etc., para que a propaganda seja percebida como autêntica, cujo produto seja verdadeiramente capaz de satisfazer os anseios do consumidor.

Silveira (1998) explica que a escolha de um produto em função da sensibilidade é muita similar à preferência por um político em função de intuição, que motiva, atualmente, as decisões de voto de grande parte dos eleitores brasileiros.

Portanto, os participantes de atividade política devem priorizar em suas propagandas eleitorais atos simbólicos, que traduzam de forma simples, clara e objetiva as suas propostas, associando o significado de sua plataforma a gestos simbólicos, que caracterizem sua candidatura em uma disputa.

A propaganda política pode utilizar todos os meios disponíveis para otimizar a comunicação de uma participante, tais como televisão, rádio, *Internet*, mídia impressa e mídia alternativa, conforme mostra a Figura 27.

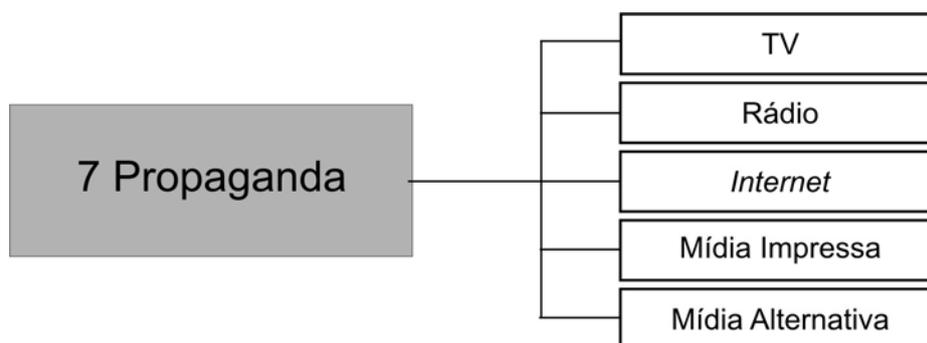


FIGURA 27: Elementos do campo Propaganda
Fonte: Autor

4.7.1 Televisão

A partir da década de 60, com a concorrência entre Kennedy e Nixon, à presidência da República, nos Estados Unidos, a televisão firmou-se como a mídia dominante em disputas políticas. Kennedy, que soube usar com competência e profissionalismo os recursos deste meio, obteve grandes vantagens em relação ao seu adversário na disputa por imagens. No Brasil, este fenômeno é verificado a partir da década de 70.

Desde então, essa mídia vem definindo o formato e a linguagem das disputas políticas, as quais utilizam a televisão, por meio de comerciais (peças de dez, quinze, trinta e sessenta

segundos), programas e entrevistas com participantes de atividade política e debates, sendo que os dois últimos formatos são de iniciativa dos próprios veículos de comunicação.

A razão de sua superioridade, em relação aos demais veículos, deve-se ao fato do incomparável alcance que possui. A TV aberta é a mídia de massa que alcança os mais amplos segmentos da população. No entanto, a tendência é que os canais abertos passem a ceder lugar aos fechados, segmentados e individualizados. A TV a cabo tem o seu sinal disponível apenas para os assinantes, de forma que o participante possa detectar exatamente para quem o seu anúncio poderá ser dirigido. A TV a cabo é eficiente no direcionamento de programas a determinados públicos.

Outra razão que contribui para o domínio desta mídia, em campanhas eleitorais, deve-se ao fato de que, hoje, as disputas políticas são cada vez mais personalizadas, tendo maior importância a pessoa do candidato do que o partido político ou outros fatores, conforme visto no capítulo 2. Neste sentido, a televisão representa os efeitos visuais que valorizam a personalidade do participante.

A propaganda política televisiva, conforme Ferraz (2003), serve a dois objetivos fundamentais: a identificação e o posicionamento do participante.

A primeira medida que a propaganda política via televisão deve tomar é realizar a apresentação do participante, divulgando o nome, o partido e algumas características pessoais dele. Isso deve estar presente nas demais peças publicitárias, mas a televisão, devido ao seu alcance, deve dedicar-se para atingir este objetivo.

A segunda atribuição da propaganda política televisiva é fixar o posicionamento do participante, situando-o na disputa. Nesta etapa, são apresentadas a imagem e as propostas do participante.

Ferraz (2003) aponta oito diretrizes básicas, relativas ao conteúdo dos comerciais de televisão:

- *Cada comercial deve apresentar uma única ideia*: para ser efetiva, a mensagem deve comunicar uma ideia apenas, com clareza, objetividade e criatividade.
- *A TV deve ser usada como mídia visual*: não se pode limitar o comercial a dizer, mas é importante mostrar o que se esteja falando.
- *Cada comercial produzido deve ser frequentemente repetido*: publicitários consideram necessárias cinco repetições para a assimilação de um comercial televisivo.
- *Os comerciais devem ser pré-testados e orientados por pesquisas*: antes de irem ao ar, os comerciais devem ser pré-testados em grupos de discussão (*focus groups*). Os anúncios

devem ser produzidos com base em informações sobre sentimentos e opiniões dos grupos alvos, identificadas por meio de pesquisas.

- *Os comerciais devem contar histórias:* a mensagem que se quer passar às pessoas deve ser contada como uma história, pois facilita a fixação da mesma.

- *Comercial de ataque deve ter estrutura padrão:* neste tipo de peça publicitária, usa-se filmagem em preto-e-branco, trilha sonora assustadora, rostos tensos e ansiosos, enquanto que o participante deve aparecer alegre, descontraído, em ambiente colorido e agradável. Fotos de pessoas e documentos podem dar suporte a uma acusação grave e direta contra o adversário.

- *Cada comercial deve abrir seu espaço para sobreviver:* os anúncios devem chamar e prender a atenção dos telespectadores e, de preferência, emocionar e fixar-se na mente deles, produzindo os efeitos desejados. O uso do humor e a sensibilização pela emoção são as duas fórmulas mais usadas para conseguir a atenção do espectador e a retenção da mensagem.

- *Focar o comercial:* é preciso concentrar a mensagem, no mínimo tempo possível.

4.7.2 Rádio

De acordo com Ferraz (2003), o rádio é a segunda mídia preferencial, sendo sintonizado pela grande maioria dos eleitores, por mais tempo, com maior frequência e nas mais variadas situações.

O rádio pode ser bastante eficaz, principalmente em disputas políticas locais. As estações de rádio de pequeno porte são dirigidas a segmentos especializados da população e, com frequência, esses grupos menores podem ser os que se pretenda alcançar.

O rádio é eficaz devido a sua seletividade. Assim, é preciso descobrir quais os tipos de estações de rádio disponíveis na área da disputa, o formato de programação que seguem, o alcance do sinal, o perfil do público ouvinte e o segmento do mercado que detêm.

As estações diferem não apenas no formato, mas, também, em seu apelo aos ouvintes. Existem estações étnicas, cristãs, voltadas aos jovens, etc. Podem haver duas estações de rádio, cujo público-alvo seja os negros, porém uma pode focar nos jovens negros, por meio do rap, enquanto que a outra ofereça música clássica negra, como blues e jazz.

Outra vantagem do rádio é que o custo desta mídia é relativamente barato, em comparação com as demais. No entanto, embora o rádio apresente custo inferior, seus efeitos são mais lentos. Pesquisas apontam que uma pessoa tem que ouvir um anúncio de rádio vinte e cinco vezes antes que a mensagem seja assimilada. Grey (2007) recomenda aos

participantes, veicularem, pelo menos, trinta anúncios no mesmo horário, durante várias semanas.

Os espaços de rádio são, normalmente, de dez, trinta ou sessenta segundos. Conforme Grey (2007), o mais aconselhável é utilizar apenas os de trinta segundos. Os espaços de sessenta são longos demais e tendem a chatear os ouvintes, haja vista que, o rádio não deve ser utilizado como meio para promover debate público, mas, sim, para transmitir uma declaração breve e precisa sobre o participante de atividade política. Espaços de dez segundos são curtos demais.

Um anúncio de trinta segundos, em rádio, possibilita a divulgação do nome do participante, a chance de enfatizar o seu tema de campanha e, ainda, a oportunidade de dirigir algumas palavras aos eleitores. Um anúncio de trinta segundos permite a criação de um texto com oitenta a noventa palavras, o que requer uma mensagem o mais breve e precisa possível. Ferraz (2003) aponta seis vantagens do rádio em relação à televisão:

- *Imaginação*: a cobertura radiofônica, desprovida de imagem, estimula a imaginação dos ouvintes, que produzem imagens mentais sobre as mensagens narradas. Assim, o rádio é uma mídia mais íntima que a televisão, pois o público é co-autor da publicidade que escuta no rádio, uma vez que, as imagens que ele deseja são criadas por ele próprio.

- *Onipresença*: a maior parte dos lares e automóveis possui rádio. Número significativo de pessoas ouve rádio todos os dias, assim como muitas pessoas trabalham com seus rádios ligados.

- *Programação Segmentada*: o rádio aceita, melhor que a TV, a programação segmentada. Ao mudar o formato do programa, atinge um maior número de segmentos.

- *Custo*: a produção radiofônica é, consideravelmente, mais barata que a televisiva.

- *Campanha negativa*: o rádio é uma mídia excelente para atacar o adversário, sem se expor demasiadamente. Sem a imagem, as pessoas acabam retendo na memória a acusação, esquecendo quem as fez.

- *Acesso*: muitas campanhas não têm acesso à televisão, restando o rádio como a única mídia eletrônica disponível. Outra característica que o distingue da TV é que o rádio é local. Toda cidade, por menor que seja, possui a sua estação de rádio. O mesmo não se pode dizer da televisão, pois ainda predominam as grandes redes televisivas no país.

4.7.3 *Internet*

A *Internet* é uma poderosa ferramenta de divulgação e comunicação, sendo o Brasil um dos países que lideram as estatísticas de números de conexões e horas de utilização da rede mundial, atingindo, dessa forma, uma importante parcela da população.

A *Internet*, como um meio interativo, desponta como uma alternativa de comunicação entre a sociedade e participantes de atividade política. A cada nova disputa política, a *Internet* é usada por um número maior de participantes e partidos.

Ferraz (2003, p. 218) salienta que

Diferentemente das demais mídias, ela possui, mutuamente potencializados, todos os recursos televisivos, radiofônicos, da imprensa, da correspondência pessoal, do telefone, podendo acontecer em tempo real e com uma interatividade que não encontra paralelo na história da comunicação humana.

Além destas vantagens que a *Internet* oferece, pode-se destacar outras, como facilidade de acesso, grande poder de difusão e preços acessíveis em relação às demais mídias, o que pode colaborar com a diminuição dos custos das campanhas políticas.

Com a aprovação do Projeto de Lei 5.498/09, em 8 de Julho deste ano, que regulamenta o uso da *Internet* nas campanhas eleitorais, *You Tube*, *MySpace*, *Facebook*, *Twiter*, *sites* e *blogs* próprios, telefone celular e outras plataformas de mídia *on-line* estarão no centro das estratégias de comunicação política utilizadas nos pleitos de 2010.

O uso da *Internet* poderá democratizar as campanhas, oferecendo àqueles que a ela têm acesso pluralidade e diversidade de informações e pontos de vista que a grande mídia, com seu discurso hegemônico, não oferece. Dessa forma, os cidadãos poderão ter acesso a opiniões diferentes que, até então, estão pouco disponíveis.

A disputa política moderna, guiada pelas novas mídias, substituirá o monólogo televisivo pelo diálogo virtual. “Poder-se-iam ser construídas relações pautadas pela proximidade, transparência, interatividade e tratamento individualizado. Muda, assim, a forma de participação política” (RIBEIRO, 2006, p. 149).

4.7.4 Mídia impressa

O domínio da televisão como mídia preferencial de propaganda política provocou a queda da propaganda impressa, seja como anúncios pagos em jornais ou materiais impressos de distribuição.

A mídia impressa oferece como principal vantagem a possibilidade de apresentação mais articulada das propostas e ideias de um participante de atividade política, pois o texto escrito pode ser mais longo do que o seu correspondente em outros veículos.

Outra particularidade da mídia impressa é o fato de possuir maior permanência, ou seja, um texto ou anúncio impresso pode ser guardado e lido por muitas pessoas.

A produção de peças impressas para distribuição nas ruas é indispensável para uma candidatura. Dessa forma, algumas sugestões sobre a produção deste tipo de material são importantes. Dentre elas, destacam-se

- *Uso de gráficos*: as peças não devem ser sobrecarregadas de textos e dados complexos. Transformar as informações em gráficos torna a peça mais atraente e mais compreensível, aumentando as chances de ser lida.

- *Uso de fotos*: apoiar os textos em fotos atrai a atenção do leitor. As fotos devem ser de boa qualidade e capazes de transmitirem a mensagem, por si próprias.

- *Layout atrativo*: para chamar a atenção do leitor para o que está sendo apresentado, é recomendável produzir um material visualmente agradável, com cores atrativas, título, linha de apoio, gráficos, fotos e textos curtos e claros.

4.7.5 Mídia alternativa

A *Mídia Alternativa*, a qual nos referimos nesta pesquisa, diz respeito às formas diferenciadas de divulgação de uma candidatura, que se opõem às formas convencionais, utilizando-se, com criatividade, de espaços, até então, não explorados.

Este tipo de mídia apresenta como característica principal a inovação, ligada a eficiência em atingir o público-alvo, a custos mais acessíveis que as mídias tradicionais.

Para intensificar a propaganda política de um participante, de forma a atingir o maior número possível de pessoas, é aconselhável investir no uso combinado de veículos tradicionais de comunicação e mídias alternativas.

São exemplos de mídia alternativa: placas em ônibus (*busdoor*), painéis e placas colocados em locais alternativos, propaganda aérea, publicidade em táxi, patrocínio ou

divulgação em eventos esportivos, *outdoor* móvel, painéis eletrônicos, publicidade em placas de indicação de rua, *folder*, enfim, todas as formas de divulgação de uma candidatura, que fujam da forma usual de comunicação.

No entanto, deve-se levar em consideração a legislação eleitoral vigente, que, às vezes, proíbe a utilização de determinados meios de divulgação ou estabelece restrições ao seu uso.

4.8 Mobilização

A mobilização serve para levar as propostas do participante de atividade política para as ruas, visando aproximá-lo o máximo possível das pessoas. Esta etapa é composta por alguns elementos que são descritos na sequência.

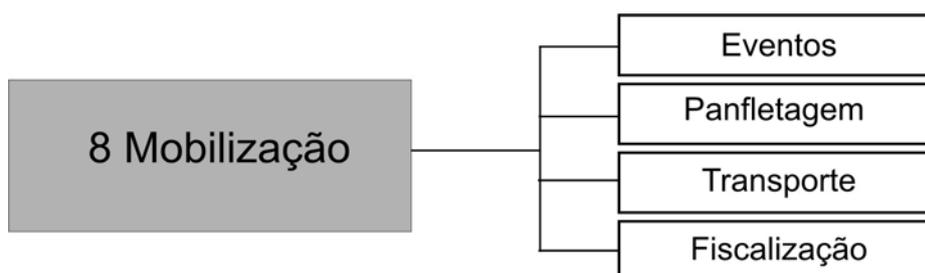


FIGURA 28: Elementos do campo Mobilização
Fonte: Autor

4.8.1 Eventos

Nesta etapa, a atenção do participante deve estar voltada para a sua participação em eventos, reuniões festivas, visitas de casa em casa, ou então, para a organização de comícios, shows, etc. Os principais eventos que o candidato deverá participar no decorrer do período eleitoral precisam ser agendados na etapa da organização da campanha. Este estágio é prático e operacional e, quanto mais visível o participante estiver, maiores serão as suas chances de multiplicar os seus votos.

4.8.2 Panfletagem

Esta é uma atividade básica em período eleitoral. Pode ser feita durante toda a campanha, de preferência, em locais estratégicos, onde haja maior probabilidade de se encontrar o eleitor alvo da candidatura. É importante produzir materiais diferenciados para chamar a atenção das pessoas. No emaranhado de materiais distribuídos em época de campanha, muitos acabam não recebendo atenção, sendo jogados fora assim que são recebidos.

4.8.3 Transporte

O sistema de transporte deve atender a todas as necessidades de uma campanha eleitoral, tais como transporte de equipamentos a comícios e outros eventos, distribuição de materiais aos comitês, transporte de colaboradores, etc.

Vale salientar, porém, que, o transporte de eleitores por participantes de atividade política até a zona eleitoral destes, em dia de eleição, é proibido.

É aconselhável que se monte a estrutura de transporte por meio de um sistema eficiente, de preferência assinalando, no mapa da cidade, os locais dos comitês e os postos nos quais será feito o abastecimento dos veículos. Deve-se, ainda, estipular os roteiros que cada veículo fará, destacando as rotas mais curtas.

4.8.4 Fiscalização

A Constituição Brasileira e o Código Eleitoral em vigor delegam aos partidos políticos a função de fiscalizar o processo eleitoral para impedir o eventual mau uso dos recursos de votação e apuração de votos.

Segundo Filho e Cortiz (2008), a modernização das eleições brasileiras, acentuada com o advento das urnas eletrônicas, em 1996, pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), criou a necessidade dos partidos políticos atualizarem os seus esquemas de fiscalização eleitoral. Antes, fiscais dos partidos, sem treinamento específico, eram enviados às seções eleitorais e às mesas de apuração. Atualmente, para garantir a integridade dos programas de computador, utilizados nas eleições, necessita-se trabalho técnico e jurídico especializado, pois desses programas de computador depende a confiabilidade do resultado das eleições.

Assim, os partidos devem criar equipes de fiscalização eleitoral, compostas por advogados e técnicos em informática, encarregados de treinar os fiscais de campo, que deverão atuar nas diversas fases do processo eleitoral eletrônico.

4.9 Avaliação

A **Avaliação** tem como objetivo dar um fechamento profissional a uma candidatura. Este campo é muito importante, pois permite que um participante derrotado identifique os motivos que o levaram à derrota. Da mesma forma a avaliação é útil ao participante vencedor, que pode verificar as razões que levaram as pessoas a escolherem ele, bem como aquilo que esperam do seu mandato.

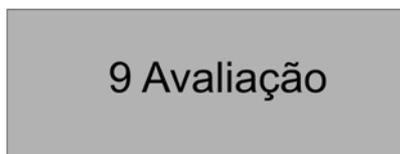


FIGURA 29: Campo Avaliação
Fonte: Autor

5 VALIDAÇÃO DO MODELO INICIAL DE PLANEJAMENTO DA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA

Uma vez desenvolvido o modelo inicial de Planejamento da Participação Política, apresentado no Anexo A desta pesquisa, o mesmo foi validado por meio de entrevista semiestruturada com cinco (5) pessoas, sendo um (1) pesquisador, três (3) coordenadores de campanha e um (1) pesquisador e coordenador de campanha.

No decorrer das entrevistas, o modelo inicial foi sofrendo alterações, à medida que foi-se adequando os campos e elementos, até se chegar ao modelo proposto.

Assim, concluídas as entrevistas, foi desenvolvido o Modelo de Planejamento da Participação Política proposto, apresentado na página 84.

Os resultados das entrevistas realizadas, cujo roteiro encontra-se no Anexo B desta pesquisa, são os que se seguem:

O entrevistado *A* disse que o primeiro campo do modelo deveria ser **Preparação do Candidato**. Antes de iniciar a campanha propriamente dita, deve-se construir a imagem do participante, decidindo a forma como ele se apresentará, se formal ou informal, como usará o cabelo, a barba, as roupas, etc. Essa imagem deve ser construída antes do lançamento da candidatura (na fase estratégica, de planejamento), pois, no decorrer da disputa, só podem ser feitos ajustes.

O entrevistado *B* salientou que, no campo **Posicionamento**, poderia ser acrescentado o item **Discurso/Ações do Partido**. Para o entrevistado *C*, em **Posicionamento**, faltou o **Conceito da Campanha**, que trataria da síntese comunicacional dos demais elementos. O entrevistado *D* afirmou que o **Posicionamento** é bastante utilizado em candidaturas para estabelecer o seu foco. “A campanha começa com o candidato querendo concorrer. Depois, ele deve fazer pesquisas para criar suas propostas e, a partir de então, organizar os setores, os quais devem estar todos estruturados.” O **Discurso**, conforme *D*, é importante para transmitir as propostas do participante. De acordo com o entrevistado *E*, os elementos do campo **Posicionamento** foram estabelecidos corretamente. O **Plano de Governo** deve contemplar as principais ideias da candidatura. A partir do **Plano**, elabora-se o **Discurso**, que é construído com base nas propostas, estabelecidas por meio de **Pesquisas**.

A respeito do campo **Política**, obteve-se as seguintes respostas: *A* disse que o participante já possui suas **Bases Eleitorais** estabelecidas antes da “formalidade toda da campanha.” Os **Cabos Eleitorais** poderiam ser subdivididos em: **Efetivos** (aqueles que

trabalham do início ao fim da campanha); **Virtuais** (escolhidos para tipos determinados de ações) e **Simpatizantes** (usados para dar volume à campanha, com o objetivo de causar a impressão de convicção, podendo ser chamados para passeatas, por exemplo). Para *B*, os **Formadores de Opinião** estariam no campo da **Comunicação Social** e da **Comunicação Midiática**. Porém, no modelo inicial, apareceriam como parte de **Posicionamento, Marketing/Propaganda**. “Esses **Formadores** residem, especialmente, no espaço jornalístico, que é lugar de disputa de visibilidade e credibilidade.” *C* afirmou ter faltado a inclusão da **Mídia**, pois “não se pode pensar em política sem definir como serão as relações com a mídia.” *D* ressaltou a importância das **Bases Eleitorais**, as quais dão sustentação à campanha e disse que o **Cabo Eleitoral** poderia ser substituído por **Formadores de Opinião**.

Para *E*, o campo **Política** e seus respectivos elementos estão corretos. Porém, as **Alianças Políticas** deveriam aparecer antes das **Bases Eleitorais**, uma vez que, primeiramente, se escolheriam as **Alianças** para depois se estabelecerem as **Bases**, que são identificadas por meio de histórico das últimas eleições e pesquisas, mostrando onde se deve trabalhar mais e de que forma.

No campo **Organização**, conforme o entrevistado *A*, deveria ser incluído o **Departamento Jurídico**, porque, “a legislação é pesada, impedindo o candidato de se mover de forma livre.” Esse departamento seria encarregado de dar orientação jurídica e legal aos participantes. “A cada eleição as leis mudam e são muitas as restrições apresentadas aos candidatos. Durante a campanha, ele não terá tempo de consultar todas as leis. É importante que se tenha um departamento encarregado disso.” Esse setor deve conhecer toda a legislação eleitoral vigente e orientar o participante sobre tudo o que ele pode ou não fazer. “Como a campanha envolve grande número de pessoas que trabalham nela, esse departamento torna-se importante, inclusive, para a contratação de cabos eleitorais.” *A* disse, ainda, que, em **Comitês**, deve ser incluído o **Comitê de Voluntários**. Esse comitê seria fundamental, pois os voluntários representam a força da campanha, estimulando os profissionais contratados e transmitindo credibilidade à candidatura. “São pessoas que trabalham de graça porque acreditam na causa.” Também no campo **Organização**, em **Conselho Político**, *A* disse que poderia ser acrescentado o elemento **Conselheiros**, o qual seria formado por indivíduos que não participam das ações da candidatura, mas que, podem dar dicas e *feedback* sobre o desempenho do participante. “São pessoas que irão fazer críticas ao candidato. Podem ser empresários, médicos, professores.” O entrevistado diz que é preferível que não sejam políticos e nem consultores contratados. “É aconselhável que se tenham uns quatro ou cinco conselheiros de campanha. São pessoas fundamentais para o sucesso da mesma.”

A salienta, ainda, que uma figura indispensável a uma candidatura seria o que chama de “**Fazedor de Opinião**”, pessoa que não vai a comícios, não faz campanha, mas que fala bem do participante para outras pessoas. “Ele faz uma diferença enorme em campanhas bem equilibradas.” A última consideração do entrevistado A sobre **Organização** é que este campo deveria vir antes de **Política**. Para C, em **Organização** poderia estar ligada a **Comunicação**. “Em uma campanha política subverte-se a lógica do *Marketing* que, no mercado, abrange a comunicação. Nas campanhas, ele está submetido à lógica da comunicação, visto que política é discurso (no sentido amplo) e este é comunicação.”

D fez as seguintes considerações sobre o campo **Organização**: é fundamental um **Departamento Jurídico**, sendo necessário contratar um profissional que conheça a legislação eleitoral. O **Conselho Político** deve ser formado por chefes de partidos políticos, os quais dão assessoria ao participante. “Este elemento tem que existir, não tem nada de executivo, é um campo de aconselhamento. Embora de pouca ação, o **Conselho Político** tem grande representatividade.” Deve ser formado por representantes de partidos, não podendo ser operacional, mas, sim, estratégico. O **Coordenador de Campanha**, conforme D, também seria fundamental, sendo que os **Comitês** devem estar sempre integrados à Coordenação. “O **Coordenador de Campanha** é um executor.” Ainda sobre o campo **Organização**, D salientou que, seria fundamental a inclusão de um elemento chamado **Comunicação Interna**, o qual serviria para ligar todos os campos do modelo, sendo importante, pois “muitas coisas equivocadas em campanhas são feitas por falta de comunicação.” Seria importante uma pessoa que fizesse o elo entre todos os campos. “A **Organização** é o “coração da campanha” e, por isso, o **Endomarketing** é uma boa proposta para este campo.” D finalizou seus comentários, alertando que “deve-se prestar muita atenção ao campo **Organização**, pois um candidato pode ser fortíssimo, mas se não tiver estrutura, perde.”

O entrevistado E salientou que, o **Comitê Central** deve ser o local para definição de questões e armazenamento de material, enquanto que o **Comitê de Base** deve reunir a militância e os trabalhadores pagos e voluntários. E disse ainda que, o **Comitê de Voluntários** não precisa existir, uma vez que essas pessoas devem estar no **Comitê de Base**, e que o **Conselho Político** deve ser formado por pessoas com experiência política.

O entrevistado C sugeriu que, no campo **Finanças**, poderiam ser incluídos eventos e promoções, com o caráter de arrecadação de fundos. “Tendem a ser, no geral, de pouca importância financeira, mas mobilizam simpatias para o esforço de arrecadação e a convivência dos simpatizantes com as finanças partidárias/da campanha.” Para D, em **Finanças**, tem-se o **Orçamento**, que é importante para promover o balizamento, os recursos

humanos pagos, propaganda, etc., pois “proporciona todo um desenho da campanha.” *E* disse que, em relação ao campo **Finanças**, deve-se salientar que sempre existe um comitê que trata de finanças (pagamento, recebimento). “A **Contabilidade**, em campanhas, geralmente, aparece dentro do campo **Finanças**, mas acho que está bem situada no organograma.”

No campo **Administração**, de acordo com o entrevistado *A*, o **Registro de Contas** deveria aparecer mais no início da campanha. “Talvez no **Departamento Jurídico**, já que é uma área documental e bem burocrática.” *A* disse, ainda, que, em **Materiais e Serviços**, poderia ser incluído um departamento encarregado da **Infraestrutura** ou **Operação**, cujo objetivo fosse o de **Logística**, ou seja, que transportasse equipamentos a grandes eventos ou comícios. A respeito do campo **Administração**, *C* afirmou que deveria ser incluída a relação comercial com as empresas que atuarão nas várias formas de comunicação/propaganda, bem como outras de consultorias e, ainda, outras de prestação de serviços em geral.

D salientou que a **Prestação de Contas** é um elemento obrigatório, bem como, o **Registro** é fundamental, pois “tudo o que entra e sai deve ser registrado.” *D* também ratificou o elemento **Materiais e Serviços** como fundamental neste campo. O entrevistado *E* disse que o campo **Administração** abrange tudo o que é feito na campanha, dos materiais que são produzidos, aos serviços contratados.

Sobre **Marketing**, *B* disse que os seus elementos satisfazem, mas que poderia ser incluído todo o processo de produção de imagem, discurso, debates, etc. “Trata-se de relacionar comunicação e *marketing*.” Para *C*, do campo **Marketing** precisa-se apenas das ferramentas de planejamento, especialmente as pesquisas. “No modelo proposto, ele ocupa uma posição dominante sobre a propaganda, o que é um equívoco.” *D* afirma que no campo **Marketing**, a **Imagem do Candidato** é importante. “Há a necessidade de se construir uma imagem dos candidatos, pois nenhum está pronto. Neste item, deve-se pensar em tudo, desde o posicionamento dele na mesa, na cadeira.”

No elemento **Propaganda**, conforme *D*, a **Internet**, teria sido muito bem situada. Para *E*, o campo **Marketing** tem contemplado todos os elementos necessários. As pesquisas Qualitativas e Quantitativas são fundamentais para verificar o andamento da campanha e a intenção de voto dos eleitores.

No que se refere à **Mobilização**, *A* sugere que a **Agenda**, que se situa neste campo, deveria, também, ser colocada em algum outro campo que apareça no início do modelo. *B* disse que deveria ser incluído neste campo o elemento **Eventos**. O entrevistado *C* alerta que não se faz mais **Boca-de-Urna**, visto que a lei a proíbe. “Acho que esse elemento deve ser retirado do modelo. E deve-se cuidar para não confundir o elemento **Transporte** com o

transporte de eleitores no dia da votação, coisa também proibida.” *D* disse que a **Agenda** deve ser preparada, considerando-se 24 horas do dia. “Surgem compromissos inesperados e imprevistos de última hora; logo, é bom possuir um referencial inicial.” *D* salientou, ainda, que, o elemento **Transporte** deve ter forte ligação com os **Comitês**, uma vez que os **Materiais** são despachados aos comitês. Por fim, *D* sugeriu que o campo **Mobilização** deveria fazer parte de **Organização**, pois as ações da **Organização** precisam da **Mobilização**. “Esses dois setores operacionais devem estar casados, pois de nada adianta organizar e não conseguir mobilizar. E é comum ocorrer isso em campanhas.” Conforme *E*, a **Mobilização** seria um dos campos mais importantes de uma campanha. A *Boca-de-Urna*, conforme o entrevistado, apesar de proibida por Lei, é feita a certa distância do local das votações. “No fundo, existe, sim.” A **Fiscalização**, representa, para *E*, um dos elementos mais importantes de uma campanha.

O entrevistado *A* sugeriu um campo, que poderia ser chamado de **Fechamento** ou **Avaliação de Campanha**. Esse departamento, segundo o respondente, seria encarregado de fazer uma avaliação geral dos resultados obtidos, sugerindo que, para isso, fosse realizada uma reunião ou, então, aplicado um questionário às pessoas que participaram da campanha. “O **Fechamento da Campanha** permite que o candidato identifique os motivos que o levaram à vitória ou à derrota.” Em caso de vitória, a avaliação evitaria que, posteriormente, o mandato gerasse decepções no eleitorado, uma vez que revela porque o participante foi escolhido e o que se espera dele. “O **Fechamento de Campanha** transmite uma postura de seriedade a uma campanha eleitoral.” Sobre esse campo, a entrevistada *B* sugere que sejam avaliados todos os itens entendidos como parte do Planejamento da Participação Política. Para *C*, na **Avaliação**, deveria ser feito o mapa do desempenho eleitoral e elementos indicativos do desempenho melhor/pior em cada zonal eleitoral. O respondente *E* revela que a **Avaliação** seria feita pelos partidos, principalmente quando se ganha. “Reúne-se o grupo que trabalhou e avaliam-se os pontos em que se teve erros e acertos. A **Avaliação** é realizada em forma de reunião, conversa, em que são dadas opiniões individuais. Mas, talvez, uma pesquisa qualitativa pudesse avaliar melhor.”

A respeito da **ordem dos campos**, *B* disse que existe uma ordem lógica que iniciaria com a **Organização** e a **Política**. A partir disso, todos os campos funcionariam de forma simultânea. Para *C*, o conceito de campanha deveria impor-se sobre todos os campos.

Acerca dos **benefícios do modelo**, *B* apontou a visualização geral do processo de participação política. E salientou que deveria ser feita a inclusão do conceito de Comunicação associado ao *Marketing*, ao Posicionamento e à Mobilização. *C* disse que o modelo tem um

acentuado viés funcionalista e que se distancia da política como fenômeno social. Os elementos propostos seriam bem conhecidos entre os especialistas em eleições. “Para se diferenciar/avançar deveria, em minha opinião, oferecer elementos que auxiliassem a detectar e compreender as angústias e expectativas contemporâneas da sociedade.” O respondente *E* salientou que o modelo proposto é útil, pois “sem organização não se vai a lugar algum”. “Não se podem avançar etapas, sem concluir as anteriores.” O modelo, de acordo com o entrevistado, apresenta sequência lógica da campanha, contemplando todas as atividades que precisam ser desenvolvidas em uma campanha.

Sobre os **pontos a serem melhorados**, *C* comentou que o nome do modelo deveria ser trocado. “Uma campanha eleitoral é, claro, um processo de participação política – mas no sentido estrito, pois em uma campanha se age de modo persuasivo-impositivo, afirmando que somos os melhores, enquanto em um processo de participação política (no sentido legítimo) agimos de modo expositivo-persuasivo. Então, julgo, melhor seria denominar o modelo de planejamento de campanha eleitoral, algo assim.”

5.1 Discussões dos resultados

A partir das afirmações feitas pelos entrevistados, os campos e elementos do modelo inicial sofreram algumas adequações, com a finalidade de aumentar a sua funcionalidade.

1. Posicionamento

No campo **Posicionamento**, foi acrescentado o elemento *Imagem do Participante*, que equivale a *Preparação do Candidato*. Percebeu-se a necessidade desse elemento aparecer na fase estratégica do planejamento da participação política.

Sobre *Discurso/Ações do Partido*, este encontra-se, implícito, tanto no *Plano de Ação* quanto no *Discurso do Participante*.

Em relação ao *Conceito de Campanha*, o autor entende que este se aproxima do **Posicionamento**, o qual é ainda mais amplo. O conceito é conjunto de opiniões que as pessoas têm sobre uma candidatura, e este vai depender das propostas, da imagem e do discurso do participante.

2. Política

No campo **Política**, os *Cabos Eleitorais* foram substituídos por *Formadores de Opinião*, os quais não se restringem a jornalistas, mas, sim, a pessoas com notoriedade, que se posicionam a favor de um participante.

Neste campo, foi incluído o elemento *Mídia*, por verificar-se que representa um relacionamento indispensável do participante de atividade política.

Foi acrescentado, ainda, o elemento *Conselheiros*, pois verificou-se que estes podem proporcionar ganhos ao aspirante a cargo político ou profissional.

3. Organização

No campo **Organização**, considerou-se as sugestões dos entrevistados sobre a importância da *Assessoria Jurídica*, bem como de um setor responsável pela comunicação, o qual denominou-se *Comunicação Administrativa*. Optou-se por este tipo de comunicação por ser a mais apropriada aos objetivos propostos, visto que tem como finalidade propiciar o fluxo de informações entre todos os campos do modelo, isto é, a troca de informações necessárias à realização de todas as funções do planejamento; enquanto que a *Comunicação Interna*, sugerida por um entrevistado, trata, mais especificamente, da divulgação de informações ao público interno de uma organização ou campanha.

Diferentemente do que pensa o entrevistado A, o autor entendeu que *Conselheiros* e *Formadores de Opinião* deveriam ser tratados como relacionamentos estratégicos do participante e, por isso, devem estar situados no campo **Política** e não em **Organização**.

4. Finanças

Em **Finanças**, o autor acatou a sugestão do entrevistado C de incluir o item *Eventos* como mais um meio de arrecadação de recursos de campanha.

5. Administração

Neste campo, considerou-se pertinente manter-se a *Contabilidade*, assim como *Materiais e Serviços*.

A relação comercial com empresas fornecedoras de materiais e serviços, conforme aponta o entrevistado C, aparece no item *Materiais e Serviços*, que trata da compra, estoque e distribuição.

Em relação à *Logística/Transporte*, entende-se que este elemento fica bem colocado no campo **Mobilização**.

6. Marketing

Devido aos resultados obtidos em relação ao campo *Marketing*, optou-se por dividi-lo em dois campos específicos: **Pesquisa** e **Propaganda**.

De acordo com o entrevistado C, seria um equívoco o *Marketing* ocupar uma posição dominante sobre a **Propaganda**, sendo ainda que, conforme o respondente, o *Marketing Político* oferece apenas ferramentas, como as **Pesquisas**.

Uma vez que o objetivo do modelo é ser prático e útil àqueles que dele necessitem, não se pretende levantar uma discussão sobre o *Marketing*, mas, sim, apresentar os campos e elementos necessários ao planejamento da participação política.

Dessa forma, *Marketing* foi dividido em dois novos campos, os quais tiveram suas posições reordenadas no modelo: **Pesquisa** é colocada como primeiro campo do modelo proposto, devido a sua importância na fase estratégica; e **Propaganda** mantém-se como sexto campo do modelo.

7. Mobilização

Levando-se em conta a afirmação do entrevistado A, a *Agenda* foi colocada em uma fase mais inicial do processo de planejamento, optando-se pela **Organização**. Compreendeu-se que o planejamento do calendário de atividades do participante deve ser feito na etapa de **Organização**, enquanto que na **Mobilização** as atividades são executadas.

O elemento *Aparições* foi substituído por *Eventos*, conforme sugeriu o entrevistado B. Convém salientar que a função deste elemento manteve-se a mesma, pois somente mudou-se o nome.

Boca-de-Urna, conforme salientaram C e E é proibida por Lei. Apesar de ainda ser realizada, por uma questão ética, optou-se por retirar este elemento do modelo.

8. Avaliação

Foi acrescentado ao modelo o campo **Avaliação**, sugerido pelo entrevistado A.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Os resultados são, aqui, apresentados e comentados pela autora, bem como recomendações para os trabalhos futuros nesta área.

6.1 Conclusões

O modelo inicial foi construído com base em estudos anteriores, realizados por pesquisadores que abordam o tema. Na fase da revisão de literatura, deparou-se com obras que tratam, especificamente, a questão do *Marketing* Político, não contemplando outros campos fundamentais ao Planejamento da Participação Política, tais como Organização, Finanças, Administração, etc. Alguns autores não apresentam uma cronologia das etapas do planejamento.

Percebeu-se a carência de estudos que apresentem um organograma do processo de planejamento da participação política, favorecendo uma melhor visualização dos passos da organização de uma disputa política. Portanto, foram selecionados, para descrição e análise, os cinco modelos que se considerou mais importantes, por contemplarem maior número de campos e elementos. Procedeu-se, assim, para que fosse permitido abordar os principais itens indispensáveis ao planejamento da participação política.

Por meio das entrevistas realizadas, descobriu-se novos campos e elementos que deveriam ser acrescidos ao modelo, devido à importância que representam no planejamento da participação política.

Durante todo o processo de coleta de dados, foi-se alterando o modelo, acrescentando-se alguns itens e retirando-se outros, até que se chegasse ao último modelo, considerado válido.

Entende-se que este não deva ser tido como um modelo definitivo, pois os assuntos não se esgotam e podem ser estudados sob várias perspectivas.

Foi ao final da pesquisa, em virtude das diferentes visões apresentadas pelos entrevistados, que surgiram outras indagações a respeito do modelo. Porém, devido à limitação de tempo, propõem-se, para um estudo posterior, a revisão do modelo, para verificar a pertinência dos campos e elementos propostos, bem como a sua funcionalidade.

O modelo sugerido, apesar de não apresentar elementos inéditos, tem grande utilidade, uma vez que proporciona uma visualização de todo o processo de planejamento da

participação política, apresentando os principais campos que devem ser trabalhados e a cronologia que deve ser seguida no processo de planejamento.

Três do cinco entrevistados apontaram a falta de planejamento da participação política, por parte de pretendentes a cargos eletivos, os quais não obedecem às etapas do processo, realizando todas simultaneamente e com pouca antecedência. Os mesmos afirmaram que planejar não mais será uma opção e que, para tanto, necessitam um modelo que os oriente neste sentido.

A pesquisa atingiu o seu objetivo geral, pois visava a criação de uma ferramenta prática, que auxiliasse todas as pessoas que desejam planejar a sua participação política, otimizando o seu planejamento pessoal.

A relevante importância do presente trabalho está presente nas considerações acima expostas, principalmente com base nas afirmações dos entrevistados, quando estes salientam a necessidade de criação de modelos de Planejamento de Participação Política que permitam, àqueles que aspirem a cargos eletivos, o uso de estratégias adequadas à consecução de seus objetivos.

6.2 Recomendações

Seguem-se algumas recomendações para estudos futuros, que possam complementar esta pesquisa, uma vez que, em decorrência de alguns fatores limitantes, tais como o tempo e a abrangência do estudo, assim não o permitiram. Salienta-se que as mesmas não estão ordenadas por grau de importância ou prioridade. Recomenda-se:

- Revisar e complementar o Modelo de Planejamento da Participação Política, proposto nesta pesquisa, podendo se configurar em um trabalho de doutorado;
- Aplicar o modelo desenvolvido a um participante de atividade política em disputa a cargo político ou profissional;
- Avaliar a funcionalidade do modelo, aplicando-o a um participante de atividade política.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

_____. _____. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. _____. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, M. R. **Planejamento político estratégico**. 2003. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/mra.almeida/planejamento-politico-estrategico>> Acesso em: 15.jun. 2009.

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social**: para trabajadores sociales. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSOFF, I. H. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

AUGUSTIN, E. S. **Planejamento pessoal e sua ligação com o planejamento estratégico organizacional**. 2008. 160 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

AXFORD, B. *et al.* **Politics: An introduction**, Londres: Routledge, 1997.

BOBBIO, N. **Stato, governo, società**. Turim: Einaudi, 1985.

BOLAN, R. S. Mapping the planning theory terrain. In: GODSCHALK, O. R. (Ed.) **Planning in america: learning from turbulence**. American Institute of Planners, 1974. p. 13-34.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Traduzido por Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, C. **Por que escrever um planejamento estratégico pessoal?**, 2005. Disponível em: <http://www.acontecendoaquí.com.br/at_088.php>. Acesso em 08.mai.2006.

COSTA, A. C. G. **Protagonismo juvenil**: adolescência, educação e participação democrática. Salvador: Fundação Odebrecht, 1998.

DELLA PORTA, D. **Introdução à ciência política**. Lisboa: Editorial Estampa, 2003.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. 2009. **Manual Básico I**. Disponível em: <<https://www.esg.br/pdf/MB%20VOL%201.pdf>>. Acesso em 20.jun.2009.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**., Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez., 2007.

ESTRADA, R. J. S. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica**: do planejamento estratégico à mudança organizacional. 2006. 132 f. Tese (Pós-Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, V. A. **O planejamento profissional e o seu alinhamento ao planejamento estratégico organizacional**. 2007. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Nova Fronteira, 2004.

FERREIRA, D. **Manual de sociologia**: dos clássicos à sociedade de informação. São Paulo: Atlas, 2003.

FREIRE, A. **Paixão por emprender**: como colocar suas idéias em prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. _____. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – FGV**., São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GREY, L. **How to win a local election**. Manhattan: M. Evans and Company, 2007.

HOUAISS, A. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

KOONTZ, H. A preliminary statement of principles of planning and control. **Journal of the Academy of Management**, 1, 1958: 45-61.

_____. _____. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOSHY, S. **Personal strategic planning**. Winnipeg: Compass, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. Ver., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNTZ, R. A. **Marketing político: manual de campanha eleitoral**. 11. ed. São Paulo: Global, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. _____. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. _____. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

LUDKE, M.; ANDRE, M. E. D. **A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

MAAR, W. L. **O que é política**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Coleção primeiros passos; 54)

MAYNTZ, R. **Sociologia dell'amministrazione pubblica**. Bolonha: Il Mulino, 1982.

MANHANELLI, C. A. **Estratégias eleitorais: marketing político**. São Paulo: Summus, 1988.

MARINHO, P. **A pesquisa em ciências humanas**. São Paulo: Vozes, 1980.

MILBRATH, L. W. **Political participation**. Chicago: Ill., Rand McNally, 1965.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of 'unstructured' decision processes." **Administration Science Quarterly**., XXI, june, 1976: 246-275.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**; trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORRISEY, G. L. **Creating your future: personal strategic planning for professionals**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1992.

NAVARRO, L. **Planejamento estratégico pessoal**. 2006. Curso Online de Planejamento Estratégico Pessoal. Disponível em:
<<http://www.webtraining.com.br/servlet/ServletSigaDesktop?action=showInicio>> Acesso em: 01.set.2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Uma contribuição aos estudos dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações**. 1986. Tese (Doutorado) - FEA – USP, São Paulo.

OZBEKHAN, H. Toward a general theory of planning. In: JANTSCH, E. (Ed.) **Perspectives of planning**. Paris: OECD, 1969. p. 47-155.

PEREIRA, H. P. *et al.* **Como agarrar seu eleitor: manual de campanha**. São Paulo: SENAC, 1995.

PIRES, N. **Planejamento estratégico pessoal**, 2005. Disponível em:
<<http://www.eap.ap.gov.br/imagens/download/planejamento.ppt>> Acesso em 28.ago.2006.

PRADO, L. J. **Planejamento estratégico pessoal para uma vida melhor!** 2006. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sfc/ideias/ideias/planeja.htm>> Acesso em 08.mai.2006.

REARDON, K. K. **Política pessoal: como vencer em um mundo onde trabalho duro e talento não são suficientes**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

REDONDO, W. **Planejamento de uma campanha política**. 3.ed. São Paulo: Editora, 2002.

RIBEIRO, R. M. **Marketing Político: o poder da estratégia nas campanhas eleitorais**. 2.ed. Belo Horizonte: Editora C/ Arte, 2006.

ROSA, J. A. **Planejamento estratégico: roteiro, instruções e formulários**. São Paulo: STS, 2001.

RUBIM, A. A. C. **Comunicação e política: conceitos e abordagens**. UFBA/UNESP, 2004.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. São Paulo: Vozes, 1978.

RUSH, M. [1992]. **Politics and society: an introduction to political sociology**. Harvester Wheatsheaf, Prentice-Hall; trad. it. *Politica e società. Introduzione alla sociologia politica*, Bolonha, Il Mulino, 1998.

SANI, G. Partecipazione politica. In: BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G.. **Dizionario de política**. Turim: Utet, 1991.

SARTORI, G. **Elementi di teoria politica**. Bolonha: Il Mulino, 1990.

SCHIERA, P. Stato moderno. In: BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G.. **Dizionario de politica**. Turim: Utet, 1991.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. In: ENEGEP - XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS, 1997.

SEIWERT, L. J. **Se tiver pressa, ande devagar**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SILVEIRA, F. E. **A Decisão do voto no Brasil**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

SOUZA, C. **Você é do tamanho de seus sonhos: estratégias para concretizar projetos pessoais, empresariais e comunitários**. São Paulo: Gente, 2003.

_____. **O momento da sua virada: estratégias que definem o sucesso de pessoas e empresas**. São Paulo: Gente, 2004.

SUA SANTIDADE, O Dalai-Lama. **A arte da felicidade: um manual para a vida**. Traduzido por Waldéa Barcellos. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SUA SANTIDADE, O Dalai-Lama. **O caminho da tranquilidade**. Traduzido por Maria Luiza Newlands Silveira e Márcia Cláudia Alves. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

STEINER, G. A. **Strategic planning: what every manager must know**. New York: Free Press, 1979.

SNYDER, N.; GLUECK, W. F. How managers plan: the analysis of managerial activities. **Long Range Planning**, XIII, February 1980: 70-76.

THAYER, L. O. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. Trad. De Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1976.

THIOLLENT, M. J. M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1986.

_____. _____. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1992.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento e controle empresarial: uma abordagem sistêmica**. Rio de Janeiro: LTC, 1983.

VERBA, S.; NIE, N. H. **Participation in america**. Nova Iorque: Harper and Row, 1972.

VELOSO, D. **A política na prática**: como organizar e conduzir uma campanha política. 2.ed. Goiânia: AB, 2002.

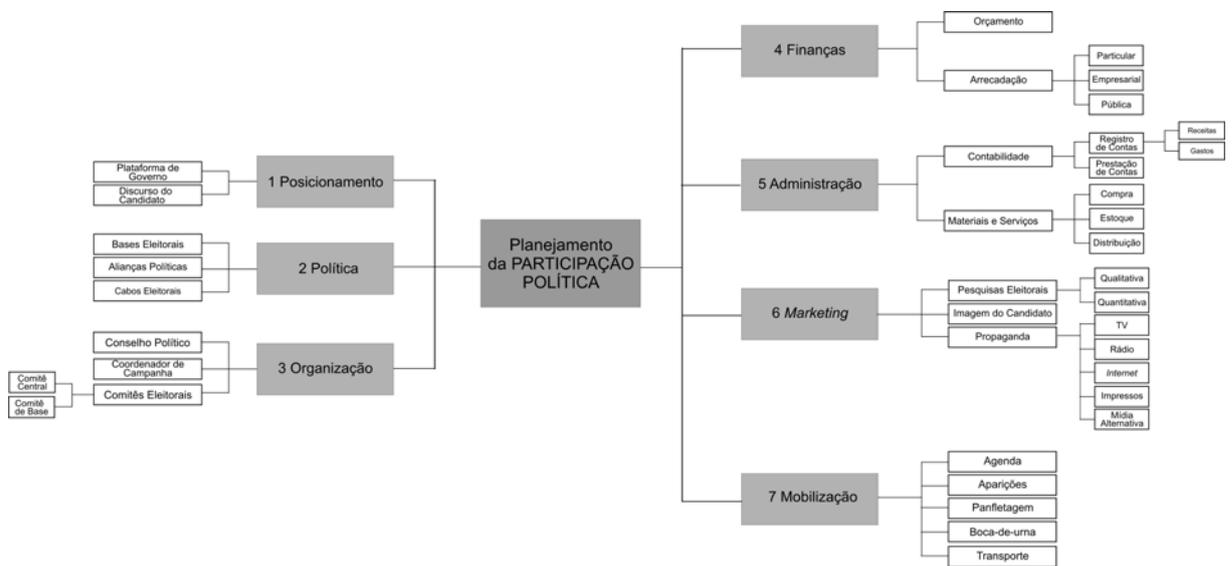
VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

WEBER, M. H. **Mídia e política**: uma relação simbiótica. Entrevista especial com Maria Helena Weber. 2006. Disponível em:
<http://www.ihu.unisinos.br/index.php?option=com_noticias&Itemid=29&task=detalhe&id=1794> Acesso em: 23.mai.2009.

ANEXOS

ANEXO A
MODELO INICIAL

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção
Pós-Graduação em Nível de Mestrado



ANEXO B
ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção
Pós-Graduação em Nível de Mestrado

Identificação do respondente

Nome:

Sexo:

Idade:

Empresa

Nome da Empresa:

Admissão:

Cargo Atual:

Formação

Experiência na área – função/tempo

Pesquisador ()

Coordenador de Campanha ()

Político ()

- 1) **Posicionamento** é pertinente ao modelo proposto?
- 2) Qual (is) elemento (s) deveria (m) ser retirado (s) ou acrescentado (s) a este campo?
- 3) **Política** é um campo importante para o modelo?
- 4) Os elementos de **Política** são adequados a esse campo?

- 5) Sobre o terceiro campo do modelo – **Organização** - e seus respectivos elementos, quais adequações devem ser feitas?
- 6) O campo **Finanças** é necessário ao modelo?
- 7) Os elementos do campo **Finanças** são apropriados para a realização das atividades inerentes a essa área?
- 8) **Administração** é um campo necessário para planejar a participação política?
- 9) Em relação aos elementos do campo **Administração**, alguma alteração deveria ser feita?
- 10) **Marketing** é necessário ao planejamento da participação política?
- 11) Os elementos propostos em **Marketing** satisfazem às exigências dessa área?
- 12) **Mobilização** deve ser um campo do modelo proposto? E seus elementos, estão de acordo com as ações que devem ser realizadas por esse setor?
- 13) É importante fazer uma **Avaliação** do planejamento da participação política? Existe (m) algum (ns) elemento (s) que poderia (m) ser inserido (s) neste campo?
- 14) A ordem em que os campos são apresentados é adequada?
- 15) Quais os benefícios que o Modelo de Planejamento da Participação Política, proposto, apresenta?
- 16) Que pontos podem ser melhorados no modelo proposto?