

# PROFI

Programa de Fortalecimento Institucional  
a partir da Gestão da Imagem  
da Justiça Eleitoral

**©2022 Tribunal Superior Eleitoral**

É permitida a reprodução parcial desta obra desde que citada a fonte.

Secretaria de Gestão da Informação e do Conhecimento  
SAFS, Quadra 7, Lotes 1/2, 1º andar  
Brasília/DF – 70070-600  
Telefone: (61) 3030-9225

**Secretária-Geral da Presidência**  
Christine Oliveira Peter da Silva

**Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal**  
Rui Moreira de Oliveira

**Secretário de Gestão da Informação e do Conhecimento**  
Cleber Schumann

**Coordenador de Editoração e Publicação**  
Washington Luiz de Oliveira

**Responsável pela elaboração**  
Frederico Franco Alvim (AEED)

**Equipe executora**  
Diogo Mendonça Cruvinel, Eduardo Stipp, Frederico Franco Alvim, Tainah Rodrigues, Thiago Rondon e Vitor de Andrade Monteiro (AEED)

**Produção editorial e diagramação**  
Seção de Editoração e Programação Visual (Seprov/Cedip/SGIC)

**Capa, projeto gráfico e diagramação**  
Pedro Henrique Silva (capa e projeto gráfico)  
Leila Gomes (diagramação)

**Revisão editorial**  
Seção de Preparação e Revisão de Conteúdos (Seprev/Cedip/SGIC)  
Gisela Ferreira e Valéria Carneiro

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Tribunal Superior Eleitoral – Biblioteca Professor Alysso Darowish Mitraud)

---

Alvim, Frederico Franco.  
Profi : Programa de Fortalecimento Institucional a partir da Gestão da Imagem da Justiça Eleitoral / Frederico Franco Alvim. – Dados eletrônicos (54 páginas). – Brasília : Tribunal Superior Eleitoral, 2022.

Equipe executora: Diogo Mendonça Cruvinel, Eduardo Stipp, Frederico Franco Alvim, Tainah Rodrigues, Thiago Rondon e Vitor de Andrade Monteiro (AEED).  
Inclui bibliografia.  
Disponível, também, em formato impresso.  
Versão eletrônica (PDF).  
Modo de acesso: Internet  
<<https://www.tse.jus.br/o-tse/catalogo-de-publicacoes>>  
ISBN 978-65-87461-42-7

1. Justiça eleitoral – Programa – Brasil. 2. Profi – Brasil. 3. Imagem institucional. (AEED). I. Brasil. Tribunal Superior Eleitoral. II. Título.

CDD 342.810 702 69  
CDU 342.846(81)

---

Bibliotecária: Lígia Cavalcante Ponte – CRB-1/824

**TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL**

**Presidente**

Ministro Edson Fachin

**Vice-Presidente**

Ministro Alexandre de Moraes

**Ministros**

Ministro Ricardo Lewandowski  
Ministro Mauro Campbell Marques  
Ministro Benedito Gonçalves  
Ministro Sérgio Banhos  
Ministro Carlos Bastide Horbach

**Procurador-Geral Eleitoral**

Augusto Aras



## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. DA GESTÃO REPUTACIONAL .....</b>	<b>7</b>
<b>3. DA METODOLOGIA .....</b>	<b>10</b>
<b>4. DO PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>13</b>
4.1 DOS EIXOS DE AÇÃO.....	14
4.2 EIXO PREVENTIVO: DA GESTÃO DOS RISCOS REPUTACIONAIS .....	14
4.3 EIXO AFIRMATIVO: DA CONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO POSITIVA .....	20
<b>5. DAS METAS E MARCADORES DE PROGRESSO.....</b>	<b>44</b>
<b>6. DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>48</b>



## PROGRAMA DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL A PARTIR DA GESTÃO DA IMAGEM DA JUSTIÇA ELEITORAL

### 1. APRESENTAÇÃO

O presente programa parte da premissa de que o decréscimo da confiança nas instituições públicas, experimentado em termos gerais<sup>1</sup> – e com variações de nível – em, praticamente, todos os países, afeta a Justiça Eleitoral de maneira expressiva<sup>2</sup>, ensejando, por conseguinte, um planejamento estratégico próprio, focado na gestão de sua imagem social, com efeitos prementes e sustentáveis a longo prazo.

Acolhe, como mais, a percepção de que a qualidade da *performance* das instituições nem sempre equivale à impressão que elas causam nos cidadãos (RUSSO; AZZI; FAVERI, 2018), mormente num contexto em que a reputação organizacional ressaí negativamente afetada por sucessivos estímulos à animosidade, promovidos, de forma sistemática, no campo da desinformação<sup>3</sup>.

Considera, por fim, que o problema da desconfiança impacta os organismos eleitorais de forma especialmente complicada, tendo em consideração as particularidades relacionadas com a justificativa de sua existência.

Bem a propósito, oportuno recordar que, na quadra da engenharia política comparada, o arquétipo de uma justiça eleitoral autônoma e independente vem a lançar, precisamente, como solução para um problema de confiança que afeta os órgãos de representação eletiva, que impede que as eleições sejam administradas pelas próprias instâncias envolvidas (designadamente, os poderes Executivo e Legislativo) (SANTOLAYA MACHETTI; IÑIGUEZ, 1999; MARTÍNEZ RUANO, 2003).

Por ser assim, dentro de uma perspectiva histórica, a superação do sistema de verificação de poderes encontra razão na constituição de organismos encarregados de produzir não apenas eleições íntegras, definidas a partir de sua qualidade intrínseca, mas de cuidar para que as instituições eleitorais sejam socialmente percebidas como justas e confiáveis, com o fim de assegurar que a circulação do poder ocorra

<sup>1</sup> Consoante levantamento nacional realizado pelo Instituto Datafolha (2021), de modo geral, o grau de confiança nas instituições piorou, em comparação com pesquisa realizada em 2019. Colhe-se do indigitado relatório a constatação de que a Presidência da República responde pelo maior declínio, sendo ladeada, por seu turno, por instituições como o Supremo Tribunal Federal (STF), as Forças Armadas e redes sociais, que – registraram os piores índices de desconfiança de toda a série histórica –, bem ainda pelo Poder Judiciário (em geral) e pelo Ministério Público, que – retornaram aos piores índices já registrados – no seio desse estudo (DATAFOLHA, 2021).

<sup>2</sup> Mencione-se, por ilustração, que, de acordo com dados plasmados no Índice de Confiança Social – ICS (IBOPE, 2019), o grau de confiança nas eleições e no sistema eleitoral brasileiro é de apenas 48, numa escala de 0 a 100. No mesmo sentido, consoante sondagem realizada no mês de setembro, 39,3% dos entrevistados afirmaram depositar pouca ou nenhuma confiança no processo eleitoral (DATATEMPO, 2021). Aponte-se, ademais, o sensível declínio da avaliação de especialistas quanto a mecânicas relacionadas com a sua *performance*, no âmbito do Ranking Global de Percepção da Integridade Eleitoral, desenvolvido pela iniciativa *Electoral Integrity Project* – EIP (ALVIM, 2020).

<sup>3</sup> De se ver que, apenas no ano de 2020, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), por intermédio do seu Programa de Enfrentamento à Desinformação, encaminhou à Coalizão para Checagem de Informações 274 (duzentas e setenta e quatro) notícias falsas com conteúdo potencialmente danoso às instituições eleitorais (OSORIO et al, 2021).

a salvo de controvérsias que possam embasar narrativas tendentes à animação de rupturas, violência política ou perturbações sociais.

Dentro desse contexto, o programa vertente encaminha um conjunto sequenciado de ações concatenadas, voltadas ao tratamento de problemas situados no âmbito específico da imagem das instituições eleitorais, e que grassam independentemente do reconhecimento inequívoco, pela comunidade especializada, da honestidade, do profissionalismo e da eficiência<sup>4</sup> dos órgãos, das autoridades e dos servidores que dão vida ao sistema nacional de justiça eleitoral<sup>5</sup>.

Ditas ações, como mais, atuam em paralelo com cuidados reputacionais concebidos e gestados nas searas do Programa Permanente de Enfrentamento à Desinformação (PPED) do Tribunal Superior Eleitoral (TSE)<sup>6</sup> e da Comissão de Transparência das Eleições (CTE), bem ainda em campanhas publicitárias elaboradas pela Secretaria de Comunicação e Multimídia (Secom), ora interagindo, ora complementando soluções desenvolvidas na esteira daqueles projetos e de unidades, dentro de uma dinâmica de alinhamento, destinada a assegurar tanto a plena cobertura das necessidades estratégicas como, em acréscimo, ampla coesão na execução operacional.

Considerando que a desconfiança, no particular, indica uma atitude geral de descrédito ou desmerecimento de uma instituição perante determinado segmento social (MOISÉS, 2005), e que as organizações, governamentais inclusive, devem tratar a reputação como uma questão de sobrevivência (BONIME-BLANC, 2016), mormente em função da correspondente vocação democrática e constitucional<sup>7</sup>, segue-se que a problemática do ceticismo público reivindica, desde logo, um tratamento prioritário no horizonte programático desta Corte Superior.

Em conexão com a necessidade apontada, o presente programa objetiva instituir um programa de gestão reputacional focado no desenvolvimento de ações tendentes a elevar a gama de impressões positivas em torno das instituições eleitorais, animando o estado geral de confiança social acerca

<sup>4</sup> Frise-se, no particular, que a integridade das eleições é reconhecida, de forma reiterada e unívoca, por inúmeros organismos nacionais e internacionais, com credibilidade e *expertise* na seara da observação eleitoral, como a Organização dos Estados Americanos (OEA), a Unión Interamericana de Organismos Electorales (Uniore) e a Transparência Eleitoral, assim como por todas as investigações científicas centradas na avaliação da qualidade dos pleitos ao redor do mundo, caso, *v.g.*, do já mencionado EIP (nota de rodapé 2) e do projeto *National Elections Across Democracy and Autocracy* (Nelda).

<sup>5</sup> A comentada desvinculação entre eficiência (elemento intrínseco) e imagem (elemento extrínseco) em aspectos relacionados com mecanismos eleitorais pode ser ilustrada no debate público recém-travado em torno do sistema eletrônico de votação. Pese ao consabido desenvolvimento de um sistema transparente, auditável e seguro, imune à presença de falhas comprovadas em quase três décadas de funcionamento, cerca de 13% (treze por cento) das pessoas que compareceram à manifestação realizada na Avenida Paulista (São Paulo), no último dia 7 de setembro, apontaram a defesa do voto impresso como motor predominante (MONITOR DO DEBATE POLÍTICO NO MEIO DIGITAL, 2021). Na mesma direção, vale notar que, de acordo com consulta pública levada a termo pelo portal *e-Cidadania* do Senado Federal, o apoio à proposta de adoção do voto impresso em 100% das urnas (1.425.921) supera, embora sem folga, o volume de manifestações contrárias a tal proposição (1.421.417) (SENADO FEDERAL, 2021).

<sup>6</sup> Marcando a diferença, é possível esclarecer, em termos simples, que o PPED, exceto no que se relaciona com o seu eixo de capacitação (*prebunking*) e na formalização de parcerias, opera sob uma ótica preponderantemente reativa, tendo foco na contenção de danos reputacionais oriundos de narrativas falsas e englobando, em especial, ações urgentes, de curto ou médio prazo. Noutra toada, o planejamento em questão encampa uma lógica construtiva, concentrada no fortalecimento da imagem institucional de um modo geral, engendrando um conjunto de ações tendentes à ampliação das percepções positivas em termos mais sólidos e estáveis.

<sup>7</sup> Por esse prisma, a gestão da reputação das organizações públicas agita, como repara Pahins (2012), uma dimensão conexcionada com o atendimento de direitos difusos e, ademais, com um aspecto de controle das instâncias de governo pelos cidadãos.

da honestidade dos pleitos nacionais, assim como a percepção em torno da imparcialidade, do profissionalismo e da fundamentalidade da Justiça Eleitoral em sentido amplo. Com outras palavras, almeja uma estratégia que, num campo adicional ao da superação de momentâneos desafios de imagem, aumente a percepção de valor da Justiça Eleitoral brasileira, fomentando um estado de ânimo mais favorável, além de próspero e sustentável<sup>8</sup>.

Para tanto, acessa, com adaptações, fundamentos teóricos e metodológicos desenvolvidos nas áreas da Publicidade e Propaganda, *Marketing*<sup>9</sup>, *Branding* e Relações Públicas, para propor, a partir de diretrizes especificadas, um conjunto de atuações interligadas, indutor de uma gestão sistemática e estruturada, inspirada em boas práticas empresariais tendentes a gerar valor social para a instituição.

## 2. DA GESTÃO REPUTACIONAL

O termo *gestão*, no presente contexto, é invocado de forma intencional, tendo em vista que, consoante Dario Menezes, a *gestão* reputacional compreende um “processo completo, que vai desde o mapeamento dos riscos até a proposição de planos de ação e resposta”, ao tempo em que o simples *gerenciamento*, com escopo reduzido e pendor imediatista, alude tão somente “ao que é feito para minimizar a situação quando uma crise já está instaurada” (MENEZES, 2021, sem grifos no original).

A escolha léxica, portanto, sugere que o Programa de Fortalecimento Institucional a partir da Gestão da Imagem da Justiça Eleitoral (Profi) não visa apenas a conduzir a Justiça Eleitoral durante um momento delicado, a partir do enfrentamento reativo, pontual e momentâneo de desafios institucionais que se sucedem em cascata<sup>10</sup>. Pelo contrário, pretende esquadrihar uma linha de ação propensa a induzir uma transformação situacional positiva, com efeitos a longo termo.

Diferentemente do espírito geral das mecânicas de enfrentamento à desinformação – cujo propósito é, eminentemente, defensivo –, e do mote da CTE – cujo escopo queda em incrementar, especificamente, a transparência e a segurança dos pleitos nacionais –, este plano almeja recuperar a credibilidade da Justiça Eleitoral perante a sociedade, mediante a implantação paulatina de uma filosofia organizacional que,

<sup>8</sup> Conforme a doutrina especializada, a depender do grau de organização e preparação prévia, as crises reputacionais poderão ensejar diferentes consequências, que, para além de “golpes mortais” (quando a desídia ou má gestão produz “efeitos devastadores” sobre a instituição) e “golpes recuperáveis” (quando a gestão oportuna assegura um efeito de “regeneração”), abarcam ainda “casos de melhora”, especificamente quando gestões “responsáveis e sistemáticas” propiciam que a organização saia da crise mais forte do que entrou (BONIME-BLANC, 2016). Conforme Cardoso e Polidoro, “danos provocados por problemas com a imagem são amplamente conhecidos, alguns de intensidade e amplitude devastadoras para projetos isolados, ou mesmo para a reputação de organizações que até então gozavam de prestígio e reconhecimento” (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

<sup>9</sup> Acerca das diferenciações entre o *marketing* e a publicidade, anote-se que o primeiro, mais abrangente, remete a uma ciência de planejamento voltada ao posicionamento de um sujeito, produto, marca ou instituição. Visa, portanto, ao desenvolvimento de estratégias que tornem a instituição mais relevante perante seu público-alvo. A publicidade, por seu lado, conquanto envolva modelos estratégicos de divulgação de conceitos, produtos ou serviços, com a intenção de modular a preferência dos alvos, consiste apenas em parte de um planejamento de *marketing*.

<sup>10</sup> Note-se, nessa linha, que, apenas no último ano, em acréscimo à retórica da fraude fomentada por um volume recorde de desinformação, propagada inclusive em discursos oficiais de autoridades representativas, a Justiça Eleitoral teve de lidar com crises que envolveram a defesa de um projeto de lei em prol do voto impresso (fundada, basicamente, no descredenciamento do nível de segurança do processo eletrônico de votação), manifestações públicas em parte animadas por indivíduos favoráveis à perspectiva de uma ruptura democrática e, finalmente, pronunciamentos de parlamentares cogitando uma proposta de emenda constitucional com o objetivo de extinguir o TSE.

atenta à importância do tratamento da imagem e da aproximação com os diversos *stakeholders*<sup>11</sup>, cultive a reputação da instituição como um ativo estratégico imprescindível.

Silva Neto (2010) comenta que, no contexto moderno, a proliferação dos canais de comunicação, impulsionada pela popularização do acesso à internet, aporta desafios que forcem a reinvenção da comunicação corporativa, vindicando o desenho de ações comunicativas capazes de defender as organizações, “seja de forma antecipada, cuidando para que haja alinhamento e coerência em suas ações de comunicação, seja de forma reativa, esclarecendo a sua versão dos fatos em uma tentativa de minimizar impactos negativos à sua reputação”.

Bonime-Blanc (2016), na mesma direção, pondera que, na “era da hipertransparência”, a informação circula constantemente e é capaz de provocar graves crises “em questão de segundos”. Aduz, nesse caminho, que:

[...] em um mundo hipertransparente como o atual, as organizações necessitam de duas coisas: construir e defender a sua reputação, e ser percebidas como “boas” aos olhos da maioria de seus grupos de interesse. Existem muitíssimos casos de empresas que perderam sua reputação e não voltaram a recuperá-la, e que, logicamente, não se esforçaram em construí-la ou defendê-la. São conhecidos os casos de Enron, Lehman Brothers, Barings e WorldCom, por exemplo (BONIME-BLANC, 2016, tradução própria).

Nesse diapasão, torna-se imperativo que as instituições busquem identificar e endereçar soluções para as suas vulnerabilidades, inclusive aquelas artificialmente induzidas por processos políticos, realizando um “grande esforço antecipado de preparação interna para evitar surpresas, ameaças e o pânico gerado pelo forte assédio dos públicos” (SILVA NETO, 2010). O comportamento dos indivíduos em relação às instituições é orientado não somente pelo que elas são, mas, em grande medida, pela imagem que têm delas (SCHULER; DE TONI, 2015) e, assim sendo, é precisamente nesse contexto que emerge a importância estratégica da gestão reputacional.

Acerca do tema, Silva Neto esclarece que, conceitualmente, a identidade de uma organização surge como “resultado das percepções públicas”, ou seja, da forma como o público em geral “a enxerga por meio de suas ações de comunicação” (SILVA NETO, 2010)<sup>12</sup>. A identidade institucional, conseqüentemente, goza de determinada reputação, assim definida como o somatório das experiências da entidade com seus respectivos públicos (BENDIT, 2010) ou, em termos mais simples, como a síntese das opiniões correntes acerca de certa organização (JEFKINS, 1987).

Silva Neto (2010) acresce que toda entidade assume uma identidade conferida pelos públicos e, nesse sentido, explica que a identidade não é senão a *imagem* da organização. Nessa mesma linha de pensamento, a imagem pode ser *positiva* – quando, por exemplo, inspira “confiança, coerência e alinhamento com os

<sup>11</sup> A relevância fulcral dos *stakeholders* será elaborada adiante. Por ora, basta saber que uma comunicação institucional eficiente depende da identificação e do conhecimento dos públicos com os quais as instituições interagem: no caso da Justiça Eleitoral, servidores e colaboradores, órgãos governamentais e organizações não governamentais relacionadas com a área da democracia, missões de observação eleitoral, pesquisadores do tema eleitoral e áreas afins, agremiações e elites políticas, sociedade civil e imprensa seriam os principais exemplos.

<sup>12</sup> Na mesma toada, Joan Costa (2001) defende que “a imagem de uma empresa é a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e as opiniões dessa coletividade”.

interesses da sociedade” –, ou então *negativa* – quando, por exemplo, ressaí “associada à desconfiança, incoerência, falta de compromisso social”<sup>13</sup>.

Isso posto, a *reputação institucional* pode ser definida como “o conjunto de avaliações coletivas que o comportamento da instituição suscita nas distintas audiências, e que motivam condutas de apoio ou oposição” (BONIME-BLANC, 2016), ao tempo em que o *risco reputacional*, por seu turno, alude, efetivamente, à:

[...] possibilidade de que algo afete o bom nome de uma organização e prejudique sua situação atual ou futura, de um modo potencialmente tangível (BONIME-BLANC, 2016, tradução própria)<sup>14</sup>.

Também em conformidade com Silva Neto (2010), “o reflexo da imagem [...] ao longo do tempo é o que constrói a reputação de uma organização”. Em cima desse contexto, afirma que as instituições devem cuidar para que as ações de comunicação realizadas por seus diversos setores e interlocutores – seja ao nível da propaganda de seus produtos e serviços, seja em entrevistas, comunicados, atendimentos e atitudes<sup>15</sup> – “tenham a qualidade e a coerência necessárias para gerar, nesta ordem, imagem e reputação positivas ou favoráveis” (SILVA NETO, 2010).

Considerando que a reputação, esquematicamente, deriva de uma imagem pública vertida numa percepção contextual (VALENTE, 2010)<sup>16</sup>, conclui-se que os cuidados com a imagem são essenciais para a saúde global das organizações.

Fixada a premissa, impende reconhecer que a única forma de assegurar que uma organização alcance uma reputação condizente com os seus interesses passa pela correta administração de sua imagem, especificamente pela construção de uma gestão “permanente e estratégica, idealizada por quem conhece profundamente o mecanismo de formação das imagens mentais, e sabe nele interferir consciente e inteligentemente” (SCHULER; DE TONI, 2015).

Tendo em tela que as organizações são avaliadas pelos públicos de uma maneira difusa, primordialmente como “resultado de suas lembranças”, a fundamentalidade dessas mecânicas exsurge como decorrência natural da necessidade de “gerenciar as associações”, seja para estimular memórias prioritárias frequentemente esquecidas, seja para tentar eliminar conexões emocionais indesejadas (BEDENDO, 2019).

<sup>13</sup> Aponte-se, sem embargo, que a reputação não se afigura, necessariamente, como um conceito binário, dado que, na percepção do público, as associações com as instituições assumem camadas complexas (PAHINS, 2012). Logo, não é impossível que uma mesma instituição desperte sentimentos dúbios, sendo alvo simultâneo de julgamentos positivos e negativos por parte de um mesmo segmento social.

<sup>14</sup> Sobre as características do risco reputacional, Bonime-Blanc (2016) prescreve que é: (i) *amplificador* (apoia-se em – ou acarreta – outros riscos); (ii) *rápido* (propaga-se “na velocidade da luz”); (iii) *contagioso* (pode transcender a organização, afetando, p. ex., todo o seu setor); (iv) *potencialmente tangível* (enseja, v.g., perdas financeiras); e (v) *estratégico* (pode ser repentino, assim como variante).

<sup>15</sup> Sobre esse ponto, impende anotar que, conforme observa Simon Sinek (2018), para além do universo das palavras, toda ação tem um poder comunicativo.

<sup>16</sup> “La ‘reputación’ tiene que ver con la evaluación o percepción que tienen otros (los grupos de interés) del estado de algo (una entidad, producto o servicio) o alguien (un líder u otra persona) y el peligro (pérdida) u oportunidad (ganancia) que dicha evaluación o percepción genera para la entidad, producto o persona en cuestión” (BONIME-BLANC, 2016).

A administração dos riscos reputacionais, dentro desses termos, almeja a orientação de um processo de aprendizagem capaz não apenas de afastar ameaças indutoras de prejuízos à imagem, mas ainda a transformação desses riscos em sucessivas oportunidades para a geração de valor (BONIME-BLANC, 2016)<sup>17</sup>.

Se, na iniciativa privada, a má administração de danos reputacionais enseja perdas financeiras severas (KOSSOVSKY; GREENBERG; BRANDEGEE, 2012) e, em determinadas circunstâncias, a extinção de corporações antes havidas como sólidas (BONIME-BLANC, 2016)<sup>18</sup>, no caso específico dos organismos eleitorais, o descaso com ditos aspectos abre espaço para processos políticos danosos que, a depender de circunstâncias adicionais, podem ensejar *backlashes* legislativos (BRASIL, 2021), protestos violentos (COSTA DO MARFIM, 2011) ou rupturas institucionais (MIANMAR, 2021).

### 3. DA METODOLOGIA

Cardoso e Polidoro (2016) relatam que, conquanto as metodologias de gestão de crises de imagem encontrem-se bastante disseminadas, de modo geral é ainda rara a atenção dada a planejamentos preventivos. Como mais, atestam que, a despeito da existência de variantes mais sofisticadas e efetivas, essa prática costuma ser associada, simplesmente, à preparação de porta-vozes e representantes perante a imprensa e a sociedade (gestão da imagem tratada, pura e simplesmente, como uma questão de *media training*).

Como razões explicativas da baixa atenção dedicada nesse ambiente, apontam:

- a) o fato de que as metodologias de gestão de risco são precipuamente desenvolvidas por executivos com formação em engenharia, com pouco ou nenhum conhecimento na área da comunicação;
- b) a dificuldade de mensuração dos resultados das ações de comunicação, mormente quanto a variações do valor da imagem corporativa; e
- c) as dificuldades trazidas pelo tema da mensuração, que desestimulam a realização de investimentos (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Sobre o último ponto, observam que, à exceção dos gastos com publicidade, cujo retorno geral é facilmente aferível mediante cálculos de aumento de receitas, as demais atividades de comunicação institucional (interna e externa) são mais difíceis de ser avaliadas, tanto em função da intangibilidade como em razão da produção de efeitos a longo prazo.

Argumentam, dentro desse contexto, que, independentemente da existência de um parâmetro preciso para o exame dos resultados, a comunicação organizacional, por construir e preservar um patrimônio imaterial da organização, implica uma reserva obrigatória de energia e recursos, ainda que à margem de

---

<sup>17</sup> Afinal, assim como refere a autora, a “beleza” da gestão de riscos reputacionais está em que não se trata unicamente de blindar as organizações contra perspectivas negativas, mas de aproveitar o processo para ampliar e potencializar os seus aspectos positivos (BONIME-BLANC, 2016).

<sup>18</sup> Ademais, é interessante acrescentar que problemas com a gestão da imagem soem relacionar-se com efeitos colaterais de menor escala, como a paralisação de projetos, o cancelamento de concretos, a suspensão do fornecimento de insumos e restrições de crédito (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

cálculos de rentabilidade. Somam que a identificação de uma “zona de investimento obrigatório”, por seu turno, conquanto alivie a carga relacionada com a exigência de retornos financeiros, acarreta, como contrapartida, a necessidade de um planejamento prévio (seja na forma de projeto, programa ou atividade ordinária), ancorado em uma metodologia apropriada (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Ainda conforme os investigadores citados, a construção de uma metodologia de gestão de riscos de imagem pressupõe, como ponto de partida, a constatação de que a circulação de notícias e comentários negativos causa impactos significativos no modelo de negócios. Dessa forma, para além das técnicas usualmente aplicadas para a superação de impactos negativos (soluções para a *gestão de crises*), a *gestão de riscos de imagem*, como ferramenta mais ampla, implica a adoção de modelos sistemáticos capazes de:

- (i) mitigar o fluxo de notícias, opiniões e comentários negativos em desfavor da organização; e
- (ii) reverter, preventivamente, quadros de risco em imagens positivas, por meio de um discurso institucional orientado ao esclarecimento, à transparência e à exaltação das qualidades dos serviços prestados pela instituição (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Posto o que precede, abonam a necessidade de abandonar a inclinação tradicional de simples reação ao negativo, abrindo espaço para a emergência de uma nova postura, fundada paralelamente na *promoção sistemática dos aspectos positivos da organização*, mediante a divulgação de discursos minuciosamente desenvolvidos com o fim de sobrelevar os aspectos positivos (virtudes e fortalezas) da organização. Trata-se, enfim, de substituir:

[...] a tradicional posição reativa, na qual a resposta da organização surge após um episódio negativo para sua imagem, por uma atitude preventiva, na qual a preocupação em apresentar retorno ao investimento em comunicação passa a ser entendida como uma ação de mitigação dos riscos do negócio, e por seu investimento justificado como um recurso destinado ao seguro, um investimento atuarial (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Essa nova postura, como mais, pressupõe, entre outras providências, (i) uma maior abertura, em especial com a *ampliação do diálogo com os vários públicos de interesse da organização*, assim como (ii) o *aperfeiçoamento das relações com a imprensa e demais instâncias formadoras de opinião*. Do mesmo modo, conclama (iii) a realização de uma revisão histórica, para *identificar notícias que causaram impactos negativos em instituições similares* e que, conseqüentemente, podem ameaçar a boa imagem da organização. Nesse passo, afirmam que:

[...] a combinação desses aspectos com estimativas atuais dos riscos inerentes ao negócio compõe um quadro analítico dos pontos críticos que deverão ser atacados e minimizados pela equipe de comunicação durante o desenvolvimento dos trabalhos (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Os passos seguintes, em sua visão, seriam a identificação de padrões de temas prejudiciais à reputação institucional, consoante a análise do histórico das repercussões negativas<sup>19</sup>, bem como a disseminação de uma cultura de gestão do risco de imagem como um efetivo *pilar do negócio*.

Na esteira desses arranjos, seria possível, com o tempo, lograr: (i) uma *redução significativa e consistente dos riscos de imagem institucional*; (ii) a *ampliação de parcerias estratégicas* com múltiplos *stakeholders*; (iii) o *aumento da confiança* dispensada; e (iv) o *fortalecimento da reputação* da instituição (CARDOSO; POLIDORO, 2016)<sup>20</sup>.

Demais disso, é certo que a implantação de um sistema de gestão de riscos reputacionais não assegura, por si, o alcance efetivo dos resultados esperados. Pelo contrário, é de se ver que, nesse campo, haverá estratégias com eficácias gradativas, consoante demonstra a taxionomia proposta por Andrea Bonime-Blanc:

- i) *estratégia incipiente*: alude a organizações que não contam com uma gestão de riscos nem possuem demasiada informação sobre o tema, quiçá porque sejam organizações relativamente novas, relativamente pequenas, relativamente locais, relativamente desreguladas ou exageradamente arrojadas no que tange à capacidade de absorção de riscos;
- ii) *estratégia caótica*: própria de organizações que entendem até certo ponto que enfrentam alguns riscos, inclusive reputacionais, mas que sem embargo abdicam de uma política ou programa formal, talvez por não possuírem *expertise* ou estrutura para abordá-los;
- iii) *estratégia aparente*: remete a organizações que possuem políticas formais, mas que carecem de efetividade real, bem ainda de um conjunto claro de soluções;
- iv) *estratégia efetiva*: surgida da combinação do conhecimento com a adoção de um tratamento próprio das demandas de risco, a partir de um marco de trabalho zelado por uma infraestrutura adequada (BONIME-BLANC, 2016, com adaptações).

Nesse compasso, impende somar que o êxito de um programa de gestão reputacional invoca, consoante a autora citada, uma “estratégia integral”, que contemple a maioria dos elementos relacionados a seguir, por ela perspectivados como o “*checklist*” de um tratamento otimizado das ameaças de imagem: (i) *adoção de um programa de riscos de imagem*; (ii) *definição de métodos de avaliação e prosseguimento*; (iii) *destinação de recursos* (materiais e humanos) apropriados; (iv) aplicação de um *enfoque transversal e interdepartamental*; (v) *integração das unidades da primeira linha*; (vi) *integração das áreas de comunicação e de assuntos públicos*; (vii) *instituição de políticas e protocolos claros*; (viii) *oferecimento de processos de educação e formação contínua*; (ix) implementação de uma *cultura a favor do apontamento de problemas*; (x) *integração do plano de gestão de crises*; (xi) uso de *análises SWOT*; (xii) *tratamento imediato das questões urgentes*; (xiii) *supervisão da cúpula* da administração; (xiv) *integração do planejamento estratégico*; e (xv) *atenção para as boas práticas aplicadas dentro do setor* (BONIME-BLANC, 2016).

<sup>19</sup>“Este trabalho deverá requerer significativo esforço de agrupamento e síntese, sobretudo se o material apresentar grande volume e variedade. Se a instituição possui um histórico relevante de exposição e mídia, certamente o material será farto. A quantidade é importante para aumentar a precisão das estimativas, uma vez que a estatística se utiliza das teorias probabilísticas para possibilitar a previsão de acontecimentos no futuro” (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

<sup>20</sup> Para um modelo alternativo de gestão de riscos reputacionais, confira-se a proposta de Eccles e Shatz (2007).

## 4. DO PLANO DE AÇÃO

À vista do que antecede, o presente programa contempla, basicamente, dois eixos de ação: de um lado, alinha um *planejamento preventivo*, especificamente relacionado com a gestão dos riscos de imagem que, no presente contexto, circundam as instituições eleitorais; de outro, encaminha um *planejamento afirmativo*, voltado ao tratamento da imagem das referidas instituições, havido com o propósito singular de influir, positivamente, sobre a forma como a Justiça Eleitoral e os processos eleitorais são percebidos pelos diversos públicos.

Na primeira dimensão, a proposta complementa esforços desenvolvidos no âmbito do PPED, no seio do qual a gestão de riscos de imagem assume, por força da especificidade do escopo, um viés mais estrito, particularmente atrelado à circulação de impressões negativas fundadas em narrativas falsas ou descontextualizadas<sup>21</sup>. Ocupa-se, nesse compasso, de propor uma sistemática propensa a *reduzir a probabilidade de riscos reputacionais*, bem como a diminuir os impactos correspondentes, notadamente a partir do *princípio da minimização do imprevisto*.

Noutra vertente, estipula diretrizes para o desenvolvimento de uma *matriz comunicativa* mais específica, diversificada e abrangente, que, nesse sentido, leve em consideração, no planejamento das atividades típicas de comunicação (divulgação de notícias e comunicados em sítios oficiais, publicações em mídias sociais, elaboração de campanhas publicitárias etc.):

- (i) fundamentos aplicados a práticas de construção de valor reputacional, eminentemente elaborados em ensaios teóricos nas áreas do *marketing* e do *branding*;
- (ii) a efetividade do uso da *ciência comportamental* e da *linguística cognitiva* no desenho de conteúdos publicitários destinados à transformação de comportamentos; e
- (iii) a relevância da política de relações públicas no processo comunicativo das organizações<sup>22 23</sup>.

Em harmonia com essa visão, o Profi assenta a premissa de que a construção de um projeto comunicativo mais eficiente, no contexto particular da Justiça Eleitoral, depende, antes de mais nada, da sedimentação de uma filosofia que prestigie a importância, entre outros aspectos, das seguintes diretrizes: (i) *orientação por dados*; (ii) *centralidade do posicionamento*; (iii) *identificação dos públicos-alvo*;

<sup>21</sup> Opiniões pessoais e comentários desairosos, abundantes, *v.g.*, em perfis oficiais de suas redes sociais, quando não amparados em inverdades factuais, ficam, obviamente, fora de seu escopo, ainda que afetem, de modo perceptível, a credibilidade das instituições eleitorais.

<sup>22</sup> Nesse norte, vale consignar que as relações públicas aludem, precisamente, a um campo científico dirigido à gestão da reputação. De acordo com James Watson e Anne Hill (2012), as relações públicas traduzem uma disciplina que objetiva compreender as mecânicas de apoio e influência sobre o comportamento, ou seja, o “esforço sustentado para estabelecer e manter a boa vontade e o entendimento mútuo entre uma organização e seus públicos” (WATSON; HILL, 2012).

<sup>23</sup> Conforme Kunsch, “[...] cabe às relações públicas administrar, estrategicamente, a comunicação das organizações com os seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais. No tocante à comunicação institucional, é evidente que, por sua natureza, as relações públicas são responsáveis, em conjunto com as demais subáreas, pela construção da credibilidade e pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro. Para concretizar tais metas, é necessário valer-se, além das relações públicas, também do *marketing* social, do *marketing* cultural, do jornalismo empresarial, da assessoria de imprensa, da propaganda institucional e da editoração multimídia, mediante ações que devem ser sedimentadas na verossimilhança entre o discurso e a prática” (KUNSCH, 2016).

(iv) *colaboração com stakeholders*; (v) *compreensão do ecossistema informativo e comunicação integrada*; e (vi) *atuação em rede* (vide tópico 4.4).

#### 4.1 Dos eixos de ação

De modo sucinto, o planejamento da gestão de riscos reputacionais reivindica, em primeiro lugar, a *identificação antecipada de ameaças à imagem da organização* e, em segundo lugar, a *elaboração de respostas decisivas capazes de atenuar a crise e catalisar a recuperação do controle da narrativa, a restauração do desempenho e a reconstrução do valor*<sup>24</sup>. Conseqüentemente, um sistema dessa índole demanda, basicamente, a manutenção de dois processos simultâneos, destinados, essencialmente, a:

- (i) *antecipar* (minimizar ameaças de dano); e
- (ii) *reputar* (maximizar oportunidades de ganho) (PAHINS, 2012; FOMBRUN; NIELSEN; TRAD, 2007).

Em face dessas observações, as ações vinculadas ao programa encontram-se estruturadas em dois eixos interligados, quais sejam: (i) um *eixo preventivo*, relativo à gestão dos riscos reputacionais; e (ii) um *eixo afirmativo*, concernente à construção paulatina de um crédito social sólido e favorável.

#### 4.2 Eixo preventivo: da gestão dos riscos reputacionais

As organizações devem ser resilientes, em ordem a assegurar o devido cumprimento de seus objetivos existenciais. Dessa necessidade surge o papel fundamental do mapeamento de riscos<sup>25</sup>, como condição para o desenho de ações gerenciais voltadas à construção, ao fortalecimento e à proteção reputacional, diante de eventualidades complexas que rondam as instituições (BONIME-BLANC, 2016). A identificação dos fatores de risco, por tal razão, tende a ser vista, entre os especialistas, como “a primeira etapa de qualquer metodologia de gestão” (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

As relações entre a identificação de riscos e a gestão adequada da imagem institucional derivam da compreensão de que a detecção antecipada de ameaças e o encadeamento diligente de ações decisivas podem atenuar – quando não evitar – crises reputacionais, auxiliando na recuperação do controle das narrativas, na restauração do desempenho normal e na reconstrução do valor *quo ante* da organização (PAHINS, 2012).

<sup>24</sup> “O planejamento é inerente ao processo de gestão estratégica e, para compreender sua natureza essencial, [...] é preciso levar em conta quatro princípios: a *contribuição aos objetivos* – o planejamento desempenha um papel fundamental na obtenção dos objetivos totais; a *função de precedência* – o planejamento precede as demais funções administrativas (organização, direção e controle), pois, embora essas funções se interpenetrem, o planejamento é o que estabelece os objetivos e os parâmetros para o controle de todo o processo administrativo; a *abrangência* – o planejamento exerce influência generalizada em todas as atividades da organização, provocando modificações necessárias no que tange aos recursos que estão sendo empregados (humanos, técnicos e tecnológicos) e no sistema funcional como um todo; e a *eficiência* dos planos para atingir os objetivos com o mínimo de problemas e de conseqüências indesejáveis” (KUNSCH, 2016).

<sup>25</sup> No plano conceitual, o designativo *risco* remonta a um “efeito de incerteza sobre certos objetivos” (ISO 31000), ou ainda a um “evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um dos elementos essenciais de um determinado projeto” (CARDOSO; POLIDORO, 2016). Segundo Frank Jefkins (1987), as circunstâncias modernas tornam “absolutamente necessário” que as organizações possuam programas de comunicação previamente concebidos e prontos para a ação, para lidar com diversas situações críticas que podem ocorrer.

O mapeamento de riscos, dentro desse arco, assoma como um procedimento preventivo, destinado a viabilizar a contenção de riscos de imagem antes mesmo que aconteçam, designadamente por intermédio de “ações planejadas e sistemáticas” que tenham por finalidade estabelecer “relações adequadas com os públicos de interesse”, a partir de “discursos institucionais positivos”, indo além da reação típica e (normalmente) extemporânea, fundada, eminentemente, na desconstrução de discursos externos de carga negativa (CARDOSO; POLIDORO, 2016, sem grifos no original), tal como ocorre, como regra, nas iniciativas de enfrentamento à desinformação.

Em par com essa concepção, importa notar que, muito embora a noção de riscos evoque, naturalmente, um horizonte de eventos negativos, a impressão de uma gestão eficaz permite perspectivá-los de outra maneira, nomeadamente como gatilhos ou oportunidades para transformação, reinvenção ou crescimento<sup>26</sup>.

Cláudio Cardoso e Márcio Polidoro, nessa direção, compreendem que a identificação antecipada de riscos e a aplicação de investimentos para mitigá-los possibilitam a criação de narrativas que reivindiquem uma “posição vantajosa” para a organização, sempre na tentativa de transformar “aquilo que é potencialmente negativo para sua reputação” em um posicionamento positivo perante “grupos de interesse direto e a sociedade em geral” (CARDOSO; POLIDORO, 2016). Em síntese, trata-se, ao fim e ao cabo, de considerar que “de todo risco pode derivar uma vantagem potencial” (BONIME-BLANC, 2016, tradução própria).

Avançando sobre o tema, toca perceber, com Bonime-Blanc (2016), a existência de duas espécies de riscos reputacionais: de um lado, existem *riscos internos*, acerca dos quais as organizações têm certo controle e que, em princípio, podem ser evitados, *v.g.*, a partir da revisão e do aperfeiçoamento de procedimentos<sup>27</sup>; há, por outro lado, *riscos externos*, sobre os quais as organizações detêm um controle limitado ou nulo, caso, *v.g.*, das campanhas de desinformação ao redor da integridade das eleições, assim como outras espécies de ataques institucionais, sobre as quais os organismos eleitorais despontam como reféns e logram, no limite, apenas conter uma parte dos danos.

Numa dimensão adicional, cabe acrescer que os riscos podem, igualmente, derivar de ocorrências *conhecidas* ou *desconhecidas*, conforme se revelem *previsíveis* ou *imprevisíveis* por parte da organização.<sup>28</sup> Se, por um lado, é certo que as capacidades de resposta tendem a diminuir diante de *riscos externos*, tornando-os, por conseguinte, especialmente problemáticos, cobra sentido reconhecer, dentro do mapeamento de riscos, que a confluência entre *externalidade* e *previsibilidade* deve ganhar uma atenção especial.

A par de reconhecer, como é óbvio, que, no processo de mapeamento, os riscos internos são sempre previsíveis, e que os riscos externos imprevisíveis são indetectáveis, por definição, a tabela abaixo associa, a título ilustrativo, ocorrências prenunciáveis a potenciais respostas e oportunidades, com o intuito de demonstrar, numa aproximação geral, o esquema de funcionamento da medida abordada.

<sup>26</sup> “Por lo general, el concepto de ‘riesgo’, interno y externo, tiene una connotación negativa y suele asociarse con la idea de peligro, daño, destrucción y mal comportamiento. [Pero] La nueva visión utiliza términos neutrales como ‘incertidumbre’ [...], que no incorporan juicios de valor. [Eso pues] El riesgo puede ser negativo, neutral y, sí, también positivo” (BONIME-BLANC, 2016).

<sup>27</sup> Pense-se, no caso da Justiça Eleitoral, no desenvolvimento de novas tecnologias ao nível da segurança do sistema eletrônico de votação.

<sup>28</sup> Exemplos de ocorrências conhecidas, trazidos por Cardoso e Polidoro (2016), seriam os acidentes aéreos ou as intoxicações alimentares, respectivamente na área da aviação comercial e do setor alimentício. Como escrevem os autores, é certo que tais ocorrências não podem ser desconsideradas em qualquer planejamento de riscos tocante a esses segmentos.

**Tabela 1: Mapeamento de riscos (esquema ilustrativo)**

	Previsíveis	Tratamento (preventivo)	Tratamento (reativo)	Oportunidade
<b>Riscos internos</b>	Falhas em sistemas informatizados	Testes públicos de segurança Revisão interna de protocolos	Esclarecimento público (minimização do ocorrido)	Aperfeiçoamento (reposicionamento do sistema)
	Falhas de segurança eletrônica (ataques de <i>hackers</i> )	Investimento em cibersegurança	Esclarecimento público (minimização do ocorrido)	Enquadramento positivo (insucesso como atestação da segurança do sistema)
	“Fogo amigo”	Diálogos de aproximação	Desvinculação (opinião pessoal ≠ opinião institucional) <i>Debunking</i>	Reforço da imagem e do posicionamento
<b>Riscos externos</b>	Desinformação	Acordos com plataformas digitais (PPED)	Coalização de checagem (PPED)	Reforço da imagem e do posicionamento Heterocertificação da credibilidade da Justiça Eleitoral (JE)
	Cobertura jornalística negativa	Diálogos de aproximação Capacitação	Divulgação de notas oficiais	Reforço da imagem e do posicionamento
	Ataques institucionais (apologia à extinção)	Diálogos de aproximação (classe política) Defesa institucional direta e indireta (organização de eventos, publicações etc.)	Divulgação de notas oficiais Busca de notas oficiais assinadas por autoridades públicas/ organismos internacionais Publicação de respostas via editoriais/artigos de opinião (autoridades/ <i>stakeholders</i> )	Reforço da imagem e do posicionamento Atestação externa da fundamentalidade da JE
	Incitação à recusa dos resultados eleitorais	Diálogos democráticos (eventos, publicações etc.)	Divulgação de notas oficiais Busca de notas oficiais assinadas por autoridades públicas/ organismos internacionais Publicação de respostas via editoriais/artigos de opinião (autoridades/ <i>stakeholders</i> )	Reforço da imagem e do posicionamento Heterocertificação da credibilidade da JE Associação da imagem da JE com a defesa da democracia
	Incitação à violência	Diálogos democráticos visando à diminuição do radicalismo e da polarização (eventos, publicações etc.)	Divulgação de notas oficiais Busca de notas oficiais assinadas por autoridades públicas/ organismos internacionais Publicação de respostas via editoriais/artigos de opinião (autoridades/ <i>stakeholders</i> )	Reforço da imagem e do posicionamento Heterocertificação da credibilidade da JE Associação da imagem da JE com a manutenção da paz social <sup>29</sup>

Fonte: elaboração própria.

<sup>29</sup> A promoção da paz, nesse contexto, tem o condão adicional de elevar a reputação da Justiça Eleitoral, por intermédio de uma estratégia de *marketing* social. Como observa Kunsch (2016), a adoção de causas de interesse geral visa à mudança de práticas sociais e, de quebra, altera positivamente o modo como as organizações são vistas pela opinião pública.

Avançando, toca pontuar que, na ambiência organizacional, a gestão de riscos reputacionais pode vir a lume em diferentes níveis de implementação. Nesse panorama, Bonime-Blanc (2016) adverte que o tratamento adequado dos danos de imagem somente ocorre nas fases finais da escala proposta, que pode ser apresentada nos seguintes termos:

*Nível 1: Gestão nula.* Corresponde à ausência total de um programa formal ou informal de gestão de riscos. Comum em organizações iniciantes, de pequena escala ou sem fins lucrativos, inclusive no âmbito governamental. Para essas instituições, a gestão de riscos reputacionais é um conceito desconhecido e assim permanece até que sobrevenha algum evento que as obriguem a tomá-lo em conta.

*Nível 2: Gestão tática (ou rudimentar).* Corresponde ao mínimo existencial da gestão de riscos. Encontrado principalmente em organizações minúsculas ou em fase inicial de desenvolvimento. Consiste em uma série irregular de políticas ou enfoques que levam em conta apenas os riscos mais evidentes<sup>30</sup>, que são debatidos esporadicamente, em reuniões de comitês executivos ou conselhos de administração. A gestão de imagem não é objeto de um programa formal, nem se encontra dentro do arco de encargos específicos de alguma unidade de gestão. Carece de um plano próprio, particularmente direcionado à superação dos cenários de crise. Assim como no nível anterior, a gestão da reputação permanece num horizonte difuso, até que a organização se encontre diante de algum problema.

*Nível 3: Gestão básica.* Nesse nível, as entidades reconhecem a necessidade de um enfoque coeso e sólido para a gestão de sua imagem. É provável que, na esteira de um problema indutor de uma crise, tenha surgido o interesse em criar sistemas apropriados para identificar e mitigar riscos. Em geral, os membros da alta administração não possuem conhecimentos na área e, assim sendo, é comum que designem comitês especializados para lidar com a questão, quase sempre sob sua supervisão. Nesse contexto, a gestão reputacional adentra a esfera de gestão de riscos *em geral*; não obstante, é pouco provável que a instituição alcance planos mais sofisticados e efetivos no particular.

*Nível 4: Gestão avançada.* Envolve, em princípio, as organizações mais complexas dos setores público e privado, não raro com orçamentos expressivos. Encontrado em entidades que compreendem satisfatoriamente seu universo de riscos e, por isso, concebem marcos de trabalho sofisticados, com o fim de gerir riscos de imagem de maneira proativa, periódica e sistemática. É provável que, depois de experimentar algum problema ou crise, as entidades tenham aproveitado as lições aprendidas para mitigar e prevenir situações similares no futuro.

Nesse nível, é comum a designação de um gestor de riscos ou de uma equipe especializada, seja para atuar isoladamente ou dentro de uma matriz organizacional. O objetivo dos especialistas e sistemas por eles desenhados é instituir um plano de gestão de riscos (ou crises), definindo um marco de trabalho claro, objetivo e adequado.

*Nível 5: Gestão integral (ou estratégica).* Para além das providências próprias do quarto nível, nesse contexto as organizações contam com um comitê executivo bem-informado e

<sup>30</sup> Dentro dessa perspectiva, é válido argumentar que as respostas táticas são imediatistas e fundamentalmente voltadas à solução pontual de problemas, ao passo que as respostas estratégicas derivam de um planejamento calculado que, conforme Kunsch (2016), envolve atividades de previsão, projeção e predição, assim considerando tendências, oportunidades e cenários futuros. Em seus dizeres, o planejamento estratégico “constitui um processo complexo e abrangente”, que “possui características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos”, em contraposição à movimentação tática, que avulta como “algo solto e isolado de contextos” (KUNSCH, 2016).

estão equipadas com uma infraestrutura complexa para tratar de todos os riscos, inclusive do risco reputacional. O risco reputacional não apenas se incorpora às atividades regulares de gestão de risco, como passa a fazer parte do planejamento estratégico a longo prazo (Bonime-Blanc, 2016, com adaptações).

O TSE possui uma Política (geral) de Gestão de Riscos, cujas diretrizes estão plasmadas na Portaria-TSE nº 784, de 20 de outubro de 2017<sup>31</sup>, elaborada em conformidade com as orientações gerais e o Referencial Básico de Governança (RBG) do Tribunal de Contas da União (TCU), bem ainda com as boas práticas estruturadas no âmbito do COSO II ERM<sup>32</sup> e na Norma ABNT ISO 31.000.2000.

Na quadra desse documento, a gestão de riscos surge definida como um

processo corporativo contínuo e iterativo, que visa identificar, avaliar, controlar e gerenciar eventos que possam afetar o cumprimento dos objetivos institucionais, oferecendo maior garantia para o sucesso do negócio (art. 5º da Portaria-TSE nº 784/2017).

A Portaria-TSE nº 784/2017, ademais, prescreve um conjunto mais abrangente de regras conceituais, designadamente no art. 6º:

Art. 6º Para os efeitos desta Política, entende-se por:

I - governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração do TSE para informar, dirigir, administrar e monitorar suas atividades, com o intuito de alcançar os seus objetivos;

II - risco: possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade;

III - apetite a risco: nível de risco que o TSE está disposto a aceitar;

IV - avaliação de risco: processo de identificação e análise dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos do TSE e a determinação de resposta apropriada;

V - identificação de riscos: processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos que compreende a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais, podendo envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas e as necessidades das partes interessadas;

VI - nível de risco: magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência;

<sup>31</sup> Disponível em: <<https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/prt/2017/portaria-no-784-de-20-de-outubro-de-2017>>. Acesso em: 27 out. 2021.

<sup>32</sup> A sigla COSO faz referência ao Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), organização privada sem fins lucrativos criada nos Estados Unidos, em 1985, para prevenir fraudes em procedimentos internos de organizações públicas e privadas. O Comitê é formado por diversos órgãos norte-americanos, designadamente: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA) e Institute of Management Accountants (IMA). Disponível em: <<https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2021. O COSO II ERM, por sua vez, diz respeito a um modelo específico de Gerenciamento de Risco Empresarial (*Enterprise Risk Management*), amplamente adotado como paradigma de governança no ambiente corporativo. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>>. Acesso em: 9 nov. 2021. Como explica Bonime-Blanc (2016), o modelo COSO II desenvolve-se de acordo com quatro fases fundamentais: (i) identificação; (ii) avaliação; (iii) gestão e resposta; e (iv) seguimento e reporte.

VII - procedimentos de controle interno: procedimentos que o TSE executa para o tratamento do risco, projetados para lidar com o nível de incerteza previamente identificado;

VIII - Processo de Gestão de Riscos (PGRiscos): aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, bem como de comunicação com partes interessadas em assuntos relacionados a risco;

IX - resposta a risco: qualquer ação adotada para lidar com risco, podendo consistir em:

a) aceitar o risco por uma escolha consciente;

b) transferir ou compartilhar o risco;

c) evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou

d) mitigar ou reduzir o risco, diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências;

X - tratamento de risco: processo de estipular uma resposta a risco.

Noutra passagem, o diploma discrimina os fins primordiais do exercício assinalado, fazendo constar que a gestão de risco deve, como regra, possibilitar, entre outros:

Art. 8º [...]

I - alocação e utilização eficaz de recursos para o tratamento de riscos;

II - aprimoramento do processo de identificação de oportunidades e ameaças;

[...]

VIII - melhoria da conformidade com requisitos legais e normativos;

IX - melhoria da eficácia e da eficiência operacional;

X - melhoria da governança e aprimoramento do controle;

XI - melhoria da prevenção de perdas e da gestão de incidentes;

[...]

XIV - alinhamento do apetite a risco com a estratégia adotada;

XV - fortalecimento das decisões em resposta a riscos.

Nesse panorama, importa constar que a Portaria nº 784/2017 (art. 8º) endereça, em termos específicos, a política em tela como elemento indutor de uma “gestão proativa” (inciso IV), o que, logicamente, deve ser lido em consonância com a expressada necessidade de identificação e do tratamento de riscos em todas as áreas e todos os níveis de atuação (inciso VII) do Tribunal.

Dentro desse escopo, considerando que (i) a criação e a proteção de valores institucionais figuram como princípios orientadores de nossa política de gestão de riscos (art. 9º, I), e que (ii) o *Manual de Gestão de Riscos – PGRiscos* do TSE, no que diz com os desafios de imagem, limita-se a conceituar os riscos reputacionais<sup>33</sup>, sem alinhar diretrizes específicas para a sua efetivação, segue-se que o Profi tende a contribuir para o preenchimento de uma lacuna identificada no esquema de governança, qual seja, a

<sup>33</sup> Consoante o documento apontado, os riscos de reputação consistem em “eventos que podem atingir criticamente a reputação do Tribunal e que comprometem a confiança da sociedade na organização” (TSE, 2021).

pendência da estruturação de um *Plano de Riscos de Imagem*, consoante os termos do art. 14, II, parágrafo único, da Portaria nº 784/2017<sup>34</sup>.

Ademais, atentando para o fato de que, em uma sociedade regida pelas mídias, os riscos reputacionais são onipresentes (BONIME-BLANC, 2016), a função primordial das equipes de comunicação deixe de ser, isoladamente, a promoção da imagem institucional, passando a englobar, numa perspectiva associada, a eterna vigilância da reputação (CARDOSO; POLIDORO, 2016), recomenda-se, no âmbito deste programa, a incorporação de mecanismos internos de escuta social (*social media listening*) – técnica que, a partir do manejo de diferentes ferramentas digitais, permite conhecer o que se comenta sobre a instituição no âmbito das mídias sociais (JARAMILLO, 2019) , preferencialmente por intermédio de um processo de contratação que, visando à autonomia paulatina, agregue como objeto a transferência de *expertise* e tecnologia.

Vale ponderar, nesse tocante, que as organizações modernas não podem se limitar apenas à divulgação dos seus serviços, necessitando, em paralelo, de buscar identificação com seus públicos. É o que argumenta Margarida Kunsch, que, por conseguinte, defende que a comunicação institucional, na porfia de agregação de valor, deve abrir canais públicos de diálogo, colhendo anseios, expectativas e necessidades (KUNSCH, 2016). De se ver, nesse sentido, que também as Ouvidorias Eleitorais podem cumprir papel fundamental na persecução desses objetivos.

Em paralelo, curial acompanhar as tendências da cobertura noticiosa, em ordem a perceber como a instituição resulta enquadrada nas instâncias da mídia, em especial para que se reconheçam, com alguma precisão, os fatos e aspectos que ensejam, respectivamente, a publicação de matérias positivas ou negativas. Dentro desse espírito, a gestão da imagem no âmbito do Profi prevê a produção de *relatórios de análise de cobertura jornalística*, com periodicidade semanal, com aplicação de critérios de *visibilidade, valência e enquadramento*, a ser endereçados à Secretaria-Geral da Presidência (SPR), à Diretoria-Geral (DG) e à Secom.

Finalmente, como forma de lograr um sistema avançado de gestão reputacional, a Portaria-TSE nº 282, de 22 de março de 2022, atribuiu à Assessoria Especial de Enfrentamento à Desinformação (AEED), vinculada à SPR<sup>35</sup>, a tarefa de coordenar e supervisionar a execução do presente programa, sem prejuízo da convocação e do apoio eventual de outras unidades deste Tribunal.

### **4.3 Eixo afirmativo: da construção da reputação positiva**

A comunicação corporativa constitui uma função relativamente recente na história da administração, tendo sido concebida para auxiliar as organizações a obter e manter uma reputação favorável no processo de interação com seus respectivos públicos. Usando o conhecimento sobre a realidade institucional e sobre

<sup>34</sup> Vale assinalar, com Bonime-Blanc (2016), que o risco reputacional, a despeito de merecer um tratamento particular por parte das organizações, não consiste, em essência, em uma categoria “pura” dentro dos riscos gerais. Pelo contrário, avulta como uma “categoria transversal”, ou seja, como “um tipo de risco distinto que, sem embargo, está interconectado com as demais categorias”, entre as quais figuram os riscos políticos, operacionais, financeiros, regulatórios, tecnológicos, culturais e de integridade.

<sup>35</sup> Bonime-Blanc (2016) pontua que a gestão dos riscos reputacionais, na maioria das empresas, compartilha um mesmo “erro de procedimento”, consistente na dispersão de responsabilidades entre muitas unidades ou, em sentido contrário, na existência de um vácuo administrativo. Consoante a autora, o ideal é que a questão seja objeto de uma designação clara, sendo recomendável, ademais, que não se encontre sob a tutela exclusiva dos departamentos de comunicação, haja vista sua importância “holística”, que deve impactar as decisões estratégicas de toda a organização.

seu ambiente externo, em especial sobre tendências culturais, sociais, políticas e econômicas, a função em questão, nesse sentido, visa a encontrar oportunidades que permitam à organização projetar sua voz e, nesse sentido, captar o interesse e a aprovação das audiências (SILVA NETO, 2010).

Perspectivada em outros termos, a ideia diz com a busca incessante do domínio das narrativas, como forma de assegurar a hegemonia do posicionamento institucional, em detrimento do alcance de distorções prejudiciais que impactem, negativamente, a imagem social da instituição.

Nesse contexto, como decorrência da importância da identificação de ameaças e oportunidades, o planejamento de gestão de imagem recorre, frequentemente, à ferramenta de análise SWOT<sup>36</sup>, definida como uma espécie de abordagem analítica utilizada para avaliar os ambientes interno e externo de uma organização (WATSON; HILL, 2012), valiosa na medida em que fornece subsídios para a tomada de decisões em conexão com o esquema de planejamento e metas (MELO; MICHEL; ANDRETTI; BRAGA, 2018).

Sem prejuízo da revisão circunstancial e, conseqüentemente, da adição de novos elementos, em princípio, uma análise SWOT da conjuntura envolvente das instituições eleitorais levaria às conclusões plasmadas na Tabela 2:

**Tabela 2: Análise SWOT das instituições eleitorais (contexto atual)**

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>histórico de excelência;</li> <li>qualidade dos serviços prestados;</li> <li>segurança tecnológica;</li> <li>corpo multitudinário e capacitado;</li> <li>capilaridade geográfica;</li> <li>interesses estratégicos compartilhados por uma ampla gama de atores institucionais (incluindo mídia e plataformas digitais);</li> <li>forte capacidade para formação de alianças;</li> <li>ampla rede de certificadores externos;</li> <li>Programa de Enfrentamento à Desinformação estruturado e em pleno funcionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>falta de uma estratégia clara de gestão de imagem<sup>37</sup>;</li> <li>limitações institucionais<sup>38</sup>;</li> <li>desempenho insuficiente em pesquisas de confiança social;</li> <li>corpo relativamente desmotivado;</li> <li>falta de engajamento interno;</li> <li>comunicação institucional relativamente desarticulada<sup>39</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fortalecimento dos processos de auditoria (TPS);</li> <li>fortalecimento da transparência (CTE);</li> <li>interesse público (e acadêmico) na manutenção da democracia;</li> <li>intenso estado de atenção midiática;</li> <li>valorização do papel da comunicação institucional;</li> <li>celebração do aniversário de 90 anos da JE (janela de visibilidade);</li> <li>alto interesse da comunidade internacional nas eleições brasileiras;</li> <li>alto interesse na realização de missões de observação eleitoral nacionais e internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ataques crescentes à credibilidade das instituições eleitorais, na senda do <i>ciberpopulismo</i><sup>40</sup>;</li> <li>quadro sedimentado de desordens informacionais;</li> <li>crise de confiança das instituições;</li> <li>défice de apoio democrático por parte da população.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria.

<sup>36</sup> A sigla apontada deriva da junção das perspectivas de análise em inglês. Assim, a letra S alude aos pontos fortes (*strengths*), ao passo que as demais letras invocam, respectivamente, os pontos fracos (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*).

<sup>37</sup> Ponto fraco corrigido pelo presente programa.

<sup>38</sup> Orçamentárias, burocráticas, discursivas (decorrentes da necessidade de distanciamento da pugna política).

<sup>39</sup> Déficit de alinhamento da comunicação havida pelos Tribunais Regionais Eleitorais.

<sup>40</sup> O ciberpopulismo remete, basicamente, à manifestação do populismo no cenário digital, ou seja, a um fenômeno na esteira do qual o questionamento à democracia domina as redes sociais, mediante a propagação de uma retórica discursiva que acende faíscas e faz explodir os fundamentos éticos da democracia (BRUZZONE, 2021).

De forma sucinta, essa ferramenta permite a otimização de desenhos estratégicos, mediante enfoques comunicativos customizados, baseados em objetivos claros mais bem sintonizados com os desejos e as necessidades de nichos do público especialmente importantes para as metas da instituição (MELO; MICHEL; ANDRETTI; BRAGA, 2018).

De mais a mais, reconhecendo que o ambiente informativo, na quadra presente, encontra-se “estruturalmente supersaturado” (SÁNCHEZ MUÑOZ, 2020), apresentando um problema em que o grande volume de informações concorre com um baixo nível de atenção (MELO; MICHEL; ANDRETTI; BRAGA, 2018), é certo que a comunicação institucional moderna requer o encontro de soluções criativas, mais aptas a chamar a atenção e, conseqüentemente, influir sobre o espectro das opiniões públicas.

Nessa ordem de ideias, argumenta-se que a aplicação de ferramentas de *marketing*, e, especialmente, de *branding*, revela-se essencial para a qualificação das estratégias de comunicação e, conseqüentemente, para a mudança de percepções sociais acerca da Justiça Eleitoral.

No campo das ciências da informação, o *branding* designa o processo de construção de uma imagem associada a um indivíduo ou instituição. Ao tratar de *branding*, portanto, está-se a referir a uma “técnica de identificação de uma instituição, marca ou produto, nos termos da qual o uso automaticamente aposta a sua reputação” (JEFKINS, 1987). Correlatamente, a expressão *brand equity* alude à gestão adequada do *branding*, capaz de outorgar valor à respectiva marca, fazendo com que o alvo seja socialmente percebido de uma forma positiva (GONZÁLEZ-BUSTAMANTE; SAZO MUÑOZ, 2015).

No presente contexto, o que se defende é a utilização adaptada de fundamentos do *branding* na comunicação institucional, a partir da premissa de que à Justiça Eleitoral – por razões já invocadas e que aludem, resumidamente, à preservação da normalidade democrática, ao fortalecimento da estabilidade política e à garantia da pacificação social – interessa, particularmente, a elevação do crédito obtido perante a sociedade. Dentro desse espectro, o uso do *branding* exsurge como um ativo essencial, uma vez que a técnica referida tem o propósito de assegurar que a imagem da organização “esteja presente na mente dos cidadãos, despertando sentimentos positivos e duradouros” (MELO; MICHEL; ANDRETTI; BRAGA, 2018) que facilitem a concretização de seus objetivos estratégicos.

Em termos mais precisos, esse processo de agregação de valor gira em torno da identificação de estratégias capazes de aprimorar as relações entre a instituição e seus públicos-alvo. Envolve, conseqüentemente, um planejamento esquematicamente assentado sobre os seguintes passos:

- i) construir uma imagem institucional positiva, preferencialmente associando-a a necessidades sociais tangíveis ou intangíveis da população;
- ii) criar um significado positivo na mente dos usuários, explorando tanto a dimensão funcional (ligada ao desempenho) como a dimensão abstrata (ligada à imagem) dos serviços prestados pela instituição;
- iii) alcançar as emoções dos usuários, notadamente transformando sentimentos em percepções de qualidade, credibilidade e superioridade; e
- iv) estabelecer laços mais fortes com a variada gama de *consumidores* (MELO; MICHEL; ANDRETTI; BRAGA, 2018, com adaptações).

De mais a mais, sendo patente que a comunicação orientada para a gestão da imagem assume, em paralelo com uma função informativa, objetivos de caráter persuasivo, conclui-se que a comunicação institucional realizada por canais publicitários deve ser orientada pelas denominadas leis do *marketing*, a fim de que sua comunicação mercadológica alcance mais altos patamares de eficiência.

Bem a propósito, cumpre consignar, a partir das lições de Dener Lippert (2021), que existe um conjunto de diretrizes sobremaneira importantes na definição das estratégias publicitárias de uma organização. Nesse enquadre, a comunicação, em qualquer de suas formas, deve, em linha de princípio, primar pelos seguintes atributos:

1. Simplicidade: a simplificação permite melhor entendimento pelo alvo e, conseqüentemente, aumenta o interesse e o potencial para a internalização.
2. Posicionamento: a exploração dos diferenciais positivos do serviço prestado potencializa o reconhecimento pelo consumidor.
3. Consistência: a exploração de muitas ideias ao mesmo tempo prejudica o processo de memorização. A manutenção de uma linha bem definida por um período mais ou menos longo, por outro lado, contribui para que a instituição seja lembrada, em especial a partir da imagem reiterada.
4. Emotividade: a exploração de sentimentos positivos fortalece significativamente o vínculo com as audiências.
5. Construção plural: o envolvimento de toda a equipe propicia a variedade de ideias e, por conseguinte, incrementa as chances de produção de conteúdo de alta qualidade.
6. Transgressão: fugir das fórmulas de sucesso, em muitos casos, pode ser útil, haja vista que propostas diferentes têm mais chances de se destacar.
7. Relevância: conceber produtos interessantes e relevantes é essencial para aparecer e captar a atenção dos usuários.
8. Negatividade: a negatividade não é, necessariamente, ruim. Pelo contrário, as pessoas prestam atenção a coisas negativas. Dentro dessa linha, pode ser útil conceber mensagens que desaconselhem certas atitudes ou comportamentos (LIPPERT, 2021, com adaptações).

Agregue-se, no mesmo caminho, que os efeitos da comunicação institucional tendem a ser reforçados, significativamente, com o uso de heurísticas<sup>41</sup> e outros elementos trabalhados ao nível da “arquitetura das escolhas” (THALER; SUSTEIN, 2019), próprio das ciências comportamentais. Daí a importância de parcerias acadêmicas tendentes à aplicação de conhecimentos científicos sobre *insights* comportamentais, com o propósito de intensificar o potencial de convencimento dos informes publicitários da Justiça Eleitoral.

Noutro giro, a *linguística cognitiva* pode igualmente contribuir para a (re)orientação da comunicação institucional, em especial quanto à descoberta de termos léxicos mais aptos a fazer com que o posicionamento organizacional ecoe positivamente na mente dos públicos de interesse, tendo em consideração as mecânicas relacionadas com o processamento da linguagem (CHIAVEGATTO, 2009).

<sup>41</sup> Conforme a doutrina, a heurística consiste em “termo acadêmico para se referir ao que costumamos chamar de viés cognitivo, também conhecido como gatilhos mentais, no vocabulário mais popular. No *marketing*, esse viés cognitivo pode ser utilizado para criar campanhas mais persuasivas e com grandes chances de sucesso” (LIPPERT, 2021). Ainda de acordo com Lippert (ibidem), são estes os vieses mais conhecidos e aplicados: (i) mera exposição; (ii) aversão à perda; (iii) autoridade; (iv) reciprocidade; (v) coerência; (vi) escassez; (vii) prova social; (viii) aversão; (ix) simplicidade; e (x) ancoragem.

Interessante, ademais, a realização de eventos de capacitação, voltados às equipes de comunicação do TSE e de todos os Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), com o escopo de induzir uma comunicação integrada e abrangente, munida, inclusive, com aportes oriundos das ciências da linguagem e do comportamento.

#### **4.4 Das diretrizes da comunicação institucional**

Finalmente, o Profi estipula a implantação de uma matriz comunicacional bastante específica, pautada em seis diretrizes que avultam como nortes principiológicos de todo o planejamento da comunicação institucional.

##### **A) Da orientação por dados**

No campo da comunicação, as taxas de efetividade resultam estritamente vinculadas ao grau de atenção conferido aos processos de coleta e análise de dados. Dentro dessa perspectiva, gestões não direcionadas, precipuamente baseadas em suposições ou lógicas puramente intuitivas, são, em geral, consideradas “muito perigosas” (LIPPERT, 2021), ou ao menos improdutivas (TORQUATO, 1991).

Em sentido oposto, o uso de dados e análises aparece como condição fundamental para a elaboração de estratégias eficazes, baseadas em *insights* assertivos que permitam, em primeiro lugar, que as organizações identifiquem os públicos que precisam alcançar e, em dimensões adicionais, definam um posicionamento adequado, a ser trabalhado de maneira apropriada, por intermédio de formas e canais mais efetivos.

Com efeito, em termos sintéticos, reconhece-se, na área do *marketing*, que a comunicação baseada em dados oferece diversas vantagens estratégicas, dentre as quais cumpre citar:

- i) otimização dos investimentos empregados na publicidade;
- ii) ampliação da eficácia estratégica da comunicação;
- iii) aumento da projeção interna da área da comunicação;
- iv) melhoria do poder de antecipação e da capacidade preditiva da organização;
- v) melhoria na saúde reputacional da instituição (CARDOSO, 2021, com adaptações).

Por esse ângulo, são inegáveis as vantagens do *marketing* moderno sobre as formas tradicionais de comunicação, que, em termos gerais, dialogavam com um público amorfo, definido, basicamente, a partir de impressões fundadas em generalizações coletivas.

Considerando, não obstante, a patente heterogeneidade social, não há negar que o uso de dados deve ser assimilado como prática imperativa nas rotinas dos departamentos de comunicação das instituições eleitorais, não apenas porque as campanhas publicitárias devem, por princípio, tomar em conta as preferências e os comportamentos dos usuários, mas especialmente porque a superação do quadro negativo de imagem pressupõe: (i) um mapeamento demográfico completo, destinado a dimensionar o *estado da desconfiança*, revelando ainda, em termos geográficos e sociais, os segmentos nos quais o

ceticismo e a rejeição aparecem de modo mais forte; e (ii) um diagnóstico preciso acerca das circunstâncias indutoras do descrédito.

Tendo em mira, ademais, que a comunicação institucional tende ao fortalecimento quando operada em rede (vide tópico E), defende-se que a produção de dados deve propiciar, igualmente, um melhor conhecimento do público interno, com vistas a maximizar o grau de engajamento.

Em virtude do exposto, o Profi prevê:

- A realização de pesquisa censitária interna, com o propósito de identificar o estado de ânimo do corpo funcional, em particular quanto à disponibilidade e as circunstâncias que favoreceriam o engajamento em atividades comunicacionais, tanto no campo do enfrentamento à desinformação como na seara da promoção da imagem institucional;
- O estudo de dados disponíveis em conexão com a realização de *pesquisa amostral* externa, com o objetivo de estabelecer uma *demografia da desconfiança*, a partir de informações populacionais que permitam a identificação de alvos prioritários e a consequente otimização dos processos de publicidade e comunicação em sentido amplo<sup>42</sup>;
- A renovação periódica de ambas as pesquisas como imperativo para a aferição dos progressos e para a operacionalização de eventuais ajustes de percurso.

Outrossim, ainda como decorrência do valor inerente à comunicação orientada por dados, prevê-se a atualização da Resolução-TSE nº 22.657, de 4 de dezembro de 2007, precisamente para que as ações das unidades de comunicação social dos Tribunais Eleitorais, em ano eleitoral, sejam obrigatoriamente precedidas da aplicação de pesquisas exploratórias, a fim de que os processos de interação com os públicos sejam planejados com maior eficiência.

Em desfecho, o Profi almeja a contratação de serviços de geração de dados e análise, relacionados com o tráfego da desinformação e de críticas contra as instituições eleitorais, inclusive para a orientação de estratégias de comunicação e publicidade, em adição ao apoio obtido de algumas entidades parceiras no âmbito do PPED.

## **B) Da seleção do posicionamento**

A definição do posicionamento constitui uma etapa crucial na preparação de um projeto de gestão de imagem, mormente quando se percebe que o posicionamento constitui, em definitivo, “o ponto central do *marketing* estratégico moderno” (KOTLER, 1996). As discussões em torno da relevância do posicionamento, em síntese, têm origem na percepção de que pensamentos favoráveis em torno de uma marca não ocorrem por acaso (GERARDI, 2021).

<sup>42</sup> De se ressaltar que, para 2022, em momento anterior ao da análise dos dados colhidos na referida pesquisa, as estratégias comunicativas podem ser definidas a partir de elementos propiciados por levantamento efetivado em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, por ocasião do pleito de 2020.

Em linhas gerais, o conceito em tela ressaí expressado como uma proposta de valor, apta a condensar um conjunto de qualidades positivas em uma única ideia-força, havida, a partir de então, como norte de toda a estratégia de comunicação. Seguindo essa perspectiva, o posicionamento remete à ênfase em características distintivas que tornam um objeto publicitário atraente para determinado segmento (KAPFERER, 1992), ou seja, como resultado de uma proposta de “criação de superioridade” (KELLER, 2003) que repercute, favoravelmente, no ideário público. Posto em outros termos:

[...] é possível definir posicionamento como a ação necessária, embasada em um planejamento concreto, para projetar um produto na cabeça do consumidor, implicando um comparativo com a concorrência e indo além dos fatores tangíveis, abrangendo o campo subjetivo do consumo (MOURA; ARAÚJO, 2014).

Adaptado para a realidade em voga, o tema da concorrência, obviamente, traça um paralelo com o conjunto de atores que, visando ao alcance de objetivos antidemocráticos, encampam práticas discursivas baseadas na desinformação, no radicalismo e na polarização, com o propósito mediato de minar a confiança e o crédito das instituições eleitorais, com a intenção subjacente (metanarrativa) de justificar uma eventual recusa do resultado das urnas.

De acordo com especialistas, a função do posicionamento consiste em atribuir a um produto, marca ou organização “um significado exclusivo, destacado e positivo na mente dos clientes” (SERRALVO; FURRIER, 2004). Isso é possível porque, por intermédio da sua exploração, as instituições reivindicam para suas imagens um código peculiar de significados que propicia, de um lado, a memorização e, de outro, a apropriação de um lugar vantajoso no imaginário coletivo (AAKER, 1996).

Sucedem que a definição do posicionamento, em última análise, não pode ser efetivada a descompasso de um criterioso diagnóstico situacional. É que, como observa a comunidade especializada, nesse terreno a solução demanda, como ato inicial, um exame organizado do problema. Nesse compasso, defende-se em doutrina que “posicionar é pensar ao contrário” (RIES; TROUT, 2009), dado que o estudo do posicionamento deve começar pela descoberta da posição que a organização ocupa na cabeça das pessoas<sup>43</sup>.

Conforme Ris e Trout (2009), o desenvolvimento de um plano de posicionamento deve, basicamente, derivar de seis perguntas:

1. Que posição você ocupa?
2. Que posição você quer ocupar?
3. Quem é que você tem de enfrentar?
4. Você tem dinheiro suficiente?
5. Você aguenta firme?
6. Você está à altura de sua posição? (RIES; TROUT, 2009).

Na esteira da lição apontada, “mudar de mentalidade na sociedade supersaturada é uma tarefa extremamente difícil”. Consequentemente, “é muito mais fácil trabalhar com o que já existe na cabeça

<sup>43</sup> Nessa direção, observe-se que “não há maneira de saber qual a imagem que os diversos públicos fazem de uma organização, marca ou produto a não ser que se pergunte a eles” (SCHULER; DE TONI, 2015).

das pessoas". Nesse enquadramento, a publicidade institucional, em princípio, deve "descobrir um modo de entrar nos cérebros das pessoas pendurando o seu conceito naquilo que já se encontra lá dentro" (RIES; TROUT, 2009).

Por outro lado, é preciso almejar um "posicionamento possível", seja porque definições muito amplas ficam enfraquecidas pelo déficit de foco, seja porque nenhuma organização pode "ser tudo para todas as pessoas". Assim sendo, preferível estabelecer uma posição exclusiva como especialista a figurar como um "faz-tudo" generalista (RIES; TROUT, 2009).

Indo além, cumpre identificar a existência de obstáculos que devem ser contornados, assim como dificuldades que devem ser revertidas, assegurando, ademais, a existência de um orçamento compatível com a magnitude dos desafios comunicacionais.

Outrossim, é importante "assumir um ponto de vista de longo alcance", isto é, "determinar uma posição básica e depois agarrar-se a ela". Isso porque, consoante os autores mencionados, "o conceito de posicionamento é um conceito cumulativo, que aproveita a natureza de longo alcance da publicidade" (RIES; TROUT, 2009). Assim:

Com raras exceções, uma empresa quase nunca deve mudar sua estratégia básica de posicionamento. Ela deve mudar apenas sua tática, aquelas manobras de curto prazo que se destinam à implementação em longo prazo.

O truque é sustentar essa estratégia básica e torná-la ainda melhor. Descobrir novas maneiras de dramatizá-la. Novas maneiras de evitar o tédio. [...]

Ocupar uma posição na mente das pessoas é como possuir um terreno valioso. Se você abrir mão dele, acabará descobrindo que é impossível tê-lo de volta (RIES; TROUT, 2009).

Por derradeiro, é preciso assegurar que a publicidade combine com a posição que a instituição ocupa, de sorte que a criatividade, conquanto importante, tende a ser, de alguma forma, restringida pelo posicionamento (RIES; TROUT, 2009). Cuida-se, nesse campo, de considerar que a imagem projetada, ademais de positiva, deve, necessariamente, ser uma imagem realista.

Nesse segmento, cumpre perceber que os diferenciais utilizados para a criação de vantagens podem tanto derivar de atributos específicos dos serviços (v.g., o sofisticado sistema de segurança do processo de votação eletrônica) como, em paralelo, dos seus correspondentes efeitos práticos ou sociais (v.g., a celebração de eleições honestas propicia a continuidade democrática, a preservação de direitos fundamentais e a manutenção da paz). Ao fim e ao cabo, no contexto próprio da Justiça Eleitoral, o posicionamento pode girar em torno da lógica de seus poderes implícitos, a iluminar o liame entre sua atividade-fim e a sustentação da democracia.

Há, como se nota, uma margem de manobra considerável para a seleção estratégica do posicionamento, sendo certo que a decisão final não deve ser tomada no limbo, mas, pelo contrário, como resultado de um estudo calculado sobre a conjuntura social e política, bem ainda sobre o público-alvo selecionado.

Por fim, o sucesso das manobras de posicionamento depende da forma como a organização concilia os anseios e as expectativas sociais com aquilo que seus serviços proporcionam<sup>44</sup>, o que demanda, conforme Alessandro Gerardi (2021), “paciência, comprometimento e tempo”.

### C) Da identificação dos públicos-alvo

Ainda em conexão com o aspecto recém-dissorrido, admite-se que a eficácia da comunicação depende, em grande medida, do correto delineamento dos públicos-alvo, haja vista que somente a partir da definição de um público é possível, em conexão com suas características, traçar diretrizes apropriadas em termos de conteúdos, métodos e formas de abordagem.

Alinhado a essa ideia, Dener Lippert (2021) comenta que, no que diz respeito a efetividade, a divulgação “pura” de conteúdos generalizados, em campanhas publicitárias e *posts* de redes sociais, em muito difere de uma comunicação segmentada, notadamente mais apta à entrega de resultados reais. A segmentação do mercado informativo, conforme Aidar Prado (2014), realiza uma “divisão do social em culturas distintas”, buscando a conversão de opiniões mediante práticas discursivas que consideram os valores mais importantes para cada imaginário público. Segundo Antonio Vasconcelos e Celso Oliveira:

A comunicação dirigida é uma forma de comunicação humana destinada a propiciar maior interação entre pessoas e grupos, pois quanto mais direta for, melhor será o resultado da comunicação. Na comunicação dirigida, comunicador e receptor se identificam. O código empregado é o mais adequado para ambos, o conteúdo é destinado a perdurar no tempo e as mensagens são programadas para atingir com maior eficácia a audiência (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 1979).

Nessa direção, Marcos Bedendo (2019) adverte que a falta de detalhamento do público-alvo pode ser fatal para um processo de gestão de imagem, uma vez que a ausência de um foco enseja o desperdício de recursos, na medida em que esforços de inovação e comunicação serão dispersados em conjuntos muito amplos da população, gerando um menor resultado por recurso empregado.

Consequentemente, aconselha que “o público-alvo seja o mais específico possível” e que, finalizado o processo de especificação, proceda-se a “uma descrição que possa ser facilmente transmitida e entendida por todas as áreas que gerenciarão pontos de contato com ele” (BEDENDO, 2019).

Segue-se que, em contraposição à definição tradicional de audiência, antigamente concebida em termos homogêneos, como um “paradigma imaginado” (HARTLEY, 2004), a comunicação moderna privilegia um conhecimento mais aproximado das características dos públicos, como condição para a

<sup>44</sup> Nessa direção, posicionar uma marca significa, em princípio, “criar uma imagem que ocupe um lugar de destaque na mente dos consumidores” e, por ser assim, na definição do posicionamento é importante saber: (i) quem é o público-alvo; (ii) quais são seus interesses e suas necessidades; (iii) como a instituição pode contribuir para satisfazer essas demandas; e (iv) por que, nesse contexto, a organização deve ser vista como a melhor alternativa (MELO et al, 2018).

concepção de posicionamentos e narrativas alinhados com os respectivos hábitos, as preferências e as necessidades – e que, a propósito, são cambiantes<sup>45</sup>.

Portanto, muito embora a comunicação, em princípio, possa ser destinada a um todo indefinido, é justo assumir que a correspondente efetividade aumenta consoante o teor esteja mais bem ajustado às características da composição demográfica adotada como alvo. Isso porque:

Quando um público está bem desenhado, é possível identificar quais os melhores canais para falar com ele, quais benefícios ele prefere em detrimento de outros e como ele gostaria de ser abordado pela comunicação da empresa. [...]

Uma descrição detalhada e assertiva do público também ajuda a direcionar os elementos de comunicação da marca, desde os canais de mídia, os apelos e metáforas visuais e verbais, até elementos mais específicos, como nome, logo, tom de voz, cores e formas. O tom da comunicação da marca deve ser adequado ao público que ela vai tentar seduzir (BEDENDO, 2019).

Em outras palavras, considerando que a realidade das audiências descortina, de fato, um aglomerado composto por públicos “cada vez mais autônomos e fragmentados em torno de certas políticas de consumo” (CAZORLA; HIPOLA, 2015), segue-se que a seleção dos públicos-alvo constitui a providência inicial do processo comunicativo e, além disso, uma das peças do denominado “grupo de decisões fundamentais” (SHIMP, 2009). Firma-se, assim, a diferença entre falar *em termos vagos* para uma “comunidade imaginada” (HARTLEY, 2004), e falar *em termos customizados* para diversas comunidades cujas idiosincrasias estão bem mapeadas e suficientemente conhecidas.

Em linhas gerais, o público-alvo de uma comunicação publicitária corresponde ao “conjunto de receptores que interessam [particularmente] à organização” (GALÃO; CRESCITELLI, 2012), ou seja, ao coletivo de destinatários que tem de ser alcançado com maior prioridade.

No arco contextual dos organismos eleitorais, é cediço que o público primário vem delimitado, em princípio, pelo corpo geral de cidadãos. Nada obstante, a segmentação dos públicos permite a gestação de variantes comunicativas, precisamente pensadas para as diferentes camadas populacionais. Dentro dessa visão, é possível, *v.g.*, destinar aos jovens campanhas publicitárias mais despojadas, veiculadas, primordialmente, pelas mídias sociais e, ao mesmo tempo, atingir segmentos menos letrados e digitalmente excluídos, precipuamente, a partir de outros canais, *v.g.*, com o aproveitamento de pontos de contato (cartórios eleitorais) para *marketing boca-a-boca*.

Do mesmo modo, haverá certos públicos, como é o caso, *v.g.*, dos partidos políticos, das classes acadêmica e parlamentar, das forças militares e policiais, das instâncias da imprensa e de outras instituições governamentais, cuja interlocução é de ser conduzida não ao nível da comunicação de massas, mas, paralelamente, na vertente das relações públicas, por exemplo, por meio de acordos de cooperação, visitas

<sup>45</sup> Emerge daí, conforme Vera Giangrande (1997), a importância da abertura e da manutenção de canais de diálogo com os diversos públicos. “Com quem estamos falando? Qual sua cultura? Como decodifica nossas mensagens? Não basta que construamos adequadamente a estratégia de abordagem, a mensagem em si, e que busquemos os canais para transmiti-la. Hoje, o sucesso estará com as empresas que buscarão uma interação com seus públicos, medindo o entendimento e a aceitação de suas atitudes passo a passo. Para isto e por isto esta postura moderna de abertura de canais facilitadores e dinamizadores do *feedback*” (GIANGRANDE, 1997).

técnicas ou reuniões de trabalho. Por conseguinte, é dado notar que diferentes públicos exigem diferentes *approaches* no planeamento da comunicação<sup>46</sup>.

De mais a mais, com o escopo de atender às necessidades específicas de um programa de gestão reputacional, cumpre compreender que a definição apropriada dos públicos-alvo reivindica, também, uma atividade de *hierarquização*. Sem prejuízo da continuidade de uma comunicação geral, sobretudo na senda dos processos informativos, é preciso que o problema da imagem seja tratado de forma cirúrgica, designadamente com a identificação de alvos prioritários, os quais devem ser objetos de abordagens desenhadas segundo linhas específicas.

Em vista do exposto, excluídas as formas de interação com os *stakeholders*, tratadas no próximo tópico, o programa em tela prevê as seguintes ações:

**Tabela 3: Ações dirigidas aos alvos prioritários**

Alvo prioritário	Forma de abordagem	Escopo
Eleitorado céptico <sup>47</sup>	Publicidade institucional <sup>48</sup> (customizada) Heterocertificação da integridade das eleições (via <i>stakeholders</i> ) Agendamento midiático (via <i>stakeholders</i> ) Conscientização e capacitação (diretamente e via <i>stakeholders</i> ) Contato direto (via Cartórios Eleitorais) Contato indireto (via <i>stakeholders</i> )	Produção de confiança
Eleitorado descontente com os serviços prestados pela JE	Publicidade institucional customizada <i>Marketing</i> interno Revisão de processos de atendimento ao público	Produção de satisfação

<sup>46</sup> Há, com efeito, inúmeras alternativas para o planeamento de mídia, as quais abrangem, em resumo: (i) *quanto à abrangência*, mídia de massa (atinge grande parte do público, *v.g.*, TV), mídia segmentada (atinge segmentos específicos) e mídia dirigida (somente alguns indivíduos, *v.g.*, mala direta); (ii) *quanto ao suporte*, mídia eletrônica, mídia impressa, mídia dirigida, mídia exterior (*outdoors*, painéis de rua etc.); e (iii) *quanto aos objetivos da propaganda*, propaganda informativa, propaganda persuasiva e propaganda de lembrete (MELO et al, 2018).

<sup>47</sup> De se ver que a desconfiança pode pairar sobre a integridade das eleições ou, alternativamente, sobre a imparcialidade dos organismos eleitorais. Consequentemente, as campanhas publicitárias deverão ser desdobradas, em ordem a cobrir necessidades específicas.

<sup>48</sup> Com tal objetivo, interessa buscar alianças com plataformas digitais, como Google e Facebook, visando à otimização do alcance de nichos específicos.

Alvo prioritário	Forma de abordagem	Escopo
Comunidade internacional	Agendamento midiático (via <i>stakeholders</i> )  Agendamento acadêmico (via <i>stakeholders</i> )  Conscientização (Evento de apresentação das eleições)	Produção de confiança
Partidos políticos	Contato direto (visitas técnicas/eventos de aproximação)	Produção de confiança Produção de satisfação
Classe parlamentar	Contato pessoal direto (visitas técnicas/eventos de aproximação)	Produção de confiança Produção de satisfação
Imprensa	Contato direto  Conscientização e capacitação  Evento de apresentação das eleições  Criação do Observatório da Comunicação	Produção de confiança
Outras instâncias formadoras de opinião <sup>49</sup>	Contato direto Conscientização e capacitação	Produção de confiança

Fonte: elaboração própria.

Por fim, para além da escolha das modalidades comunicacionais mais apropriadas à aproximação com cada segmento de público, é necessário trabalhar variações de temas e de enquadramento, em ordem a otimizar a defesa do posicionamento perante todo e cada nicho de interesse. Demais disso, oportuno perceber que os próprios objetivos comunicacionais tendem a variar de acordo com os públicos.

Sob esse prisma, é dado considerar que, no tocante à confiança dispensada à integridade do processo eletrônico de votação, a população brasileira possa ser dividida, basicamente, em três segmentos distintos, formados, respectivamente, por um *público convertido* (formado por indivíduos que atribuem muito ou algum crédito aos serviços sob a tutela da Justiça Eleitoral), por um *público volátil* (cujo índice de confiança é débil ou oscilante) e, finalmente, por um *público cético* (composto por cidadãos dogmáticos, presos à narrativa fantasiosa de que os pleitos nacionais são suscetíveis a fraudes constantes).

À vista desses segmentos, é evidente que as estratégias de comunicação devem variar conforme o alvo a que se destinem, perseguindo metas adaptáveis segundo a tabela abaixo:

<sup>49</sup> Comunidade acadêmica, instituições aderentes ao Programa de Enfrentamento à Desinformação (incluindo plataformas digitais), influenciadores digitais.

**Tabela 4: Objetivos da propaganda de acordo com os públicos**

PÚBLICO-ALVO	EFEITO PRETENDIDO
Público convertido	Reforço da percepção
Público volátil	Conversão da percepção
Público cético (dogmático)	Atenuação da percepção

Fonte: elaboração própria.

Dentro dessa visão, reafirma-se a imprescindibilidade da captação de informações atualizadas sobre as correspondentes opiniões e atitudes, em ordem a assegurar que a orientação discursiva finque pé em um “olhar profundo” (BEDENDO, 2021) sobre os “códigos culturais” (MENEZES, 2021) de cada vertente da audiência. É de se lembrar, no particular, que parte crucial do planejamento de imagem passa, de um lado, pela calibragem do foco e, de outro, pela redução das margens de incerteza.

#### D) Da colaboração com stakeholders

Nas searas do *marketing* e do *branding*, denominam-se *stakeholders* as pessoas ou entidades cujos interesses se encontram total ou parcialmente conectados com os interesses da organização (JEFKINS, 1987). Os *stakeholders* constituem, portanto, os diversos grupos de interesse com os quais as organizações se relacionam (ROCCO, 2014) – ou deveriam se relacionar, tendo em consideração um horizonte marcado pela comunhão de interesses.

Para Bonime-Blanc (2016), a gestão efetiva do risco reputacional pode ser efetivada, basicamente, de dois modos: no primeiro caso, identificam-se os aspectos negativos que devem ser reduzidos ou eliminados do contexto da organização; no segundo caso, o processo de identificação tem em mira seus aspectos positivos, portadores de vantagens que podem ser exploradas no esforço em questão.

Pontua a autora que, de todo modo, ambas as alternativas giram em torno de uma ideia crucial: “manter e melhorar a confiança dos grupos de interesse é fundamental para a efetiva gestão do risco reputacional”. Isso não apenas porque, nesses processos, “a confiança é um fator primordial”, mas ainda pelo fato de que “a organização não é [necessariamente] o único veículo de promoção da sua imagem” (BONIME-BLANC, 2016, sem grifos no original). Por conseguinte, “o desafio de gerenciar a imagem e a reputação de uma organização é uma tarefa complexa, que exige planejamento, investimentos significativos e relacionamentos adequados com os principais públicos de interesse [...]” (CARDOSO; POLIDORO, 2016).

Considerando que os organismos eleitorais têm como fins matriciais a instituição e a consolidação da democracia (ÇAVDAR, 2008), é possível concluir pela extraordinária amplitude, em tese, do seu leque de *stakeholders*, haja vista que, em linha de princípio, todas as entidades públicas e privadas específica e genuinamente compromissadas com a normalidade constitucional aparecem, conseqüentemente, como *stakeholders* da Justiça Eleitoral.

Isso posto, se os *stakeholders* consistem em públicos estratégicos cujos interesses diretos podem ser afetados pela sorte da organização (FREEMAN, 2010), não há negar que existe um alto nível de interdependência entre eles e as instituições (MENEZES, 2021). Conforme José Dario Menezes:

Esse relacionamento forma um sistema complexo de relações entre grupos com diferentes direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades, e tanto a sobrevivência quanto a continuidade da organização estão estreitamente ligadas à habilidade de os gestores criarem boas relações com essas partes interessadas (MENEZES, 2021).

É óbvio que, sob o aspecto da gestão de imagem, a aludida interdependência pode ser aproveitada de um modo muito produtivo.

Em primeiro lugar, porque temas como a integridade das eleições nacionais, a segurança do processo eletrônico de votação e a fundamentalidade da Justiça Eleitoral podem ser trabalhados, perante a opinião pública, a partir de numerosos canais, e por iniciativa de múltiplos interlocutores; em segundo lugar, porque a comunicação por intermédio de agentes externos, em certas circunstâncias, pode ser mais efetiva, seja (i) pela inexistência de amarras institucionais<sup>50</sup>, (ii) pela facilidade do contato com determinados públicos, ou ainda (iii) pelo fato de que a comunicação institucional da Justiça Eleitoral tem a eficácia naturalmente reduzida em função da presunção de parcialidade (autointeresse).

Some-se a isso a percepção de que, numa atmosfera marcada pelo excesso de informações, é natural que as pessoas contornem os custos cognitivos mediante o acesso de opiniões abalizadas presentes em seu entorno. Nesse panorama, os consumidores deixam de prestar atenção no conteúdo intrínseco das mensagens e passam a atentar para o valor inerente às fontes da informação. Por conseguinte, a confiabilidade das fontes ganha valor estratégico, tendo em vista que o conceito de confiança em relação às organizações já não se desenvolve tão somente de maneira *vertical* (do *marketing* organizacional à mente dos consumidores), mas, sobretudo, de forma horizontal, dado que os interessados igualmente buscam informações por conta própria, seja em seus círculos sociais próximos, seja pelas mídias sociais (MELO et al, 2018).

A intensificação do trabalho de relações públicas, dentro desse quadro, revela-se de alta importância, haja vista que, por esse canal, torna-se possível multiplicar o alcance das agendas institucionais por intermédio da ação de líderes de opinião (KUNSCH, 2016), quer ao nível do agendamento acadêmico, midiático ou social. A ideia-chave, nesse enquadre, é assegurar que a instituição, com o amparo de interlocutores estratégicos, possa dizer o que deseja com maior profundidade, a partir de mais vozes, com mais recursos e através de mais canais (ADAMS, 1985).

Nesse panorama, assume-se que o posicionamento institucional pode ser publicizado de maneira mais forte e eficiente em conformidade com um agir compartilhado, protagonizado pelo TSE em conexão com atividades amplificadoras, paralelas e previamente concertadas, em ordem a que sejam aproveitados, em variados campos estratégicos, a *expertise*, a capilaridade, o alcance e o prestígio de diferentes parceiros na defesa da democracia. Assim, veja-se, por ilustração, que:

---

<sup>50</sup> Cuida-se aqui de evitar riscos à reputação derivados de discursos ou narrativas ambíguos, que, ao tempo em que surtem efeitos positivos, ao nível do reforço do posicionamento institucional, contemplam potencialidades negativas associadas, correlacionadas com o denominado “efeito rebote” ou “efeito bumerangue”. Em linhas gerais, o efeito em questão alude a ações discursivas que, a despeito do potencial para a geração de impactos positivos, terminam, por alguma razão, acarretando prejuízos à imagem do enunciador (CARDONA, 2016).

- i) a *expertise* de entidades e projetos dedicados à avaliação da integridade eleitoral (Transparência Eleitoral Brasil, *Transparencia Electoral para América Latina*, *Electoral Integrity Project* – EIP, *National Elections Across Democracy and Autocracy* – NELDA, Quality of Elections – QED, Organização dos Estados Americanos – OEA etc.) pode ser útil para o processo de *heterocertificação* da regularidade dos pleitos nacionais, tanto perante a opinião pública como perante determinados grupos de interesse (imprensa, partidos políticos, parlamentares etc.);
- ii) a *capilaridade* de outros entes (Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral – MCCE, Confederação Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB, Ordem dos Advogados do Brasil, Ministério Público Eleitoral etc.) pode ser útil para o processo de interiorização de pautas democráticas encampadas pela Justiça Eleitoral<sup>51</sup>;
- iii) o *alcance* propiciado pelas plataformas digitais (Google, YouTube, Twitter, WhatsApp, TikTok, Facebook etc.) tem aptidão para levar os enunciados da comunicação institucional aos respectivos públicos-alvo, na esteira de um *processo de comunicação dirigida* (segmentada);
- iv) o *prestígio* de certos organismos (Institute for Democracy and Electoral Assistance – IDEA, Organização dos Estados Americanos – OEA, Unión Interamericana de Organismos Electorales – UNIORE, União Europeia etc.), por outro lado, pode ser aproveitado, estrategicamente, em um processo de endosso da seriedade e do caráter neutro da Justiça Eleitoral brasileira.

Desse modo, deixando de lado os grupos de interesse mais próximos, afetos aos demais TREs, incluindo o correspondente capital humano (tratados, em apartado, no tópico F), temos que, consideradas as particularidades de cada grupo de interesse, o planejamento da gestão da reputação institucional deve contemplar, entre outras, as seguintes ações:

**Tabela 5: Colaboração com stakeholders**

GRUPO DE INTERESSE	OBJETIVO(S)	AGENDA(S)	AÇÕES
Plataformas digitais	Amplificação do posicionamento institucional	Enfrentamento à desinformação	Memorandos de entendimento (megafone etc.)
	Segmentação da comunicação	Gestão da imagem institucional Promoção de pautas democráticas	Memorandos de entendimento (comunicação segmentada)
Influenciadores digitais	Valorização da democracia	Promoção de pautas democráticas	Engajamento/Capacitação
Novas lideranças políticas	Valorização da democracia	Promoção de pautas democráticas	Engajamento/Capacitação

<sup>51</sup> Defesa da democracia; contenção do radicalismo; despolarização; prevenção da violência política; promoção da paz e da tolerância etc.

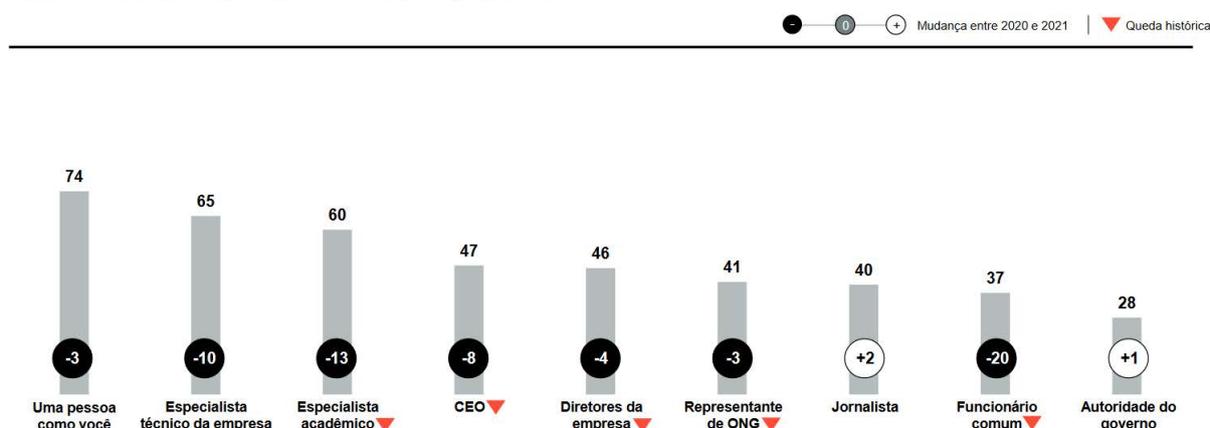
GRUPO DE INTERESSE	OBJETIVO(S)	AGENDA(S)	AÇÕES
Imprensa	Agendamento midiático (reforço do posicionamento institucional/valorização da democracia)	Preservação da imagem institucional Promoção de pautas democráticas	Engajamento/Capacitação
Instâncias acadêmicas	Reforço do posicionamento institucional Valorização da democracia	Preservação da imagem institucional Promoção de pautas democráticas	Acordos informais (tematização de eventos/agendamento midiático/fomento de discussões acadêmicas)
Entidades da sociedade civil	Reforço do posicionamento institucional Valorização da democracia	Preservação da imagem institucional Promoção de pautas democráticas	Memorandos de entendimento Engajamento/capacitação
Instituições públicas	Reforço do posicionamento institucional Valorização da democracia	Preservação da imagem institucional Promoção de pautas democráticas	Acordos de cooperação

Fonte: elaboração própria.

Pontue-se, outrossim, que a divulgação descentralizada do posicionamento institucional assume relevância adicional, dado que, na esteira da crise democrática, as autoridades e instituições governamentais, em geral, gozam de pouco prestígio entre a população. Veja-se, nessa direção, que, conforme o último levantamento do *Trust Barometer* (EDELMAN, 2021), 74% dos entrevistados consideram as “pessoas comuns” como muito ou extremamente confiáveis, ao tempo em que, sob o mesmo aspecto, a credibilidade das autoridades governamentais angaria apenas 28% de apoio.

## PORTA-VOZES PERDEM CREDIBILIDADE

Porcentagem dos que classificam cada porta-voz como muito/extremamente confiável como fonte de informação sobre uma empresa, no Brasil



Fonte: EDELMAN. Edelman Trust Barometer 2021. Relatório nacional confiança no Brasil + global. 21ª. Pesquisa anual Edelman Trust Barometer. online. Disponível em: [https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer\\_Brazil%20%2B%20Global\\_POR\\_Imprensa\\_1.pdf](https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20%2B%20Global_POR_Imprensa_1.pdf). Acesso em: 3 maio 2022

Os dados coligidos indicam, em princípio, que o engajamento de pessoas comuns, especialistas acadêmicos, representantes de organizações não governamentais e jornalistas, por exemplo, tende a incrementar a possibilidade de que as informações e pautas democráticas levadas a público pela Justiça Eleitoral sejam, de fato, absorvidas pelos cidadãos. Por esse ângulo, numa perspectiva esquemática, a mobilização da opinião pública a favor das instituições eleitorais poderia ocorrer a partir da massificação de algumas agendas democráticas, da forma esquadrinhada na tabela abaixo:

**Tabela 6: Esquema para a defesa das instituições eleitorais**

AGENDA	ESCOPO	EXECUÇÃO
“O Brasil tem eleições íntegras” (eixo principal)	Preservação da normalidade constitucional (enfraquecimento de narrativas conspiratórias)	Protagonista: Justiça Eleitoral <sup>52</sup> Coadjuvantes: <i>stakeholders</i> aliados <sup>53</sup>
“O processo eletrônico de votação é seguro, transparente e auditável”	Preservação da normalidade constitucional (enfraquecimento de narrativas conspiratórias)	Protagonista: Justiça Eleitoral Coadjuvantes: <i>stakeholders</i> aliados
“A democracia é inegociável” (eixo paralelo)	Valorização da democracia	Protagonistas: <i>stakeholders</i> aliados Coadjuvante: Justiça Eleitoral <sup>54</sup>
“Atacar a Justiça Eleitoral é atacar a democracia” (eixo paralelo)	Defesa associada	Protagonista: Justiça Eleitoral Coadjuvantes: <i>stakeholders</i> aliados
“A Justiça Eleitoral é um patrimônio democrático imprescindível” (eixo paralelo)	Valorização institucional	Protagonista: Justiça Eleitoral Coadjuvantes: <i>stakeholders</i> aliados
“Não há paz sem tolerância”	Promoção da paz (prevenção de conflitos)	Protagonista: Justiça Eleitoral Coadjuvantes: <i>stakeholders</i> aliados

Fonte: elaboração própria.

Com forte nessa orientação, o Profi prevê a condução de um processo de diálogo e fechamento de parcerias estratégicas estáveis, com vistas a assegurar a transcendência, o fortalecimento e a multiplicação de pautas institucionais relacionadas, entre outras, com (i) a defesa do Estado democrático, (ii) a promoção do pluralismo e da tolerância, (iii) a fundamentalidade da Justiça Eleitoral e (iv) a confiabilidade das eleições nacionais.

As premissas apontadas, ademais, devem permear as discussões públicas, sendo disseminadas por intermédio de múltiplas ações, a envolver, entre outras estratégias: (i) *agendamento acadêmico*, mediante a tematização de eventos técnicos (congressos, seminários, colóquios, mesas de debate, *lives* etc.) e produções escritas de todo gênero (livros, capítulos de livros, artigos científicos etc.); (ii) *agendamento midiático* (mediante menções pontuais e reiteradas em entrevistas, programas de comentários, editoriais, artigos de opinião); e (iii) *agendamento social*, eminentemente por meio da organização de diálogos diretos com

<sup>52</sup> Em harmonia com o que consta do tópico 4.6, a atuação da Justiça Eleitoral deve ocorrer em rede, envolvendo, portanto, uma *dimensão corporativa* (Tribunais Eleitorais, como instituições) e uma *dimensão humana* (corpo de servidores).

<sup>53</sup> Os *stakeholders*, sob tal perspectiva, operariam como “embaixadores” de causas específicas.

<sup>54</sup> A inversão dos pares, no caso, tem o sentido de evitar um *efeito rebote*, provável em função do forte quadro de polarização.

a sociedade (palestras, oficinas e apresentações em escolas, universidades, igrejas, casas parlamentares, associações etc.). Devem, como mais, ser objeto de campanhas publicitárias de amplo alcance, elaboradas ou fomentadas pelas unidades de comunicação dos Tribunais Eleitorais.

### E) Da compreensão do ecossistema informativo e da comunicação integrada

Os teóricos da mídia reconhecem, de forma unânime, a importância da comunicação para a democracia. Nesse enquadre, dedicam-se a examinar as características da *esfera pública*, definida, objetivamente, como “a arena onde os debates políticos ocorrem” (SZABÓ, 2020), ou como “o lugar onde as ideias e a informação são compartilhadas e onde as opiniões públicas são formadas como resultado da comunicação” (HARTLEY, 2004).

Se é certo que a geração de ideias e a formação de opiniões, sobretudo em larga escala, acontecem, precipuamente, na esteira dos processos de comunicação de massas, é forçoso observar que, no plano individual, a construção da convicção encontra, igualmente, outras superfícies relevantes de influência.

Como decorrência, cobra sentido reconhecer que a esfera pública, antes de se apresentar como uma realidade monolítica, resulta mais bem representada como um todo formado pela junção, mais ou menos impactante, de um sem-número de grandes e pequenos círculos de interação.

Tomando-se em conta que as opiniões exurgem, essencialmente, de assuntos controvertidos postos em discussão (QUALTER, 1993), independentemente dos *loci* onde as discussões se travam, segue-se que, como imperativo de amplitude, os processos de comunicação política não podem desconsiderar a esfera analógica (GUERRERO GARCÍA; MANZANO FERNÁNDEZ, 2015), ainda que seja inequívoca, no atual contexto, a sobressalência do mercado digital<sup>55</sup>.

É que, como reconhece a comunidade especializada, a comunicação para destinatários não identificados, conquanto contemple vantagens do ponto de vista quantitativo, encontra-se relativamente limitada em termos qualitativos (EMMERICH, 2015), dado que os métodos de aproximação pessoal surtem melhores efeitos na construção de laços sociais (DIAS, 2014). Basta que se perceba, nesse guiar, que a interlocução direta permite, entre outras coisas, a identificação e a consequente quebra de dúvidas e resistências, como resultado de um diálogo atento e de uma argumentação responsiva.

Ademais, a evolução das tecnologias promoveu grandes transformações no mercado da comunicação, ensejando sucessivas ondas de descentralização. Com a dispersão da hegemonia no contexto comunicativo, as emissoras de televisão cedem espaço para a internet, e a própria internet assiste a uma constante divisão da atenção, havendo a multiplicação de presenças importantes entre buscadores de conteúdo, aplicativos de mensageria e mídias sociais.

Tudo somado, uma comunicação abrangente, nesse contexto, tem de assumir um caráter não linear e integrado, com o fim de cobrir um cenário muito amplo e complexo. Considerando as necessidades de

<sup>55</sup> A prevalência da comunicação em redes é, com efeito, indiscutível, como indica Lippert (2021), a partir de números havidos do relatório *Global Digital*: a internet contava com 4,5 bilhões de usuários no começo de 2020 e, ao tempo em que a taxa de crescimento populacional cresce na proporção de 1,1%, o volume de internautas sobe, a cada ano, algo em torno de 7%. No mesmo período, o cenário brasileiro apontava 71% de usuários digitais, com taxa de crescimento na casa dos 6%.

nosso tempo, Dener Lippert (2021) resume que, “embora o foco da publicidade esteja nas mídias digitais (*on-line*), ela deve compreender também os canais *off-line*, ou seja, tudo aquilo que está fora da internet e pode ser integrado aos canais digitais, quando necessário”.

Como consequência, as iniciativas e campanhas de comunicação, em qualquer âmbito, devem cobrir, com a maior amplitude possível, todo o campo de interlocução com a cidadania, empregando, por tal razão, técnicas de *marketing externo* (cartazes, *folders*, *outdoors* etc.) e de *marketing direto*, inclusive ao nível interpessoal (PRIOR, 2015), o que traz a lanço a importância estratégica, de um lado, do aproveitamento de espaços físicos de contato com eleitores (sedes, Cartórios Eleitorais, locais de votação) e, em especial, do envolvimento do numeroso corpo de colaboradores que representam a Justiça Eleitoral em todo o país (vide tópico F), que supera a casa dos 22 mil, somando-se o quadro de servidores efetivos com o conjunto de servidores requisitados e ocupantes de cargos em comissão.

Apura-se, nessa direção, que, se a publicidade por aproximação direta é, em última instância, a modalidade mais indicada para o contato com o público em pequenas localidades (GARCÍA HIPOLA, 2015), o engajamento efetivo dos servidores lotados em Cartórios Eleitorais tende a gerar enormes ganhos, tanto na batalha contra a desinformação como na senda da restauração da confiança nas instituições eleitorais, notadamente por intermédio de uma corrente positiva que assume, na expressão de Cristina Moreno (2015), potencial para a geração de um “círculo virtuoso”.

Assim, em sintonia com a proposta de Margarida Kunsch, cobra valor a adoção de uma filosofia de comunicação integrada, perspectivada nos seguintes termos:

Dentro dessa perspectiva de comunicação integrada, a comunicação organizacional compreenderia o conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou de *marketing*, a comunicação interna e a comunicação administrativa [...].

Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações [...] devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas ações comunicativas. Isto é, aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos gerais da instituição. Trata-se de uma visão macro e estratégica, pois as ações táticas de comunicação ficarão a cargo de cada subárea específica (KUNSCH, 2016).

Nessa ordem de ideias, cuida-se de notar que a Justiça Eleitoral, cotidianamente, comunica-se com os públicos por múltiplos canais e pontos de contato, *v.g.*, por intermédio dos Cartórios Eleitorais, nas atividades de atendimento ao público, ou ainda das Escolas Judiciárias Eleitorais (EJEs) ou da Secretaria de Gestão da Informação (SGL/TSE), quando promovem eventos ou publicações (*marketing cultural*), bem ainda quando, por ocasião das eleições, recebe milhões de votantes em seções eleitorais e cabinas de votação<sup>56</sup>. Igualmente, a constituição de uma CTE, o recebimento de missões de observação eleitoral

<sup>56</sup> Repare-se, nessa linha, que as cabinas de votação constituem pontos de contato com quase 150 milhões de cidadãos, e que a Justiça Eleitoral poderia aproveitá-las como instrumentos para a promoção de sua visão, de sua missão e de seus valores. Sem embargo, a oportunidade em tela resulta desperdiçada, com a simples aposição do brasão da República, que em nada contribui para o fortalecimento de sua imagem institucional.

nacionais e internacionais e a organização de visitas técnicas de especialistas estrangeiros, pela via da Assessoria de Assuntos Internacionais, constituem, para todos os efeitos, formas latentes – e muito rentáveis – de comunicação.

O que interessa, nesse contexto, é perceber que todas as ações e os serviços prestados implicam, de fato, importantes oportunidades que devem ser aproveitadas para fins de aproximação e construção de confiança com os públicos.

Pelo mesmo princípio, ainda conforme a autora citada:

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia<sup>57</sup> (KUNSCH, 2016).

Por outro lado, é certo que o posicionamento institucional deve ser levado à frente por outros colaboradores, em *todos* os pontos de contato da instituição com o público, o que evidencia o valor estratégico do engajamento de servidores requisitados e, especialmente, dos mesários convocados para os trabalhos eleitorais, cujo número, em 2020, ultrapassou a casa de 1,6 milhão. Essa percepção, a propósito, explica o aproveitamento estratégico das cabinas de votação, comumente utilizadas por organismos eleitorais estrangeiros para a divulgação de *slogans* e mensagens institucionais.

Em conclusão, cumpre assegurar que o planejamento da comunicação institucional reconheça a importância do ambiente *off-line*, contemplando modalidades comunicativas aptas a encontrar os públicos (também) fora das redes (comunicação multiplataforma). Associadamente ao imperativo engajamento dos servidores da ponta, é possível pensar em formas de comunicação impressa (cartazes/panfletos com infográficos para afixação/distribuição em sedes de Cartórios, locais de votação, inserção da visão institucional em cabinas de votação etc.), assim como no desenvolvimento de produtos em áudio, para veiculação em emissoras de rádio locais.

Tudo isso sem prejuízo da construção de projetos pedagógicos direcionados à promoção de diálogos democráticos, *v.g.* na linha do que acontece com o programa *Eleitor do Futuro*, bem como à intensificação de projetos de educação midiática, muito interessantes sob a ótica do enfrentamento à desinformação e que tendem a ocupar novos espaços, incluindo redes sociais, ferramentas tecnológicas (*chatbot*) e aplicativos desenvolvidos pela Justiça Eleitoral, como se apura do plano estratégico do PPEd para as Eleições 2022.

<sup>57</sup> A comunicação integrada, em síntese, “constitui um somatório dos serviços de comunicação feitos, sinérgicamente, por uma ou por várias unidades da organização, tendo em vista, sobretudo, os públicos atingidos e a consecução dos objetivos propostos” (KUNSCH, 2016).

## F) Da atuação em rede (ou da política de sinergia e engajamento)

Andrea Bonime-Blanc entende que a gestão da reputação corporativa detém um “caráter transversal”, na medida em que compete, efetivamente, à organização como um todo, e não apenas a um único departamento<sup>58</sup>. Com efeito, esse raciocínio é suportado por algumas razões fundamentais:

- a) primeiro, porque os cenários institucionais, sejam positivos ou negativos, afetam a todos os seus membros, indistintamente<sup>59</sup>;
- b) segundo, porque todas as áreas da organização podem cometer erros ou apresentar falhas capazes de gerar danos reputacionais;
- c) terceiro, porque o enfrentamento de crises pressupõe a adoção de providências em diversos níveis, inclusive com a reivindicação de saberes multidisciplinares<sup>60</sup> (BONIME-BLANC, 2016).

Nessa ordem de ideias, tem-se, em primeiro lugar, que o processo de fortalecimento da defesa da organização no contexto social exige, de antemão, uma consciência plena quanto à distribuição de responsabilidades, considerando não apenas o envolvimento de tarefas multifuncionais, senão ainda a percepção de que os riscos de imagem dialogam com a resiliência e com a integridade do *todo institucional*. Consequentemente, assevera que:

[...] quanto mais programas internos tenha uma organização para promover sua capacidade de gerir possíveis problemas e conflitos logo nas primeiras etapas de identificação e controle, mais resiliente, ágil e efetiva será no momento de tratar os riscos. Por definição, os líderes que promovem a resolução dos problemas são mais íntegros, visto que não temem escutar más notícias, e incentivarão os colaboradores a adverti-los prontamente quanto a problemas, sem o temor de represálias (BONIME-BLANC, 2016, tradução própria).

De mais a mais, diante da consciência de que a reputação tem a ver com as percepções e atitudes de grupos de interesse em relação à entidade, aos seus produtos e, inclusive, aos seus colaboradores, segue-se que a gestão da imagem institucional demanda, como providência imprescindível, a revisão dos comportamentos e protocolos de todos os pontos de contato, o que envolve, ilustrativamente, o monitoramento das reclamações endereçadas (via mídias sociais, Ouvidoria etc.), assim como capacitações e desenvolvimento de soluções orientadas à melhoria dos serviços prestados em todas as dimensões do atendimento ao público.

<sup>58</sup> “Gestionar el riesgo reputacional no es responsabilidad de un departamento en particular, a pesar de que tradicionalmente se ha situado en el área global de riesgos o en el de relaciones públicas, comunicación o de asuntos públicos. Se bien estos departamentos continúan siendo fundamentales para gestionar la reputación, la definición y los ejemplos anteriores demuestran que el riesgo reputacional es interdisciplinar y requiere un enfoque interdepartamental” (BONIME-BLANC, 2016).

<sup>59</sup> Por esse ângulo, acusa a autora que a reputação internacional de um Estado impacta, por associação, os seus cidadãos, e que o impacto reputacional de determinada organização pode, inclusive, surtir efeitos em outros setores inteiros, o que acontece, por exemplo, com o sistema bancário, quando uma crise atinge instituições com grandes projeções (BONIME-BLANC, 2016).

<sup>60</sup> “Tradicionalmente, la gestión de la reputación ha formado parte del marketing, la imagen, las relaciones públicas y la comunicación, mientras que el riesgo reputacional es un tema muy amplio y profundo que requiere competencias específicas adicionales. Es esencia, todas las personas de una organización – desde un miembro del comité de dirección o el máximo líder, hasta el asistente administrativo y el nuevo empleado – tiene un rol concreto en la gestión del riesgo reputacional y participa, aunque sea minimamente, en la agenda del riesgo reputacional de la empresa. Al final, cada uno de nosotros somos responsables de cómo gestionamos nuestros propios riesgos reputacionales” (BONIME-BLANC, 2016).

Nesse tocante, cuida-se de reconhecer, de modo simples, que as impressões negativas podem derivar de inúmeras razões, não se tratando, tão apenas, de um problema de confiança. Também assim, trata-se de assimilar, como é comum no setor privado, a relevância da qualidade das relações com os usuários, com foco, inclusive, na percepção de que o mau atendimento, em um contexto tecnológico em que “o consumidor tem força e voz” (LACOMBE, 2009), gera desaprovações em cascata. Afinal, como explicam os especialistas, no campo da prestação de serviços, as más experiências, mais do que nunca, equivalem a usinas de detratores (MELO et al, 2018)<sup>61 62</sup>.

Atentos à importância dos aspectos levantados, Cardoso e Polidoro (2016) opinam que a metodologia de gestão de riscos de imagem deve desempenhar um “papel educativo”, por meio do esclarecimento sobre a contribuição da comunicação estratégica para debelar as consequências negativas oriundas de problemas de imagem.

Nessa ordem de ideias, tem-se que o processo em tela exige, de antemão, uma consciência plena e arraigada quanto à distribuição de responsabilidades, considerando, em especial, o papel de cada unidade na persecução dos objetivos gerais. Dita consciência, ademais, finca pé na premissa de que “todo comportamento tem um valor comunicativo” (GUERRERO GARCÍA; MANZANO FERNÁNDEZ, 2015, sem grifos no original), o que leva à conclusão de que todas as atividades desempenhadas pela organização impactam, em maior ou menor medida, o modo como ela é socialmente apreciada.

Posto de outro modo, defende-se um modelo específico de governança segundo o qual a mensagem central da organização norteie não só o planejamento e o cotidiano de todos os seus departamentos, sobretudo nas áreas de contato com os públicos e com os *stakeholders*. É, a propósito, o que argumenta Marcos Bedendo (2019), ao afirmar que a sedimentação da identidade institucional exige a incorporação não só de uma mesma linguagem, mas ainda de uma atuação concertada e coesa, sumamente ordenada em função dos grandes objetivos da organização.

Assim sendo, é necessário trabalhar, internamente e de forma constante, a difusão de diretrizes orientativas relacionadas com o propósito de valor da instituição, em especial para que todas as unidades, uma vez engajadas, saibam como o posicionamento deverá margear cada uma de suas respectivas ações. O *marketing* endógeno, nesse diapasão, tende a desempenhar um papel crucial.

Nesse campo de atuação, ademais, é imperiosa a instituição de uma *política de sinergia e engajamento*, a situar os 28 Tribunais como cogestores da reputação das instituições eleitorais, designadamente como partícipes ativos na construção e no fortalecimento de um posicionamento comum. Dentro dessa visão, é preciso que as Cortes Regionais, ademais de assumirem, dentro de suas circunscrições e com máximo

<sup>61</sup> Por isso, as organizações prestadoras de serviços devem ter grandes preocupações com atendimento e treinamento de funcionários. Empresas de produtos tecnológicos devem ter grandes preocupações com a inovação. O tipo de preocupações varia de acordo com o mercado e a marca, tendo impacto em cada área do negócio, envolvam elas decisões sobre o negócio ou os pontos de contato (BEDENDO, 2019).

<sup>62</sup> Nesse diapasão, cabe considerar que, para além dos ganhos financeiros, existem duas espécies de lucro: de um lado, o denominado “lucro bom”, gerado pelo usuário que, uma vez satisfeito, divulga e influencia outros usuários; de outro, o “lucro ruim”, vinculado a usuários insatisfeitos, propensos a difamar tanto a instituição como o serviço (MELO et al, 2018). Em conexão com a hipótese de Cass Sustein (2021), acerca do fenômeno da conformidade, é lícito supor que o lucro, na perspectiva proposta, é importante mesmo para as instituições sem fins lucrativos, designadamente porque clientes satisfeitos geram convencimento positivo em seus círculos sociais, ao tempo em que os usuários insatisfeitos dão lugar a prejuízos reputacionais pelo mesmo motivo.

empenho, a defesa da agenda ora apresentada, alinhem suas políticas de serviços e de comunicação com o programa executado pelo TSE, como mínimo para amplificar, nos respectivos territórios, as informações e mensagens difundidas pelo centro.

A tabela abaixo, nesse compasso, sistematiza e especifica o modelo de atuação em rede, que, em ambos os planos (horizontal e vertical), sustenta como denominadores comuns as seguintes pautas: (i) reafirmação da integridade das eleições brasileiras; (ii) reafirmação da fundamentalidade da Justiça Eleitoral; (iii) defesa veemente da democracia; (iv) propagação massiva de aspectos relacionados com a segurança, com a transparência e com a auditabilidade do sistema eletrônico de votação; e (v) enfrentamento contundente da desinformação.

**Tabela 7: Modelo de atuação em rede**

PLANO	DESCRIÇÃO	OBJETIVOS	COMPORTAMENTOS ESPERADOS
Horizontal	Engajamento efetivo dos TREs <sup>63</sup>	<p>Alinhamento institucional</p> <p>Coesão do posicionamento</p> <p>Construção de alianças</p> <p>Amplificação dos discursos (agendamento regional)</p>	<p>Apoio estrutural</p> <p>Entrevistas</p> <p>Eventos</p> <p>Capacitação</p> <p>Replicação, em nível regional, das peças informativas e publicitárias do TSE</p> <p>Replicação, em nível regional, das alianças com <i>stakeholders</i></p>
Vertical	Plena inserção do corpo funcional na gestão da imagem institucional perante os públicos	<p>Amplificação dos discursos (agendamento local)</p> <p>Construção de alianças</p>	<p>Adesão ao PPED</p> <p>Replicação, em nível local, das peças informativas e publicitárias do TSE</p> <p>Replicação, em nível local, das alianças com <i>stakeholders</i></p> <p>Otimização do atendimento</p>

Fonte: elaboração própria.

<sup>63</sup> Vale acrescentar que não se pretende um engajamento monolítico, em termos uniformes, para todos os TREs. Ainda que a mobilização parta de um “mínimo de colaboração aceitável”, não há negar que, em virtude de imperativos estratégicos, haverá a necessidade de um comprometimento mais intenso por parte de determinadas Cortes, *v.g.*, se a “demografia da desconfiança” indicar a existência de concentrações geográficas.

Ao TSE, por seu turno, impende elaborar formas específicas de colaboração, assim como engendrar campanhas de *marketing* interno (*endomarketing*)<sup>64</sup> e políticas efetivas de incentivo, como forma de facilitar e estimular o engajamento institucional dos regionais, com vistas à articulação de uma defesa institucional em rede, bem ainda fomentar o envolvimento factual dos servidores da linha de frente, com o objetivo de garantir que os esforços comunicacionais se multipliquem e terminem por abarcar diferentes modalidades, cobrindo o ecossistema informativo de uma forma atomizada e abrangente (universos *online* e *off-line*).

Com esse espírito, o presente programa prevê, logo à saída, a realização de uma *pesquisa censitária interna*, periodicamente renovada, desenhada com o objetivo de promover um diagnóstico do engajamento (clima motivacional), perscrutando, entre outros fatores, o grau de adesão do corpo de servidores às pautas institucionais (em especial a defesa reputacional e o enfrentamento à desinformação), assim como descobrir circunstâncias que incrementariam a predisposição para a assunção de papéis ativos na gestão da reputação organizacional.

Paralelamente, o consórcio ativo de TREs será costurado, primeiramente, mediante sucessivas reuniões de cúpula, com motes de *alerta* (exposição do quadro crítico, a incluir riscos associados) e *sensibilização* (evocação de responsabilidades, em conexão com a vocação democrática dos organismos eleitorais).

Uma vez obtido o compromisso dos órgãos regionais, seguir-se-á uma série de encontros do segundo escalão administrativo, a abranger, separadamente e de acordo com agendas predefinidas, diretores-Gerais, assessores de Presidência, assessores de comunicação e pontos focais do enfrentamento à desinformação.

Nessas reuniões, para além da agenda em torno do alinhamento comunicacional, será construído um calendário, tendo como escopo a organização de diálogos regionais, dentro dos quais a AEED levará a termo ações de capacitação com ênfase na perspectiva da mobilização (caravanas *call-to-action*), com o escopo particular de angariar um grande número de voluntários para a composição de uma *Frente Nacional de Enfrentamento à Desinformação*.

Tanto no contato com as Assessorias de Comunicação (eventos por região) como na interação com os servidores de Cartórios (evento por estado), o quadro de comportamentos esperados será apresentado

<sup>64</sup> Como refere Rafaela Pinheiro, modernamente, a comunicação interna cumpre papel fundamental no contexto das organizações, haja vista que logra a integração de todas as suas áreas, num esforço conjunto imprescindível para as estratégias de gestão da imagem e do posicionamento. Em suas palavras, na sociedade atual “[...] não há mais espaço para organizações que não planejam seus relacionamentos com os públicos de interesse” e, nesse compasso, a saúde desse relacionamento depende, essencialmente, da compatibilidade entre o discurso e as ações da empresa, o que conduz à necessidade de que os valores organizacionais sejam compreendidos, internalizados e vivenciados por todos os seus colaboradores (PINHEIRO, 2010). No mesmo norte, Bonime-Blanc (2016) comenta que o comportamento dos funcionários impacta fortemente a reputação das organizações, pelo que hão de ser enxergados, pela administração, como “atores reputacionais” da maior importância.

de forma facilitada, por intermédio de *playbooks*<sup>65</sup> abrangentes, de diferentes níveis de engajamento<sup>66</sup>, especialmente elaborados para esses fins.

## 5. DAS METAS E MARCADORES DE PROGRESSO

Assim como informam Cardoso e Polidoro (2016), inexistem, até o momento, métricas específicas que permitam aferir, objetivamente, ganhos relacionados com o afastamento de riscos de imagem ou com o incremento dos índices de aprovação das instituições. Nesse contexto, as avaliações tendem a ser realizadas à luz de procedimentos aplicados a análises de longo prazo, logicamente com adaptações.

Também assim, importa referir que, no campo publicitário, não existe garantia de que as estratégias adotadas funcionarão perfeitamente, sobretudo em um curto espaço de tempo, tendo em vista que a comunicação social enfrenta barreiras, dentre as quais os filtros ideológicos e os vieses de seus destinatários. Nesse diapasão,

Responsabilizar-se pela entrega desses resultados é como garantir que determinado time vai ganhar o campeonato de futebol. Ele pode ter os melhores jogadores e o melhor técnico, mas é impossível controlar o que o seu oponente vai fazer em campo. Por isso, as fórmulas prontas de *marketing* são tão ineficientes e levam as empresas a não acreditarem nas promessas que ouvem.

Não existem procedimentos incontestáveis no relacionamento com pessoas. Máquinas são previsíveis, pessoas são incalculáveis e incertas (LIPPERT, 2021).

Por conseguinte, o que resta fazer é “implementar processos, criar soluções, analisar os números e conceber melhorias que ajudem a aumentar a chance de sucesso” (LIPPERT, 2021). A persistência, nesse compasso, avulta como a verdadeira chave do sucesso, desde que, obviamente, acompanhada de procedimentos adequados de análise e acompanhamento.

O processo de gestão da reputação institucional, por essa mirada, exsurge como um esforço contínuo, constantemente sujeito a avaliações de eficácia, levadas a efeito com o objetivo de detectar acertos e erros, os quais ditarão os rumos dos novos passos ou das ações. O que deve ser dito, quais os canais adequados e os públicos prioritários constituem questões centrais que devem ser reexaminadas periodicamente, sendo certo que as reorientações são naturais e, de certo modo, esperadas, sobretudo em virtude das sucessivas mudanças de contexto.

<sup>65</sup> Conforme refere Dener Lippert (2021), os *playbooks* constituem modelos de entrega, ou seja, “planos de jogo que funcionam como guias sobre como executar diversos tipos de projetos” e que têm como objetivo não apenas otimizar e facilitar o encaminhamento de ações, como ainda “estipular um determinado padrão de qualidade que deve ser seguido por todos os colaboradores”.

<sup>66</sup> A construção gradativa se revela estratégica, notadamente em virtude da maior aptidão para lograr algum nível de envolvimento. Com efeito, seja em decorrência de défices estruturais, ou mesmo de características pessoais de cada colaborador, é inviável exigir de todos os agentes e de todas as unidades a mesma intensidade de adesão. Nesse compasso, a título exemplificativo, é preciso prever alternativas para os servidores que não se sintam confortáveis em ministrar aulas e palestras, assim como é necessário pensar em soluções para auxiliar, ao nível do *marketing* organizacional, as assessorias de comunicação desprovidas desse campo de *expertise*.

Seja como for, o processo de controle é perene e exige o estabelecimento de parâmetros e instrumentos para sua aplicação<sup>67</sup>. Esses parâmetros, conforme Margarida Kunsch, “são indicadores que permitem a medição e o julgamento das ações em face dos objetivos estipulados”, e as ações decorrentes do controle podem, a rigor, ser *reativas*, quando visem a corrigir os desvios detectados, e *proativas*, quando busquem evitar que os desvios ocorram (KUNSCH, 2016). Em nossa visão, podem ainda ser *intensificadoras*, nos contextos em que os marcadores de progresso apontem acertos.

Consideradas as ações anteriormente descritas – que, obviamente, constituem a fase inaugural de um programa a ser ampliado em ciclos seguintes –, observa-se, em linhas gerais, a persecução das seguintes metas que, direta ou indiretamente, colaboram com o cumprimento dos correspondentes objetivos gerais, conforme tabela a seguir.

**Tabela 8: Das metas e dos marcadores de progresso**

META	MARCADOR DE PROGRESSO
<b>Meta 1:</b> Diminuir as taxas de rejeição das instituições eleitorais em pesquisas internas e levantamentos externos destinados à aferição de índices de confiança social.	Análise comparativa (séries históricas)
<b>Meta 2:</b> Incrementar a confiança social em relação à segurança e à confiabilidade do processo eletrônico de votação.	Análise comparativa (séries históricas)
<b>Meta 3:</b> Aumentar a percepção de relevância das instituições eleitorais.	Análise comparativa (séries históricas)
<b>Meta 4:</b> Gerar dados para a comunicação.	Análise quantitativa (número de levantamentos e relatórios de análise)  Análise qualitativa (natureza e abrangência dos levantamentos e das análises)
<b>Meta 5:</b> Engajar os TREs rumo a uma gestão reputacional em rede.	Análise quantitativa (número de aderentes)  Análise qualitativa (intensidade da adesão)

<sup>67</sup> Anote-se, nesse guiar, que as metodologias de aferição de desempenho, no âmbito da política de gestão de riscos do TSE, encontram referência no art. 10 da Portaria-TSE nº 784/2017, assim disposto:

Art. 10. São diretrizes para a Gestão de Riscos:

I - ser dinâmica e formalizada por meio de metodologias, normas, manuais e procedimentos;

II - as metodologias e ferramentas implementadas devem possibilitar a obtenção de informações úteis à tomada de decisão para a consecução dos objetivos institucionais e para o gerenciamento e a manutenção dos riscos dentro de padrões definidos pela Comissão de Gestão de Riscos;

III - a medição do desempenho da gestão de riscos deve ser realizada mediante atividades contínuas ou de avaliações independentes ou a combinação de ambas;

IV - a capacitação dos agentes públicos que exercem cargo, função ou emprego no TSE, em Gestão de Riscos, deve ser desenvolvida de forma continuada, por meio de soluções educacionais, em todos os níveis;

V - o desenvolvimento e a implementação de atividades de controle de gestão que considerem a avaliação de mudanças, internas e externas, e contribuam para a identificação e avaliação de vulnerabilidades que impactem os objetivos institucionais; e

VI - a adoção de procedimentos de controle interno proporcionais aos riscos e baseada na relação custo-benefício e na agregação de valor à instituição.

META	MARCADOR DE PROGRESSO
<b>Meta 6:</b> Motivar o corpo de servidores (elevar os índices de satisfação, sentimento de orgulho e pertença).	Análise comparativa (séries históricas)
<b>Meta 7:</b> Capacitar o corpo funcional para a gestão da reputação institucional	Análise quantitativa (número de eventos) Análise qualitativa (natureza dos eventos)
<b>Meta 8:</b> Mobilizar o corpo funcional para uma gestão integral, abrangente de todos os pontos de contato com o público.	Análise comparativa (séries históricas)
<b>Meta 9:</b> Ampliar parcerias e intensificar laços com os <i>stakeholders</i> .	Análise quantitativa (número de ações e parcerias firmadas)
<b>Meta 10:</b> Reforçar o posicionamento institucional a partir da ação de <i>stakeholders</i> .	Análise quantitativa (número de manifestações públicas em prol das agendas institucionais) Análise qualitativa (natureza das ações levadas a efeito <sup>68</sup> )

Fonte: elaboração própria.

O controle dos marcadores de progresso, no âmbito do presente programa, será plasmado em relatórios gerenciais parciais submetidos, periodicamente, à Secretaria-Geral da Presidência, sem prejuízo da apresentação de um *relatório anual de ações e resultados*, a ser entregue na sequência do fechamento de cada exercício.

## 6. DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

Bonime-Blanc (2016) elenca quatro fatores que explicam porque a gestão de riscos reputacionais se tornou uma alavanca estratégica tão relevante no contexto organizacional atual: em primeiro lugar, o trabalho acadêmico sobre o valor real do patrimônio intangível, que abrange o conceito da marca; em segundo lugar, a proliferação e o incremento da visibilidade de escândalos com grandes consequências; em terceiro lugar, a ampliação da consciência e o impacto de assuntos não financeiros, como os temas ambientais, sociais e de governança; e, finalmente, as transformações, em níveis de transparência, disponibilidade, velocidade e volume de informação operadas pela tecnologia.

No caso específico das instituições eleitorais, a adoção de um programa de gestão de riscos reputacionais cobra maior sentido não apenas em razão dos efeitos políticos associados (possibilidade de rupturas institucionais e de processos violentos), mas ainda em virtude de circunstâncias relacionadas com a tendência expansiva dos ataques institucionais orientados pela desinformação.

<sup>68</sup> Exemplo de análise qualitativa das parcerias pode ser efetivado a partir de um diagnóstico do perfil colaborativo das instituições parceiras do PPED. Nesse norte, a assinatura do Termo de Adesão não significa, necessariamente, a existência de uma colaboração ativa e específica, a qual depende, em adição, de tratativas relacionadas com a formalização de Memorandos de Entendimento.

A gestão do risco reputacional em geral e sua efetividade em última instância dependem, em grande medida, da própria organização institucional, *v.g.*, de seu grau de desenvolvimento, de sua trajetória histórica, *expertise*, presença geográfica, de seu campo de atuação etc. (BONIME-BLANC, 2016). O sucesso de programas como o que se apresenta guarda relação especial com o grau de assimilação e vivência, isto é, com o quão internamente arraigada se revele a percepção da gestão da reputação como uma prática institucional da maior importância.

Em última análise, a transformação do quadro de desconfiança que acomete as instituições eleitorais depende não apenas de uma decisão gerencial, mas, sobretudo, de uma política de mobilização que, com o tempo, conduza o comportamento geral de todos os Tribunais Eleitorais, assim como dos respectivos servidores. Da mesma forma, depende do aprimoramento constante das formas de relacionamento com os públicos, por intermédio das mais variadas modalidades de comunicação institucional.

Isso posto, cumpre advertir que o presente programa não se apresenta como uma solução categórica ou definitiva para os problemas de imagem da organização, mas como um dentre muitos modos de se pensar os dilemas enfrentados. Avulta, pois, como uma primeira alternativa para um câmbio situacional, devendo ser perspectivado, portanto, como um conjunto de orientações plenamente adaptável, seja em face de fragilidades intrínsecas eventualmente detectadas, seja em função de mudanças significativas de contexto, seja ainda em virtude de novas orientações de gestão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.

ADAMS, Paul. Relações públicas em apoio ao marketing: novos horizontes para a comunicação integrada. *Diário Popular*, São Paulo, 29 maio 1985.

ALVIM, Frederico Franco. *Crise democrática e Justiça Eleitoral: desafios, encargos institucionais e caminhos de ação*. Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, 2020.

ANDERSON, Chris. *Ted talks: o guia oficial do TED para falar em público*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.

BEDENDO, Marcos. *Branding: processos e práticas para a construção de valor*. São Paulo: Saraiva, 2019.

BENDIT, Zilla Patrícia. Propaganda corporativa. In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (coord.). *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa de imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 50-69.

BONIME-BLANC, Andrea. *Manual de riesgo reputacional: sobrevivir y prosperar en la era de la hipertransparencia*. Madrid: Corporate Excellence, 2016.

BRASIL. Senado Federal. *Consulta pública*. Sugestão n. 9 de 2018: voto impresso em 100% das urnas. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ecidadania/visualizacaomateria?id=132598>. Acesso: em: 5 maio 2021.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. *Manual de Gestão de Riscos*. Documento interno, cuja última atualização data de 5 de agosto de 2021.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. *Portaria nº 282, de 22 de março de 2022*. Institui o Programa de Fortalecimento Institucional a Partir da Gestão da Imagem da Justiça Eleitoral - PROFI no âmbito da Justiça Eleitoral e disciplina a sua execução. Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, 2022. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/prt/2022/portaria-no-282-de-22-de-marco-de-2022>. Acesso em: 29 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. *Portaria TSE n. 784, de 20 de outubro de 2017*. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/prt/2017/portaria-no-784-de-20-de-outubro-de-2017>. Acesso em: 4 maio 2022.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. *Programa de enfrentamento à desinformação com foco nas Eleições 2020: relatório de ações e resultados*. Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, 2021. 34 p. Autoria: OSORIO, Aline Rezende Peres; BARCELOS, Júlia Rocha de; VARGAS, Marco Antonio Martin; RONDON, Thiago; RODRIGUES, Tainah Pereira.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Gestão de riscos no TCU. *Modelos de referência de gestão corporativa de riscos*. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>. Acesso em: 5 maio 2022.

BRUZZONE, Andrés. *Ciberpopulismo: política e democracia no mundo digital*. São Paulo: Contexto, 2021.

CARDONA, Emiliano. Efecto rebote (boomerang). In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 146.

CARDOSO, Bianca. 5 vantagens do uso de dados na comunicação na era digital. *Cortex Blog*. 23 mar. 2021. Disponível em: <https://cortex-intelligence.com/blog/comunicacao/estrategia-de-comunicacao-na-era-digital/>. Acesso em: 2 dez. 2021.

CARDOSO, Claudio; POLIDORO, Márcio. Gestão do risco da imagem institucional. *FGV EAESP Papers*, n. 10, 2016. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/15645/Gest%c3%a3o-do-Risco-da-Imagem-Institucional-Cardoso-e-Polidoro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em : 2 maio 2022.

CAZORLA, Ángel; HIPOLA, Giselle G. Audiencia. In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*.> Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 36.

CHAVES, Norberto. *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Ediciones G. Gili, 1999.

CHIAVEGATTO, Valeria Coelho. Introdução à linguística cognitiva. *Matraga: revista do Programa de Pós-Graduação em Letras da UERJ*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 24, jan./jun. 2009.

COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía, 2001

ÇAVDAR, Gamze. Beyond election fraud: manipulation, violence and foreign power intervention. In: ALVAREZ, R. Michael; HALL, Thad E.; HYDE, Susan (ed.). *Election fraud: detecting and deterring electoral manipulation*. Washington D.C.: Brookings Institution Press, 2008. p. 50-70.

DATAFOLHA. *Pesquisa nacional de 13 a 15 de setembro de 2021*. Disponível em: <http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2021/09/24/avali24968insti94782congress8472.pdf>. Acesso em: 19.10.2021.

DATATEMPO. *Confiança nas instituições*. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/politica/datatempo/datatempo-maioria-tem-pouca-confianca-nas-instituicoes-1.2545054>. Acesso em: 2.05.2022.

DIAS, Joana Amaral. *O cérebro da política: como personalidade, emoção e cognição influenciam as escolhas políticas*. Lisboa: Edições 70, 2014.

ECCLES, Robert G.; NEWQUIST, Scott C.; SCHATZ, Roland. Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 2, p. 104-114, 2007.

EDELMAN Trust Barometer 2021. Relatório nacional confiança no Brasil + global. 21ª. *Pesquisa anual Edelman Trust Barometer*. online. Disponível em: [https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer\\_Brazil%20%2B%20Global\\_POR\\_Imprensa\\_1.pdf](https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20%2B%20Global_POR_Imprensa_1.pdf). Acesso em: 3 maio 2022.

ELLUL, Jacques. *Propagandas: uma análise estrutural*. Lisboa: Antígona, 2014.

EMMERICH, Norberto. Campañas de desinformación. In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 44-47.

FOMBRUN, Charles J.; NIELSEN, Kasper Ulf; TRAD, Nicolas G. The two faces of reputation risk: anticipating downside losses while exploiting upside gains. *Organicom*, ano 4, n. 7, p. 71-83, 2. sem. 2007.

FREEMAN, Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GALÃO, Fabiano Palhares; CRESCITELLI, Edson. Como e com quem você quer falar?: um estudo sobre os públicos envolvidos no processo da comunicação de marketing de grandes anunciantes. *Revista Administração em Diálogos (RAD)*, v. 16, n. 2, p. 48-69, maio/ago. 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/11585>. Acesso em: 29 abr. 2022.

GARCÍA HIPOLA, Giselle. Campaña puerta a puerta. In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 57-58.

GERARDI, Alessandro. *Universidade marketing digital: como promover seu negócio na internet e ser bem-sucedido*. São Paulo: Universo dos Livros, 2021.

GIANGRANDE, Vera de Mello. A comunicação na era do consumidor. *In: KUSNCH, Margarida M. Khroling (org.). Obtendo resultados em relações públicas.* São Paulo: Pioneira, 1997.

GOMES, Ana Paula C.; BROENS, Mariana C. *A formação das crenças na era das fake news: emoções e sentimentos epistêmicos.* São Paulo: FiloCzar, 2021.

GONZÁLEZ BUSTAMANTE, Bastián; SAZO MUÑOZ, Diego. Branding político. *In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). Diccionario enciclopédico de comunicación política.* Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 41-44.

GUERRERO GARCÍA, Jorge; MANZANO FERNÁNDEZ, María Angeles. Barreras comunicativas. *In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). Diccionario enciclopédico de comunicación política.* Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 37-39.

HARTLEY, John. *Comunicação, estudos culturais e media: conceitos-chave.* Lisboa: Quimera, 2004.

JARAMILLO, Óscar. Teoría y metodología: una mirada al informe de big data. *Boletín Observatorio Internacional, Universidad Finis Terrae, n. 46, enero/feb. 2019.*

JEFKINS, Frank. *International Dictionary of Marketing and Communication.* Glasgow: Blackie, 1987.

KAPFERER, Jean-Noel. *Strategic brand management.* 2. ed. New York: Free Press, 1992.

KELLER, Kevin L. *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity.* Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOSSOVSKY, Nir; GREENBERG, Michael D.; BRANDEGEE, Robert C. *Reputation, stock price and you: why the market rewards some companies and punishes others.* Los Angeles: Apress, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.* 6. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

LACOMBE, F. *Dicionário de negócios.* São Paulo: Saraiva, 2009.

LIPPERT, Dener. *Cientista do marketing digital.* São Paulo: Editora Gente, 2021.

MARCONDES FILHO, Ciro (org.). *Dicionário da Comunicação.* 2. ed. São Paulo: Paulus Editora, 2014.

MARTÍNEZ RUANO, Pedro. *El control electoral*. Madrid: Congreso de los Diputados, 2003.

MELO, Bruna; MICHEL, Margareth de Oliveira; ANDRETTI, Rafael Damé; BRAGA, Suzane Teles. *Gestão de marcas*. Porto Alegre: Sagah, 2018.

MENEZES, José Dario. *Gestão da marca e reputação corporativa*. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

MOISÉS, José Álvaro. A desconfiança nas instituições democráticas. *Opinião Pública*, Campinas, v. 11, n. 1, p. 33-63, mar. 2005.

MOURA, Davi Jeremias da Silva; ARAÚJO, Ana Beatriz Alves. Marca, posicionamento e brand equity: um levantamento teórico. *Revista Tecnologia e Informação*, a. 1, n. 3, p. 7-9, jul./out. 2014.

ONLINE BROWSING PLATFORM. ISO 31000: 2018. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>. Acesso em: 29 abr. 2022.

PAHINS, Sílvia Letícia Lara. *Reputação em organizações públicas brasileiras*. 2012. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2012. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/21345?locale=pt>. Acesso em: 26 out. 2021.

PINHEIRO, Rafaela Cristina Emiliano. *A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional*. 2010. Monografia (Trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação Lato Sensu) Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k213189.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213189.pdf). Acesso: em 5 maio 2022.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, p. 1-17, dec. 2006.

PRADO, José Luiz Aidar. Valor imaterial. In: MARCONDES FILHO, Ciro (org.). *Dicionário da Comunicação*. 2. ed. São Paulo: Paulus Editora, 2014. p. 581-582.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. COSO: gerenciamento de riscos corporativos. Estrutura integrada. Recuperado de: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>. Acesso: 9.11.2021.

PRIOR, Hélder. Campañas de comunicación pública. In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 47-48.

QUALTER, Terence H. Opinião. In: OUTHWAITE, William; BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1993. p. 536-537.

RIBEIRO, Márcio Moreto; ORTELLADO, Pablo (coord.). Manifestação em apoio ao presidente Bolsonaro: setembro 2021. In: RIBEIRO, Márcio Moreto. *Monitor do debate político no meio digital*. São Paulo, 8 set. 2021. Disponível em: <https://www.monitordigital.org/2021/09/08/manifestacao-em-apoio-ao-presidente-bolsonaro-07-09-21/>. Acesso em: 5 maio 2022.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: como ser visto e ouvido em um mercado super competitivo*. São Paulo: M. Books, 2009.

RIORDA, Mario. Comunicación de crisis. In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 88-92.

RIORDA, Mario; FONTANA, Silvia. Comunicación de riesgo. In: CRESPO MARTÍNEZ, Ismael; D ADAMO, Orlando; GARCÍA BEAUDOUX, Virginia; MORA RODRÍGUEZ, Alberto (coords.). *Diccionario enciclopédico de comunicación política*. Madrid: Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2015. p. 92-95.

ROCCO, Ary. Relações públicas. In: MARCONDES FILHO, Ciro (org.). *Dicionário da Comunicação*. 2. ed. São Paulo: Paulus Editora, 2014, p. 515-516.

RUSSO, Guilherme A.; AZZI, Roberta Gurgel; FAVERI, Charlene. Confiança nas instituições políticas: diferenças e interdependência nas opiniões de jovens e população brasileira. *Opinião Pública*, Campinas, v. 24, n. 2, p. 365-404, maio-ago. 2018.

SÁNCHEZ, Carlos Manuel. *Decir es decidir: ¿cómo pueden las organizaciones conectar (de verdad) con sus grupos de interés, a través de las palabras-alma?* Madrid: Editorial Fe d'erratas, 2015.

SÁNCHEZ MUÑOZ, Óscar. *La regulación de las campañas electorales en la era digital: desinformación y microsegmentación en las redes sociales con fines electorales*. Madrid: Universidad de Valladolid; Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2020.

SANTOLAYA MACHETTI, Pablo; IÑIGUEZ, Diego. *La administración electoral*. Madrid: INAP, 1999.

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Márcio Tadeu. *Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica*. Disponível em: [http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65\\_-\\_Posicionamento\\_de\\_marcas.PDF](http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65_-_Posicionamento_de_marcas.PDF). Acesso em: 9.12.2021.

SHIMP, Terence. *A comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção*. Porto Alegre: Bookman, 2009

SCHULER, Maria; DE TONI, Deonir. *Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos: através do MCI: método para configuração de imagem*. São Paulo: Atlas, 2015.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (coord.). *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa de imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. Comunicação corporativa e gestão. In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (coord.). *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa de imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 18-33.

SINEK, Simon. *Comece pelos porquês: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. São Paulo: Sextante, 2018.

SUSTEIN, Cass. *La conformidade: el poder de las influencias sociales sobre nuestras decisiones*. Ciudad de México: Grano de Sal, 2021.

SZABÓ, Ilona. *A defesa do espaço cívico*. São Paulo: Objetiva, 2020.

THALER, Richard H.; SUSTEIN, Cass R. *Nudge: como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. São Paulo: Objetiva, 2019. Edição eletrônica Kindle.

TORQUATO DO REGO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.

VALENTE, Maria Angela Rodrigues. IPO e Comunicação com o novo mercado. In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (coord.). *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa de imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 100-121.

VASCONCELOS, Antonio Telles; OLIVEIRA, Celso Feliciano. *Desenvolvimento e comunicação*. São Paulo: ECA-USP, 1979.

WATSON, James; HILL, Anne. *Dictionary of media and communication studies*. 8. ed. London and New York: Bloomsbury Academic, 2012.



**PROFI**

Programa de Fortalecimento  
Institucional da Justiça Eleitoral



**Justiça  
Eleitoral**

A justiça da democracia.

ISBN 978-658746142-7



9

786587

461427