

# DA VITÓRIA ELEITORAL À GOVERNAÇÃO EFICAZ



# INTRODUÇÃO

O International Republican Institute (Instituto Republicano Internacional, tradução livre) tem mais de 30 anos de experiência em formação e assessoria junto dos partidos políticos, a fim de melhorar as estruturas de governação bem como a qualidade do processo eleitoral. O presente manual — *From Winning to Governing Effectively (Da Vitória Eleitoral à Governação Eficaz) (WiGov)* — é um recurso abrangente, que integra alguns aspectos fundamentais referentes à capacitação de partidos políticos da Campaign Academy for Successful Elections (CASE) do IRI, bem como recursos adicionais da Biblioteca de Recursos de Governação do Instituto. Este manual complementa os recursos existentes para cobrir todo o processo de transição eleitoral.

Ao focar na importância de uma estratégia coesa para as eleições, o WiGov demonstra a importância do candidato alinhar as suas campanhas com a plataforma do seu partido político. Além disso, o WiGov tem como objectivo proporcionar incentivos aos partidos para melhor apoiarem os candidatos, tanto durante a campanha eleitoral como entre os ciclos eleitorais. O objectivo é fazer uma campanha eficaz, fazendo promessas viáveis e realistas que levem a uma governação eficaz e o sentimento de um dever cumprido que crie confiança entre os cidadãos e os governos. Através deste processo, os partidos podem melhorar o processo de prestação de contas, cumprindo o seu papel de elos vitais entre os cidadãos e os governantes.

Este manual é composto por três secções: *Campanha Orientada pela Política Partidária*, *Planeando a Transição*, e *Governando de Forma Eficaz*.

CAMPANHA ORIENTADA PELA POLÍTICA PARTIDÁRIA	PLANEANDO A TRANSIÇÃO	GOVERNANDO DE FORMA EFICAZ
<p><b>Desenvolvimento do Partido</b></p> <p><b>Estratégias &amp; Táticas de Fazer Campanha</b></p>	<p><b>Gestão da Transição</b></p> <p><b>Assumir o Poder</b></p>	<p><b>Engajar o Sistema</b></p> <p><b>Engajar os Cidadão</b></p>

- Este manual deve ser utilizado para fornecer aos partidos políticos, orientação sobre como podem preparar os seus candidatos para governar, incluindo conceitos e ferramentas para o partido poder apoiar os candidatos ao longo e entre os ciclos eleitorais.
- Este manual é acompanhado por três apresentações de formação que cobrem cada uma das três fases.
- As secções 1 e 2 devem ser implementadas no período pré-eleitoral, enquanto o ideal é que a secção 3 seja implementada após as eleições.
- Além disso, na secção do Apêndice, delineamos recursos adicionais que o Instituto pode fornecer, de acordo com outras assistências técnicas aos partidos, candidatos e governantes recém-eleitos.

# ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	<b>2</b>
<b>I. Campanha Orientada Pela Política Partidária</b> .....	<b>4</b>
Desenvolvimento do Partido: o Partido e a Política como um Todo .....	4
A Visão .....	5
A Agenda .....	5
A Plataforma .....	5
Fazer Campanha para Vencer .....	6
Estratégia e Táticas .....	6
Criando a Marca .....	6
Definindo a Agenda .....	7
Espalhando a Mensagem – Trabalhando com os Média .....	8
Engajando com o Público .....	8
<b>II. Planeando a Transição</b> .....	<b>13</b>
Ajustando á Apartidarização .....	13
Preparando a Transição .....	14
Legitimando o Mandato .....	14
Elaborando um Plano Estratégico .....	14
Gerindo Expectativas .....	16
Planeando os Primeiros Cem Dias .....	16
Assumindo o Cargo .....	17
Gestão do Pessoal .....	17
Desenvolvendo Políticas .....	18
Lidando com os Governantes Cessantes .....	18
Trabalhando com a Função Pública .....	18
<b>III. Governando de Forma Eficaz</b> .....	<b>19</b>
Engajando com o Sistema .....	19
Compreendendo o Papel e Responsabilidade de um Funcionário Público .....	19
Liderando o Governo .....	20
Implementando as Políticas S.M.A.R.T. .....	21
Trabalhando com o Seu Partido .....	21
Construindo uma Coligação .....	23
A Fiscalização .....	24
Engajando com os Cidadãos .....	25
<b>Conclusão</b> .....	<b>28</b>



# I. CAMPANHA ORIENTADA PELA POLÍTICA PARTIDÁRIA

## DESENVOLVIMENTO DO PARTIDO: O PARTIDO E A POLÍTICA COMO UM TODO

A política de um partido e as diferentes formas que ela assume numa campanha servem como infra-estrutura da campanha e como base sobre como um candidato irá governar se for eleito. As políticas são as soluções que os partidos ou oficiais desenvolvem para responder aos problemas que existem na sociedade. Os partidos políticos desenvolvem soluções específicas para os problemas da sociedade com base na sua visão. A forma como os problemas são definidos sustentará a política e as estratégias subsequentes de campanha e governação. As decisões sobre políticas devem ser orientadas por dados, o que significa que elas exigirão pesquisa e contribuição da comunidade. Estes dados devem ser obtidos através do contacto directo com os cidadãos, de contributos de organizações comunitárias influentes e de sondagens. O objectivo principal dos partidos e candidatos é vencer as eleições, e isso exige que eles entendam o que os cidadãos precisam e como comunicar as suas soluções num nível que os cidadãos entendam e se preocupem com elas. O primeiro passo no desenvolvimento de políticas é ouvir os eleitores, a fim de definir com precisão os problemas que as políticas precisam abordar. Sem uma política relevante e claramente articulada, a campanha é incapaz de se conectar com sucesso junto dos eleitores.

Para elaborar políticas, um partido deve começar com uma visão, uma agenda e uma plataforma. A visão de um partido orienta a agenda que ele apresenta, conforme estabelecido na sua plataforma. A visão, agenda e plataforma servem como infra-estrutura intelectual e política da campanha e são a base para saber como o candidato irá governar se for eleito.



### Construindo uma Plataforma

Quando se pretende falar em desenvolver a política do partido e utilizá-la num contexto de campanha, tomemos como exemplo a construção de uma casa. Como toda a casa a ser erguida, o primeiro passo é colocar uma fundação sólida. Para a política do partido, a visão é essa fundação. Assim que a fundação tiver sido colocada, a estrutura da casa deve ser levantada. A estrutura da casa é o programa do partido. Depois vem a construção real da casa. Esta é a plataforma política da campanha. Depois da infra-estrutura ter sido levantada, o telhado e as paredes – a mensagem do partido, deve ser colocada sobre a casa. As mensagens são o que o público vê e moldam a forma como os cidadãos olham o partido. Mais adiante, falaremos em torno das mensagens. Nesse momento, a casa está pronta para ser habitada; as pessoas podem se mudar e viver lá, confiantes de que desfrutarão de uma vida melhor.

④ MENSAGEM

③ PLATAFORMA

② PROGRAMA

① VISÃO



## A Visão

A visão é como o partido vê o futuro.

Visão é a ideia geral - às vezes também referida como uma narrativa - do que o partido espera que o país se torne.

A visão é o "quê"; isto é, o que o partido espera que o país se torne caso seja eleito à governar.

A visão é também o "porquê"; isto é, a razão, ou o motivo porquê um indivíduo concorre às eleições.

A visão do partido baseia-se na sua ideologia e responde às questões fundamentais do que pensa da situação actual, e como melhor organizar estratégias para melhorar o país.

A Visão define as questões que irão sustentar as posições políticas, e as estratégias subsequentes, para a campanha e a governação. As decisões sobre as políticas devem estar de acordo com a visão e as crenças centrais do partido, mas também é imperativo que elas sejam orientadas por dados. Tal abordagem orientada por dados requer muita informação; ou seja, requer pesquisa, incluindo pesquisa sobre opinião pública, bem como consulta à organizações, partes interessadas e, naturalmente, cidadãos e à comunidade.

---

**LIÇÃO: Manutenção de Registos - Uma abordagem baseada em dados produz muita informação, e as partes precisam ter processos e plataformas para gerir essa informação. A gestão do conhecimento é um elemento-chave que encontramos em falta em muitos partidos; não tinham registos de eleitores, centros de formação ou políticas, ou mesmo uma forma de agregar os dados que pretendiam recolher. Ter estas plataformas implantadas é imperioso se estamos a enfatizar uma abordagem orientada a dados.**

*O objectivo principal dos partidos e seus candidatos é vencer as eleições, e isso requer que entendam o que os cidadãos querem e precisam, e isso implica saber escutar.*

Não saber escutar — e não escutar com atenção — pode ter consequências graves para um candidato ou partido: perderem as eleições. No entanto, o mero conhecimento não é suficiente; o conhecimento tem de ser fundamentado numa empatia atenciosa para com as pessoas. Tal empatia é, por vezes o elemento mais importante de uma campanha vencedora. Como é dito frequentemente acerca do público, "Não se importam que saibas, até saberem que te importas."

Portanto, a elaboração de políticas — incluindo a dimensão humana — deve ser levada muito a sério.

## A Agenda

A agenda é o "como", a forma como a visão da partido deve ser implementada.

A agenda se baseia na ideia de visão de longo prazo, visando o horizonte distante, e traça um roteiro para o planeamento estratégico do partido.

A agenda articula prioridades e marcos mensuráveis. "Governar é escolher", o candidato escolhe prioridades quando diz que se concentra no emprego e na economia, ou na cura de feridas sociais, ou em fazer a paz com outro país.

## A Plataforma

A plataforma, também conhecida como um programa, ou manifesto, é a "lista de verificação". A plataforma é geralmente abrangente, subdividida por categorias de assuntos, e mais subdividida conforme necessário.

A plataforma define as prioridades do partido e orienta grande parte da comunicação das campanhas, tanto interna como externa. A linguagem da plataforma deve subjazer a todas as mensagens, incluindo discursos, de modo a articular uma questão ou dar uma resposta.

A plataforma, deve ser cuidadosamente escrita e bem pesquisada. A plataforma é o fruto do processo "orientado por dados" descrito acima. Por vezes, por exemplo, um documento de apoio ou notas de rodapé, ou hiperligações, pode ser disponibilizado de forma a evitar acusações de imprecisão.

**LIÇÃO: Pesquisa e verificação dos factos – Gerir o conhecimento e manter a pesquisa de questões ou políticas que suportam plataformas de partidos é fundamental para criar uma marca e mensagens sólidas e consistentes ao longo do tempo. Isso ajuda também os candidatos e líderes dos partidos a destacar-se perante acusações de 'notícias falsas' ou outros ataques de adversários.**

Uma plataforma bem implantada é uma "fortaleza" para uma campanha: candidatos, activistas e voluntários devem estar confiantes de que podem manter a mensagem e articular pontos claramente, especialmente num debate ou entrevista.

A plataforma pode ser curta ou longa: O lado bom da brevidade é concisão; a brevidade é "pontaguda". O lado negativo da escassez é que alguns círculos eleitorais importantes podem se sentir diminutos ou deixados de fora completamente. E assim, a tendência instintiva é tornar a plataforma mais longa, para que cada "base seja coberta" — ou seja, cada circunscrição ou interesse receba uma menção.

O lado positivo do comprimento é assim a abrangência: cada tópico é coberto. O lado negativo do comprimento, e do detalhe, é claro, é que aumenta a possibilidade de disputa interna, mesmo que aumente a probabilidade de alguma imprecisão se infiltrar no texto. Portanto, não há uma resposta certa: Às vezes menos é mais; outras vezes, mais é melhor.

De qualquer forma, a plataforma é, portanto, um ponto de partida fundamental para moldar a visão e a agenda numa estratégia vencedora, tanto para a campanha como para a governação.

Podemos lembrar que uma das plataformas partidárias de maior sucesso na história presidencial dos EUA foi a de Ronald Reagan, em 1980. Naquele ano, a sua plataforma disse que faria três coisas: reduzir os impostos, cortar os gastos do governo e ficar forte contra a ex-União Soviética. Ele venceu as eleições de 1980 numa vitória esmagadora. Quatro anos depois, até os seus críticos tiveram de admitir que ele tinha cumprido essas três promessas. Em 1984, ele foi reeleito numa vitória esmagadora ainda

maior. Então, há muito a dizer sobre fazer promessas populares — e cumpri-las!

## **FAZER CAMPANHA PARA VENCER: ESTRATÉGIA E TÁCTICAS**

### **Criando a Marca**

Um dos benefícios de empreender o processo cuidadoso de Visão>Programa>Plataforma é que o candidato e o partido criam uma marca.

A criação de uma marca requer consistência, e permite que o candidato e o partido sejam conhecidos, confiáveis e apreciados. Por isso, isso se chama "conceito de marca", e é um termo valioso, porque significa que os recém-chegados — incluindo novos candidatos — podem se conectar instantaneamente com o partido; ou seja, ao abraçar a marca, os recém-chegados fazem parte da marca, e por sua vez, fortalecem a marca com mais energia e poder de voto. Como se diz, a política é uma questão de adição, não de subtracção — quanto mais melhor!

**LIÇÃO: Auto-avaliação do Sucesso – O sucesso é tão importante como o processo quando se trata do processo eleitoral. Um partido ou candidato pode ter uma fórmula organizada e consistente para a sua marca e alcance, mas se não estiver a surtir resultados – mais votos – então devem reavaliar essa fórmula. Falamos com alguns partidos cujas estratégias na teoria eram ideais, mas não produziam resultados, e os partidos eram resistentes à mudança de estratégias.**

Uma marca forte permite também que as mentes criativas encontrem formas de sintetizar o partido, seus candidatos e a sua plataforma em dizeres memoráveis e slogans cativantes. Chamamos isso de passar a mensagem, como os candidatos retratam a plataforma e a agenda do partido aos eleitores. Nos Estados Unidos, por exemplo, diferentes Presidentes de sucesso, no século XX usaram frases tão fáceis de lembrar como "Square Deal", "New Deal" e "Fair Deal". Tais ditames e slogans funcionam melhor, é claro, se forem "naturais"; isto é, se parecem derivar naturalmente da visão e da agenda do partido.

## Definindo a Agenda

Como já vimos, a agenda é o "como". Dito de outro modo, é a mensagem que a sua campanha deseja apresentar aos eleitores — é assim como faremos.

A agenda deve ser efectivamente apresentada aos eleitores; isso é conhecido como passar a mensagem ou definir a agenda.

Na verdade, há uma "regra de ouro" bastante simples na campanha: **A campanha que define a agenda é a campanha que ganha.** Dito de outra forma, se a "conversa" for sobre a visão e as questões do seu partido, é provável que venças. Se os eleitores concordarem que o grande problema é X, e que tens um bom plano para resolver esse X, então é provável que eles lhe dêem uma oportunidade para resolver.

Claro, é provável que o outro partido tenha também o mesmo entendimento. Então, se o outro partido diz que o problema é Y, e que tem um plano para resolver Y, e os eleitores concordam com o outro partido, então é provável que ele vença.

Logo essa é tipicamente a grande questão do debate da campanha: A visão de quem? Os problemas de quem? Este ponto foi transformado numa metáfora desportiva: *Ou a sua equipa tem a bola, ou a outra equipa tem a bola: Se não tiveres a bola, não podes marcar.*

A história demonstra que os defensores que conseguem definir a agenda — e passar a mensagem — terão maior vantagem

## Dez Regras ao Trabalhar com os Média

- **Conheça os momentos de destaque dos média.** Este ponto é menos importante na era do ciclo contínuo de notícias, e ainda assim, é cortesia comum como também bom senso, colocar limites à ansia da equipa de comunicação da campanha em "lançar" ("pitching") histórias em todos os momentos.
- Ao mesmo tempo, **os comunicadores devem ser persistentes em fazer o "pitching"**, especialmente se sentirem que o repórter detém um facto errado. A comunicação da campanha não é para os tímidos, nem para os fracos!
- Se possível, certifique-se de que um **comunicado de imprensa é endereçada à uma pessoa específica**, como um repórter ou editor tratando-o pelo nome, como em "Prezado \_\_\_\_\_". Como se diz, o barulho mais agradável que alguém já ouviu é o som do seu próprio nome.
- **Saiba como cada repórter ou editor prefere receber notícias** e anote isso na sua lista dos média. (Alguns repórteres preferem e-mail, outros preferem textos, faxes ou entregas directas).
- **Não seja um empecilho** ao ligar, mandar mensagens, e-mail ou estar na redacção toda a hora.
- **Crie uma lista dos média e use-a.** Esta é uma lista abrangente de todas as pessoas dos média na sua área. Mantenha um registo das informações de contacto e certifique-se de que as actualiza regularmente.
- Se possível, **faça os seus contactos pessoalmente**, pelo menos no início. A atitude de um repórter em relação a um candidato é muitas vezes colorida pela relação do repórter, quente ou fria, com a operação "comunicação" da campanha.
- Tenha cuidado ao **partilhar notícias com todos os média locais, não apenas com os seus "amigos"**. (Deves sempre assegurar à todos que os servirá da mesma forma, e além disso, nunca sabes onde mais um amigo ou voto, pode estar escondido!)
- **Desenvolva uma relação positiva e de confiança com os jornalistas.** É verdade que isto não é fácil, mas ninguém disse que a política era fácil!

**Nunca minta**

## Espalhando a Mensagem - Trabalhando com os Média

Definir a agenda é um objectivo vital, que requer manter o controlo da mensagem, o que, por sua vez, significa trabalhar com os média.

Os média são o "oxigénio" da sua campanha — e também da outra campanha.

Num ambiente competitivo, é melhor trabalhar com os média em vez de contra eles.

Ao longo da campanha, acontecerão crises e eventos externos e imprevistos. É absolutamente essencial para a saúde e o sucesso da campanha que mantenha a disciplina da mensagem! Não importa a situação, toda a comunicação proveniente da campanha deve ser consistente e reforçar a mensagem que queres que os eleitores ouçam. Não nos cansamos de repetir o seguinte: *O partido que define a agenda é o partido que geralmente vence.*

## Engajando com o Público

Os média não são os mesmos que o público eleitor. Os média constituem um canal para os eleitores, mas às vezes, é claro, os média podem ser um obstáculo, não um aliado. Portanto, mesmo que tenhas boa relação com os média, esteja sempre ciente que o verdadeiro objectivo é atingir o público. Certamente que podemos começar por falar ao público.

### Falar ao Público

Falar ao público é um elemento fundamental para se envolver com as pessoas. Não é apenas um dever, é uma oportunidade. Como resultado, um bom orador é aquele que se conecta com a audiência e deixa aos ouvintes uma mensagem que eles vão se lembrar.

Por definição, falar ao público é uma apresentação de informação em pessoa. Como a maioria do público não é capaz de tomar notas de forma conveniente, falar ao público requer que o orador seja claro, interessante, preparado, personalizado e principalmente, inesquecível para que quando a audiência saia, a mensagem do orador vá com eles.

Não precisa ser uma fala impressionante. Na sua maioria, o discurso tem uma estrutura bastante simples: Para a maioria dos apresentadores, a *Regra de Três* é um plano simples mas sólido:

- Introdução - diga ao público sobre o que pretende falar
- Desenvolvimento ou Pontos Essenciais - diga ao público o que queres que eles saibam
- Conclusão - reiterar o que acabou de dizer em resumo

Um bom orador é claro, interessante e inesquecível — conta histórias sempre que possível, faz contacto visual com o maior número possível de pessoas. Todos gostam de sentir que tiveram uma conexão pessoal com um governante, mesmo que seja apenas fugaz - para uma pessoa na audiência, a memória de um bom momento de conexão durará muito mais do que o momento real.

### Ser entrevistado

As entrevistas podem ser particularmente assustadoras, especialmente se forem transmitidas em directo. É importante que se prepare para as entrevistas de modo a manter a mensagem de maneira eficaz — e isso deve ser parte do seu plano.

## 13 Dicas para Entrevistas



**Esteja preparado.** Se possível, tenha alguém na sua equipa a tomar notas, ou melhor ainda, a gravar — isso pode ser útil em casos de comunicação errónea.



**Se necessário – ou seja, se achas que pode ter dito algo problemático, e/ou se não há outra testemunha da sua campanha – tome notas você mesmo, se não for possível na altura, então faça-o imediatamente a seguir.**



**Simule uma entrevista com um colega de confiança,** a fim de obter um feedback construtivo.



**Vista-se bem ao escolher roupas agradáveis.** Use apenas jóias simples e tente evitar padrões complexos. Se a entrevista for transmitida pela televisão, “teste” como aparece vestido defronte as câmaras — especialmente em relação as gravatas.



**Relaxe.** Tente não suar e preocupar-se – ou pelo menos não demonstre preocupação! Como já foi dito sobre o esforço humano, é preciso trabalhar muito para que pareça fácil. E o trabalho árduo compensa!



**Mantenha o controlo de comportamentos não verbais,** como postura e expressões faciais, especialmente em entrevistas a serem transmitidas em directo.



**Não invente coisas.** Repórteres, leitores e telespectadores costumam detectar uma mentira. Se não souberes a resposta à uma pergunta, não adivinhe. Trate de entrar em contacto com eles quando tiver informações adicionais. Um político astuto, quando confrontado com uma pergunta difícil, pode dizer! “Felizmente, temos especialistas que nos ajudam a responder. Entretanto, o povo deve saber que estou totalmente empenhado em...” Muitas vezes, é útil mencionar os nomes dos especialistas, como uma forma de lhes dar prestígio.



**Quando tiveres respondido à pergunta, pare de falar.** Nos sentimos muito tentados a continuar a falar para preencher o silêncio, e é aí que o entrevistado muitas vezes se mete em problemas, ao divagar. Os entrevistadores inteligentes sabem disso, e assim podem deixar uma pausa, justamente na esperança de que o entrevistador diga algo mau — o que pode ser bom do ponto de vista do entrevistador! Se achar necessário dizer alguma coisa, então, recorra a falas ensaiadas e comprovadas.



**O conceito de “button lines” é bastante útil.** Por outras palavras, depois de responder a uma pergunta, tenha em mente uma expressão, que praticaste, para dar mais autoridade às suas palavras finais. Isto é, depois de responder à pergunta, tenha um “button line” como “E é por isso que o nosso Governo está totalmente empenhado em empoderar as pessoas”. Afinal de contas, são as últimas palavras da resposta que as pessoas são mais propensas a se lembrarem, por isso dêem-lhes algo inesquecível.



**Dê exemplos de pessoas reais. Conte histórias sobre as pessoas.** As pessoas estão interessadas em outras pessoas, sejam heróis, bons exemplos, maus exemplos, ou pessoas como elas mesmas.



**Fale devagar para dar ênfase e demonstrar autoridade, fale rápido para mostrar conhecimento.** Não há uma resposta certa na cadência da fala; como em qualquer aspecto relacionado com a natureza humana, a melhor estratégia é geralmente a alternância e a variedade.



**Se forem usados dados estatísticos, mantenha-as precisas, mas simples.** E lembre-se, a capacidade das pessoas de captar abstrações, como números, é muito menor do que a sua capacidade de captar imagens concretas, como ilustrações da natureza e da natureza humana.



**Diga sempre a verdade.**

Naturalmente, eventos, comícios e desfiles ao vivo são importantes para criar a emoção e dinamismo. Portanto, as campanhas devem estar viradas à oportunidade que lhes é apresentada pelas aparições ao vivo, especialmente do candidato. Assim, chegamos a um conceito-chave nas campanhas amigas dos média modernos: A importância das aparições em tais eventos, e a igual importância do "avanço". O avanço é o termo geral para a logística, segurança, e sim, pompa que torna um evento divertido, além de informativo e inspirador. A equipa de avanço é constituída pelo pessoal necessário para transportar o candidato, com segurança e dignidade, de um local para o outro. O avanço da qualidade, combinado com a encenação de eventos de qualidade, é cada vez mais uma questão de arte política, e como tal, merece uma cuidadosa consideração. Afinal, o candidato está, na verdade, a "competir", não apenas com o(s) outro(s) candidato(s), mas com qualquer outra coisa que possa desviar a atenção.

Um último ponto: Mesmo no calor da campanha, é melhor lembrar que, na opinião da maioria dos cidadãos, a política e as eleições não são o fim. A maior parte das pessoas - incluindo muitos eleitores indecisos - não gostam necessariamente de campanhas políticas. Eles estão interessados noutras coisas, como é óbvio, nas suas próprias vidas, famílias e carreiras. Os candidatos, campanhas e partidos terão sucesso se lembrarem de manter o foco, na medida do possível, no objectivo final da política, que é um país mais alegre e mais próspero.

Isto é mais do que uma simples declaração de devoção cívica; é, de facto, uma tática prática, não só de governar, mas também de fazer campanha. O melhor candidato tem a visão de um país melhor - e isso é muito mais apelativo do que apenas fazer política e campanha.

Na verdade, o foco num futuro melhor é um modo relevante de disciplina para a campanha, para que o a luta partidária não distorça a visão para a nação: *o principal é manter o principal como o aspecto principal.*

## Média Conquistada vs. Média Paga

"Média paga" é o que parece: publicidade (incluindo publicidade online), outdoors, letreiros, e assim por diante. Como já foi dito, as campanhas têm a ver com "mensagem e momentos" - qual é a mensagem, e é dita de maneira inesquecível?

"Média conquistada" é a atenção que uma campanha atrai por fazer coisas interessantes, convincentes e dignas de notícia. Naturalmente que para ser digna de notícia, a mensagem deve ser convincente - incluindo frases memoráveis ou cativantes. Logo, retomamos ao ponto referente a "mensagem e momentos" - qual é a mensagem, e é dita de maneira inesquecível?

Além disso, somos lembrados da importância da equipa de avanço numa campanha eficaz: Cada movimento de um candidato, bem como os eventos da campanha, constituem uma potencial oportunidade para os média conquistados

## Gestão das Redes Sociais

Na última década, a maior mudança, em termos de engajamento com público foi o surgimento das redes sociais.

As redes sociais mudaram a natureza das notícias. Actualmente, tweets, reportagens instantâneas e divulgação de vídeo se integraram para reduzir a distinção entre um jornalista e um cidadão. Hoje em dia, qualquer pessoa pode ser um "cidadão jornalista", se assim o desejar. E se esses cidadãos jornalistas captam algo em vídeo, o mesmo migrará rapidamente para os média mais tradicionais. Portanto, os candidatos devem estar atentos!

Com as redes sociais na vanguarda e no centro da política actual, a frase "toda política é local" é mais relevante do que nunca. Os cidadãos de todo o país podem se conectar imediata e directamente através das redes sociais com os candidatos eleitos e as questões que lhes interessam. As redes sociais

permitem-lhe estabelecer uma conexão pessoal com os eleitores.

Isso amplifica a sua mensagem, mas também significa que deves dar mais ênfase e atenção em transmitir mensagens para atingir um público maior, sabendo que quanto maior for o público, mais numerosos serão os verificadores de factos!

Claro, que há um lado positivo também: Um candidato que seja fascinante, personalizável ou apelativo ganhará com uma exposição adicional. Algo antigo que constitui a verdade é: A câmara não engana. Portanto, todos estes são factores que o candidato e a campanha devem avaliar com antecedência.

### **Lidar com Notícias Falsas**

Outro fenómeno aparentemente novo são as "notícias falsas", também chamadas de "farsa".

Claro que sempre houve denúncias falsas e maliciosas, até mesmo completas farsas. Portanto, de certo modo, as "notícias falsas" não são um fenómeno novo. No entanto, duas coisas são relativamente novas: primeiro, a capacidade técnica acrescida de criar uma falsa impressão ou notícia através recorrendo a truques digitais; e segundo, a vontade, até mesmo a avidez, de alguns candidatos e campanhas de retaliar com a alegação de que uma notícia é "notícia falsa".

O ambiente resultante pode ser extremamente desafiante para todos os interessados - para os candidatos, para os média e para o público. É uma questão filosófica antiga por responder: *O que constitui a verdade?*

O presidente americano Thomas Jefferson afirmou de maneira optimista que, num ambiente livre, a verdade triunfará.

Todos os que crêem na verdade esperam que Jefferson estivesse certo, e ainda está certo. No entanto, na arena política, é importante que a verdade tenha aliados! Ou seja, aliados que se unirão para apoiar a verdade contra ataques de falsidade.

É claro que o melhor aliado da verdade é a credibilidade pessoal do candidato. Se ele ou ela

tem uma reputação de ser verdadeiro, essa é uma espécie de armadura contra ataques de inverdades. *A integridade é o maior bem do candidato e deve ser protegida tanto pelo candidato como pelo partido, pois é uma das coisas mais difíceis de se ganhar se for perdida.*

Um segundo aliado da verdade é a resposta rápida da campanha e/ou do partido. A campanha deve ter uma equipa de "resposta rápida", ou seja, verificadores de factos que possam rapidamente verificar a documentação para a descrição do público. Geralmente, essa documentação de verificação inclui datas precisas, horários e outros e é projectada para ser imediata e facilmente utilizada por qualquer um para que os repórteres, e outros, possam fazer uso.

Um terceiro aliado pode ser encontrado em observadores neutros, respeitados ou objectivos, que podem, de facto, julgar o que constitui e não a verdade. Todos os países possuem tais figuras e instituições, e muitos deles têm hoje páginas web. É sempre útil para uma campanha, sob ataque, poder dizer: "O especialista independente \_\_\_\_\_ defende a nossa precisão e veracidade dos factos".

Claro que, para cada acção, há uma reacção, e assim, para cada alegação, há um contra-argumento - isso é política, por isso é melhor cingir-se aos factos e evite o "ele disse que ela disse que" pois pode levar a uma maior polarização. O melhor é tentar antecipar as prováveis linhas de ataque, e ter informações factuais prontas, e também ter aliados em prontidão. Este é um processo de coordenação estratégica, semelhante a qualquer outra questão de estratégia: *Os nossos aliados estão em prontidão? Será que temos um plano de resposta rápida? O nosso pessoal de comunicação está pronto para entregar informação de qualidade aos média? E às redes sociais?*

Se forem bem geridas, as comunicações podem parecer fáceis e naturais para o público. Ou seja, o candidato está a dizer a verdade, e quando atingido por uma acusação de falsidade, a equipa do candidato produz toda a documentação de verificação necessária para provar a verdade. No entanto, como todos sabemos, nos bastidores, as equipas devem trabalhar arduamente para que pareça fácil!

## Os 3 R's

Ao desenvolver a mensagem do seu partido, lembre-se dos 3 R's:

As mensagens devem ser *realistas, relevantes e reportáveis*.



**REALISTA**



**RELEVANTE**



**REPORTÁVEL**

Começemos com *realista*: um erro comum cometido pelos candidatos é que eles prometem mais do que cumprem. Isso gera frustração e os cidadãos começam a perder a fé em sua credibilidade. Assim, todo o trabalho da agenda e da plataforma deve ser baseado na realidade. Como diz o ditado, *a política é a arte do possível*.

A mensagem deve também ser relevante. Acima de tudo, a "relevância" está nos olhos de quem vê - isto é, nos olhos do eleitorado. É por isso que é importante adaptar as mensagens para públicos específicos; o que serve para um grupo pode não servir para outro. Ao desenvolver mensagens, pergunte a si mesmo: Os eleitores se conectam com o que dizes? Integram isso nas suas esperanças e aspirações? Mais uma vez, esta é a decisão deles, e é vital respeitar esta decisão, mesmo que, é claro, estejas a tentar persuadi-los. Há um ditado no marketing de consumo: "O cliente está sempre certo." E o mesmo se aplica à votação. Uma campanha pode procurar mudar a opinião de um eleitor, mas deve começar respeitando o direito do eleitor de chegar a uma conclusão. É aqui que a

informação, dados de todas as fontes, entram em jogo: Porquê é que os eleitores pensam da forma como pensam? Quanto melhor entenderes essa pergunta, é bem provável que venhas com uma mensagem que eles achem relevante.

Finalmente, a mensagem deve ser reportável. Geralmente, os teóricos e ideólogos preferem coisas abstractas; nas ruas, as pessoas normalmente preferem coisas tangíveis. A batalha política sobre a reportabilidade provavelmente será ganha pelo partido que melhor se conectar com questões tangíveis, como emprego, educação e saúde. Certamente que o desafio da reportabilidade não se limita apenas aos indivíduos. Também se aplica às famílias, comunidades e à nação como um todo. Mais uma vez, os dados em tempo real - incluindo o feedback- são vitais.

## II. PLANEANDO A TRANSIÇÃO



Parabéns! Venceste as eleições. Agora vem a parte mais difícil! Como já foi dito, o período de transição - do momento em que se vence até ao momento em que toma posse - é o período entre a *vitória* e a *responsabilidade*

### AJUSTANDO Á APARTIDARIZAÇÃO

O período entre o dia de votação e o primeiro dia no cargo é crucial. O mais óbvio é que a transição é o momento em que se transita da campanha para a governação; para pôr as pessoas a trabalhar e a política em prática.

*De maneira mais subtil, e talvez igualmente importante, uma transição é um bom momento para dar um descanso à política partidária.*

Sendo assim, no final de uma campanha política partidária chegamos a uma distinção útil: entre *bipartidarismo* e *apartidarismo*. O bipartidarismo é a vontade de trabalhar com o outro partido (no caso de um sistema multipartidário, os partidos); ou, simplesmente, de trabalhar através das linhas partidárias. Dependendo dos resultados eleitorais, a vontade de trabalhar com pelo menos alguns partidos pode ser uma necessidade de governação da coligação, e ainda assim é quase sempre vantajoso expressar a vontade de trabalhar, pelo menos de alguma forma, com os outros partidos. Isso ajuda a manter a ideia de que todos os partidos partilham um compromisso com o bem comum, e por isso existe a possibilidade de encontrar uma plataforma comum em algumas questões - ou, pelo menos, a importância de um sistema político funcionar de forma justa. O multipartidarismo não implica o abandono de princípios, incluindo os princípios partidários; significa simplesmente que os partidos considerarão, pelo menos, a possibilidade de trabalharem em conjunto em determinadas questões.

O apartidarismo é diferente. Apartidarismo é o que parece: O processo cujo estilo de governação é mais apartidário, em que o candidato eleito prestes a tomar posse governa de uma forma que transcende, pelo menos em termos de percepção, a importância das partidos. A maioria dos cidadãos comuns não estão assim tão interessadas na política, na verdade, eles muitas vezes consideram a política como divisionista. Tais pessoas admirarão um candidato vencedor que irradia calma sem cunho partidário e promete união, unidade e, se necessário, a cura.

Como Thomas Jefferson no seu discurso de investidura, após a amarga eleição de 1800, disse "Toda a diferença de opinião não é uma diferença de princípios. Temos chamado por nomes diferentes irmãos com mesmos princípios". Jefferson procurou fazer a ponte entre as divisões partidárias - isso é sempre uma característica fascinante de um líder nacional. Portanto, mesmo que discordemos, ainda somos todos cidadãos do mesmo país.

Sim, a política existirá sempre, e sim, cunhos partidários e partidarismos sempre existirão e são úteis para a prestação de contas. No entanto, a "maioria silenciosa" tende a preferir apenas continuar com as suas vidas com esperança de um melhor ciclo de governação. A essência é que: Um líder eficaz deve estar sempre atento às suas "bases", que tende a ser partidários conservadores, e ao mesmo tempo, o líder procura alargar a coligação, para além das bases.

## PREPARANDO A TRANSIÇÃO

Em todos os sistemas eleitorais, há pelo menos algum "intervalo de tempo" entre a vitória eleitoral e a investidura. Esta é a transição. Quer o tempo de transição seja medido em dias, semanas ou meses, é no interesse superior do candidato e da campanha que se planeie a transição.

O período de transição é crítico para o desenvolvimento da infra-estruturas e das relações necessárias para assumir o cargo e fazê-lo de forma eficiente. Este não é o momento de entrar de férias e descansar depois da campanha, mas é aqui que começa o verdadeiro trabalho. Durante o período de transição, o candidato eleito deve, naturalmente, concentrar-se nas pessoas e nas políticas, ao mesmo tempo que tem em mente a nova visão de governar, contrariamente à campanha.

O planeamento para a transição deve ocorrer o mais cedo possível no processo de campanha. (Pode haver leis relativas às transições, e estas devem ser observadas, mas é provável que não haja qualquer tipo de lei que restrinja a capacidade de uma campanha de, pelo menos, pensar no que pode acontecer se vencer). O processo antecipado de planeamento da transição permite melhores decisões sobre mensagens de campanha e decisões sobre a priorização de políticas a serem alinhadas, acabando por criar metas mais alcançáveis e promessas realistas. É importante considerar como, desde o início, o envio de mensagens do candidato e da sua campanha será convertida em objectivos realistas para alcançar as metas políticas do partido. Este é um ponto sobre o qual vale a pena insistir: Começando, claro, com a visão do candidato, a agenda e a plataforma daí decorrentes podem reforçar uma campanha, permitindo ao candidato mostrar como irá governar.

Governar é diferente de fazer campanha. É importante que os candidatos reconheçam que, uma vez no cargo, não estão apenas a representar os interesses daqueles que votaram neles, mas também daqueles que não o fizeram. Eles agora são responsáveis tanto por todo o eleitorado como pelo seu partido.

Os cidadãos comuns querem um candidato eleito que seja um unificador - e se a nova equipa conseguir gerar um sentimento público tão positivo, que suplante o governante do dia durante a transição, isso facilitará o processo de governação.

## Legitimando o Mandato

Após a sua vitória, o candidato vencedor terá apenas uma oportunidade de proferir o discurso de investidura ou outra aparição pública. Portanto, é melhor proferir um bom discurso! O discurso deve agradecer aos apoiantes, agradecer aos eleitores, e assim por conseguinte.

Ao mesmo tempo, este primeiro discurso proporciona ao candidato um momento ideal para lembrar aos eleitores porquê ele/ela venceu. O discurso pode e deve ser uma destilação da visão, agenda e plataforma do candidato. O discurso não deve parecer uma "lista de compras", mas deve indicar aos eleitores que o candidato sabe porquê foi eleito, e que o candidato está empenhado em cumprir as promessas da campanha, com o objectivo final de tornar o país um lugar melhor.

Este processo de legitimação de um mandato é fundamental para manter a coligação política unida, mesmo quando o candidato eleito pretende expandir a coligação, de modo a "fazer crescer" o mandato e transformá-lo num roteiro sólido para governar.

## Elaborando um Plano Estratégico

Certamente que o novo Governo quer inspirar e motivar, mas precisa também listar e executar - as pessoas devem saber o que devem fazer. É aí que entra o planeamento, um plano é um mapa que leva ao alcance de um objectivo específico. Os planos são o roteiro para o futuro, e o planeamento estratégico é o processo utilizado para desenhar esse mapa.

Quando os planos são desenvolvidos em colaboração, ajuda a reduzir as diferenças de opinião entre os membros do grupo. O plano estratégico ajuda a controlar o presente e a perspectivar o futuro, em vez de apenas esperar que as coisas aconteçam. Esta abordagem agrega valor e ajuda

### Um bom plano estratégico deve ter três componentes principais:

Primeiro, a filosofia estratégica i.e. a visão;

Segundo, definição de prioridades, que devem ser determinadas através da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;

Terceiro, pelo menos três objectivos estratégicos escolhidos de forma sábia com um plano de acção para cada um;

Estes devem incluir:

- Os líderes das equipas e os líderes
- Horizontes temporais e orçamentos
- Critérios para medir o sucesso



o grupo a avançar em direcção a resultados positivos. As reuniões de planificação devem incluir os membros do partido, funcionários, apoiantes, pessoas que possam ajudar financeiramente e, talvez, até mesmo um ou dois críticos construtivos que possam trazer uma visão oposta.

Isto dá voz a diversidade do grupo, evitando assim os perigos de "pensamento de manada". Além disso, uma estratégia de inclusão dá às pessoas um sentimento de pertença que ajuda a energizá-las

para seguirem fielmente o projecto e acompanhá-lo até a recta final. Embora muitas pessoas possam estar a trabalhar em várias tarefas, é sábio ter uma pessoa encarregada de todo o projecto.

Podemos fazer um intervalo na nossa caminhada ao apontar que os generais têm um ditado: "Nenhum plano sobrevive o primeiro contacto com o inimigo." Ou seja, a mudança da situação exigirá uma revisão instantânea, e talvez significativa. Um general militar eleito democraticamente, Dwight Eisenhower, o 34º Presidente dos Estados Unidos, disse que os planos tendem a ser inúteis à medida que os acontecimentos se desenrolam. No entanto, ele acrescentou imediatamente, é importante planear. O exercício de desenvolver uma estratégia - considerando, por exemplo, metas, orçamentos, recursos humanos e, criticamente, o calendário da campanha - é sempre vital. O simples ato de elaborar um plano encoraja as pessoas a pensar estrategicamente, e permite que elas façam melhores mudanças quando novas circunstâncias surgem. É essa capacidade estratégica de pensar, e de fazer, que serve bem a uma equipa. Por mais caótica ou desafiadora seja a situação, é importante ser sempre capaz de pensar e organizar - sendo que quanto mais planear com antecedência, melhor ainda.

Há algumas acções relativamente pequenas que uma nova equipa pode planear com antecedência, com razoável confiança de que terá a oportunidade de mostrar que está a gerar resultados de forma correcta. Ao elaborar um plano estratégico e ao actualizá-lo ou revê-lo tantas vezes for necessário, o candidato eleito poderá gerir o seu novo ambiente com menos incómodos e distrações, ou seja, mais tempo para se dedicar a interrupções imprevistas! A transição envolverá aprender a gerir um novo papel, manobrar dentro de um novo sistema, e exigirá inevitavelmente adaptabilidade para ajustar os planos, a fim de alcançar os objectivos de longo prazo da governação. Gerir um novo papel significará coisas diferentes para as entes executivas e legislativas; contudo, ambas podem ser enquadradas em torno de duas variáveis-chave: pessoal e política.

## Gerindo Expectativas

Chegamos agora a outro ponto-chave: A gestão das expectativas. No calor de uma campanha, muitas coisas são ditas, e até prometidas. Por boas e más razões, as pessoas - tanto dentro da campanha como no eleitorado como um todo - têm a ideia errada sobre o que poderia ser possível, e o que poderia ser mudado. Às vezes, a desonestidade é uma causa, mas outras vezes, é apenas uma questão de emoção e optimismo. Uma das tarefas do governante é definir, ou redefinir, a tarefa que tem pela frente. Como já foi dito, a política é a arte do possível. Ou, como os Rolling Stones uma vez colocaram numa canção: "Nem sempre pode conseguir o que desejas. Mas se tentares por vezes, podes encontrar, podes conseguir o que precisas." No entanto, mesmo no meio de fluxos e mudanças, é importante que um governante haja como um líder. Qualquer candidato eleito deve ter objectivos claros em mente, planos para alcançar esses objectivos, bem como um plano de comunicação com o público. Ter um plano estratégico desde o início ajudará o candidato a gerir as expectativas, prometer apenas o que é viável e dentro das suas capacidades. Com um plano, as pessoas podem perspectivar para o futuro e avançar de forma organizada e comunicar o que é realista para que as expectativas do eleitorado sejam alcançáveis.

## Planeando os Primeiros Cem Dias

Faz sentido que a atenção será no princípio da governação, digamos nos primeiros três meses.

Na verdade, os chamados Primeiros Cem Dias é uma referência histórica familiar para avaliar o desempenho inicial dos candidatos eleitos e do seu novo Governo. Este horizonte temporal permite medir o cumprimento das promessas e compromissos iniciais por parte dos titulares, bem como uma avaliação da disposição da opinião e moral do público. Por isso que é importante olhar além desses Primeiros Cem Dias durante a campanha e usá-los como um guia para o planeamento. O Primeiros Cem Dias é uma oportunidade para que o candidato eleito demonstre o que é capaz de alcançar.

**LIÇÃO: Criando Credibilidade através do Planeamento - Usar isso como um guia de planeamento durante o período de campanha permite também que os candidatos demonstrem a sua compreensão e credibilidade. Além disso, é um bom exercício para eles perceberem claramente as operações diárias do cargo para o qual fazem campanha.**

De maneira específica, a equipa de transição pode perguntar: O que o novo candidato eleito fará no primeiro dia? Na primeira semana? No primeiro mês? Estes pontos vão além de um discurso ou da óptica de uma cerimónia - têm a ver com o desempenho e execução de prioridades. Que promessas de campanha serão cumpridas primeiro? Presumivelmente, o candidato eleito será orientado pela visão, agenda e plataforma apresentadas na campanha, mas há sempre a questão da priorização e os aspectos práticos de implementação. Além disso, às vezes a situação muda em menor ou grande medida. A priorização é importante para manter o plano estratégico no caminho certo, perante flutuações e eventos inesperados. Se um objectivo de campanha deixar de ser considerado realista ou viável, a equipa deve estar preparada para se adaptar e comunicar porquê esta mudança aconteceu.

Os Primeiros Cem Dias podem ser vistos como uma oportunidade para a nova equipa avalie a si mesma: pode ser um elemento fundamental para medir as habilidades do novo governante, tanto em termos pessoais como organizacionais. Se os Primeiros Cem Dias forem um sucesso, então isso é um sinal positivo para os próximos cem ou mil dias.

O processo de planeamento para os Primeiros Cem Dias pode ser bastante específico: "No Dia Um faremos X, no Dia Dois faremos Y, no Dia Três faremos Z", e assim por diante. É possível delinear um processo para supervisionar e gerir a actividade durante a transição. Este é mais uma forma valiosa de auto-disciplina que reduz a incerteza e agiliza o processo de assumir um novo cargo.

Muitas das competências que contribuem para uma campanha eficaz também contribuirão para uma

## Os Primeiros Cem Dias com Sucesso

- Comece a trabalhar para implementar o seu plano;
- Defina um cronograma claro para a nova legislação;
- Inicie a planificação e orçamentação para novos investimentos em questões-chave;
- Enuncie formas específicas de alcançar o sucesso dentro de cem dias, delineando acções e medidas de sucesso para cada política específica.

governação eficaz, incluindo a capacidade de definir uma agenda, trabalhar harmoniosamente para atingir objectivos e comunicar. Quer o pessoal na transição seja o mesmo que na campanha, ou diferente, certas competências técnicas serão sempre necessárias. O resultado final é o mesmo: *Faça o que tem a fazer!*

## ASSUMINDO O CARGO

### Gestão do Pessoal

Nenhum candidato chega longe na política sem uma equipa de campanha, da mesma forma, nenhum governante pode governar sem a ajuda do pessoal. Portanto, é natural que assim seja, se a lei e o orçamento permitirem, que pelo menos parte da equipa da campanha possa desejar migrar com o candidato para o Governo enquanto este passa de candidato para governante. Deixando de lado as questões de lei e orçamento - o que é permitido e o que não é - podemos fazer um intervalo na nossa caminhada na nossa trajectória para considerar o lado positivo e negativo de tal migração.

Por um lado, uma equipa com capacidades comprovadas é exactamente isso - uma equipa com capacidades comprovadas. Se a equipa é suficientemente boa para vencer uma eleição, pode muito bem ser suficientemente boa para assumir outras tarefas, tais como governar. Afinal, os princípios básicos de coordenação e comunicação são aplicáveis aos diversos esforços humanos. Além disso, claro que deve-se respeitar a lealdade.

Por outro lado, nem todos os bons colaboradores de campanha serão bons membros do Governo. O candidato eleito deve considerar cuidadosamente questões de fundo e temperamento na escolha de um pessoal de transição e o pessoal do governo. Alguns activistas, por exemplo, têm dificuldade em pôr de lado os seus instintos de "descompromisso". Portanto, o candidato eleito deve pensar cuidadosamente se deseja importar esse tipo de estilo para o Governo.

Naturalmente, podemos acrescentar que exige-se mais que o Governo observe a lei e da transparência. Ademais, o escrutínio mediático tende a aumentar enormemente quando um candidato está no poder. Embora possa ser fácil para um colaborador de campanha ficar nos bastidores, é muito mais difícil para um colaborador de transição ou do Governo ficar fora do olhar público.

No entanto, quer o pessoal migre ou não da campanha para a transição, e mais tarde para cargos públicos, não há razão para que não possa haver alguma coordenação. Afinal de contas, as ideias - a visão, a agenda, a plataforma - constituem o elemento mais importante. *As políticas partidárias são bem-sucedidas quando o partido tem um papel a desempenhar; elas não são bem-sucedidas quando um novo titular de cargo reduz o partido a um adereço num culto de personalidade.*

Após as eleições, os candidatos devem passar rapidamente do modo de campanha para o modo de governação e devem garantir que os dados recolhidos durante a campanha são mantidos e organizados durante toda a transição. Durante esta parte da transição, o partido pode facilitar a transferência e manutenção apropriadas dos dados recolhidos durante a campanha, incluindo listas de eleitores, listas de voluntários e listas de arrecadação de fundos. Estas listas devem ser arquivadas num local seguro - pois a pirataria informática e outros tipos de roubo são cada vez mais sofisticados - e utilizados para futuros eventos ou campanhas do partido. Uma das principais funções do partido é manter as listas dos eleitores, e manter os dados organizados para que eles possam responsabilizar os candidatos, mas também fornecê-los pesquisas e dados sobre os eleitores.

## Desenvolvendo Políticas

Os resultados das políticas devem ser delineados durante a transição para garantir que se mantenham fiéis à visão do partido; mesmo que se diga que, a política é a arte do possível.

Podemos supor que os alto funcionários, assim como os líderes dos partidos, utilizarão o tempo após a vitória para analisar a mesma considerando questões como a natureza da coligação que trouxe a vitória.

Tal análise significará muito para a estratégia governativa e legislativa do candidato recém-eleito. No entanto, ao mesmo tempo, é importante olhar em frente numa perspectiva mais ampla - nomeadamente, a nação como um todo e o desafio que enfrenta. Assim, o governante em exercício manterá a confiança junto dos seus apoiantes, ao mesmo tempo que envolve a todos os cidadãos.

É certo que as campanhas podem ser polarizadoras, e por vezes os ânimos esquentam, mas o objectivo após cada eleição deve ser de unir a nação.

Além disso, os vencedores devem procurar formas de se juntarem ao povo enquanto lançam a próxima fase da sua jornada colectiva. Portanto, embora a generosidade do espírito seja sempre uma virtude, ela é especialmente valiosa no período pós-eleitoral. Não precisamos ter ilusões sobre o impacto da polarização num sistema político, para, no entanto, ver o valor de magnanimidade no final do processo. Como disse Abraham Lincoln, um bom objectivo é conquistar seus inimigos, tornando-os seus amigos.

## Lidando com os Governantes Cessantes

Certamente que uma questão-chave é a natureza do pessoal do governante cessante, se é que existe. Uma equipa de transição do executivo eleito deve se concentrar em criar formas de coordenação com o pessoal em exercício, a fim de manter os registos e assegurar uma transferência de funções sem constrangimentos. O atrito entre o pessoal cessante e eleito pode ser contraproducente para a elaboração

de políticas eficazes e para a continuidade no plano de desenvolvimento, particularmente a nível municipal. Embora os políticos possam pretender acentuar o contraste entre o antigo e o novo, é importante que o pessoal dê prioridade ao progresso ao invés da política, especialmente quando se trata transferência de dados e organização da máquina governativa. A equipa de transição deve começar a interagir com a máquina governativa antes da transição - a menos que existam regulamentos que o impeçam - a fim de avaliar e identificar questões dentro da máquina governativa que deverão ser abordadas nos primeiros 30 dias, a fim de alcançar os planos e objectivos de longo prazo da máquina governativa. Deve ficar claro que esta é a intenção da equipa de transição, e que eles não estão a tentar interferir ou influenciar a tomada de decisão da liderança em exercício.

## Trabalhando com a Função Pública

Em todos os países, a maior parte do Governo é "permanente", na medida em que por lei e costumes está isolado de alternância partidária. Muitas vezes, quando uma nova equipa entra, há suspeitas, talvez até mesmo hostilidade. Não podemos ser ingénuos pois esses sentimentos são reais - e até podem ser justificados. Contudo, um Governo eleito frequentemente faz bem em assumir o melhor, em esperar que o antigo Governo se ajuste bem à nova equipa, em tudo, desde pessoal e espaço na máquina governativa até orçamentos e segurança nacional. Todo o cidadão está interessado que o processo de transição seja o mais harmonioso possível, e um bom sentimento facilita uma boa transição, bem como uma boa governação.

### III. GOVERNANDO DE FORMA EFICAZ

#### ENGAJANDO COM O SISTEMA

Certo, então agora ocupas o cargo. Talvez tenhas um plano dos Primeiros Cem Dias pronto para ser executado. Como já vimos, uma governação eficaz nos primeiros cem dias podem servir de um grande ímpeto, mas o seu tempo no cargo será mais longo que isso. Está na hora de pensar em como assumirás os novos desafios e avaliar o cenário que encontrou. Como em qualquer aspecto na vida, há mais maneiras de fracassar do que de ter sucesso - por isso é sempre bom conhecer as histórias de sucesso!

Uma boa forma de começar é pensar em como lidar com os vários grupos sociais que existem em qualquer sociedade e no Governo. Antes de lidar com o público, primeiro o governante deve entender o seu papel e como liderar o Governo e por aqueles que fazem parte dele.

#### Compreendendo o Papel e Responsabilidade de um Funcionário Público

Exercer cargos públicos requer que os governantes eleitos desempenhem três funções primárias, e isso constitui a verdade quer seja um cargo executivo ou legislativo. Para um executivo, isto significa servir os seus eleitores, comunicar-se com outros níveis de governação e outras instituições, bem como desempenhar o seu mandato. Para um legislador é semelhante, com três funções principais: produzir legislação, fiscalizar o executivo e representar os interesses do seu eleitorado.

Num sistema democrático representativo, o governante eleito tem a responsabilidade primária de servir os cidadãos que representa. Como parte desta responsabilidade, o governante deve envidar esforços para ser acessível ao indivíduo, e não apenas aos cidadãos como um grupo. Tal é importante, uma vez que cada eleitor pode ter demandas que diferem dos outros na comunidade. Além de servir o indivíduo, e independentemente de terem sido eleitos num único círculo eleitoral ou de uma lista do partido, o governante eleito



#### As Funções do Legislador

Produzir Propostas de

Prioridades e Aprova Leis

Utilizar os Recursos de Forma Ética

Fiscalizar

Engajar o Eleitorado

Abordar as Necessidades do Eleitorado

#### O Compromisso de um Funcionário Público

Como funcionário público, o seu compromisso com o serviço ético é vital para realizar o seu trabalho e apoiar a missão da sua entidade com honestidade, integridade, imparcialidade e com o espírito de servir aos outros.

- Podemos resumir isto em três palavras: Consciência, Engajamento e Responsabilidade
- Consciência: Conhecer os princípios, regras e leis que definem a conduta apropriada.
- Engajamento: Nutrir uma cultura de fazer perguntas e buscar conselhos.
- Responsabilidade: Agir de forma a reflectir o compromisso com o público e chamar-se a responsabilidade.

deve também estar disponível para representar as necessidades da comunidade como um todo. Isto inclui organizações cívicas que representam uma variedade de questões que afectam os cidadãos, ou empresas privadas que têm interesses dentro da comunidade.

## Liderando o Governo

O primeiro ponto a mencionar é que você é que manda agora. A nova realidade de governação abrirá portas a novos desafios, e por isso será importante compreender como enfrentá-los e quem serão os vossos aliados.

Ademais, enquanto lhe for confiado o poder por um tempo determinado, precisas entender que as outras pessoas no Governo não irão necessariamente fazer as coisas da maneira que queres. Por vezes, a dificuldade de mudar a maneira como um escritório ou Governo funciona é uma questão de lidar com hábitos ou costumes. As pessoas que trabalham no Governo como carreira - a função pública, a polícia, os militares - têm a sua maneira de fazer as coisas, às vezes orientadas pela lei, por hábito ou por outros factores.

O novo governo terá mais sucesso se tiver uma compreensão completa destes factores institucionais. É importante entender quem são os outros actores do Estado, quem são os influenciadores e onde buscar aliados em diferentes questões.

Apesar das críticas que tendem a alimentar campanhas da oposição, todos os governantes recém-eleitos terão de trabalhar dentro de uma burocracia existente, sendo assim benéfico abordar a burocracia com ideias positivas e pontos de negociação em vez de uma atitude de combate ou crítica. É importante equilibrar as velhas abordagens políticas com as novas realidades de governação.

Um governante recém-eleito estará cheio de ideias e planos - este pode ser um processo emocionante de renovação, uma oportunidade para um novo começo. Porém, muitas vezes os novos governantes podem ficar frustrados quando começam a perceber a realidade desafiadora das limitações orçamentais e da oposição às suas ideias. Assim, um novo

governante deve familiarizar-se com todos os detalhes da máquina governativa, incluindo o básico, procedimentos administrativos, tecnologias da informação, orçamentação e processos legais para a produção de leis, realização de reuniões e outras tarefas. Em segundo lugar, o novo governante deve tentar engajar-se com os veteranos que estão no Governo há algum tempo e compreender a dinâmica interna.

Uma vez que estás no Governo, o principal factor que determina muitas das suas decisões pode ser quem mais está lá. Embora sua campanha possa ter sido inovadora, estarás sentado na mesma máquina governativa que seu antecessor, com os mesmos limites em relação ao orçamento, pessoal, e assim por diante. Além disso, é provável que o sistema legal seja mais um factor - o que é permitido, o que não é permitido. Apesar da criatividade e a inovação serem valorizados, a realidade prática provavelmente precede - a forma como as coisas já foram feitas - e guiará muitas das suas decisões. O novo governante deve pensar cuidadosamente sobre como usar os recursos e priorizar as reformas. Talvez seja melhor introduzir mudanças gradualmente.

Mas, ao mesmo tempo, és o Governo. Portanto, se não gostas de algo, grande ou pequeno, agora tens o poder de, pelo menos, tentar mudá-lo. Pode ser uma missão ambiciosa e a mudança desejada pode não acontecer de imediato, mas não acontecerá de todo a menos que inicies o processo.

Dependendo do contexto, a dimensão da máquina governativa e do orçamento, o pessoal pode estar mais espalhado, exigindo que o governante crie departamentos separados, tais como um departamento de políticas, um departamento de comunicações ou um departamento de serviços do eleitorado. O departamento de políticas estaria concentrado em cumprir as promessas de campanha - pensando cuidadosamente na conversão das ideias da visão/agenda/plataforma em resultados tangíveis. O departamento de políticas teria de trabalhar com escritórios associados à relação intergovernamental, bem como com escritórios designados para trabalhar com os círculos eleitorais e o público, e deve apoiar-se no partido.

Uma nota final para esta secção: Fazer o sistema governamental funcionar é difícil. Se possível, os governantes devem procurar conhecimentos especializados onde quer que possam encontrá-los, inclusive fora da nova equipa.

É perigoso não conhecer a mecânica acerca de como os sistemas de governo funcionam, pois isso faz de si um alvo para manipulação. Portanto, se podes aprender com os erros dos outros —contrariamente a cometê-los você mesmo — estarás em melhor posição. Isso pode significar consultar pessoas que exerceram esses cargos. Esteja aberto à possibilidade de pedir ajuda em lugares inesperados.

### Implementando as Políticas SMART

Anteriormente, considerámos a ideia dos Primeiros Cem Dias, mesmo sabendo, claro, que o candidato eleito pretende estar no cargo por muito mais tempo.

A fim de lograr sucesso durante o mandato, a liderança precisa desenvolver planos estratégicos para implementar soluções políticas e cumprir a sua visão geral.

O planeamento estratégico para obter os resultados das políticas começa com a avaliação do estado actual das coisas na máquina governativa. A equipa de transição deve avaliar qual será a linha de base se for eleita. Isto significa analisar as políticas e potenciais problemas que o candidato herdará se for eleito para o cargo. Ao ter uma compreensão clara sobre onde começarão uma vez no cargo, o candidato pode criar planos e metas mais realistas. Isso permite-lhes determinar o que podem melhorar e até que medida; tal também permite-lhes priorizar as políticas que provavelmente terão mais sucesso.

A maioria dos governantes eleitos será encarregada de liderar projectos governamentais específicos durante o seu mandato.

Muitas vezes, esses projectos serão realizações sob a alçada dos governantes eleitos.

O processo de desenvolvimento do projecto é semelhante ao do planeamento estratégico, na medida em que uma proposta deve contribuir para uma visão mais ampla, mas deve também ter

objectivos concretos. Por vezes, elaborar esses objectivos é difícil, pois os governantes podem não ter dados suficientes para elaborar objectivos alcançáveis que sejam claros na implementação. Assim, os governantes devem concentrar-se na criação de objectivos SMART que sejam: Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas e Definidos no Tempo.

### Trabalhando com o Seu Partido

Num governo representativo, não vais longe sem uma boa base de apoio regular. Em termos políticos, esta é a sua base - as pessoas que estão sempre consigo — pelo menos é o que esperas!

Os partidos são uma forma pacífica de dar voz aos cidadãos. São o que os cientistas políticos chamam de "instituição mediadora", ou seja, servem como mediador entre os cidadãos, por um lado, e o Governo, por outro. Só para esclarecer, numa sociedade livre e pluralista, haverá muitas instituições mediadoras - cívicas, religiosas, regionais - mas um partido político existe para se concentrar na política, especificamente, em termos de eleições e depois, governação.

Normalmente, o partido normalmente pode ajudar a criar relações e aumentar a visibilidade.

Para um candidato bem-sucedido, o mais provável é que um partido político seja o mesmo que a sua base política. O partido apoia a visão/agenda/plataforma em que se candidatou. Que esteja claro que nem todos dentro do partido concordarão plenamente com todos os aspectos do partido - é a natureza humana. Entretanto, é melhor quando o partido atinge um grau de unidade e coesão que lhe permita funcionar como um defensor do que acredita; esse é o valor da comunicação interna do partido.

A parte deve ter ideias e interesses imutáveis que transcendam qualquer indivíduo. É por isso que é pertinente que haja uma plataforma articulada do partido, complementada por dados atuais. O ideal é que estas crenças e princípios existam muito antes de teres entrado na política e devem existir muito depois de sair. Nesta óptica, serves o partido, mesmo sendo também um líder.

Por razões de puro interesse próprio, bem como de boa governação, é melhor que o novo governante preste muita atenção à plataforma em que foi eleito e mantenha laços estreitos com o partido para obter apoio e redes. Os partidos apoiam os candidatos para serem eleitos e devem continuar a dar-lhes apoio como titulares de cargos. Eles podem fazer isso fornecendo conexões, pesquisa de políticas, dados regionais e facilitando as conexões com os cidadãos.

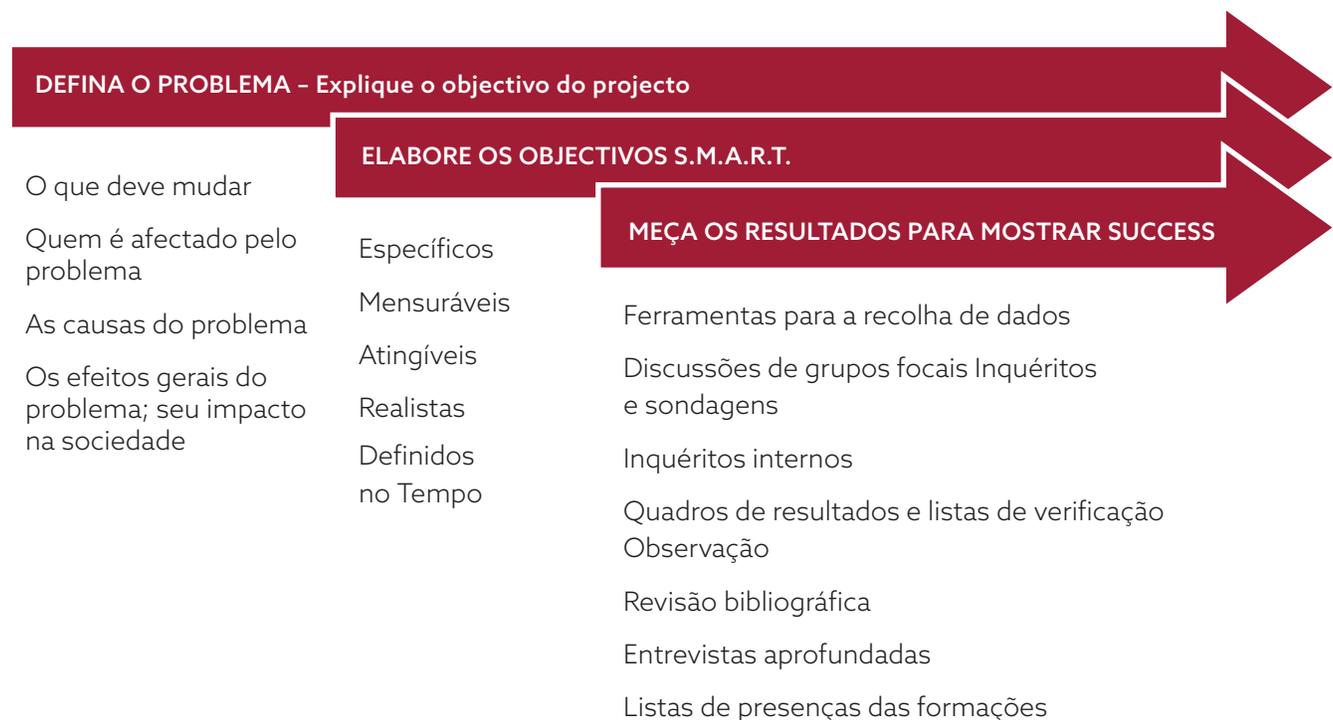
Da mesma forma, os governantes devem manter laços estreitos com o partido, dando apoio e mentoria a novos líderes e colaboradores, e fazendo avançar a agenda do partido através de acções legislativas. O objectivo é que o partido o apoie durante o seu mandato e vice-versa. A interacção contínua com o partido - em reuniões privadas, comícios públicos, comunicação social e tudo mais - é garantia que terá sempre activistas e apoiantes.

A chave para um relacionamento duradouro estará provavelmente na política:

Será que o novo Governo está a cumprir a visão/agenda/plataforma? Os activistas e especialistas do partido sentem que fazem uma contribuição

adequada? A relação entre o partido e seus candidatos perdurará mesmo quando um candidato específico não estiver mais em cena - como acontece com todos?

Ao enfatizar a visão/agenda/plataforma, vemos um objectivo-chave para um partido. Nomeadamente, a criação de algum tipo de "unidade de políticas" para ajudar a manter o controlo das promessas, tanto feitas como cumpridas. Se os recursos disponíveis permitirem esta unidade de políticas pode ser um colaborador dentro o pessoal, ou mesmo uma equipa, quer como parte do Governo, quer como parte do partido. Se necessário, grande parte desse trabalho pode ser feito por voluntários, e o trabalho é importante o suficiente para que se considere a possibilidade de uma equipa de colaboradores a tempo inteiro, talvez partilhado entre os colaboradores do partido, talvez em conjunto, também, com alguma outra instituição. A essa unidade de políticas seria atribuído o objectivo de ser uma "biblioteca" - incluindo recursos online, incluindo, arquivos - de declarações políticas passadas, bem como, talvez, o gerador de novo material de discurso, documentos de políticas, pontos de discussão e outros.



Assim podemos ver uma base política sólida - isto é, pessoas que acreditam no partido e seus objectivos, e estão constantemente a procurar ganhar novos "convertidos", especialmente entre os jovens. Afinal, como já vimos, ninguém ocupa o cargo para sempre, mas as ideias são eternas!

O Governo e o partido estarão a agir bem em assegurar a sua base e em procurar mais apoiantes. Política é uma questão de adição, não de subtracção, assim vez que os recém-chegados estiverem interessados no partido, há sempre a oportunidade de envolvê-los mais profundamente nas crenças do partido. Os partidos podem continuar a fazer esforços para manter a conexão com os eleitores e comunicar eficazmente com eles fora do ciclo eleitoral. assegurar a sua base e em procurar mais apoiantes. Política é uma questão de adição, não de subtracção, assim vez que os recém-chegados estiverem interessados no partido, há sempre a oportunidade de envolvê-los mais profundamente nas crenças do partido. Os partidos podem continuar a fazer esforços para manter a conexão com os eleitores e comunicar eficazmente com eles fora do ciclo eleitoral.

## Construindo uma Coligação

Ao olhar além do seu próprio partido para obter mais apoio, irá encontrar outros cidadãos que podem não estar interessados, por qualquer razão, em juntar-se ao seu partido, mas que podem estar interessados em trabalhar em conjunto numa ou mais questões.

Agora falamos sobre a questão da construção de uma coligação. De modo geral, há vários tipos de coligações; pode haver coligações de partidos, coligações de grupos de cidadãos e coligações dentro do próprio Governo.

No entanto, as coligações tipicamente se formam em prol de um interesses em comum — os membros da coligação de interesses são todos a favor da mesma coisa, ou contra a mesma coisa.

Se todos na coligação sentem que têm algo a ganhar ao ser membro - e uma oportunidade realista de obter esse ganho - então é uma coligação forte.

## Construindo uma Coligação de Sucesso

**Encontre um interesse em comum** - uma coligação deve sempre concentrar-se em interesses comuns, pontos com os quais todos os parceiros concordam.

**Defina um objectivo claro** - a meta ou objectivo da coligação deve ser a produção de resultados tangíveis.

Encontre uma base comum sobre uma ou duas questões pode ajudar a definir objectivos.

**Benefício equitativo** - para que os membros individuais sejam motivados, todos os membros precisam acreditar que, em última análise, eles se beneficiarão da coligação.

**Evite discórdias** - os membros da coligação nem sempre estarão de acordo em todas as questões. Alguns assuntos e questões não devem ser discutidos se forem a causar discórdias.

**Esteja pronto para negociar** - a coligação deve estar disposta a negociar sobre prioridades menores a fim de alcançar um objectivo maior.

**Desenvolva a confiança e cooperação** - deve haver um sentimento de confiança para que os membros cooperem.

**Transmita o respeito mútuo** - cada parceiro deve respeitar as necessidades, os interesses e os valores dos outros parceiros.

**Criar papéis bem definidos** - todos os parceiros da coligação devem ter papéis claramente definidos e distintos.

Os parceiros individuais devem compreender não só o seu papel, mas também o papel dos outros parceiros.

Construir uma coligação é muito parecido com criar um partido. Pode começar com visão, ou seja, uma visão partilhada. A visão partilhada deve ser escrita, para que todos possam saber exactamente o que está e não acordado. Então, a visão pode ser moldada numa agenda, ou talvez até mesmo como uma plataforma formal.

À medida que uma coligação amadurece, ela assume mais funções de comunicação, engajamento e advocacia.

Há união faz a força. É um ponto bastante simples de perceber: é melhor pertencer a maioria do que a minoria.

## A Fiscalização

A fiscalização é um conceito-chave de um Governo honesto, eficaz e responsável. Este conceito baseia-se numa ideia simples: Todos e tudo na vida pública devem estar sujeitos a escrutínio e responsabilização. A transparência, incluindo os requisitos de reporte regular é o melhor baluarte contra a corrupção e o abuso. Como disse o Juiz do Tribunal Supremo norte-americano Louis Brandeis quanto ao valor do direito do público saber: "A luz solar é o melhor desinfetante", ou seja, a consciência pública protege o público.

Devemos fazer um intervalo na nossa caminhada para afirmar que a supervisão é simplesmente uma forma de prestação de contas. Claro que eleições livres são outra forma de prestação de contas. No entanto, a história mostra que a supervisão no tempo entre os pleitos eleições é também vital. Conforme vimos, nunca deve constituir tentação para os candidatos em exercício - sejam eles eleitos ou parte da função pública - abusar do seu poder e assim pôr em risco o bem-estar do sistema político e da nação como um todo.

É por isso que um mecanismo de fiscalização é uma boa ideia, mantendo a vigilância sobre os funcionários eleitos e outros no Governo. Devemos salientar de antemão que uma fiscalização adequada não significa perseguição mesquinha e bisbilhotice infundada; pelo contrário, significa colocar em prática um sistema que permita a monitoria regular das actividades quotidianas do Governo, incluindo o comportamento adequado dos servidores públicos.

Por "comportamento adequado", entendemos assuntos como contabilidade íntegra da despesa pública, bem como comportamento pessoal que viole a confiança pública.

### **A fiscalização visa atingir os seguintes fins:**

1. Assegurar que as leis são fielmente executadas de acordo com a intenção que o legislador teve na sua produção
2. Melhorar a eficiência e eficácia das operações do Governo
3. Avaliar o sucesso ou o fracasso de programas
4. Evitar a interferência do poder executivo no legislativo
5. Investigar a fraca administração, o desperdício, a desonestidade e a fraude
6. Avaliar a capacidade da Instituição/oficiais no alcance dos objectivos
7. Rever e determinar as prioridades financeiras do Estado
8. Proteger os direitos e liberdades individuais

### **Métodos para um Fiscalização Bem Sucedida**

Crie uma Relação de Trabalho com o Poder Executivo

Comunicar às Instituições/Ministérios em nome do Eleitorado

Coordenar Colegas e Peritos para Monitorizar a Eficiência e Produtividade das Instituições/Ministérios

Realizar Auscultações Públicas para Responsabilizar Instituições / Ministérios

Desenvolver Soluções através da Produção de Leis

É óbvio que a fiscalização do Governo não se destina a substituir a jurisdição normal da lei; a fiscalização é simplesmente uma camada adicional de responsabilidade para os servidores públicos, bem como uma camada adicional de protecção do interesse público.

Dentro do Governo, a fiscalização pode ser em duas formas principais, que podemos descrever como "monitoria interna" e "pesos e contrapesos".

Primeiro, a monitoria interna é o que parece: Uma determinada agência tem um sistema para detectar violações de códigos e leis. A monitoria interna pode ser tão simples quanto um sistema de relatórios regulares, complementado por auditorias regulares. Ou pode ser tão elaborado quanto a criação de um gabinete de um inspector-geral com poderes para investigar.

Segundo, quanto aos "pesos e contrapesos", essa é a capacidade de uma entidade do Estado de fiscalizar a outra - por exemplo, o legislador fiscaliza o judicial, e vice-versa.

Em qualquer sistema político responsável - e a democracia implica prestação de contas - é bom ter sistemas de transparência e responsabilidade em vigor. Dito de outra maneira, a fiscalização.

---

**LIÇÃO: A fiscalização não significa Derrubar – A essência da fiscalização é ser apartidária, não tem nada a ver com eleições. Ou seja, a fiscalização deve ser vista como um exercício neutro de incentivo à boa governação; a fiscalização não é sinónima de "derrubar"! Qualquer uso de fiscalização para simplesmente remover os governantes do poder sob o pretexto de "responsabilização" é um ataque a outra forma fundamental de responsabilização, nomeadamente, o direito dos eleitores a escolherem os seus governantes.**

## ENGAJANDO COM OS CIDADÃOS

O principal objectivo da política é o bem-estar do povo. Todas as habilidades, estratégias e táticas que foram delineadas acima serão testadas pelas questões e desafios que certamente enfrentarás.

Agora tem um dever para com a sua região, e para com todo o seu povo, mesmo para com as pessoas que não votaram em si.

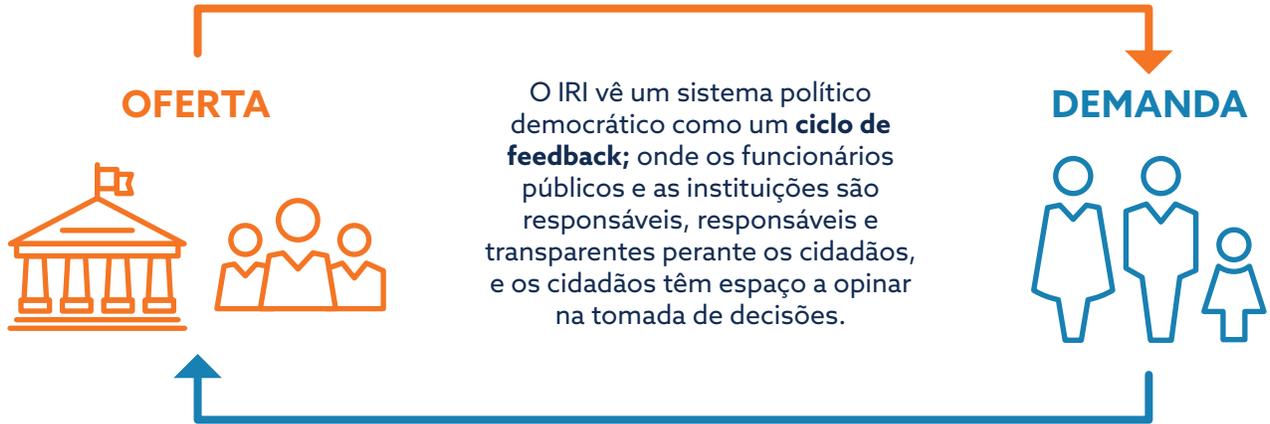
Chegamos ao conceito talvez o mais importante deste documento: O ciclo de feedback entre o governo e os cidadãos. Por outras palavras, o governo deve permanecer em contacto com o povo, e o Estado deve permanecer em contacto com o Governo. Se o fizerem, ambos se beneficiarão - será um ganho para todos.

É por isso que, ao longo deste documento, foi enfatizada a importância do engajamento - ou, dito de forma simples, da escuta. É simplesmente evidente que nenhuma pessoa, ou grupo, tem todas as respostas. Claro que um candidato e um partido podem ter uma visão, mas mesmo a visão mais forte está sujeita a ajustes de acordo com as circunstâncias. As pessoas, articulando seus pontos de vista, são a melhor fonte de informação, positiva ou negativa.

Tal deve tomar a forma de um processo de aprendizagem cuidadoso e contínuo, especificamente, de aprendizagem nos dois sentidos.

É inevitável que o governo enfrente desafios e até cometa erros. Ademais, é possível que o ambiente político, económico ou estratégico mude. É por isso que é útil ter um mecanismo que identifique rapidamente esses problemas ou desafios. Se um líder político ouvir falar de um problema, talvez esse problema possa ser resolvido. Uma virtude essencial no Governo é a capacidade e a vontade de ouvir.

Um alcance eficaz do eleitorado reforçará o ciclo de feedback entre o Governo e o eleitorado.



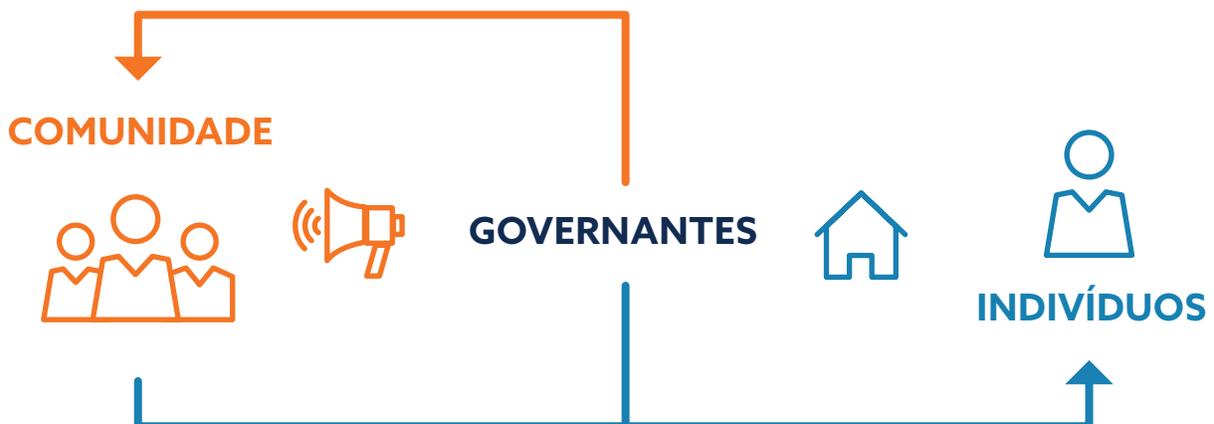
Não há nada de errado com as pesquisas de opinião pública e a monitorização das redes sociais; elas são boas ferramentas para medir a pulsação da opinião pública. No entanto, para saber realmente o que está a acontecer, nada pode melhor do que realmente conhecer pessoas cara-a-cara, olhá-las nos olhos e fazê-las sentir-se ouvidas.

Tal actividade pode parecer um pouco com uma campanha, e talvez seja. Afinal, as pessoas são as mesmas, antes e depois das eleições. A diferença está do outro lado da equação do ciclo de feedback: o candidato é agora o eleito, por isso é missão do mesmo não perder contacto com o povo.

Certamente que o governante terá outras coisas a fazer; o mais óbvio, o dever de governar. Ainda assim, se o governante não pode sair e encontrar as pessoas com a frequência que gostaria, então a tarefa deve ser confiada a conselheiros ou funcionários de confiança - aqueles que podem reportar de forma confiável o que foi visto e ouvido.

Além disso, entende-se que os governantes estarão interagindo com diferente eleitorado, que tem interesses diferentes. Os governantes mais bem-sucedidos comunicam de diferentes formas com diferentes públicos, direccionando mensagens para as diferentes realidades das pessoas.

Por exemplo, um servidor público pode participar de um evento público, dar uma entrevista à um canal de rádio local, ou pode visitar os eleitores nas suas casas. O diagrama abaixo - que começa amplamente com eventos comunitários e termina com actividades individuais - mostra uma maneira útil de pensar em formas de alcançar os cidadãos. Há também uma variedade de ferramentas disponíveis para ajudar a facilitar a comunicação, tanto para as pessoas darem sugestões aos seus representantes como para os políticos informarem as pessoas nos seus distritos sobre os projectos em que têm estado a trabalhar durante o seu mandato.



Alguns legisladores distribuem itens que incluem as suas informações de contacto, tais como calendários e outros materiais impressos - muitas vezes chamados de "lembranças" - para que os cidadãos saibam como entrar em contacto com o representante.

Utilizar eventos comunitários, tais como uma ocasião social importante, ou uma reunião do município, é importante para cultivar e manter os laços com as pessoas que um governante em exercício representa. Além disso, é importante que o governante mantenha laços estreitos com os eleitores que apoiaram o seu partido - mesmo quando eles buscam alcançar outros eleitores também. Como temos observado, a política democrática é uma questão de adição, não de subtracção! Usar as estruturas partidárias para chegar aos eleitores oferece várias vantagens, incluindo o contacto com as redes sociais existentes e experiência na organização de eventos, partilhando experiências, aprendendo com outros membros do partido e coordenando mensagens entre as estruturas do partido. Além disso, as estruturas do partido permitem que os candidatos eleitos possam chegar mais sistematicamente às bases, considerando o tempo limitado, os fundos ou os recursos que possam estar disponíveis.

O primeiro passo é explicar claramente o objectivo do seu projecto, definindo o problema que está a tentar resolver. Isso se chama definição de problema. Depois de claramente definir o problema, é possível definir um objectivo claro para abordar o problema e quaisquer efeitos residuais do mesmo.

Traçar a sequência de resultados que precisam ser alcançados, das actividades aos objectivos, ajuda a constatar quaisquer lacunas no raciocínio. Através disso estará numa melhor posição para planear tanto as suas actividades como os métodos para medir o sucesso, tornando os objectivos mais fáceis de gerir. Medir o sucesso incluirá a recolha de dados para sustentar de maneira tangível o progresso no alcance dos objectivos.

A criação de uma cadeia de resultados permite mapear a sequência de resultados que precisam ocorrer para atingir o objectivo.

As cadeias de resultados permitem que seus utilizadores possam:

- Analisar claramente o problema que está a ser tratado e identificar uma Teoria da Mudança relevante para encontrar soluções.
- Identificar os resultados que devem existir para que os objectivos sejam alcançados.
- Determinar as actividades que influenciarão os resultados.
- Identificar ligações entre os componentes do programa.
- Diferenciar entre factores externos que influenciam o programa e factores dentro do seu controlo.
- Identificar os principais pressupostos.

**LIÇÃO:** É importante lembrar que os governantes que lideram projectos específicos devem defender os seus projectos e comunicar as suas realizações através de uma estratégia de relações públicas.

### ***O Federalista #51 delinea a lógica da fiscalização e separação de poderes.***

Deve fazer-se com que a ambição contra-balance a ambição. O interesse do homem deve estar ligado aos direitos constitucionais do cargo. Pode resultar de uma reflexão sobre a natureza humana, que tais dispositivos sejam necessários para controlar os abusos do governo. Mas o que é o governo em si próprio senão a maior de todas as reflexões sobre a natureza humana? Se os homens fossem anjos nenhuma espécie de governo seria necessária. Se fossem os anjos a governar os homens, não seriam necessários controlos externos nem internos sobre o governo. Ao construir um governo em que a administração será feita por homens sobre outros homens, a maior dificuldade reside nisto: primeiro é preciso habilitar o governo a controlar os governados; e, seguidamente, obrigar o governo a controlar-se a si próprio.

# CONCLUSÃO

---

O período de campanha é intenso e empolgante, mas depois de vencer uma eleição é quando começa o verdadeiro trabalho duro. Depois de trabalhar tanto para fazer campanha, muitos candidatos e suas equipas são tentados a fazer uma "pausa" ou ir de férias, mas na verdade é aí que eles devem estar mais concentrados nos objectivos de governação. O período de transição entre a eleição e a investidura é um período crítico para o planeamento, a preparação e o esclarecimento do que o candidato vencedor fará no cargo, para que eles possam começar a governar logo no primeiro dia. Gerir o seu tempo, bem como as expectativas do seu pessoal, eleitores e contrapartes no Governo, é um trabalho complexo e muito exigente, pelo que a preparação é fundamental. Este manual delinea as áreas-chave que os partidos, candidatos eleitos e o pessoal devem compreender claramente, a fim de melhorar a governação e, conseqüentemente, melhorar a confiança com os eleitores e construir partidos mais coesos e duradouros. O IRI tem toda uma biblioteca de recursos que pode complementar este manual e séries de capacitações. Os partidos ao utilizarem este manual, esperamos que consultem o IRI sobre como implementar este manual e outras ferramentas complementares de formação para preparar os candidatos para governar. Abaixo consta uma lista destes recursos adicionais a mencionar:

- "Balcões Únicos" (One-Stop Shops)
- Motor de Desenvolvimento Económico Local
- O Governo na Sua Comunidade
- Mesas Redondas da Aliança
- Manuais do Cidadão
- Política Pública Participativa
- Programas dos Média em Directo
- Gabinete de Transparência
- "Balcão Único"
- Orçamento Participativo
- Prestação de Contas ao Público
- Conselhos Autárquicos



IRI.org • @IRIGlobal