

LLYC  
IDEAS

# UNO



— 2024, N 41

Navegar na era  
da polarização

## LLYC IDEAS

IDEAS é o Centro de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos a assistir a um novo guião macroeconómico e social. E a comunicação não fica atrás. Está a avançar.

O LLYC IDEAS é uma combinação global de relação e intercâmbio de conhecimento que identifica, focaliza e transmite os novos paradigmas da sociedade e as tendências da comunicação, a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é a preto e branco, existe o **LLYC IDEAS**.

## UNO

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO  
**LLYC IDEAS**

CONCEITO GRÁFICO E DESIGN  
**AR Difusión**

ILUSTRAÇÕES  
**Marisa Maestre**

Madrid, novembro 2024

O LLYC IDEAS não subscreve como suas as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores regulares e convidados da UNO.

Todos os direitos reservados. A reprodução total ou parcial dos textos e imagens contidos neste livro é expressamente proibida sem a autorização expressa do LLYC IDEAS.

## UNO

UNO é uma publicação do LLYC IDEAS dirigida a clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual empresas convidadas de Espanha, Portugal, América Latina e Estados Unidos, juntamente com Sócios e Diretores da LLYC, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.

[llyc.global/pt-pt](http://llyc.global/pt-pt)  
[llyc.global/pt-pt/ideas](http://llyc.global/pt-pt/ideas)



2024. N 41



COLABORADORES ..... 4

A POLARIZAÇÃO  
EM QUE DEVEMOS NAVEGAR ..... 9

O QUE APRENDEMOS  
COM GUSTAVO CISNEROS  
E JOSÉ ANTONIO LLORENTE ..... 11

A POLARIZAÇÃO  
SOBRE A DIVERSIDADE  
NOS ESTADOS UNIDOS ..... 17

O QUE É A POLARIZAÇÃO  
E PORQUE É IMPORTANTE ..... 20

CONVERSAÇÃO DIGITAL  
NOS PROCESSOS ELEITORAIS ..... 22

A POLARIZAÇÃO POLÍTICA  
NAS ELEIÇÕES DOS ESTADOS  
UNIDOS ..... 26

POLARIZAÇÃO EUROPEIA:  
CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS  
DE UM FENÓMENO GLOBAL ..... 28

AMÉRICA LATINA  
OU NAVEGAR NUM MAR  
COM VENTOS CRUZADOS ..... 30

A POLARIZAÇÃO NOS  
MEIOS DE COMUNICAÇÃO  
E REDES SOCIAIS EM PORTUGAL:  
UM APELO À MUDANÇA ..... 33

ENTREVISTA COM  
MARTIN BARON ..... 36

QUERO TUDO  
E QUERO-O AGORA ..... 40

OS ASPETOS  
PSICOLÓGICOS LIGADOS  
À POLARIZAÇÃO ..... 42

JAVIER MILEI, O PROFETA  
DA POLARIZAÇÃO ..... 46

COMO PROTEGER  
O VALOR DO SEU NEGÓCIO? ..... 48

COMO É QUE SE SAI  
DA POLARIZAÇÃO? ..... 52

PRÉMIOS REVISTA UNO ..... 55

LLYC ..... 56



## **LUISA GARCÍA**

**Sócia e Chief Operating Officer Global da LLYC.** Considerada uma das mulheres mais influentes em Espanha, segundo as listas da Forbes e da Yo Dona. Foi reconhecida como “Mulher do Ano em Comunicação e Serviços Corporativos” pelos Stevie Awards for Women in Business e, por dois anos consecutivos, como uma das 50 mulheres de negócios mais influentes na América Latina. É também membro do Instituto de Consejeros-Administradores (ICA), da Young Presidents Organization (YPO) e da Asociación Española de Ejecutivos y Consejeras (Eje&Con). Conta com mais de 20 anos de experiência em Consultoria de Comunicação e liderou projetos de elevado impacto para multinacionais como a Coca Cola, a GSK, a ABInbev ou a Telefónica. **[Espanha]**



## **ALEJANDRO ROMERO**

**Sócio e CEO Global da LLYC.** Especialista em Comunicação Financeira, Comunicação de Crises, Marketing e Comunicação Corporativa, trabalhou nos projetos de comunicação de crises mais representativos da América Latina, tais como Pacific Industrial Bank e Bavaria, e a disputa entre acionistas da cervejeira Backus & Johnston. Prestou assessoria a grupos económicos como o Grupo Santo Domingo na Colômbia, o Grupo Romero no Peru, o Grupo Luksic no Chile, as Empresas Polar na Venezuela ou o Grupo Financiero Uno na América Central. Liderou três das 10 operações mais relevantes na América Latina, tornando-se assim um dos maiores especialistas em Fusões e Aquisições da região. **[Espanha]**



## **ADRIANA CISNEROS**

**CEO do Cisneros Group e Presidente da Fundación Cisneros.** Licenciada em Jornalismo pela Universidade da Colômbia e com um mestrado pela Universidade de Nova Iorque, concluiu o Programa para o Desenvolvimento de Liderança na Escola de Negócios de Harvard. Como membro da terceira geração da família Cisneros, assumiu um papel fundamental na expansão do grupo empresarial, com ênfase em novas linhas de negócio. É CEO do Tropicalia, um projeto de desenvolvimento turístico de luxo na República Dominicana, e é uma importante promotora da responsabilidade social empresarial, liderando a Fundación Cisneros para melhorar a educação na América Latina. Faz também parte do Conselho de Administração do MoMA PS1 e do Georgetown University Latin America Board. **[Venezuela]**

# COLABORADORES



## MIKE HOUSTON

**CEO da LLYC nos EUA.** Lidera as operações da empresa e as estratégias integradas de relações com investidores, relações públicas e marketing. Com aproximadamente vinte anos de experiência, prestou assessoria em questões como fusões e aquisições, sustentabilidade e compromisso dos acionistas. Anteriormente, foi Vice-Presidente de Comercialização na Amedica Corporation e liderou as relações com investidores na Ancestry. Mike é membro da YPO e do NIRI, e foi reconhecido como um dos melhores profissionais de relações com investidores com menos de quarenta anos. [EUA]



## MIGUEL LUCAS

**Diretor Sênior Global de Inovação da LLYC.** Engenheiro de telecomunicações, Miguel conta com mais de 20 anos de experiência no desenvolvimento de soluções de processamento de linguagem natural e tecnologias de inteligência artificial. Na LLYC, lidera uma equipa de especialistas focada em conceber e implementar soluções inovadoras baseadas na inteligência artificial. Para além disso, dirige a especialidade de Data Analytics da empresa, trabalhando com grandes volumes de dados. Em 2008, fundou a Acteo, uma empresa com a qual colaborou com a LLYC em projetos inovadores de medição de reputação e análise de dados. [Espanha]



## LUIS MILLER

**Investigador Principal do Conselho Superior de Investigações Científicas (CSIC).** Doutorado em Sociologia, trabalhou em instituições como a Universidade do País Basco, a Universidade de Oxford e a Sociedade Max Planck, e foi investigador visitante em várias universidades internacionais. É uma referência em metodologia experimental em Sociologia, tendo investigado a relação entre a situação laboral e económica com as preferências e valores das pessoas, com inúmeras publicações importantes. Exerceu funções como assessor no Gabinete de Prospetiva e Estratégia da Presidência, bem como de Diretor do Gabinete da Presidência no CSIC. [Espanha]



## YNDIRA MARÍN

**Chief Operating Officer da LLYC nos Estados Unidos.** Licenciada em Jornalismo pela Medill School of Journalism da Universidade Northwestern, concluiu também uma formação executiva na ESIC Business & Marketing School de Madrid. Com mais de 17 anos de experiência em consultoras de comunicação multinacionais, trabalhou em Miami e Washington D.C., gerindo estratégias de relações públicas e assuntos públicos para clientes em setores como a tecnologia, companhias aéreas e organizações internacionais. Na LLYC, é responsável por desenvolver e executar a estratégia de novos negócios no mercado americano, bem como por liderar a integração das aquisições locais da empresa. [EUA]



## PABLO GARCÍA-BERDOY

**Líder de Assuntos Públicos da LLYC na Europa.** Especialista no âmbito político, institucional e regulamentar europeu. Diplomata desde 1987, desenvolveu grande parte da sua carreira no âmbito europeu. Foi Diretor-Geral de Política Exterior para a Europa (2002-04), Embaixador de Espanha na Roménia e na Moldávia (2005-09), Embaixador na Alemanha (2012-16) e Embaixador Representante Permanente junto da União Europeia (2016-21). Desde 2022 é Principal Advisor de European Affairs da LLYC. **[Espanha]**



## CONCEIÇÃO ZAGALO

**Conselheira da LLYC Portugal e Presidente da Assembleia Geral de várias ONG.** Licenciada em gestão, relações públicas e marketing. Desenvolveu a sua carreira de 38 anos na IBM, onde desempenhou vários cargos de gestão e foi membro do Conselho de Administração da IBM Portugal. Fundou o Conselho de Liderança Feminino da IBM em 2004 e reformou-se em 2011 após uma missão no Vietname. Atualmente, dedica-se ao voluntariado, sendo Presidente de várias ONG e docente de MBA. É também membro fundador do GRACE e realizou missões de cooperação no Vietname, Moçambique e Cabo Verde. Recebeu o reconhecimento da Amnistia Internacional pela sua dedicação a causas sociais. **[Portugal]**



## JUAN CARLOS GOZZER

**Sócio e CEO da LLYC na América Latina.** É especialista em gestão de reputação e estratégias de comunicação. Ao longo dos seus 15 anos na empresa coordenou diferentes projetos de posicionamento estratégico na América Latina e liderou o desenvolvimento das operações da LLYC no Brasil e na Região Sul, que inclui a Argentina e o Chile. É licenciado em Ciência Política e tem uma especialização em Informação Internacional na Universidade Complutense de Madrid e um mestrado em Relações Internacionais na Universidade de Bolonha. **[Brasil]**



## MARTIN BARON

**Jornalista e antigo Diretor do The Washington Post.** Martin Baron é um dos jornalistas mais conhecidos do mundo, sobretudo pelo seu trabalho como Diretor do Boston Globe entre 2001 e 2012, onde liderou a equipa de investigação Spotlight, galardoada com o prémio Pulitzer em 2003. A história sobre este caso foi adaptada para cinema com o filme Spotlight, que ganhou o Óscar para Melhor Filme em 2015. A sua carreira jornalística teve início em 1976 no Miami Herald, e trabalhou no Los Angeles Times antes de entrar para o New York Times em 1996. Regressou ao Miami Herald em 2000, onde fez a cobertura de casos emblemáticos como o do menino Elián González. Em 2013, assumiu a Direção do Washington Post, onde permaneceu até à sua reforma em 2021. Nascido em Tampa, Florida, fala fluentemente castelhano e é licenciado pela Universidade de Lehigh, onde concluiu uma Licenciatura e um MBA em 1976. **[EUA]**

# COLABORADORES



## GEMMA GUTIÉRREZ

**Diretora-Geral de Marketing Solutions da LLYC na Europa.** Com mais de 16 anos de experiência na Ogilvy, onde chegou a ocupar o cargo de Diretora-Geral, Gemma lidera a estratégia de marketing da LLYC na Europa, desenvolvendo oportunidades de crescimento inorgânico e colaborativo. Licenciada em Publicidade e Relações Públicas pela Universitat Autònoma de Barcelona, e com um Mestrado em Direção de Marketing e Gestão Comercial na ESIC, foi também professora na EAE Business School e na UAB. **[Espanha]**



## PATRICIA FERNÁNDEZ

**Psicóloga Clínica no Hospital Ramón e Cajal.** Escreve no El País e noutros meios de comunicação social sobre temas relacionados com a saúde mental e colaborou na elaboração do relatório The Hidden Drug da LLYC. **[Espanha]**



## SANDRA ORTIZ

**Diretora Sénior de Desenvolvimento de Negócios e Corporate Affairs da LLYC no Peru.** Lidera e promove as estratégias de comunicação corporativa e gestão de crises na LLYC do Peru, tanto a nível interno como externo. Com mais de uma década de experiência em gestão da reputação, comunicação e consultoria de crises, trabalhou na Superintendência do Mercado de Valores do Peru e num importante estudo de auditoria. O seu percurso profissional na LLYC teve início em 2011 como Consultora, tendo ascendido a cargos-chave como Coordenadora de Relações Públicas e Gestora da área de Crises e Litígios. Licenciada em Comunicação, conta com um Mestrado na Área dos Media pela Universidade de Sydney, Austrália. A sua experiência inclui a criação e gestão de estratégias de comunicação em diversos setores, reforçando a reputação organizacional e oferecendo soluções aos desafios do mercado peruano. **[Peru]**



## MARTÍN RODRÍGUEZ YEBRA

**Secretário de Redação do LA Nación.** Nascido na Capital Federal em 1974, juntou-se à redação do La Nación em 1997, ocupando diversos cargos, entre eles redator em várias secções, colunista e editor-chefe de Política. Entre 2013 e 2017, foi correspondente em Espanha, com sede em Madrid. Desde 2018, desempenha funções como Secretário de Redação, liderando as secções de Política e Desporto, e é jornalista político no LN+. Para além disso, partilhou a sua experiência como professor na Universidade Torcuato Di Tella e no Mestrado em Jornalismo do La Nación. É Licenciado em Jornalismo pela Universidade del Salvador e tem uma Pós-graduação pela Universidade de Miami. **[Argentina]**



## RAMÓN GONZÁLEZ FÉRRIZ

**Conselheiro editorial da LLYC.** Escreve regularmente no El Confidencial. O seu último livro publicado é La ruptura. O fracasso de uma (re)generação, publicado pela editora Debate. **[Espanha]**







**LUISA GARCÍA**

Sócia e *Chief Operating Officer*  
Global da LLYC / Espanha

**N**os últimos anos, as sociedades ficaram mais fragmentadas e polarizadas do que nunca. Parecem ser cada vez mais diferentes, as nossas opiniões são mais díspares e é-nos mais difícil chegar a acordo sobre muitas questões, sejam elas políticas ou outras. Trata-se de um fenómeno transversal e global que afeta os Estados Unidos e quase todos os países da América Latina e da Europa. E tem um grande impacto na atividade das empresas e na reputação das marcas.

São muitas as causas que explicam este fenómeno. Entre elas está, sem dúvida, o impacto da tecnologia e, em particular, das redes sociais, cujas consequências ainda não são totalmente conhecidas. Mas também de fenómenos globais como a desigualdade económica, a ascensão do feminismo, as implicações do aquecimento global, as novas migrações e a existência de duas guerras às portas da Europa.

### **A polarização veio para ficar e o melhor que podemos fazer é tentar interpretá-la sem um pessimismo excessivo e ver como atuar neste contexto**

Seja como for, a polarização veio para ficar, e o melhor que podemos fazer é tentar compreender as suas raízes e dinâmicas, tentar interpretá-la sem um pessimismo excessivo e ver como atuar neste contexto para defender os nossos *stakeholders*, os seus interesses e os seus valores. Mas também, enquanto cidadãos e organizações envolvidos na sociedade em que vivem, devemos ex-

# A POLARIZAÇÃO EM QUE DEVEMOS NAVEGAR

plorar a forma de mitigar as piores consequências desta polarização, que nos casos mais extremos ameaçam a coesão social e até a sobrevivência da própria democracia.

### **Graças à nossa tecnologia, somos capazes de detetar as principais tendências de opinião dos consumidores, dos valores e da política. E é nela que baseamos grande parte da nossa análise**

Este novo número da revista *UNO* aborda a questão da polarização de todos os pontos de vista. Conta com a participação de consultores e clientes da LLYC, líderes empresariais e políticos, académicos de renome e jornalistas de referência. Tentámos abordar, a partir do maior número possível de áreas e perspetivas, um fenómeno complexo que afeta todos os aspetos da nossa atividade e transforma a reflexão sobre a sociedade contemporânea. Para além disso, quisemos dar um destaque especial aos dados. Concretamente, aqueles que nos permitem obter as ferramentas tecnológicas concebidas pela LLYC, baseadas em *big data*, inteligência artificial e modelos linguísticos, e que são o resultado de uma escuta ativa da conversação digital. Graças a estes dados, podemos detetar as grandes tendências de opinião em matéria de consumo, valores e política. E baseamos grande parte da nossa análise nesses dados.

Vários artigos analisam a situação atual, que é particularmente delicada num ano como 2024, em que um número recorde de cidadãos do mundo — da União Europeia ao México, de várias co-

munidades autónomas espanholas à Índia — teve a oportunidade de escolher os seus dirigentes, cuja culminação foram as eleições presidenciais dos EUA em novembro, as mais importantes do mundo, que voltaram a fazer de Donald Trump presidente. No entanto, a polarização vai muito para além da política institucional. Como salientam vários artigos da revista, os indivíduos e as empresas devem também aprender a navegar neste ambiente polarizado. Devem estar preparadas para cultivar a sua reputação, transmitir as suas mensagens e convicções e cuidar do seu talento. Devem compreender que a existência de grupos sociais cada vez mais desligados uns dos outros ou, por vezes, tristemente em desacordo, é uma nova realidade que conduz muitas vezes a questionamentos legítimos, mas que também gera irritação nas redes e campanhas de difamação. Muitas marcas adquiriram, de forma voluntária ou involuntária, conotações políticas. E, nas suas estratégias de comunicação, muitas têm de se posicionar cuidadosamente em relação a questões polémicas. Os consumidores já não querem apenas ter acesso a produtos e serviços de qualidade a um bom preço, querem que estes reflitam as suas crenças e o seu estilo de vida.

**Trata-se de compreender o novo contexto social e comunicativo e de se preparar para o enfrentar. É este o objetivo desta revista, que reúne um vasto leque de pontos de vista e de áreas**

Trata-se de compreender o novo contexto social e comunicativo e de se preparar para o enfrentar. É este o objetivo desta revista, que reúne pontos de vista e áreas muito diferentes. O resultado ilumina esta conjuntura para ajudar os profissionais a crescer e a prosperar, do marketing ao talento, da gestão de crises ao healthcare, da reputação aos assuntos públicos, numa nova realidade dominada pela polarização que devemos aprender a navegar.



#### ALEJANDRO ROMERO

Sócio e *CEO* Global da LLYC / Espanha

#### ADRIANA CISNEROS

*CEO* do Cisneros Group e Presidente da Fundación Cisneros / Venezuela

**G**ustavo Cisneros foi um dos empresários mais relevantes do mundo hispânico e dos Estados Unidos nos últimos cinquenta anos. Herdou do pai um importante grupo empresarial na Venezuela, mas o seu otimismo e curiosidade insaciável levaram-no a expandir-se por toda a América Latina, Estados Unidos e grande parte da Europa. Durante este processo, enfrentou todo o tipo de dificuldades, nomeadamente de carácter político, devido à intensificação do populismo no seu país. Mas, apesar disso, conseguiu alcançar o seu objetivo: criar uma empresa sólida em muitos setores da economia - desde o engarrafamento de bebidas à televisão e ao turismo - e, ao mesmo tempo, ter um impacto positivo na sociedade através do investimento na sustentabilidade, na educação ou nas artes.

Cisneros faleceu a 29 de dezembro de 2023. Em anos anteriores, ele e José Antonio Llorente, o fundador da LLYC, tinham colaborado no mundo dos negócios e tinham-se tornado amigos. A revista Forbes pediu-lhe que escrevesse um obituário do seu amigo. Foi um texto emotivo e memorável. “Gustavo não era uma pessoa normal e comum, claro que não —escreveu—. Era uma pessoa especial, como que tocada por uma magia que o tornava avassalador, persuasivo, divertido, vendedor, inspirador em qualquer situação que lhe fosse apresentada.” A verdade é que muitos destes adjetivos também poderiam ser atribuídos a Llorente. Por outro lado, poucos sabem que precisou de ajuda para escrever o artigo, porque estava gravemente doente e, de facto, esta homenagem ao seu amigo foi um dos seus últimos atos. Fale-

## O QUE APRENDEMOS COM GUSTAVO CISNEROS E JOSÉ ANTONIO LLORENTE

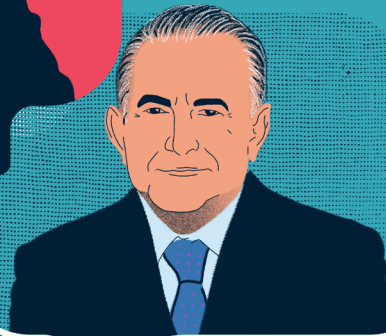
ceu a 31 de dezembro. No mesmo dia, a revista publicou o texto.

### **Nesta conversa descontraída e comovente, Adriana Cisneros e Alejandro Romero falam da amizade dos seus antecessores e das suas lições sobre liderança e impacto social**

Adriana Cisneros sucedeu ao seu pai como *CEO* do Grupo Cisneros, e Alejandro Romero é atualmente o *CEO* Global da LLYC. Ambos trabalharam durante muito tempo com os seus antecessores e conheciam-nos bem, tanto a nível pessoal como profissional. Nesta conversa descontraída e comovente, falam da sua amizade, das características que lhes permitiram tornar-se os líderes singulares e bem-sucedidos que foram e da importância que davam ao impacto social das suas empresas. Mas, como o tema deste número da revista UNO é a polarização social em que vivemos, destacam uma das muitas características que partilhavam: a sua capacidade de ouvir opiniões diversas e a sua vocação para construir pontes entre as pessoas e as nações.

#### **A LIDERANÇA CURIOSA**

**Adriana:** É genial que estes cavalheiros, com a sua idade, tenham decidido tornar-se os melhores amigos. Acho que isso diz muito sobre o tipo de pessoas que eram e o que tinham em comum. Eram muito curiosos, sempre desejosos de com-



preender os pontos de vista dos outros, o que as pessoas pensavam, fossem elas velhas ou novas. E penso que foi desse entusiasmo que nasceu a sua amizade, que era fantástica e dinâmica, estratégica por vezes, mas simples e divertida na maior parte do tempo. Acredito que essa abertura à possibilidade de algo novo definiu a sua liderança. O meu pai era curioso, otimista e queria estar sempre a par de tudo o que se passava em cada momento. Mas José Antonio era igual. Eram os velhotes mais jovens que conhecíamos. Eu e o Alejandro ríamos sempre porque quando era a nossa vez de trabalhar com eles estávamos sempre exaustos. Eram os primeiros a chegar à reunião e os últimos a sair da festa, e tinham dez vezes mais ideias do que nós. Eu e o Alejandro rimo-nos sempre. Porque, de certa forma, cabia-nos a nós os dois travar as iniciativas do meu pai e do José Antonio. E foi em parte por isso que herdámos essa amizade.

**Alejandro:** José Antonio e Gustavo eram homens modernos. Gustavo estava sempre a par do que se passava no Facebook e de como funcionava o X. É claro que José Antonio tinha uma personalidade digital muito desenvolvida. Mas, tendo em conta o tema desta revista, há que destacar também a sua capacidade de compreender os dois lados, mesmo os extremos. Gustavo poderia encontrar-se com Barack Obama e George Bush, com Donald Trump e Bill Clinton, com Felipe González e José María Aznar. A melhor maneira de evitar a polarização é ter a capacidade de dialogar e de compreender os dois lados. Aprendi algo semelhante com José Antonio. Há poucas pessoas que tenham tido a sua capacidade de ouvir e, para evitar a polarização, é preciso saber juntar os dois extremos. Nas casas de Gustavo e de José Antonio, ambos podiam estar presentes. A virtude está no equilíbrio, e o equilíbrio é o meio-termo. Aprendi isso para a minha liderança.

**Adriana:** No meu pai havia também uma questão da empatia. Ele podia aterrar em qualquer país e sabia que podia fazer as ligações, criar os negócios e compreender o mercado. Suponho

que este facto, a capacidade de viajar por todo o mundo, também teve um papel no sucesso de José Antonio. Talvez fosse uma característica genética: o meu avô podia ter decidido tornar-se o rei da Venezuela, mas pensou que a Venezuela era demasiado pequena para ele. Isso passou a fazer parte do ADN do grupo. Nunca nos sentimos limitados pelas fronteiras.

Mas as fronteiras são uma questão complexa. Por vezes, sócios ou amigos americanos telefonam-me e pedem-me conselhos sobre como expandir os seus negócios na América Latina. Isto é um erro. É como se eu dissesse que quero expandir-me em África. Ou seja, podemos ter uma estratégia global, mas a estratégia tem de ser hiperlocal ao mesmo tempo, e uma coisa tem de estar ligada à outra. Penso que muito do sucesso das atividades internacionais que desenvolvemos se deveu ao facto de compreendermos isso.

**Para evitar a polarização, é preciso ter a capacidade de juntar os dois extremos. Nas casas de Gustavo e de José Antonio, ambos poderiam estar presentes. A virtude está no equilíbrio**

**Alejandro:** Gustavo passou a ideia de que o mundo é pequeno e que se pode tomar o pequeno-almoço em Nova Iorque, almoçar no Panamá e jantar em Buenos Aires. Lembro-me da apresentação do seu primeiro livro. Realizou duas conferências de imprensa por dia, em dois países diferentes. O facto de ser um cidadão do mundo impulsionou a sua visão de negócios. José Antonio, em parte, aprendeu isso com Gustavo. Rapidamente percebeu que a expansão natural da empresa era para a América Latina, porque aí se fala espanhol. Isso não significava que seria fácil; de facto, era muito difícil. Mas para uma empresa de comunicação de origem espanhola, isso era o mais fácil. No caso de José Antonio, havia também o europeísmo, ele era um forte defensor do conceito de Europa. Mas,

para além de não se deixarem limitar pelas fronteiras, ambos acreditavam fervorosamente que a inclusão, a diversidade e o multiculturalismo faziam parte do sucesso destas empresas.

## A IMPLICAÇÃO SOCIAL

**Adriana:** Exerciam um envolvimento social que, no caso do meu pai, tinha a ver com uma certa ideia de cidadania. Para ele, era uma coisa muito sofisticada, não era algo que alguém lhe tivesse dito que tinha de fazer por razões de posicionamento. E, além disso, teve a sorte de ter a minha mãe, Patricia Phelps, Patty, como sua parceira intelectual. Ele sempre se concentrou na educação. Mas também noutras coisas. Quando entramos num país para montar uma operação, temos uma noção de tempo diferente da de muitas outras empresas. Normalmente, ficamos num país durante muito tempo. E quando isso acontece, quando acordamos dia após dia, temos sempre os mesmos vizinhos. Quando pensamos nisso nestes termos, estamos dispostos a investir no bem-estar dos nossos vizinhos e a comportarmo-nos melhor.

Na República Dominicana, por exemplo, a Fundação Cisneros está a funcionar há 15 anos, mas só agora comecei a construir o Hotel Four Seasons no âmbito do Tropicalia, o projeto imobiliário de Playa Esmeralda. Quando conseguimos o financiamento do Banco Interamericano, não só nos deram a pontuação mais alta como projeto social na história do banco, como também não tiveram de fazer quaisquer recomendações sobre como melhorar as práticas de investimento social, o que nunca tinha acontecido antes. Todos os negócios que criámos eram, pelo menos, de médio prazo. E isso obrigou-nos a ver qual é o nosso papel e isso faz uma grande diferença. Somos o oposto dos mercenários.

**Alejandro:** Gostaria de destacar coisas que fez, como o canal @Clase, o primeiro canal de televi-

são educativa. Ou o caso da Miss Venezuela; provavelmente, não há nada mais frívolo na sociedade atual do que um concurso de beleza, mas ele transformou-o em algo aspiracional, que capacita pessoas que geralmente são economicamente desfavorecidas e que recebem um trampolim para serem artistas, apresentadores ou líderes na sua comunidade. O vosso grupo é um grupo em que o impacto e a contribuição social andaram sempre de mãos dadas com os negócios.

## O envolvimento social de Gustavo Cisneros tem a ver com uma determinada ideia de cidadania. Não era algo que alguém lhe tivesse dito que tinha de exercer por razões de posicionamento

José Antonio foi sempre muito sensível a mundos, o que também partilhava com Gustavo. Ambos escreveram livros. Ambos colecionavam arte, mas abriam as suas coleções às pessoas para que pudessem ter impacto cultural. É algo com que se aprende... Mas não porque se sentam connosco e nos ensinam, mas simplesmente porque podemos ver o impacto dessas atividades.

**Adriana:** O meu pai estava decidido a que eu fosse a sua sucessora. Era algo que eu considerava uma péssima ideia. No final, decidimos ter uma conversa estruturada durante três anos para que eu pudesse tomar a decisão e, quando decidi fazê-lo, só lhe dei uma condição: ele tinha de me deixar gerir também a Fundação. Disse-lhe literalmente que metade do meu coração bate pelos negócios e a outra metade pelo investimento social. Ele não queria, porque sabia que o trabalho da fundação é muito amplo e muito complexo, mas não teve escolha. Foi uma das melhores condições que já estabeleci na minha vida.

## A INOVAÇÃO

**Alejandro:** Referia anteriormente que eram duas pessoas modernas. Na homenagem a José Antonio alguém disse que ele era um homem renascentista. Relacionei-o com a ideia de estar sempre a inovar. Lembro-me de uma vez, quando uma pessoa de 25 ou 30 anos se queixou de que nascia uma nova rede social, a Threads, para competir com a X. Deveríamos acrescentar o stress de cuidar de mais uma rede, disse? E José Antonio respondeu: “Vamos a isso”. Por outras palavras, um homem de 63 anos, que obviamente não era um nativo digital, estava a dizer a um nativo digital para prestar atenção e dedicar tempo a uma nova rede, para o caso de esta vir a ser mais importante do que a X no futuro. Transmitia constantemente esta ideia de: “Bem-vindo ao mundo atual”. Era preciso experimentar tudo.

**Adriana:** A questão da inovação é uma das mais complexas para qualquer grupo empresarial que já existe há muito tempo: manter a disciplina para continuar a inovar. É complicado. As pessoas acomodam-se, os líderes envelhecem. Nós sempre fomos super inovadores, exceto durante um período de cerca de quinze anos. Quando Hugo Chávez ganhou e se tornou presidente, declarou o meu pai inimigo número um do Estado. Chávez montou as famosas correntes e atacou-nos diariamente como grupo, como família e ao meu pai pessoalmente. Recebeu ameaças de morte diárias. Foi então que se tomou a decisão de irmos em grupo para os Estados Unidos e instalarmo-nos em Miami. A transição foi muito complicada. Tivemos de construir estúdios de produção na Florida para cumprir o nosso contrato com a Univisión. Levámos os nossos executivos connosco e tivemos de encontrar escritórios, escolas para os filhos dos executivos, etc. Foi então que começaram a falar comigo e percebi que o grupo tinha estado tão concentrado em sobreviver que a questão da inovação tinha sido totalmente negligenciada. É muito difícil tentar sobreviver e inovar ao mesmo tempo. Depois apercebi-me de que, uma vez esta-

belecidos nos Estados Unidos e tendo conseguido sobreviver, tínhamos de voltar a inovar, inovar, inovar. Foi aí que surgiu a revolução digital.

O interessante da minha chegada não foi o facto de eu ser particularmente inteligente ou inovadora, mas o facto de representar a chegada de novos olhos. Eu disse: todos os canais de televisão estão a fazer isto. Existem diferentes oportunidades. Temos de mudar a mentalidade. E houve receptividade. Voltámos a ser inovadores.

**O tema da inovação é um dos mais complexos para qualquer grupo empresarial com algum tempo de existência: manter a disciplina para continuar a inovar. É complicado**

## O OTIMISMO ESTRATÉGICO

**Adriana:** Tanto José Antonio como o meu pai eram pessoas otimistas. E o mundo está dividido entre aqueles que são e aqueles que não são otimistas. Era o otimismo que fazia com que o meu pai acordasse todos os dias a pensar: “há uma nova pessoa que posso conhecer, há um novo ângulo que podemos seguir, há uma forma de conciliar estes conceitos”. Era um otimismo que, por vezes, chegava a ser excessivo. Algumas pessoas diziam que o seu otimismo era contagiante, mas para mim era por vezes avassalador. Desse otimismo nasceu uma energia e um desejo de continuar a fazer coisas que eram imbatíveis.

**Alejandro:** Penso que esse otimismo também tinha um lado estratégico. Aprendi com os dois que a gestão das relações também faz parte do mundo dos negócios. Compreender os dois extremos faz parte do sucesso no mundo dos negócios. Gustavo, por exemplo, fazia-nos sempre sentir como o convidado mais importante da sua casa. José Antonio fazia algo semelhante: gostavas de um vinho? Pois bem, ias a casa dele e ele tinha

aquele vinho, e tinha-o escolhido para ti. Era uma capacidade de criar laços afetivos. E depois, claro, isso tinha uma tradução profissional: permitia-lhes exigir um pouco mais de ti.

**Adriana:** Davas-lhes mais uma milha, mas eles exigiam mais duas

**Alejandro:** Sem dúvida. Era assim.

**Adriana:** Embora estivessem satisfeitos, transmitiam-te que lhes devias dar um pouco mais. Isso fazia parte da sua dinâmica de trabalho.

**Alejandro:** Podias sair-te muito bem, mas eles diziam-te sempre: “Podias ter feito melhor”. Mas era essa ligação emocional que nos fazia dar mais. Nesse sentido, digo que o seu otimismo, a sua curiosidade, também tinham um elemento estratégico. Faziam-te sentir a pessoa mais importante da mesa, mas também pediam mais. Era uma característica de ambos.

## A LIDERANÇA NA ERA DA POLARIZAÇÃO

**Adriana:** O mundo sempre foi polarizado. Mas é verdade que isso também está a afetar a nossa geração. No entanto, desde o momento em que comecei a trabalhar com o meu pai, ele obrigou-me sempre a compreender o outro lado da equação. Nunca me deixou ficar confortável com o que eu sabia. Sempre me disse que era importantíssimo perceber qual era a alternativa, de onde vinha esse outro ponto de vista, como é que os nossos concorrentes viam as coisas. Espero continuar a ter a disciplina de querer sempre ouvir o outro lado da equação.

**Era muito importante compreender de onde vinha esse outro ponto de vista, como é que os nossos concorrentes o viam. Espero continuar a ter a disciplina de querer sempre ouvir o outro lado da equação**

**Alejandro:** É preciso aprender com líderes como Gustavo e José Antonio. Mas tens de desenvolver a tua própria voz. Vi como a Adriana o fez. Aprendi com ela a forma como gerou a sua própria voz e criou o seu próprio espaço. E sim, atualmente a polarização social é mais visível porque existem redes sociais. Vivemos na ditadura dos algoritmos. Dá-nos o que queremos ver, multiplicamo-lo por cem e não vemos mais do que isso. É por isso que temos de aprender com pessoas como eles sobre a importância de ler os dois extremos e depois criar a nossa própria opinião. Gustavo convidava para a sua casa todo o tipo de pessoas, intelectuais e jornalistas, para os ouvir e depois criar os seus próprios critérios. Há uma coisa que eu nunca disse à Adriana. Ela contou-me coisas, anedotas, que me fizeram invejar a sua infância, a forma como estava rodeada de artistas e escritores. José Antonio também se rodeou deste tipo de pessoas. Tivemos a sorte de poder estar em muitos destes fóruns de pensamento, compreendendo que é vital sermos capazes de nos entendermos uns aos outros, sermos capazes de ouvir e sermos capazes de criar consensos.





**MIKE HOUSTON**

CEO da LLYC nos EUA / EUA

**LUISA GARCÍA**

Sócia e *Chief Operating Officer* Global da LLYC / Espanha

**A**s políticas de diversidade têm uma longa história nos Estados Unidos. Remontam, pelo menos, à década de 1960, quando o termo “ação afirmativa” passou a ser comum para defender os direitos laborais ou educativos das minorias étnicas. Apesar de terem ganho força, estas políticas foram sempre controversas e, durante décadas, foram objeto de fortes disputas políticas entre os apoiantes e os opositores. No entanto, desde a presidência de Barack Obama, este tipo de políticas, que têm continuado a evoluir e que, nos últimos tempos, têm sido frequentemente descritas pelo acrónimo DEI (diversidade, equidade e inclusão), registaram um enorme crescimento, com muitas organizações a adotá-las como suas e a incluí-las nos seus valores e na sua comunicação.

A polarização em torno deste modelo parece, no entanto, mais evidente graças ao efeito que a conversação digital teve na esfera pública durante o mesmo período de tempo. E pode ver-se que já teve um impacto nas decisões de muitas organizações. Ao longo de 2024, por exemplo, o *New York Times* dedicou uma atenção considerável ao modelo de DEI. O principal relato da sua cobertura tem sido o facto de ser cada vez mais contestado. Face a uma reação que parece estar a aumentar em volume e a vários casos de judicialização, muitos diretores de empresas, disse o jornal em janeiro, estão a implementar versões mais suaves dos planos ou a retirar-lhes o ênfase. Em alguns casos, afirmou nas suas páginas de negócios, muitas empresas continuam com as práticas, mas simplesmente deixaram de lhes chamar DEI e deram-lhes um nome mais neutro,

# A POLARIZAÇÃO SOBRE A DIVERSIDADE NOS ESTADOS UNIDOS

como simplesmente “cultura”. Este verão, o jornal noticiou que Harvard e o MIT, duas das melhores universidades do país, deixariam de exigir que os novos professores afirmassem explicitamente o seu compromisso com a diversidade. “Será este o fim das declarações obrigatórias de DEI?”, perguntava o jornal.

**As políticas DEI tiveram uma enorme expansão e inúmeras organizações adotaram-nas como suas e incluíram-nas entre os seus valores e na sua comunicação**

É claro que muitas empresas e instituições de ensino continuam a operar de acordo com o modelo de DEI, chamando-o pelo nome e exibindo orgulhosamente o seu compromisso. Mas a agitação causada por esta notícia, publicada num jornal que, na última década, demonstrou o seu compromisso com a diversidade, chamou a atenção. Estará em perigo a sobrevivência generalizada desta aposta feita por tantas organizações e indivíduos? Será que a polémica em torno dela é assim tão forte?

## O QUE DIZ A CONVERSAÇÃO DIGITAL

A escuta e a análise da conversação digital é um dos processos que melhor capta a dinâmica da opinião pública e a forma como as ideias circulam na sociedade. A LLYC desenvolveu a sua própria tecnologia, baseada em *big data* e na inteligência



artificial, que lhe permite processar a conversação sobre um tema específico, conhecer as suas tendências e avaliar o seu volume. E utilizou esta ferramenta para tentar responder a estas questões.

Em 2023, o último ano completo para o qual existem resultados disponíveis, foram divulgadas nos Estados Unidos vinte milhões de mensagens relacionadas com o modelo de DEI. Para termos uma ideia, este valor é seis vezes superior ao de uma das questões mais controversas e polarizadoras dos Estados Unidos, o controlo de armas. E isto aconteceu num ano em que o discurso de ódio cresceu 35%. Isto aconteceu em áreas de conversação que são tradicionalmente progressistas, como a igualdade, a diversidade ou o ambiente. No caso deste último, o discurso de ódio cresceu mais de 65% num ano.

Se aprofundarmos a escuta da conversação digital, os resultados evidenciam o grau de polarização que as políticas de DEI geraram nos últimos tempos. 37% da conversação sobre diversidade nos Estados Unidos é altamente polarizada. No que diz respeito ao polo conservador (21%), este acusa as políticas de DEI de perverterem a educação e acusa as pessoas “drag” e transgénero de alegadamente divulgarem conteúdos pornográficos nas escolas. Quanto ao polo progressista (16%), este acusa um setor homofóbico de agredir e atacar fisicamente indivíduos devido à sua orientação sexual.

## O IMPACTO NA EMPRESA

Esta conversação digital polarizada, e muitas vezes agressiva, sobre o modelo de DEI explica, pelo menos em parte, as decisões das empresas e de outras organizações que têm de atravessar um período particularmente difícil e tentar cumprir o seu objetivo e preservar a sua reputação. Começam a surgir casos de estudo importantes sobre a forma como grandes empresas, como a Walmart ou a Disney, conseguiram fazer transições graduais para se adaptarem ao ambiente, como explicará um próximo relatório da LLYC. Mas também se registaram alguns fracassos estrondosos.

### **A polarização estrutura o nosso espaço público. As organizações devem estar conscientes dos riscos que lhe estão associados, sobretudo no caso dos princípios DEI**

De qualquer modo, a polarização nesta questão veio para ficar. Tal como acontecerá com muitas outras que têm impacto na atividade de todas as empresas. Como refere *The Hidden Drug*, um trabalho da LLYC que analisou a conversação digital em doze países sobre questões controversas, a polarização “passou a estruturar todo o nosso espaço público”. As organizações devem, portanto, estar conscientes dos riscos associados a este facto. Sobretudo no caso dos princípios de DEI, que muitas incorporaram como uma característica da sua identidade e uma questão de justiça básica.



**LUIS MILLER**

Investigador Principal do Conselho Superior de Investigações Científicas (CSIC) / Espanha

**O** Relatório sobre os Riscos Globais do Fórum Económico Mundial deste ano identificou a polarização da sociedade como o terceiro maior risco mundial a curto prazo. A polarização da sociedade refere-se ao conjunto de divisões ideológicas e culturais que conduzem a um declínio da estabilidade social, a bloqueios contínuos na tomada de decisões públicas, a perturbações económicas e a uma polarização política crescente. A polarização está também estreitamente relacionada com outros riscos sociais, como a desinformação, a violência no seio dos Estados ou a erosão dos direitos humanos. Além disso, as sociedades divididas estão menos bem equipadas para enfrentar outros desafios globais, como a transição ecológica, as transformações económicas, demográficas ou digitais, ou a propagação de doenças infecciosas, como tivemos a oportunidade de constatar durante a pandemia de COVID-19.

A polarização da sociedade é o resultado de dois processos sociais inter-relacionados mas distintos. O primeiro, a partir da esfera política, consiste num processo de divisão e radicalização das elites políticas e dos seus eleitores. Desde o início deste século, as diferenças ideológicas entre as pessoas que se identificam com diferentes partidos políticos continuaram a aumentar em Espanha. Atualmente, de acordo com o recente estudo NORPOL do Instituto de Políticas Públicas e Bens Públicos do CSIC, os temas que mais dividem os espanhóis são as medidas para a igualdade de género e o sentimento nacional. Acresce que as questões políticas que geram maior consenso entre as pessoas que se identificam com os partidos de esquerda e de direita são muito diferentes. À es-

## O QUE É A POLARIZAÇÃO E PORQUE É IMPORTANTE

querda, existe um elevado grau de concordância em questões como o direito dos casais do mesmo sexo à adoção, o aborto livre ou a regulação dos preços do arrendamento de habitação. À direita, há um maior consenso sobre o sentimento de orgulho nacional espanhol ou sobre a necessidade de os imigrantes se integrarem na nossa cultura. Estas posições políticas assentam numa evolução diferencial dos valores que também se verificou noutras sociedades. De acordo com os estudos do Centro de Investigações Sociológicas, nos últimos quinze anos abriu-se um fosso significativo entre os sentimentos religiosos ou os valores económicos e sociais dos cidadãos de diferentes ideologias.

**As sociedades divididas estão menos preparadas para enfrentar outros desafios globais, como a transição ecológica ou as transformações económicas, demográficas ou digitais**

O segundo processo, que parte da própria esfera social, refere-se à crescente fragmentação em diferentes comunidades ideológicas e grupos sociais. Nas últimas duas décadas, aumentou a diferenciação social, demográfica e geográfica dos eleitores dos vários partidos. No nosso dia a dia, vivemos em bolhas rodeados de pessoas que são e pensam como nós. A divisão entre pessoas e grupos com diferentes afinidades partidárias transcende as questões ideológicas ou emocionais e atinge questões como gostos, estilos de vida e locais de residência. Tanto em Espanha como no resto dos países que nos rodeiam, o estilo de vida urbano, a alimentação biológica e as deslocações de bicicleta estão associados ao

progressismo, enquanto as atividades tradicionais como a caça ou a vida nos novos bairros da periferia das grandes cidades estão associadas à ideologia conservadora. A maior diferenciação ideológica e a crescente homogeneização dos nossos ambientes de vida aumentaram os sentimentos de rejeição em relação àqueles que não pensam ou vivem como nós. Por exemplo, enquanto as pessoas de ideologia progressista têm uma forte aversão aos negacionistas das alterações climáticas, o feminismo converteu-se numa fonte de sentimentos negativos para as pessoas de tendência conservadora.

Como podemos ver, a polarização da sociedade vai muito para além da polarização política. O principal risco que enfrentamos é o de que possa haver um ponto de viragem na divisão social a partir do qual a ativação de interesses partilhados não consiga unir os diferentes grupos que compõem a sociedade, mesmo na presença de uma ameaça comum. Isto teria consequências devastadoras para o desenvolvimento de políticas de combate às alterações climáticas ou para as atitudes em relação à migração internacional. O problema na maioria das sociedades democráticas atuais é que a combinação da polarização política com a fragmentação social reforça o risco de decomposição e colapso das sociedades democráticas como as conhecemos. Mas mesmo na ausência deste colapso, os efeitos indesejados da polarização política e social na nossa vida quotidiana são significativos. As identidades políticas extremas afetam as nossas vidas profissionais (quem escolhemos como colegas de equipa) e pessoais (com quem interagimos fora do escritório) nos nossos ambientes de trabalho. Além disso, a falta de diversidade ideológica ameaça o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores e prejudica os processos de tomada de decisão nas empresas.

Apesar da sua popularidade, a ideia de polarização é contestada tanto a nível político como a nível social. O conceito de polarização assimétrica

## **O principal risco é que possa existir um ponto de viragem na divisão social a partir do qual a ativação de interesses partilhados não consiga unir os diferentes grupos**

tem sido aplicado para fazer referência ao facto de as atitudes de divisão e tensão serem produzidas apenas por uma parte do espectro político, por exemplo, a direita. Independentemente da veracidade desta interpretação, esta ignora a complexidade do problema, que não deve ser reduzido a uma simples questão de confronto ou mesmo de teatralidade política. A polarização que mais nos deve preocupar não é a que se observa na esfera política, onde até pode ser saudável, mas a que se filtra em todos os domínios da sociedade, quebrando espaços de convivência e criando comunidades fragmentadas nas suas crenças, valores e estilos de vida.



MIGUEL LUCAS

Diretor Sênior Global de Inovação  
da LLYC / Espanha

# CONVERSAÇÃO DIGITAL NOS PROCESSOS ELEITORAIS

**N**um panorama global cada vez mais fragmentado, a polarização política surgiu como uma das maiores ameaças às democracias contemporâneas. Este fenómeno corrói a confiança nas instituições, distorce a conversação pública e põe em risco a estabilidade dos processos eleitorais. A polarização extrema, que está longe de ser um problema menor ou passageiro, está a minar os princípios fundamentais que fazem com que as democracias funcionem. Entre os seus efeitos mais nocivos estão a redução das legislaturas a meras câmaras de aprovação, o reforço dos poderes executivos em detrimento de outros fatores de equilíbrio e a intensificação dos ataques à independência do poder judicial. Mais preocupante ainda é a forma como a polarização enfraquece normas informais mas cruciais, como a aceitação pacífica da derrota eleitoral, que são essenciais para a coexistência da diversidade política.

Atualmente, o fenómeno da polarização foi acelerado pela expansão de duas tecnologias de grande impacto: as redes sociais digitais e a inteligência artificial. Ambas alteraram profundamente a forma como o debate público é realizado e como a manipulação da informação é efetuada. No entanto, embora estas ferramentas tenham ganho destaque nas últimas décadas, a sua relação com a polarização é mais de amplificação do que de origem ou causa. Diversos estudos confirmam que a polarização política tem raízes muito mais profundas do que as redes sociais. Um estudo da Universidade de Cambridge, intitulado *"From Backwaters to Major Policymakers: Policy Polarization in the States, 1970-2014"*, defende que a polarização

nos Estados Unidos começou a intensificar-se a partir de 1970 e registou um aumento significativo a partir do ano 2000, muito antes de plataformas como o Facebook ou o X terem alcançado uma influência significativa.

Ainda assim, as redes sociais aceleraram, sem dúvida, este processo. As plataformas digitais transformaram a forma como os cidadãos se informam, debatem e tomam decisões políticas. Os algoritmos que controlam estas plataformas não são concebidos para promover a moderação ou o diálogo construtivo; em vez disso, dão prioridade aos conteúdos que geram mais interação, o que muitas vezes significa amplificar as mensagens mais polarizadoras e com maior carga emocional. Um estudo recente da LLYC, *"The Hidden Drug"*<sup>2</sup>, baseado na análise de mais de 600 milhões de mensagens, confirmou que o nível de polarização na conversação social na América Latina aumentou 39% entre 2018 e 2022. Desta forma, as redes sociais têm servido como amplificadores da polarização existente, empurrando as pessoas para posições mais extremas e dificultando a conversação democrática.

O papel das redes sociais evoluiu ao longo do tempo. Durante a primeira metade da década de 2010, plataformas abertas como o Facebook e o X dominaram o espaço público e político, com casos emblemáticos como o escândalo da Cambridge Analytica em 2016. Este escândalo mostrou como a utilização indevida de dados pessoais, obtidos através do Facebook, foi utilizada para a definição de perfis psicológicos de mais de 87 milhões de pessoas, que depois foram explorados nas campanhas eleitorais de Donald Trump e no

<sup>1</sup> <https://www.cambridge.org/core/journals/perspectives-on-politics/article/from-backwaters-to-major-policymakers-policy-polarization-in-the-states-19702014/51DD7B022E358A99333447A6E2BA7B63>

<sup>2</sup> <https://thehiddendrug.llorenteycuencia.com/>

referendo do Brexit. Este episódio demonstrou o poder que as redes sociais abertas podem exercer sobre os processos democráticos.

No entanto, nos últimos anos, o panorama mudou radicalmente. As plataformas fechadas, como o WhatsApp e o Telegram, assumiram o controle da conversação política e social. De acordo com dados do Statista, em abril de 2024, o WhatsApp alcançou quase 3000 milhões de utilizadores<sup>3</sup>, o que representa um aumento de 50% em comparação com o início de 2020. Este crescimento alterou as condições do jogo. Em vez de ter lugar em redes abertas e transparentes, onde o conteúdo é visível para o público e pode ser monitorizado, grande parte da conversação política migrou para ambientes fechados e opacos, onde a desinformação pode espalhar-se com pouca supervisão.

Nestes espaços mais fechados, a radicalização pode desenvolver-se em círculos pequenos e íntimos, o que torna difícil a sua deteção e controlo. A radicalização política que antes se manifestava abertamente em plataformas como o X está agora a incubar em espaços privados como o WhatsApp, de onde pode saltar para as redes abertas mais visíveis. Esta dinâmica foi fundamental em vários eventos recentes de agitação política, como o ataque ao Capitólio dos Estados Unidos em janeiro de 2021, em que se demonstrou como o planeamento dos eventos foi coordenado através de plataformas como o WhatsApp e o Parler, uma rede de nicho que também promove a privacidade e a comunicação fechada.

Perante a magnitude destes desafios, os sistemas judiciais e as entidades reguladoras de vários países começaram a intervir. Um exemplo claro é o caso do juiz Alexandre de Moraes no Brasil, que a 30 de agosto de 2024 ordenou a suspensão imediata do X (antigo Twitter) devido à recusa da plataforma em eliminar seis perfis de utilizadores relacionados com o ex-presidente Jair Bolsonaro.

Elon Musk, o CEO do X, recusou-se a cumprir a ordem, apelidando o juiz de “ditador”. Este confronto sublinha a importância crescente da moderação de conteúdos e a difícil relação entre a liberdade de expressão e a luta contra a desinformação.

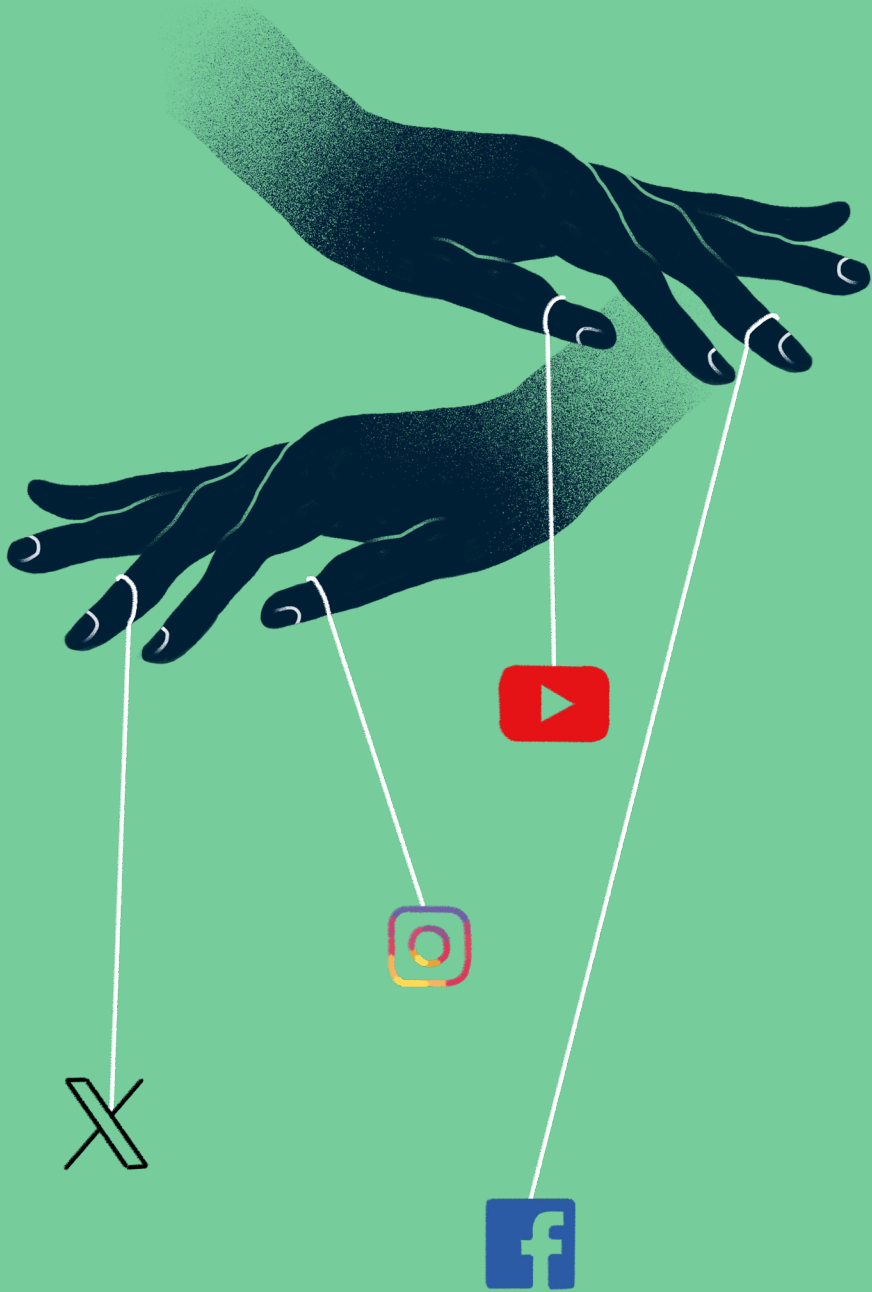
## **Nos últimos anos, o panorama mudou drasticamente. As plataformas fechadas, como o WhatsApp e o Telegram, assumiram o controlo da conversa política e social**

Outro caso notável é a detenção, a 24 de agosto de 2024, de Pavel Durov, fundador e CEO do Telegram, em França. Durov foi detido pela sua alegada falta de cooperação com as autoridades francesas e por não ter implementado medidas de moderação eficazes na sua plataforma, o que permitiu a proliferação de atividades ilegais e de conteúdos perigosos. Estes casos refletem a forma como o impacto das redes sociais nos processos eleitorais e na polarização política obrigou os sistemas judiciais a tomarem posições firmes, apesar das complexas tensões que surgem entre a regulamentação e a liberdade de expressão.

No entanto, as ações locais têm um alcance limitado quando confrontadas com um fenómeno que é, por natureza, global e transfronteiriço. As operações de desinformação não respeitam as fronteiras nacionais e o capitalismo digital deu origem a uma economia internacional da desinformação. Um estudo levado a cabo pela Qurium<sup>4</sup> mostra que, em 2022, ativistas iranianos do movimento *#MeToo* foram alvo de campanhas de desinformação organizadas por empresas paquistanesas de marketing digital. Estas operações transnacionais evidenciam a forma como agentes mal-intencionados podem contratar serviços de desinformação em países

<sup>3</sup> <https://www.statista.com/statistics/1306022/whatsapp-global-unique-users/>

<sup>4</sup> <https://www.qurium.org/alerts/iran/weaponizing-instagram-against-the-iranian-metoo/>





com regulamentação menos rigorosa, tornando ainda mais difícil o combate a este fenómeno.

Neste contexto, a inteligência artificial apresenta-se como uma ferramenta fundamental para agravar a polarização política. A IA tem um triplo papel: em primeiro lugar, os algoritmos de recomendação orientados pela IA determinam os conteúdos que os utilizadores veem, amplificando os conteúdos que geram mais interações, normalmente os mais polarizadores. Em segundo lugar, a microorientação baseada em dados pessoais permite que os agentes políticos se dirijam a segmentos específicos da população com mensagens personalizadas que podem manipular o comportamento de voto. E, por último, a IA generativa permitiu a criação de desinformação a uma escala sem precedentes. Os deepfakes, os vídeos e os áudios sintéticos, que eram apenas uma curiosidade tecnológica há alguns anos, tornaram-se agora ferramentas poderosas para manipular as audiências.

Um caso recente, exposto em 2023, é o de uma rede de contas iranianas que a OpenAI desmantelou como parte de uma campanha de desinformação sobre as eleições presidenciais nos Estados Unidos. Esta rede gerava conteúdos falsos utilizando a IA, que iam desde textos a imagens e vídeos, todos concebidos para influenciar a opinião pública. A IA generativa, com a sua capacidade de criar conteúdos sintéticos quase indistinguíveis da realidade, coloca um novo desafio à veracidade nos processos eleitorais.

O caso dos deepfakes é especialmente preocupante. Em 2024, Grok, a IA do X, foi acusada de gerar imagens hiper-realistas de políticos como Donald Trump, Kamala Harris e Joe Biden, mostrando-os em situações comprometedoras que nunca aconteceram. Estas imagens não só fizeram soar o alarme entre os serviços de verificação de factos, como também sublinham o quão difícil é

detetar e impedir a propagação da desinformação no ambiente atual.

Um relatório do Stanford Internet Observatory<sup>5</sup>, em colaboração com o Center for Security and Emerging Technology da Universidade de Georgetown, publicado no início de 2023, alerta para o impacto dos modelos linguísticos de grande escala (LLM) na desinformação. Estes modelos permitem que agentes mal-intencionados concebam e executem campanhas de baixo custo e a uma escala sem precedentes. O relatório sublinha que a capacidade dos LLM para gerar argumentos persuasivos e longos, dificilmente detetáveis como conteúdo malicioso, constitui um risco crescente para as democracias.

Em termos regulamentares, a maioria dos países está mal preparada para enfrentar estes desafios. Embora algumas nações, como a China, tenham tentado introduzir regulamentação sobre os conteúdos gerados por IA, como a exigência de marcas d'água nos vídeos sintéticos, a maioria dos países não dispõe de enquadramentos jurídicos sólidos para resolver este problema. Além disso, existe o risco de que a regulamentação possa ser mal utilizada para controlar a informação em vez de proteger a integridade dos processos democráticos.

A combinação da polarização política, da desinformação e do poder crescente da inteligência artificial coloca um desafio existencial aos processos eleitorais e às democracias modernas. À medida que as tecnologias evoluem, os governos e as sociedades têm de encontrar formas de mitigar os seus efeitos mais corrosivos sem pôr em causa a liberdade de expressão. Permanece a questão de saber se seremos capazes de regulamentar estas ferramentas a tempo de proteger a integridade das nossas democracias ou se, pelo contrário, estaremos condenados a uma era de eleições manipuladas, de polarização extrema e de desconfiança institucional.

---

<sup>5</sup> <https://cyber.fsi.stanford.edu/io/publication/generative-language-models-and-automated-influence-operations-emerging-threats-and>



## YNDIRA MARÍN

Chief Operating Officer da LLYC  
nos Estados Unidos / EUA

# A POLARIZAÇÃO POLÍTICA NAS ELEIÇÕES DOS ESTADOS UNIDOS

O período eleitoral de 2024 nos Estados Unidos revelou uma democracia que está a sofrer com as crescentes divergências ideológicas. Embora a polarização política não seja uma novidade na política americana, o Pew Research Center tem vindo a registar uma subida acentuada dos conflitos entre os partidos da oposição desde 1994. A atual divisão política escalou para uma força desagregadora que ameaça corroer o tecido social por detrás de uma das mais importantes democracias modernas do mundo. Este fosso entre os dois principais partidos políticos transcendeu as divergências políticas e evoluiu para um confronto existencial sobre a identidade americana e os limites da responsabilidade governamental. Em parte alguma esta fratura é mais evidente do que no discurso em torno de três questões fundamentais para os eleitores: A economia, a saúde das mulheres e a imigração.

## A ECONOMIA

As preocupações económicas moldam sistematicamente os anos eleitorais e 2024 não é exceção. No rescaldo do pico da inflação de 2022, 81% dos eleitores registados indicaram a economia como o fator mais decisivo nas suas decisões de voto. No entanto, a polarização política em torno das questões económicas nos Estados Unidos sublinha um conflito filosófico mais profundo sobre a forma como a nação vê a responsabilidade individual *versus* a responsabilidade coletiva.

A agenda económica do antigo Presidente Trump centra-se no aumento das taxas aduaneiras até 20% sobre as importações, chegando a 60% no caso da China, bem como em reduções fiscais generalizadas e na desregulamentação em todos os setores - todas as escolhas que refletem a sua visão de responsabilidade limitada do governo. Isto é do interesse de um grupo de eleitores cujas principais preocupações com a inflação e a segurança do emprego estão interligadas com um ceticismo mais amplo em relação à intervenção do Estado no mercado e com a convicção de

que a prosperidade económica da América será mais facilmente alcançada através da desregulamentação governamental.

Por outro lado, a Vice-Presidente Harris descreve a sua perspetiva económica como uma “economia de oportunidades”. Ela enquadra as políticas destinadas a fortalecer a Segurança Social e o Medicare, a aumentar o salário mínimo e a investir em infraestruturas sociais como equalizadores de oportunidades, oferecendo aos cidadãos mais oportunidades para atingirem o seu potencial. Esta abordagem de “oportunidade” da governação económica tende a atrair eleitores que encaram o apoio governamental como uma medida corretiva necessária para as desigualdades sistémicas e os excessos do capitalismo.

Esta abordagem poderia ter-se traduzido num crescimento económico substancial, como se verificou recentemente na população latina dos EUA. Na verdade, o relatório inaugural sobre o PIB da população latina dos EUA do Bank of America descobriu que a população latina dos EUA contribuiu com 1,3 biliões de dólares para o PIB em 2021. A agenda de Harris tem a oportunidade de impactar diretamente essa população, onde o apoio adicional poderia ter aumentado mais esse número.

## A SAÚDE DAS MULHERES

A divisão ideológica sobre o papel do governo é ainda mais evidente na questão da saúde das mulheres, particularmente na sequência da decisão do Supremo Tribunal de Justiça de 2022 de reverter a decisão *Roe v. Wade* – um ponto de viragem fundamental no clima político da nação. O veredito reacendeu os debates sobre os direitos reprodutivos e traçou linhas políticas nítidas relativamente à regulamentação estatal da moralidade pessoal e da autonomia corporal, especialmente porque quatro dos cinco juízes que votaram a favor da anulação são homens, tomando decisões sobre questões que não lhes trarão quaisquer consequências. Quando se nega o acesso aos cuidados

de saúde e à contraceção a uma mulher, isso torna-se mais do que uma mera posição política - é um ataque direto à sua capacidade de participar plenamente na sociedade, de traçar o seu próprio futuro e de ter sucesso em pé de igualdade com os seus homólogos masculinos. A restrição do acesso ao aborto e aos cuidados de saúde reprodutiva pode levar a um aumento do número de mulheres que abandonam o mercado de trabalho, o que pode custar aos EUA bilhões de dólares em termos de PIB.

Embora mais de 62% da população americana não concorde com a revogação do caso Roe v. Wade, as diferenças partidárias aumentaram significativamente desde a decisão. Com 80% dos eleitores com inclinação democrata a desaprovar e 70% dos eleitores com inclinação republicana a aprovar, estas crenças opostas - moldadas por diferentes valores religiosos e pontos de vista sobre a interferência do governo nas escolhas pessoais - influenciaram significativamente as eleições de 2024 e o futuro da saúde das mulheres nos Estados Unidos.

Apesar das mensagens contraditórias sobre o aborto, é provável a administração de Trump prossiga políticas para restringir ainda mais o acesso aos cuidados de saúde reprodutiva, potencialmente desmantelando as proteções federais e cortando o financiamento de programas de saúde geridos pelo Estado. Pelo contrário, uma administração Harris teria provavelmente alargado estes serviços, enquadrando os direitos reprodutivos como um direito humano básico e uma componente fundamental da justiça social. Esta divergência reflete não só um conflito fundamental sobre os valores que orientam a sociedade americana, mas também tensões contínuas sobre o papel do governo na tomada de decisões pessoais e públicas.

## IMIGRAÇÃO

No entanto, quando se trata de questões de imigração, a polarização política ultrapassa as opiniões sobre a interferência do Estado para chegar a ansiedades mais amplas sobre as alterações demográficas e a identidade nacional. Desde a primeira campanha presidencial em 2016 de Trump, a imigração foi enquadrada narrativamente como uma "ameaça ao americanismo". Controlos fronteiriços mais rigorosos e vias de acesso à cidadania limitadas têm sido apresentados aos eleitores como a única solução para uma nação com

recursos públicos limitados. Embora esta perspetiva seja frequentemente apresentada como uma forma de proteger o emprego, torna-se mais polarizadora quando reflete um medo subjacente de perder uma "identidade americana".

Em contraste, a campanha de Harris apresenta a imigração como um contributo vital para a economia nacional e para a inovação cultural. Sublinha, em particular, os benefícios económicos dos imigrantes latinos, uma população que cria novas empresas a uma taxa duas vezes superior à dos cidadãos nascidos nos EUA e que canaliza 800 mil milhões de dólares adicionais para a economia dos EUA todos os anos.

Isto é especialmente relevante neste momento, uma vez que a recente turbulência política na Venezuela irá provavelmente estimular outra onda de imigração. Na última década, o número de imigrantes da Venezuela que residem nos EUA por cinco anos ou menos aumentou de 40.000 em 2010 para 215.000 em 2021. Este é um número significativo, uma vez que os imigrantes da Venezuela são os mais propensos entre os grupos latinos a ter um diploma universitário, o que os coloca em posição de fazer contribuições económicas significativas à sua chegada. Para os eleitores de inclinação democrata, o apoio a este afluxo de talentos está associado a um maior estímulo económico e a uma reafirmação do compromisso histórico da América com a diversidade e a inclusão.

## O QUE SIGNIFICA

Depois de apurados os resultados das eleições, as implicações da polarização política, tal como demonstrado nestas opiniões opostas sobre três questões-chave para os eleitores, vão muito para além do resultado eleitoral final. Estas diferenças em relação à governação e à identidade nacional estão a mudar a forma como os americanos encaram os seus vizinhos, as suas instituições e a legitimidade do processo democrático. Como a cientista política Lynn Vavreck comentou, o eleitor americano médio tornou-se "calcificado"; a polarização não está apenas a causar uma divisão básica, mas a vincular totalmente os indivíduos aos seus próprios espaços ideológicos. Em última análise, isto significa que a eleição de 2024 será menos uma questão de persuadir os eleitores indecisos e mais uma questão de mobilizar uma base entrincheirada, aumentando os riscos para ambos os partidos.



**PABLO GARCÍA-BERDOY**

Líder de Assuntos Públicos da LLYC  
na Europa / Espanha

## POLARIZAÇÃO EUROPEIA: CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE UM FENÓMENO GLOBAL

O termómetro da opinião pública antes das eleições para o Parlamento Europeu mostrou uma temperatura muito elevada dos eleitores. Temia-se o pior para as políticas dos próximos cinco anos e para o projeto de integração no seu todo. A grande coligação popular, social democrata e liberal, que lidera a Europa desde os seus primórdios, poderia não ser suficiente. O impasse entre a participação dos Verdes nesta coligação e o alargamento da base de apoio à direita do Partido Popular, desenhou um cenário de soma zero difícil de gerir.

O resultado das eleições foi melhor do que o esperado. O voto de protesto contra o governo em alguns Estados-Membros, como a França e a Alemanha, foi elevado. Mas o balanço das duas grandes famílias políticas europeias, graças às compensações entre países, era bom no caso dos populares e neutro no caso dos sociais-democratas. As grandes perdas dos liberais e dos verdes não reduziram a soma europeísta a níveis de ingovernabilidade.

Em todo o caso, o que nos interessa aqui é olhar não tanto para o efeito mas para a causa. Por outras palavras, a característica específica que o populismo e a polarização assumem na jurisdição europeia. Distingue-se não só pelas geografias que ocupa, mas também pela sua condição de projeto político em construção, algures entre o Estado clássico e uma organização supranacional com traços federais.

Esta condição de projeto, de mudança de modelo de governo, explica algumas das características

do impulso populista na Europa e a sua manifestação social sob a forma de polarização.

Em primeiro lugar, a diluição do Estado-nação num projeto político inclusivo gera anticorpos que não têm sido bem geridos pelos líderes nacionais. A incapacidade de resposta do Estado-nação aos desafios da globalização explica em grande medida as vantagens de um modelo supranacional. Mas as mesmas pessoas que participam e beneficiam do processo culpam frequentemente a Europa por decisões pelas quais não se querem corresponsabilizar. A Europa como bode expiatório gera uma polarização antieuropeia, especialmente nos países que recuperaram recentemente a autonomia política na Europa Central e de Leste após a queda do Império Soviético.

### **A diluição do Estado-nação num projeto político inclusivo gera anticorpos que não foram bem geridos pelos líderes nacionais**

Uma polarização pela qual as instituições europeias também são responsáveis. Nomeadamente a Comissão e o Parlamento, que muitas vezes parecem alheados dos debates nacionais que interessam aos cidadãos ou que legislam sem ter em conta as diferentes sensibilidades dos grupos e dos países. É também natural que a necessária homogeneidade da regulamentação não abranja todos por igual.

Para além deste quadro geral de Europa sim, Europa não, há um debate que tem muito a ver com a ausência de questões europeias nos debates nacionais. Não existe uma opinião pública

européia propriamente dita, pois os debates mais acesos parecem centrar-se no nacional ou no local, independentemente do seu enquadramento global. Desta forma, a indiferença com que a questão europeia é tratada pela maior parte dos meios de comunicação social e pelos responsáveis políticos conduz frequentemente a um sentimento de banalidade entre a população. É muito ruído por nada, pensam alguns quando veem os grupos de trabalho em Bruxelas e a coreografia infeliz dos Conselhos Europeus.

Este fenómeno foi verificado na LLYC através da observação das conversas nas redes sociais antes das últimas eleições para o Parlamento Europeu. No nosso estudo<sup>1</sup>, verificámos como os grupos que se opõem mais ativamente ao processo de integração são os que geram mais conversas ruidosas, com conotações específicas sobre questões que preocupam os cidadãos. Os nacionalistas de todos os quadrantes estão no centro da conversa em zonas de raiva. E quando chegam as eleições, o voto de protesto aparece amplificado face à suposta irrelevância do objeto eleitoral. Uma consequência direta da falta de atenção ao nível europeu de representação democrática.

Um pouco mais delicada é a consideração da União Europeia como uma escala de valores que se impõe às idiosincrasias nacionais. Aqui a dificuldade é estrutural. Se estamos a falar de uma comunidade de valores partilhados, o equilíbrio entre o que é próprio e o que é comum é um bem jurídico a proteger. Exceder o que temos em comum pode levar à rejeição. Reduzi-lo a um mínimo denominador comum esvazia o projeto de conteúdo. Embora o Tratado e a jurisprudência do TJE definam a nossa identidade comum, a tradução prática deste enquadramento de referência é mais complicada.

Em suma, a nostalgia de uma soberania perdida, a alegada arrogância das instituições europeias, a falta de atenção ao processo político europeu e a revolta contra os valores partilhados/impostos, entre outros, são as coordenadas que definem um terreno específico de polarização.

### **O processo político europeu é tratado como se fosse marginal, quando, na realidade, é o que determina de forma mais decisiva o futuro dos cidadãos do continente**

A partir desta perspetiva, que é mais estrutural do que conjuntural, é possível compreender algumas diferenças entre o voto europeu e o voto nacional. As causas profundas da polarização, corretamente abordadas no relatório elaborado por Miguel Lucas para esta revista, são as mesmas. Mas o seu reflexo no comportamento dos eleitores tem nuances que tentei resumir nas suas características mais gerais.

Existem outros fatores que também desempenham um papel no comportamento dos eleitores e que diferenciam a atitude de um mesmo eleitor numa eleição nacional da atitude de um eleitor numa eleição europeia.

De todos eles, no entanto, destaco um que apele à sociedade no seu todo. Trata-se da incoerência dos líderes, dos partidos, dos meios de comunicação social, dos parceiros sociais e dos cidadãos na forma como lidam com o processo político europeu. Um processo que é tratado como se fosse marginal, quando na verdade é o que determina de forma mais decisiva o futuro dos cidadãos europeus.

---

<sup>1</sup> Estudo LLYC: Análise da conversação social - União Europeia



JUAN CARLOS GOZZER

Sócio e CEO da LLYC  
na América Latina / Brasil

**D**esde os anos 70 e 80 que se ouve na América Latina a expressão “economias à prova de bala” para referir a forma como a realidade económica e o mundo empresarial —e o dia a dia das pessoas— se adaptaram, nessa altura, aos altos e baixos dos debates sociais e políticos na nossa região. Ao mesmo tempo, o mundo académico traçou uma linha de separação entre o “país real” e o “país político” para constatar a existência destas duas realidades paralelas e, em muitos casos, distópicas.

Ao longo do tempo, a tecnologia e as transformações sociais e políticas, esses conceitos, linhas e divisões misturaram-se para construir hoje uma realidade latino-americana que coexiste - e tenta avançar - mais entre as tensões da polarização e da fragmentação do que no impulso dos consensos baseados nas diferenças. E isto não é claramente exclusivo da América Latina, mas um fenómeno global (ou, pelo menos, dos Estados democráticos ou daqueles em que se afirma o Estado social de direito).

Os processos eleitorais dos últimos anos na região - pelo menos 12 só em 2024 - tornaram-se o termómetro da manifestação desta polarização. Casos mais visíveis como as eleições presidenciais na Argentina (2023), no México ou as eleições municipais no Brasil evidenciam, para além dos resultados e como já aconteceu no Chile, Colômbia e Peru, estas dinâmicas de disputa entre visões irreconciliáveis.

E é difícil entender se o que estamos a viver — e o que as eleições latino-americanas refletem — é uma polarização decorrente de uma politização muitas vezes inconsequente da sociedade ou

## AMÉRICA LATINA OU NAVEGAR NUM MAR COM VENTOS CRUZADOS

uma banalização da política construída com base em batalhões de *haters*, *fake news* ou o simples vale-tudo para desacreditar o outro.

A partir da análise levada a cabo pela LLYC das conversas nas redes sociais na América Latina sobre temas sociais e políticos (aborto, feminismo, alterações climáticas, etc.), apenas 1 em cada 33 menções na região, em 2023, confessou ter uma dúvida ou reflexão sobre um destes temas. Tudo o resto são posições a favor ou contra, deixando claro como isso se traduz em posições políticas e, em última análise, em resultados eleitorais. A sociedade fragmenta-se em comunidades de pensamento comum e de negação da diferença.

Esta dinâmica traduz-se numa cada vez menor imposição de políticas de Estado a par de políticas públicas que duram tanto quanto a continuidade ou a rutura de uma “visão” (continuidade ou “voto de castigo”) nos resultados dos processos eleitorais, estando as sociedades e as economias expostas, a céu aberto, aos altos e baixos desta polarização (embora, evidentemente, não se manifeste com a mesma intensidade em todos os países da região).

É verdade, e é importante não esquecer, que, exceto em contextos excecionais como a Venezuela, os sistemas e instituições democráticas na América Latina têm sido resistentes e resilientes para estabelecer, pelo menos, “regras do jogo” eleitoral que são validadas por todos, em maior ou menor grau. O que está em discussão, pelo menos por enquanto, não é a sobrevivência da democracia, mas o uso que fazemos dela enquanto sociedade, não para propor o bem comum, mas para impor os interesses e/ou a visão de um lado em detrimento do outro. A polarização na América Latina

é, cada vez mais, como aquele adepto que gosta mais da derrota da equipa adversária do que do triunfo da sua própria equipa.

Esta falta de mínimos comuns ou de “pactos sociais” tem e terá um impacto profundo em questões regionais e globais fundamentais, como as alterações climáticas e as políticas ambientais. Mas também no avanço de políticas sociais e económicas que estimulem a inclusão, o respeito pela diversidade e a educação; a cooperação regional e a criação de emprego sustentável, entre muitas outras questões comuns a toda a América Latina.

Por outro lado, o reflexo desta polarização na política não deve nem pode ser um obstáculo para estimular o progresso da região em matéria de educação, direitos sociais, empreendedorismo, inovação (os chamados unicórnios latino-americanos), ciência, criatividade e cultura.

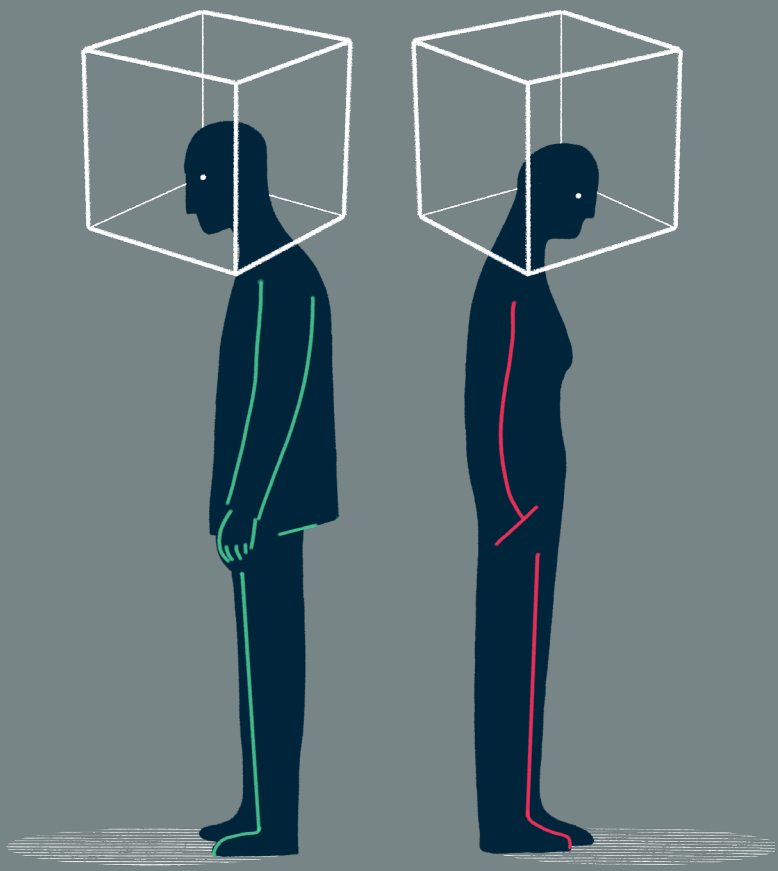
As empresas, bem como muitos outros *stakeholders* sociais e económicos, têm um papel importante a desempenhar na redução desta polarização. A sociedade, as nossas sociedades latino-americanas, precisam de uma comunicação melhor e mais responsável. Não se trata de tomar partido entre o “bem” e o “mal”, mas de assumir um papel ativo como agente de transformação e de construção do diálogo. Um diálogo rico, sério, coerente e construtivo que transcende a superficialidade do *greenwashing* ou a diversão dos *memes*.

Não se muda a sociedade mudando a política, muito pelo contrário. E as empresas não se podem dar ao luxo de se isentar deste processo ou

de participar apenas em função dos indicadores económicos. Podemos, e devemos, propor e estimular espaços de conversação, de verdadeira troca de pontos de vista e, sobretudo, combater as *fake news*, e não compactuar nem promover uma comunicação que alimente novos *haters* ou posições polarizadas. Isto inclui as nossas estratégias de comunicação, mas também de marketing, paid media, patrocínios, etc.

### **As empresas e outros *stakeholders* sociais e económicos têm um papel muito importante a desempenhar na redução da polarização. As sociedades precisam de uma comunicação mais responsável**

Estamos todos no mesmo barco, a navegar num mar agitado com ventos cruzados. Sentarmo-nos a olhar para o céu e esperar que o vento sopra na direção que queremos é não perceber o ponto crucial de que estamos num pequeno barco de papel. E precisamos de um barco sólido para atravessar este oceano, independentemente da direção em que o vento sopra.







## CONCEIÇÃO ZAGALO

Conselheira da LLYC Portugal e Presidente da Assembleia Geral de várias ONG / Portugal

**N**um mundo onde a tecnologia nos conecta de forma instantânea, seria de esperar que os meios de comunicação e as redes sociais ampliassem o diálogo e promovessem a inclusão. Contudo, o que observamos é a fragmentação do espaço público, com as redes sociais a desempenharem um papel central na amplificação da polarização. Este fenómeno é particularmente preocupante em Portugal, onde a tradição de diálogo e moderação enfrenta novos desafios trazidos pela era digital.

### A REALIDADE DA POLARIZAÇÃO EM PORTUGAL

Portugal, à semelhança de outros países europeus, tem vindo a testemunhar um aumento gradual da polarização nos meios de comunicação e redes sociais. Apesar de o país ainda apresentar níveis moderados de polarização política em comparação com outros países da União Europeia, a confiança nos media tem diminuído. Em 2024, 58% dos portugueses afirmaram confiar nas notícias em geral e 62% nas notícias que consomem, o que revela uma ligeira erosão de confiança em comparação com anos anteriores.

O Digital News Report Portugal 2024 mostra que 63% dos portugueses utilizam redes sociais como principal fonte de notícias, com destaque para plataformas como Facebook, Instagram e, cada vez mais, o TikTok. Embora estas plataformas facilitem o acesso a informação rápida e variada, elas também contribuem para a criação de “bolhas epistémicas”- ambientes em que os utilizadores são expostos principalmente a conteúdos que reforcem as suas crenças, limitando o contacto com perspectivas divergentes. Este fenómeno agrava-se

## A POLARIZAÇÃO NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO E REDES SOCIAIS EM PORTUGAL: UM APELO À MUDANÇA

pela presença de notícias falsas, que, disseminadas amplamente nestas redes, não só exacerbam a polarização, como reforçam as bolhas, já que os utilizadores, ao partilharem desinformação, aumentam a perceção de veracidade dentro do seu grupo.

Estes são alguns exemplos em concreto de notícias falsas difundidas em Portugal, que foram identificados pelo Polígrafo:

- **Imigração e eleições:** Durante as eleições legislativas de 2024, uma teoria da conspiração circulou nas redes sociais alegando que a regularização de imigrantes garantiria votos ao partido do Governo. A ideia era de que imigrantes, especialmente os brasileiros, teriam acesso automático à autorização de residência e, consequentemente, ao voto. No entanto, isso foi desmentido, uma vez que apenas cidadãos brasileiros com Estatuto de Igualdade de Direitos Políticos podem votar, e mesmo assim, há requisitos legais a serem cumpridos.
- **Acesso à saúde para imigrantes:** Outra notícia falsa propagada por André Ventura afirmava que os portugueses emigrados perdiam o acesso ao Sistema Nacional de Saúde (SNS), enquanto os imigrantes tinham acesso total e gratuito. Esta afirmação foi desmentida pelo Governo, que esclareceu que os emigrantes continuam a ter acesso pleno ao SNS, e os imigrantes, dependendo da sua situação legal, têm direitos condicionados.
- **Jornada Mundial da Juventude (JMJ):** Durante a JMJ 2024, espalhou-se nas redes sociais uma falsa notícia de que “milhares de inscritos” no

evento teriam “desaparecido”, ligando o facto à imigração ilegal. No entanto, esta alegação foi desmentida, uma vez que não houve qualquer registo de desaparecimentos relacionados com o evento.

Além disso, 58% dos utilizadores entre os 18 e 24 anos preferem consumir notícias através de vídeos curtos nas redes sociais, evidenciando uma tendência de consumo mais superficial e, muitas vezes, emocionalmente carregado. O algoritmo dessas plataformas, ao priorizar conteúdos que geram mais envolvimento, frequentemente promove narrativas polarizadoras e sensacionalistas, reduzindo o espaço para o debate moderado e informado. Como consequência, os utilizadores ficam mais expostos a visões extremas, o que agrava a fragmentação social.

### **REDES SOCIAIS: ESPAÇOS DE CONFRONTO OU DIÁLOGO?**

As redes sociais, inicialmente concebidas como plataformas para a partilha de ideias e interação, têm-se tornado autênticos campos de batalha digitais. Um estudo realizado na Universidade Nova de Lisboa em 2022 mostrou que as interações nas redes sociais durante períodos eleitorais, nomeadamente na análise da polarização nas eleições brasileiras, revelaram uma tendência clara para a polarização afetiva, ou seja, os utilizadores demonstram uma ligação emocional mais forte aos candidatos do que aos temas debatidos. Este fenómeno também se verifica em Portugal, onde o debate político online frequentemente se transforma em confrontos entre apoiantes de diferentes partidos, sem espaço para diálogo construtivo.

Ao observar temas como o feminismo, as alterações climáticas e a imigração, torna-se evidente como os debates nas redes sociais em Portugal são dominados por extremismos. As discussões online tendem a amplificar os pontos de vista mais radicais, silenciando as vozes moderadas

que poderiam promover um entendimento mais equilibrado. A Marktest, no seu relatório sobre o consumo de media digital em Portugal, identificou que os conteúdos polarizadores são os que geram maior envolvimento nas redes, enquanto as opiniões ponderadas têm menor tração.

### **O IMPACTO DA POLARIZAÇÃO NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO**

Embora as redes sociais sejam o principal foco de polarização, os meios de comunicação tradicionais também enfrentam desafios consideráveis. Reuters Institute destaca que, apesar de Portugal ter um dos índices mais elevados de confiança nos seus meios de comunicação, os jornalistas enfrentam crescentes dificuldades económicas e estruturais, o que afeta a qualidade do jornalismo produzido. Com a pressão para atrair mais audiências num mercado saturado, muitos órgãos de comunicação amplificam as vozes mais radicais e controversas, numa tentativa de gerar cliques e visualizações. Isto não só distorce o debate público, mas também contribui para uma erosão da confiança no jornalismo responsável e moderado.

A resistência dos portugueses a pagarem por notícias digitais agrava ainda mais este cenário. Apenas 11% dos consumidores de notícias em Portugal pagam por conteúdos digitais, forçando os meios de comunicação a dependerem cada vez mais da publicidade e de estratégias de clickbait, que muitas vezes promovem conteúdos polarizadores.

## **O PAPEL DAS EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES NA PROMOÇÃO DO DIÁLOGO**

Se as redes sociais e os meios de comunicação amplificam a polarização, o papel das empresas e organizações na promoção de um diálogo mais construtivo e inclusivo é vital. A Associação GRACE, da qual sou orgulhosamente co-fundadora, sempre defendeu que as empresas têm uma responsabilidade social que ultrapassa a geração de lucro, devendo ser agentes ativos na promoção da coesão social.

Neste contexto de polarização, cabe às organizações promoverem um ambiente de diálogo e empatia, tanto internamente como nas suas comunicações externas. As empresas podem desempenhar um papel fundamental ao liderarem campanhas de comunicação que promovam o respeito pela diversidade de opiniões e que incentivem uma participação mais inclusiva no espaço público. Promover um ambiente de escuta ativa e diálogo construtivo, tanto nas redes sociais como nos meios de comunicação tradicionais, é um passo essencial para mitigar a polarização e reconstruir o espaço público como um local de encontro e não de confronto.

Um exemplo concreto em Portugal é a iniciativa “Empresas com Propósito”, que incentiva as empresas a integrarem práticas que promovem a responsabilidade social e o diálogo aberto nas suas campanhas de comunicação. Além disso, empresas como EDP têm desenvolvido campanhas focadas na sustentabilidade, procurando sensibilizar os consumidores para a cooperação em vez da divisão. Esta abordagem pode ser replicada para combater a polarização, ao promover campanhas que incentivem a reflexão crítica e a escuta ativa.

Outro exemplo relevante é o papel da Sonae, que, através das suas práticas de responsabilidade social e ambiental, tem promovido a diversidade e inclusão, abordando questões que afetam dire-

tamente a polarização social, como o combate à discriminação e a promoção da igualdade de oportunidades. Estas empresas demonstram que é possível adotar um papel ativo na reconstrução de um espaço público mais saudável e inclusivo.

## **UM APELO À MUDANÇA**

Portugal encontra-se num ponto de viragem, onde o impacto da polarização, especialmente nas redes sociais, ameaça os alicerces do diálogo democrático. Mas, mais do que esperar por regulamentações ou intervenções estatais, a solução passa por uma ação coletiva e por propostas concretas que possam mitigar esta fragmentação.

A construção de um espaço público saudável deve começar com uma comunicação mais responsável e ética. A solução para a polarização nas redes sociais não pode ser reduzida a meros apelos à empatia; exige uma intervenção multidimensional. Primeiro, é essencial reforçar a alfabetização mediática, educando os cidadãos para o consumo crítico da informação. Segundo, as plataformas digitais devem assumir um papel mais ativo na moderação de conteúdos, combatendo de forma eficaz a desinformação e promovendo uma diversidade de opiniões. Terceiro, as empresas e organizações devem liderar pelo exemplo, adotando campanhas que promovam a inclusão e o respeito pela diversidade de opiniões. Estes são passos fundamentais para preservar os valores democráticos que sempre caracterizaram a sociedade portuguesa e garantir que o espaço público continua a ser um local de encontro, e não de confronto.

Como sempre digo, onde há pessoas, há vida e esperança. E é essa esperança que devemos alimentar, todos os dias, com cada gesto, cada palavra e cada interação.



**MARTIN BARON**

Jornalista e antigo Diretor do The Washington Post / EUA

**M**artin Baron é um dos jornalistas americanos mais conceituados da sua geração. Foi Diretor do *Miami Herald*, do *The Boston Globe* e, durante quase uma década, do *The Washington Post*. Em

todos eles demonstrou um grande talento para obter exclusivos que transformaram o panorama político e social do seu país. Mas, para além disso, Baron teve de liderar a transformação destes jornais em meios digitais e a procura de rentabilidade numa altura em que os jornalistas tradicionais estavam relutantes em deixar o jornal impresso e os proprietários e diretores não tinham a certeza do seu modelo de negócio a médio prazo. Como se isso não bastasse, nos anos em que estive à frente do *The Washington Post*, que em 2014 foi comprado pelo proprietário da Amazon, Jeff Bezos, teve de informar uma sociedade americana que estava a tornar-se politicamente polarizada a um nível sem precedentes. Baron partilhou a sua experiência num livro, *Frente al poder. Trump, Bezos y el Washington Post* (publicado em castelhano pela editora Esfera de los Libros). Falámos sobre tudo isto via Zoom.

**P.** Grande parte da sua carreira jornalística esteve relacionada com a adaptação dos jornais ao novo meio digital e à redução dos orçamentos. Agora que o modelo de subscrição se tornou universal e muitos meios de comunicação social voltaram a ganhar dinheiro, gostaria de lhe perguntar se esse longo período de transição já terminou?

**R.** Não. Penso que teremos de reavaliar o nosso modelo de negócio a cada seis anos. Talvez menos. Há dois anos, ninguém falava de inteligência artificial generativa (IA). E agora só se fala dela. Não só sobre o seu profundo impacto na sociedade

de como um todo, mas também na profissão de jornalista e no nosso modelo de negócio.

Por vezes, pensamos que a tecnologia está simplesmente a avançar a um ritmo acelerado e que tudo o que temos de fazer é adaptarmo-nos a ela. Mas temos de ir mais além. Temos de abraçar e repensar a forma como ordenamos e transmitimos a informação, que tipos de artigos funcionam e prestar muita atenção à forma como as pessoas querem consumir a informação, que está em constante mudança. Face a estas reinvenções drásticas, os jornalistas têm de se sentir confortáveis no desconforto. Este vai ser um estado permanente.

**Teremos de reavaliar o nosso modelo de negócio a cada meia dúzia de anos. Talvez menos. Há dois anos, ninguém falava de IA generativa. E agora não se fala de outra coisa**

**P.** Os jornalistas adaptaram-se a essas mudanças?

**R.** Sabemos obter a informação. E presentemente são contratadas mais pessoas com determinadas competências técnicas, que são capazes de avaliar o que está a acontecer na Internet e de o avaliar, especialmente nas redes sociais, ou a forma como a IA é utilizada. Que detetam e analisam o que está a acontecer e compreendem os dados. Precisamos dessas competências agora.

Mas no que diz respeito a contar histórias, há uma tendência na nossa profissão para olhar mais para a forma como foi feito no passado do que para a forma como deveria ser feito agora. E

o que deve ser feito está em constante mudança, porque a forma como as pessoas consomem as notícias, e a informação em geral, está sempre a mudar. E isso requer uma mudança de atitude por parte dos jornalistas, que estão relutantes em fazê-lo. É muito desconcertante ter de mudar a forma como fazemos as coisas de meia em meia dúzia de anos ou menos. Mas, infelizmente, é assim que as coisas são. Atualmente, somos muito mais parecidos com o setor tecnológico.

**P.** Também somos mais semelhantes na utilização de métricas.

**R.** Trata-se de uma questão fundamental para a nossa atividade. Não se trata apenas de fazer um produto, trata-se de manter uma relação com os leitores. Isso levou-nos a querer compreender como é que as pessoas querem receber informação e a utilizar métricas para ver se estavam satisfeitas ou insatisfeitas. O que querem? Como poderíamos oferecer melhor?

**P.** Este facto foi importante em termos de negócio. Os leitores tornaram-se a principal fonte de financiamento do jornal, para além da publicidade.

**R.** Não sei se foi a principal, mas têm certamente de ser uma fonte de financiamento muito importante, muito mais do que eram no passado, quando não tínhamos assinantes. Penso que os jornais continuarão a depender da publicidade e dos eventos, e talvez de outras fontes de rendimento, mas penso que os leitores terão de estar no centro.

O Facebook está a tornar as notícias menos relevantes; costumava ser uma grande fonte de tráfego, mas atualmente é uma fonte muito pequena. E

**Os media terão de desenvolver uma relação direta com os leitores e, idealmente, estes deveriam pagar pela informação como faziam anteriormente. E desenvolver uma relação direta**

agora que os resultados das pesquisas estão a ser substituídos por respostas da IA generativa, o Google também vai gerar muito menos tráfego para os meios de comunicação social. E, claro, o X também é uma fonte de tráfego muito pequena. Por isso, as agências noticiosas terão de desenvolver uma relação direta com os leitores e, idealmente, estes pagarão pela informação, tal como faziam anteriormente. E desenvolver, como fizeram na altura, uma relação direta com os leitores.

**P.** Para além da transformação tecnológica, os meios de comunicação social também perderam credibilidade. Será porque muitas pessoas os consideram tendenciosos, motivados por ideologias ou outros interesses?

**R.** Existem raízes mais profundas do que a parcialidade e estão relacionadas com o desenvolvimento da Internet. Atualmente, qualquer pessoa pode criar um meio de comunicação social. Qualquer pessoa pode ser um apresentador ou um podcaster. As barreiras à entrada são essencialmente nulas. E, muitas vezes, as pessoas vão a sítios que encontram nas redes que confirmam o seu ponto de vista pré-existente. E estes, em alguns casos, podem incluir teorias da conspiração.

Agora, podemos sempre encontrar alguém que afirma que existe uma conspiração. Alguém que, por razões pessoais, políticas ou comerciais, divulga deliberadamente informações falsas. Não



era assim no passado. Atualmente, o desafio dos meios de comunicação social consiste em diferenciarem-se dos outros. Tornar claro que o cerne da nossa existência é o processo de verificação da informação, que temos pessoal que o faz e que se comporta de forma profissional, que está muito empenhado nisso, independentemente da sua ideologia.

**P.** Este processo é muito difícil de realizar.

**R.** Se não o fizermos, tornar-nos-emos apenas mais um agente partidário no panorama político. E creio que, a longo prazo, esse caminho não conduz ao sucesso. Não é certamente fácil. Muitas pessoas querem que tomemos partido. Querem que façamos parte do processo partidário. Mas penso que ainda há um grande segmento da sociedade que prefere que haja um árbitro independente dos factos.

**P.** Ainda mais num contexto de polarização. Mas, será que esta polarização é muito diferente da polarização que sempre existiu nas democracias?

**R.** Sim, penso que há várias diferenças fundamentais em relação ao que existia anteriormente. A primeira e mais importante é o facto de, no passado, termos discordado quanto às medidas políticas a tomar. Mas, fundamentalmente, concordávamos com o mesmo conjunto de factos. Concordávamos quanto à realidade objetiva, mesmo que discordássemos quanto às políticas. Atualmente, não partilhamos um conjunto comum de factos. Na verdade, é pior do que isso. Nem sequer estamos de acordo sobre como estabelecer que algo é um facto. No passado, os elementos que utilizávamos para determinar o que era uma realidade objetiva eram a educação, o conhecimento, a experiência e, acima de tudo, as evidências - o que podíamos ver com os nossos próprios olhos e ouvir com os nossos próprios ouvidos. Atualmente, tudo isso foi desvalorizado. E esse ambiente é muito traiçoeiro para o jornalismo, sem dúvida, mas também para a democracia e, honestamente, para a sociedade

em geral. Vimos isso na política e no mundo da saúde e da ciência, especialmente durante a pandemia e desde então.

## **Não pode haver democracia sem uma imprensa livre e independente. Mas também não pode haver uma imprensa livre e independente sem democracia**

**P.** No seu livro, mostra-se relativamente otimista em relação ao futuro do jornalismo e da comunicação, mesmo que a política esteja a atravessar um momento difícil.

**R.** Sim, gosto de ser otimista. É importante que tenhamos sucesso. E não conheço ninguém que tenha sido bem-sucedido e estivesse à espera de falhar. Vivemos tempos muito difíceis e superámo-los. E reinventámo-nos enquanto profissão. Penso que temos de continuar a reinventar-nos. No entanto, o nosso futuro depende, em grande medida, da democracia. Não pode haver democracia sem uma imprensa livre e independente. Mas também não pode haver uma imprensa livre e independente sem democracia. Enquanto esta existir, penso que a sociedade terá sempre necessidade de ser informada sobre o que se passa na sua comunidade e no seu país. E é esse o papel da imprensa. Penso que as pessoas acabarão por entender a diferença entre informação verificada e não verificada, a diferença entre trabalho profissional e pessoas que ontem decidiram começar a publicar na Internet, sem recursos para fazer qualquer verificação. Estou otimista, desde que façamos o que tem de ser feito.





**GEMMA GUTIÉRREZ**

*Europe Marketing Solutions General  
Director da LLYC / Espanha*

**D**esde que foi lançada nos anos 80 e se tornou num grande êxito comercial, a famosa canção *I Want it All* dos Queen nunca foi tão relevante como agora. Ouvi-a inúmeras vezes em casa - consequência de ter uma mãe que era grande fã de Freddie Mercury - mas agora vem-me muitas vezes à cabeça porque acho que pode ser o hino do nosso tempo.

O tempo é um bem precioso e escasso, e o sentimento de urgência ecoa mais do que nunca na sociedade atual. O mundo da construção de marcas, como é óbvio, não fica de fora.

Queremos marcas que se comprometam, que tenham valores e que sejam coerentes com os mesmos. Mas a vida é urgente e a nossa impaciência também: têm de ser empenhadas e coerentes de uma forma radical, já, aqui e agora. E colocar a impaciência contemporânea, o propósito e a política na era da polarização no mesmo misturador faz a tempestade perfeita.

## **O TÃO AMADO E ODIADO OBJETIVO**

Nos últimos tempos, o “objetivo” passou a acompanhar-nos como a palavra-chave do marketing. Os estudos confirmam que os consumidores atuais não só querem produtos e serviços de qualidade, como também exigem que as marcas assumam e demonstrem um compromisso genuíno com os desafios sociais, ambientais e governamentais. As tendências de consumo dizem que compramos às empresas que refletem os nossos valores pessoais, porque isso nos ajuda a sentir-nos parte da solução para estes problemas,

# **QUERO TUDO E QUERO-O AGORA**

e boicotamos e não compramos àquelas que não o fazem, porque sentimos, da mesma forma, que assim não perpetuamos os problemas do planeta.

Grandes multinacionais de todo o mundo, em vários setores de consumo, adotaram esta filosofia e desenvolveram planos de sustentabilidade e responsabilidade social que procuram não só reduzir a sua pegada ambiental, mas também promover a igualdade e o bem-estar nas comunidades onde operam. Entretanto, as empresas em fase de arranque já nasceram com estes novos princípios de impacto social positivo e, por conseguinte, construíram os seus modelos de negócio e histórias de marca com base em novos valores e princípios éticos.

No entanto, no meio de ambas as realidades, este conceito de objetivo teve tempo para gerar polarização entre os profissionais de construção das marcas, e é possível encontrar reflexões opostas quanto ao nível de *greenwashing* ou de maquinaria. Foi até capaz de, por vezes, elogiar *CEO* ativistas e, da mesma forma, expulsar das empresas outros que o defenderam.

## **AS MARCAS NÃO POLARIZAM, A POLÍTICA POLARIZA**

Quando as marcas se posicionam, estão expostas à polarização, porque esta se encontra na política. As reações dos consumidores oscilam entre o mais alto nível de lealdade, *love brand*, e o mais alto nível de hostilidade pública, *brand rage*. Um bom exemplo desta tendência é a já famosa campanha de uma conhecida marca de ténis protagonizada por Colin Kaepernick. Muitos americanos elogiaram a campanha, enquanto ou-



tros apelaram a um boicote à marca e queimaram os seus ténis em público.

E o declínio do consenso a nível social é um grande desafio para as marcas, especialmente para as maiores e mais poderosas. O posicionamento desse tipo de marcas está normalmente à mercê de um espectro de valores alargado e inclusivo. E isto choca de frente com uma sociedade que é bipolar na expressão dos valores que a sustentam, como assinalam Miller e Bolte. No nosso tempo, os valores e as causas sociais estão profundamente politizados e é nesta intersecção que as marcas e a polarização se encontram.

### **A IMPORTÂNCIA DE QUEM TRANSMITE A MENSAGEM**

A Geração Z prefere a autenticidade e a proximidade entre os pares às mensagens tradicionais das empresas. Prefere ouvir os seus pares do que as grandes empresas. Isto coloca um desafio adicional às marcas: já não é apenas uma questão de saber se falo ou não de objetivos, com que causa social me identifico, mas, em última análise, talvez a oportunidade não esteja no quê, mas em quem.

O mensageiro é o maior obstáculo ou o facilitador. As novas gerações procuram a autenticidade e, por isso, as marcas têm o duplo desafio, bem como a oportunidade, de conceber estratégias de influência para desenvolver o seu objetivo, em que os KOL, os colaboradores, os macro, micro e nano influenciadores têm todos um lugar, de modo a que a sua autoridade atue como um melhor mensageiro do que a das empresas.

### **QUALQUER PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO NECESSITA DE TEMPO**

Estamos a ver que o envolvimento social já não é uma opção, mas sim uma necessidade. Que a chave é levá-lo a cabo de uma forma autêntica e consciente, escolhendo os emissores que trazem consigo a maior autenticidade. E assumir que, quando tomamos uma posição sobre questões e valores sociais, nos aproximamos do político. E nessa altura, portanto, e inevitavelmente, a polarização está garantida.

Mas, o que dizer do fator tempo nesta era de polarização? Tenho a sensação de que a paciência alimenta essa polarização, sendo o pior terreno fértil. Vejo frequentemente uma procura exagerada das marcas. Pedimos-lhes que sejam extremamente coerentes nas suas ações, decisões e mensagens, mesmo quando elas próprias reconhecem e comunicam que os seus planos de mudança levarão tempo, mesmo décadas. Há algo de tremendamente positivo nestas queixas às marcas, porque reafirmam a importância das marcas como agentes sociais e como referências positivas de mudança. Mas também sinto que muitas vezes perdemos de vista o facto de que qualquer processo de mudança ou evolução leva tempo. Até porque, se não dermos tempo a uma marca para avançar no sentido de um impacto positivo na sociedade, no ambiente e na governação, esta pode achar que não vale a pena tentar, que a polarização é uma moeda que não quer pagar, e concentrar-se no que lhe dá resultados comerciais a curto prazo. Tenho a sensação de que isso seria uma pena, mas é claro que pode sempre haver quem veja as coisas ao contrário.



**PATRICIA FERNÁNDEZ**

Psicóloga Clínica no Hospital  
Ramón e Cajal / Espanha

**E**specialistas em psicologia evolutiva, como o psiquiatra Pablo Malo Ocejo, autor de *“Los peligros de la moralidad”*, salientam que o ser humano tende naturalmente a dividir o mundo em “eles” e “nós”. Trata-se de uma consequência do universal antropológico segundo o qual, desde a pré-história, nos sentimos mais à vontade e mais seguros com as pessoas da nossa própria tribo.

Mas a sociedade atual é mais complexa do que as sociedades arcaicas, pois tem de coexistir com pessoas diferentes. Este é um desafio para muitas pessoas, especialmente para as mais polarizadas. Referimo-nos, por exemplo, àqueles que pensam que não se pode ter uma relação com alguém que vota em tal partido; que é melhor não ler um jornal porque se pode pressentir o que vai dizer; ou que se alguém implica com tal equipa de futebol, está a implicar com eles. Nestas afirmações, o outro não é visto como um ser complexo, mas como alguém reduzido a uma simples característica. A polarização consiste em levar estas ideias ao extremo e, com base nestes critérios arbitrários, leva ao desenvolvimento de sentimentos de hostilidade em relação a indivíduos com os quais não nos identificamos.

Algumas pessoas são mais propensas à polarização psicológica devido a uma combinação de fatores multifatoriais (individuais e sociais): a tendência para um pensamento polarizado caracterizado pela rigidez cognitiva, os preconceitos cognitivos, experiências na adolescência que vão marcar a formação da identidade, a pressão de

## OS ASPETOS PSICOLÓGICOS LIGADOS À POLARIZAÇÃO

certos ambientes para aderir a um grupo, a necessidade de pertença e certos traços de personalidade. Este processo não acontece de um dia para o outro, mas desenvolve-se gradualmente. Com a noção de “pensamento polarizado”, referimo-nos ao pensamento dicotómico descrito por Aaron Beck, que classifica a realidade como preta ou branca e não admite graus intermédios. Especialistas como Fonagy e Bateman descreveram-no como pensamento de baixa mentalização, uma vez que o sujeito acredita que, ao pensar e sentir algo específico, está certo. A construção do pensamento polarizado está intimamente relacionada com o desenvolvimento da identidade numa fase crítica como é a adolescência. Muitas das qualidades em que se baseia a identidade estão ligadas a ideias mal pensadas e com uma carga emocional muito forte sobre determinados valores, moralidades, gostos ou opiniões ideológicas. Isto acontece devido à necessidade natural de nos sentirmos parte de um grupo. A polarização surge quando esta identidade é construída em oposição ao outro e precisa de um inimigo.

### **A construção do pensamento polarizado está intimamente relacionada com o desenvolvimento da identidade num momento crítico como é a adolescência**

Este pensamento polarizado pode estar escondido em certas alturas da vida, mas em contextos de tensão política ou social ressurgue, induzido por emoções como a raiva ou o medo. Mesmo

que a realidade prove que as pessoas polarizadas estão erradas, elas têm relutância em abandonar as suas ideias. É como se se fundissem com os seus pensamentos, porque a vida depende do que pensam, uma vez que isso se tornou parte da sua identidade. As atitudes polarizadas tendem muitas vezes a conduzir a mal-entendidos e a confrontos. Alguns estudos descrevem as pessoas mais polarizadas como mais instáveis, inseguras ou impulsivas e descrevem-nas como tendo défices de cognição social ou uma falta de empatia pelos outros. De acordo com a teoria dos cinco grandes, proposta pelos psicólogos Lewis Goldberg e Warren Norman, existem cinco dimensões básicas da personalidade: abertura à experiência, consciência, extroversão, amabilidade e neuroticismo. Estudos como *It's Personal: The Big Five Personality Traits and Negative Partisan Affect*, de Steven W. Webster<sup>1</sup> concluíram que os indivíduos que obtêm resultados elevados em amabilidade e extroversão são menos polarizados. O estudo *The Dark Triad predicts public display of offensive political products* sugere que o maquiavelismo, o narcisismo e a psicopatia, a chamada "Tríade Negra", e especialmente a última das suas características, a psicopatia, podem contribuir para a polarização através da sua ligação a formas extremas de expressão política.

Inclusive no caso dos indivíduos mais polarizados a partir da adolescência, a realidade pode flexibilizar as crenças num processo de assimilação, acomodação e maturação cognitiva, como explicou Piaget. O problema atual é que estamos expostos a uma grande quantidade de informações semelhantes ao que queremos ver ou confirmar (viés de confirmação), por exemplo, nas redes sociais, de modo a que este processo de flexibilização cognitiva seja interrompido em várias ocasiões. Estudos realizados pelo especialista Jay Van Bavel<sup>2</sup> indicam que a utilização do X está relacionada com esta situação. É difícil

desligar-se de pensamentos e comportamentos polarizados devido à gratificação imediata que as redes oferecem. Normalmente, queremos escapar aos estados emocionais negativos, como a tristeza, a raiva ou as preocupações, procurando conteúdos e mensagens de aceitação e de reconhecimento. A dopamina é o neurotransmissor que nos prende a este conteúdo. Quando não se consome conteúdo polarizado, ocorre algo semelhante a uma síndrome de abstinência, que leva ao aumento dos tempos de exposição e à perda de controlo. Este círculo de aparente segurança nas redes reduz a incerteza e a ansiedade, fazendo-nos sentir que encontramos um objetivo e que somos bons em alguma coisa, além de oferecer a possibilidade de pertencer a um grupo, reduzindo os sentimentos de solidão.

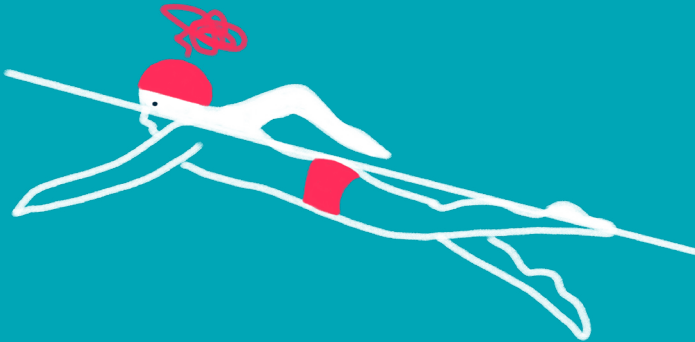
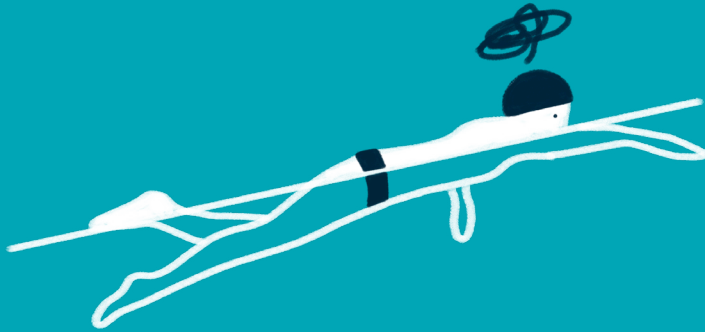
## **A polarização pode ter um impacto significativo na saúde mental, pode gerar stress, ansiedade, depressão e outros problemas emocionais, e pode levar a uma tomada de decisões desadequadas**

A polarização pode ter um impacto significativo na saúde mental, uma vez que pode levar ao stress, à ansiedade, à depressão e a outros problemas emocionais. Pode levar à tomada de decisões inadequadas, insensatas e/ou pouco cívicas, por exemplo, a recusa de tratamento que não esteja de acordo com as crenças, o que põe em risco a saúde. A nível emocional, afeta a saúde mental porque fomenta maiores sentimentos de hostilidade e/ou raiva que se correlacionam com um menor bem-estar e menos emoções positivas. É aconselhável procurar ajuda profissional se tiver problemas emocionais relacionados com a polarização. A nível social, a polarização conduz

---

<sup>1</sup> <http://stevenwebster.com/research/personality-neg-par.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.jayvanbavel.com>



à rutura social, uma vez que provoca a divisão da sociedade em grupos de valores antagónicos.

## **A não polarização exige o esforço suplementar de seguir uma série de regras básicas que devem ser postas em prática, nomeadamente no diálogo com a outra pessoa**

Para contrariar os efeitos negativos da polarização na saúde mental da população, seria importante, a nível político, procurar objetivos comuns que unam e não dividam a sociedade. Atualmente, é um risco continuar a moralizar sobre determinadas questões e gerar mais divisões do que o necessário, o que complica ainda mais a convivência. As narrativas carregadas de desconfiança em relação ao outro e de inseguranças identitárias são propícias ao surgimento de atitudes e pensamentos polarizados. No âmbito do jornalismo, as investigações como esta

*Can We Make News Less Polarizing?*<sup>3</sup>, que estuda a possibilidade de alertar para possíveis conteúdos polarizadores, de modo a tornar as notícias menos divisivas para os leitores, são promissoras. A nível individual, seria adequado compreender que as nossas mentes são tribais por natureza e que ninguém está livre da polarização, embora algumas pessoas sejam mais vulneráveis à mesma. Por conseguinte, não se polarizar exige um esforço suplementar de seguir um conjunto de regras básicas que devem ser postas em prática, nomeadamente no diálogo com o outro. Estas incluem: praticar a escuta ativa, ser curioso e humilde, ser flexível e estar disposto a questionar as suas próprias crenças, não tentar mudar a opinião da outra pessoa e pensar de forma mais analítica com base em ideias ou argumentos, e não apenas em emoções.

---

<sup>3</sup> <https://spsp.org/news/character-and-context-blog/kubin-von-sikorski-can-we-make-news-less-polarizing>



MARTÍN RODRÍGUEZ YEBRA

Secretário de Redação do  
La Nación / Argentina

## JAVIER MILEI, O PROFETA DA POLARIZAÇÃO

Javier Milei venceu as eleições sem partido nem equipa, sem experiência de Estado, sem financiamento. Ofereceu a uma sociedade angustiada um programa radical de cortes e uma mão de ferro quando detetou que, perante a persistência da crise económica, o caos poderia ser uma opção mais atrativa do que aquilo que se conhecia. E se os argentinos tomassem uma decisão imprudente, a comunicação tinha de cumprir o seu dever: ajudá-los.

O sucesso de Milei assenta na sua capacidade de assimilar a transformação do discurso, da estética e da convivência política. A sua campanha, primeiro, e o seu governo, depois, souberam explorar a raiva social a seu favor, com base numa polarização extrema e numa agressividade estratégica.

Assenta que nem uma luva no estereótipo do *presidente-troll*, guiado pela lógica dos algoritmos que regem as redes sociais. Converter-se numa “tendência” é uma questão de estado para Milei. Celebra as métricas das visualizações dos seus tweets como se fossem troféus, sem vergonha de se comparar a figuras mundiais que o inspiraram, como Donald Trump. Pensa nas audiências antes dos cidadãos. Uma rede de *influencers* amplifica a narrativa oficial, ataca os opositores e identifica os traidores.

Não existem armas proibidas para chamar a atenção. Que melhor símbolo do que a sua imagem com uma motosserra ligada e a promessa de “destruir o Estado” que pretende liderar. Até a vulgaridade pode ser um valor. Milei compreendeu-o bem quando incorporou a palavra “carajo” no seu grito de guerra: “Viva la libertad”. Não faz diferença irritar algumas pessoas se, em contrapartida, isso entusiasmar outras tantas.

Os seus críticos costumavam sublinhar a fraqueza institucional da sua formação: “É ele, a sua irmã e os seus cinco cães”. Com o tempo, descobriram que a descrição seria intoleravelmente injusta se não incluíssem o guru da comunicação, Santiago Caputo. O consultor de 38 anos concebeu a campanha presidencial e é agora o chefe virtual da administração, embora no papel seja apenas um conselheiro.

Milei era um diamante em bruto nas suas mãos. Os produtores de televisão foram os primeiros a detetar algo de magnético nesta personagem capaz de combinar a análise académica e o insulto de um momento para o outro; o cabelo rebelde e a sobriedade de um fato escuro; a moral religiosa e a raiva contra o poder estabelecido. Transformaram-no num apresentador de *talk shows* a tempo inteiro durante os anos em que os argentinos começavam a sentir a decadência como um destino.

**Os produtores de televisão detetaram algo magnético neste personagem. Transformaram-no num apresentador de *talk shows* a tempo inteiro, numa altura em que os argentinos começavam a sentir a decadência como um destino**

Caputo ajudou Milei a deixar de ser uma caricatura sem perder a sua frescura. Aplicou métodos e estratégias que já estavam a triunfar noutros países da região. A liderança agressiva, messiânica e divisiva atravessa a América Latina como um novo normal. Da experiência de Jair Bolsonaro, no Brasil, a Gustavo Petro, na Colômbia. De Nayib Bukele em El Salvador a Andrés López Obrador no México.

O chavismo e os seus aliados - tal como o kirchnerismo que Milei derrotou - são uma inspiração longínqua para estes exercícios de polarização. Se esses “pioneiros” da esquerda lutaram contra a oligarquia, o monstro de Milei é o Estado.

A técnica foi aperfeiçoada pelos “engenheiros do caos” que dominam a intermediação digital. Partem do princípio de que existe uma transferência de poder da esfera política para a esfera tecnológica: o debate passou dos cafés e dos estúdios de televisão para o telemóvel.

A dinâmica das plataformas visa aumentar o tempo que um utilizador passa *online*. As mensagens inflamatórias prevalecem sobre o debate calmo. Se o adversário ficar ofendido, tanto melhor. A tolerância e a discordância estão escondidas no canto desprezado do politicamente correto.

Milei interpreta um guião testado e comprovado. Vende-se a si próprio como o carrasco que vai acabar com “a casta” que condena o seu país ao fracasso e traça a linha que divide os bons dos maus. O seu talento para provocar a cólera assusta os seus adversários: indica à opinião pública quem deve ser culpado e quem deve ser acolhido na nova ordem.

Faz da contradição uma virtude. No ecossistema digital, mensagens diferentes funcionam para públicos diferentes e é possível forjar maiorias interagindo com comunidades dispersas. Tudo o que é necessário é uma segmentação inteligente.

Ao contrário de outros líderes do seu género, o presidente argentino é um crente antes de ser um líder. É um profeta das ideias que farão da Argentina “a nação mais próspera do mundo”. Ao liberalismo que prega, acrescenta uma componente moral que radicaliza qualquer discussão. Numa altura em que as pessoas se afastam da política, este propõe uma mitologia. A sua âncora identitária é um passado de grandeza económica,

tal como noutras latitudes o nacionalismo, a religião e a raça desempenham esse papel.

Recorre frequentemente ao grito e ao insulto. É visto como “autêntico”: se a política é teatro, ele sobe ao palco para se representar a si próprio.

**Afirma que o jornalismo é uma coisa do passado e que os meios de comunicação tradicionais já não têm um papel na formação da opinião pública. Gosta de intervir nas redes e de conversar com os comunicadores que o deixam falar**

É por isso que rejeita os artifícios da política clássica. Em oito meses de mandato, Milei não deu uma única conferência de imprensa. Diz que o jornalismo é uma coisa do passado e que os meios de comunicação tradicionais já não desempenham qualquer papel na formação da opinião pública. Não se sente atraído por fazer discursos atrás de um púlpito. Quando é obrigado a fazê-lo, dá aulas magistrais de teoria económica. Em vez disso, gosta de intervir nas redes sociais e de conversar com comunicadores que o deixam falar com poucas interrupções.

Desta forma, construiu uma liderança subversiva e avassaladora. Enfrenta agora um desafio que os seus admiradores Trump e Bolsonaro já vivenciaram. A polarização extrema é muitas vezes uma faca de dois gumes: bem-sucedida para alcançar o poder; perigosa para exercê-lo de forma eficiente.



SANDRA ORTIZ

Peru Corporate Affairs Senior Director / Peru

**A**tualmente, cada interação parece tornar-se um campo de batalha. O panorama atual do diálogo público evoluiu para um cenário de confronto constante. Quer se trate da tensão fugaz de um tweet, da discussão acesa de um debate televisivo ou mesmo da espera trivial mas ansiosa para comprar pão, o conflito já não é a exceção, mas sim a regra. Para não falar de temas como a política, a religião ou o futebol, outrora catalisadores de trocas construtivas, são agora gatilhos para conversas cada vez mais violentas e agressivas.

Esta omnipresença da polarização não só divide as opiniões, como também radicaliza os nossos pensamentos e emoções. Empurra-nos para um estado em que o simples desacordo se torna motivo de rejeição visceral. E como se a divisão ideológica não fosse um desafio suficiente, enfrentamos também uma polarização emocional crescente. Com efeito, os conflitos não se manifestam apenas através de diferenças ideológicas, mas são também motivados por respostas emocionais intensas e muitas vezes extremas. Esta dimensão emocional da polarização acrescenta uma maior complexidade à gestão da comunicação e das relações públicas, exigindo uma maior sensibilidade e agilidade na nossa estratégia de ligação aos nossos stakeholders e de mitigação do impacto destas tensões emocionais.

Neste sentido, o território político dos Estados Unidos está tão polarizado que existem mesmo comunidades que debatem se existe ou não efetiva-

## COMO PROTEGER O VALOR DO SEU NEGÓCIO?

mente uma polarização no país. De tal forma que o grupo de reflexão Carnegie Endowment for International Peace elaborou um documento sobre o que pode ser feito nos EUA para fazer face a este fenómeno. “Embora os americanos não sejam tão polarizados ideologicamente como pensam – diz o documento –, estão polarizados emocionalmente (polarização afetiva). Por outras palavras, não gostam dos membros do outro partido (político)<sup>1</sup>.” Mas deixemos de lado a política, onde este fenómeno de divisão é mais fácil e até esperado.

### **A dimensão emocional da polarização torna ainda mais complexa a gestão da comunicação. Exige maior sensibilidade e agilidade na estratégia de contacto com os *stakeholders***

Praticamente todos os eventos de grande projeção podem tornar-se um campo de batalha para ideologias em conflito. A cerimónia dos Jogos Olímpicos de Paris 2024 não foi exceção, tendo evidenciado várias dinâmicas controversas na comunicação social moderna. Alguns viram a cerimónia como uma demonstração de orgulho cultural e de unidade internacional, enquanto que outros a encararam tendo em conta os custos económicos, as crenças religiosas, as implicações políticas, as orientações sexuais ou as identidades de género, entre outros.

<sup>1</sup> <https://carnegieendowment.org/research/2023/09/polarization-democracy-and-political-violence-in-the-united-states-what-the-research-says?lang=en>



Nem mesmo os artistas de Hollywood têm descanso. Em agosto deste ano, a atriz Blake Lively foi objeto de um artigo<sup>2</sup> na Vogue Espanha, intitulado *“Blake Lively e a sua crise reputacional durante a tumultuosa digressão de “Isto Acaba Aqui”*. Esta reportagem baseia-se especificamente na polarização gerada entre os seus fãs pelo seu comportamento durante a digressão promocional do seu recente filme. Segundo os críticos, em vez de ser uma voz evangélica sobre a violência de género, de acordo com o tema central do filme, ela promoveu o seu papel de mulher de negócios e “fashioner”, o que incendiou as plataformas “X” e TikTok entre os seus próprios fãs. Assim, vemos como este fenómeno já não germina apenas entre aliados e opositores, mas pode também gerar divisões entre os nossos apoiantes.

A polarização acompanha-nos há algum tempo; no entanto, como vimos, a natureza interligada das plataformas das redes sociais tem sido a causa do seu agravamento, permitindo que vozes díspares e frequentemente polarizadas se juntem e amplifiquem as suas mensagens.

Obviamente, as organizações e as empresas não estão isentas deste fenómeno; na verdade, estão sob um escrutínio constante da sociedade. Neste contexto, é fundamental que as empresas se preparem para enfrentar estes desafios de forma estratégica e cuidadosa. O objetivo é evitar alienar mais grupos de interesse e, ao mesmo tempo, proteger e reforçar a reputação corporativa, que é um reflexo direto da opinião pública. É na reputação que devemos concentrar os nossos esforços para proteger os capitais das nossas empresas no contexto atual.

Estamos conscientes do quanto construímos em prol da nossa reputação? Como se comportaria a nossa empresa se uma situação crítica fosse desencadeada por este risco de polarização? Temos

novas regras do jogo e não podemos continuar com a gestão tradicional. As empresas têm de recalibrar quando e como se fazem ouvir. Temos dois caminhos: a Resiliência e a Antifragilidade, que não devem ser mutuamente exclusivos.

## **As empresas devem preparar-se para enfrentar estes desafios de forma estratégica. O objetivo: não alienar mais grupos de interesse e, ao mesmo tempo, proteger e reforçar a reputação corporativa**

Numa estratégia de Resiliência, temos de ser capazes de nos adaptar e recuperar perante qualquer adversidade.

- Aproveitar os momentos de calma para garantir que estamos bem equipados e somos capazes de identificar e analisar quando um sinal de alerta pode ser desencadeado, sem perder o controlo da situação, para que possamos reagir e defender-nos de forma atempada e satisfatória. Não só com um bom panorama dos riscos potenciais, mas também com planos de ação para ajudar a mitigá-los.
- Participar numa escuta ativa para compreender as diversas perspetivas dos stakeholders. Ao reunir comentários com opiniões diversas, as empresas podem antecipar melhor os potenciais problemas e responder proativamente às preocupações.

---

<sup>2</sup> <https://www.vogue.es/articulos/blake-lively-romper-el-circulo-crisis-reputacion>



Em termos de uma estratégia de Antifragilidade, precisamos de ser capazes de prosperar e crescer em contextos de volatilidade, para não congelarmos perante esta chuva de riscos que caem como tetrominós (peças de Tetris).

- Liderar a comunicação das nossas empresas, porque a pior coisa que nos pode acontecer é ter de enfrentar um risco e não ter uma almofada reputacional que, pelo menos, nos dê o benefício da dúvida.
- Investir em iniciativas que dão vida ao objetivo da empresa e dar-lhes prioridade em relação a ações com benefícios a curto prazo.
- Utilizar o pensamento sistémico de Marca/Reputação, para garantir que identificamos oportunidades para desenvolver uma história de acordo com a nossa promessa de valor, com base em: pilares da Marca (Personalidade, Promessa, Cultura e Objetivo) e fatores reputacionais (Personalidade, Promessa, Cultura, Objetivo e Contribuição).

## **O verdadeiro desafio para sermos valorizados pelos nossos stakeholders consiste em construir uma reputação baseada num modelo de gestão que seja responsável e sustentável na sua essência**

Em última instância, o verdadeiro desafio para obter uma avaliação positiva por parte dos nossos stakeholders reside na construção de uma reputação baseada num modelo de gestão que é responsável e sustentável na sua essência. Este modelo deve estar profundamente integrado com as expectativas dos nossos grupos de interesse, refletindo as suas preocupações em todas as decisões tomadas. As empresas que conseguem harmonizar eficazmente os seus valores corporativos com as exigências dos seus públicos-alvo não só sobreviverão, como prosperarão neste ambiente cada vez mais polarizado. Num contexto de intensificação da divisão e do conflito, apenas as organizações que demonstrem adaptabilidade e uma estratégia alinhada serão capazes de navegar com sucesso nestes tempos turbulentos.



RAMÓN GONZÁLEZ FÉRRIZ

Conselheiro editorial da LLYC / Espanha

**A**polarização é um fenómeno estrutural nas democracias, mas nos últimos anos tem-se transformado e radicalizado. Depois da explosão da crise financeira, a polarização foi sobretudo de carácter ideológico. Os cidadãos tinham opiniões cada vez mais contraditórias sobre questões políticas como o resgate dos bancos, a fiscalidade e o investimento público. Porém, recentemente, adquiriu outras características. Começou a afetar o quotidiano das pessoas, as suas preferências em questões teoricamente não relacionadas com a política, como os desportos que praticam, a sua alimentação, as roupas que vestem ou o bairro que escolhem para viver. Esta tendência começou nos Estados Unidos. Ezra Klein, jornalista do *New York Times* e um dos maiores especialistas na matéria, explicou-a em termos de “macroidentidades”: ter uma identidade de “esquerda” ou de “direita” já não significa apenas ter determinadas opiniões políticas e votar num ou noutro partido, mas afeta toda a nossa vida, incluindo a nossa vida sentimental, a nossa vida profissional e a forma como consumimos. De facto, Klein argumenta que, se soubermos se alguém é vegetariano ou a escola onde os seus filhos estudam, podemos quase de certeza presumir as suas outras opiniões. Tornámo-nos membros de um bloco homogéneo que se confronta com outro bloco homogéneo. Esta realidade está a estender-se também a outros países.

“Um determinado grau de polarização é normal e desejável”, afirma Yanina Welp, investigadora do Graduate Institute de Genebra e membro do Conselho Científico do Real Instituto Elcano, que estudou a polarização latino-americana no seu

## COMO É QUE SE SAI DA POLARIZAÇÃO?

último livro, *The Will of People. Populism and Citizen Participation in Latin America*. “No entanto, é um problema quando existe uma polarização ideológica extrema e uma polarização afetiva”. Esta última, diz Welp, é aquela que ocorre quando sentimos que não fazemos parte de uma sociedade, mas sim de uma comunidade de sentido mais pequena, que se estrutura em torno da ideia de um “nós” que se opõe a um “eles”. E é nesse ponto que nos encontramos.

**Existe uma receita para que os conflitos inerentes à democracia possam ser resolvidos de forma mais controlada? Como se pode restabelecer o consenso após um longo período de confrontação?**

Os politólogos, os especialistas em marketing e os jornalistas compreendem cada vez mais esta polarização e alguns políticos e meios de comunicação social exploram-na cada vez mais para conseguir votos ou audiências. Agora, as perguntas começam a ser outras: Como sair desta conjuntura? Existe alguma receita para resolver de forma mais controlada os conflitos inerentes à democracia? Como se pode recuperar o consenso depois de um longo período de confrontação partidária e social?

## ALGUMAS PROPOSTAS

Existe algum consenso quanto ao facto de nos mantermos nesta situação durante algum tempo. Mas, para além disso, as respostas não são unânimes. “A sociedade civil criou iniciativas que promovem o diálogo entre pessoas que pensam de forma diferente —afirma Yelp—. Estas iniciativas são muito boas e têm algum impacto, mas são difíceis de escalar”. Muitos colocam em evidência a educação cívica, o funcionamento do Estado de direito ou a ideia de que, contrariamente às afirmações dos que mais agitam a polarização, não há soluções fáceis para questões complexas como a imigração ou a transição energética. E a maioria restringe-se a pequenos círculos de pessoas preocupadas com o clima de confrontação e com o impacto que este tem na governação e na economia, mas que depois não conseguem chegar a setores mais amplos da população. Manuel Arias Maldonado, catedrático de Ciência Política da Universidade de Málaga e autor do livro *(Pos)verdad y democracia*, recentemente publicado, considera que “os cidadãos poderiam cansar-se [da polarização] e expressar o seu cansaço através do voto [noutros partidos] ou nas sondagens” e, enquanto leitores de imprensa ou consumidores, penalizar as organizações e os indivíduos que mais intensificam a polarização. “Mas, dado o protagonismo dos partidos, dos media e dos cidadãos dogmáticos (que são os mais relevantes nas redes sociais), a possibilidade de a parte hipertrofiada da polarização persistir é muito elevada”.

Outra das soluções proposta por muitos académicos, e alguns políticos, é a regulação das redes e do jornalismo digital para conter a desinformação, que é por vezes responsabilizada por grande parte da polarização. Arias Maldonado mostra-se muito cético em relação a esta possibilidade. Não só porque isso implicaria pôr em causa alguns princípios da democracia liberal, como a liberdade de expressão, mas também

porque “os governos são os primeiros desinformadores”, afirma. Além disso, no seu livro, salienta que a sociedade atual pode estar a sobrestimar a influência que a chamada “pós-verdade” tem no contexto político atual. “A situação em que se encontram as democracias liberais contemporâneas pode ser explicada de várias maneiras e nem a desvalorização da verdade nem o impacto da digitalização são necessariamente os fatores mais determinantes. Argumentar que os líderes populistas ou autoritários são o resultado da pós-verdade é ignorar que houve líderes populistas e autoritários no passado”, afirma no seu livro. Por conseguinte, restringir a desinformação pode ter pouco efeito sobre a polarização e pode até ser contraproducente.

### **Existem algumas iniciativas centradas no ensino da “despolarização” na escola, o que deverá ajudar os alunos a aceitarem a existência de fortes discrepâncias e a enfrentá-las e resolvê-las**

O que fazer então? Talvez seja necessário apostar em iniciativas a longo prazo. Há algumas que se centram no ensino da “despolarização” nas escolas. Uma delas foi explicada por Kent Lenci, um professor americano que acredita que as escolas não devem pretender ser entidades apolíticas, mas devem assumir que existem fortes discrepâncias e ajudar os alunos a enfrentá-las e a solucioná-las; isto seria conseguido através do ensino de questões como o funcionamento dos meios de comunicação social ou a aprendizagem social e emocional. Welp também fala sobre a educação, embora reconheça que a educação faz parte do debate polarizado e que, para ajudar a sair da polarização, a educação deve colocar mais ênfase nos “métodos para compreender determinadas questões e desenvolver respostas” do que nos conteúdos em si. Yanna Krupnikov, politóloga e professora de Comu-

nicação e Media na Universidade do Michigan, estudou uma figura interessante: o cidadão que não segue obsessivamente as notícias ou participa nas redes sociais com opiniões políticas, mas que vota e, por vezes, muda de partido. O trabalho de Krupnikov sugere que talvez uma sociedade que estivesse menos ligada à atualidade imediata, muitas vezes apresentada como *infotainment*, pudesse ser menos polarizada. Há também abordagens estritamente políticas: por exemplo, que os partidos políticos abandonem as propostas de caráter binário e de soma zero - monarquia ou república, independência ou sindicalismo, etc. - e concentrem as suas políticas em questões que são, por natureza, gradualistas e que permitem negociações e discussões mais técnicas: Quanto devem ser aumentadas as pensões? Qual é o IRS ideal? Todas as ruas devem ser pedonais ou apenas algumas?

### **Alguns politólogos defendem que talvez uma sociedade menos sintonizada com as notícias imediatas, muitas vezes apresentadas como *infotainment*, pudesse ser menos polarizada**

As soluções para sair dos atuais níveis de polarização não são, portanto, nem imediatas nem infalíveis. Como tantas outras vezes, os agentes sociais terão de fazer experiências e, por vezes, falhar. Talvez devêssemos começar por recordar à sociedade em geral que os países muito polarizados tendem a ter piores resultados socioeconómicos do que aqueles que têm menos confrontos. Reconhecer este facto pode ser um primeiro passo essencial para a despolarização.

# PRÉMIOS REVISTA UNO



**COMMUNICATOR  
AWARDS 2020**  
*na categoria  
Writing*



**INTERNATIONAL  
BUSINESS AWARDS 2020**  
*Best House Organ (internal publication)  
for General Audience*



**SILVER WINNER**  
*na categoria  
Best House Organ*

PREMIOS  
EIKÓN

**EIKON DE PLATA 2016**  
*na categoria Publicações  
Institucionais - Multimédia*



**2016 AWARD  
OF EXCELLENCE**  
*na categoria  
Websites - Magazine*



**SILVER WINNER**  
*na categoria  
Design - Illustration*



**GRAND WINNER**  
*Best of Magazines  
Overall Presentation*



**GOLD WINNER**  
*na categoria  
Best House Organ*

## DIREÇÃO GERAL

---

### **Francisco Sánchez-Rivas**

Presidente do Conselho de Administração

fjsanchezrivas@llyc.global

### **Alejandro Romero**

Sócio e CEO Global

aromero@llyc.global

### **Luisa García**

Sócia e Chief Operating Officer Global

lgarcia@llyc.global

### **Adolfo Corujo**

Sócio e CEO Marketing

acorujo@llyc.global

### **Miguel Lucas**

Diretor Sênior Global de Inovação

mlucas@llyc.global

### **Arturo Pinedo**

Sócio e Chief Client Officer Global

apinedo@llyc.global

### **Tiago Vidal**

Sócio e Chief Talent and Technology Officer

tvidal@llyc.global

### **Marta Guisasola**

Sócia e Chief Financial Officer Global

mguisasola@llyc.global

### **Albert Medrán**

Diretor Global de Marketing, Comunicação e ESG

amedran@llyc.global

## MARKETING

---

### **Rafa Antón**

Sócio e Diretor Criativo Global

rafa.anton@llyc.global

### **Federico Isuani**

Sócio e Diretor-Geral de Marketing Solutions Américas

federico.isuani@llyc.global

### **Jesus Moradillo**

Sócio e Diretor-Geral de Business Strategy na Europa

jesus.moradillo@llyc.global

### **Javier Rosado**

Sócio e Diretor-Geral de Estratégia de Marketing Solutions Américas

jrosado@llyc.global

### **Gemma Gutiérrez**

Diretora-Geral de Soluções de Marketing na Europa

gemma.gutierrez@llyc.global

## CORPORATE AFFAIRS

---

### **María Esteve**

Sócia e Diretora-Geral de Corporate Affairs América Latina

mesteve@llyc.global

### **Jorge López Zafra**

Sócio e Diretor-Geral de Corporate Affairs Europa

jlopez@llyc.global

### **Gina Rosell**

Sócia e Diretora Sênior de Healthcare na Europa

grosell@llyc.global

### **Luis Guerricagoitia**

Sócio e Diretor Sênior de Comunicação Financeira em Madrid

lguerricagoitia@llyc.global



## EUROPA

### Luis Miguel Peña

Sócio e CEO Europa  
lmpena@llyc.global

### Iñaki Ortega

Diretor-Geral Madrid  
iortega@llyc.global

### María Cura

Sócia e Diretora-Geral Barcelona  
mcura@llyc.global

### Marlene Gaspar

Diretora-Geral Lisboa  
mgaspar@llyc.global

### Ángel Álvarez Alberdi

Head of Brussels Office  
angel.alberdi@llyc.global

### Amparo García

CEO de Zeus by LLYC



a.garcia@zeus.vision

### Nacho Reig

COO de Zeus by LLYC



n.reig@zeus.vision

### Lázaro Royo

CCO de Zeus by LLYC



l.royo@zeus.vision

## AMÉRICA LATINA

### Juan Carlos Gozzer

Sócio e CEO América Latina  
jcgozzer@llyc.global

### LATAM NORTE

#### David González Natal

Sócio e Diretor-Geral Latam Norte  
dgonzalezn@llyc.global

#### Mauricio Carrandi

Diretor-Geral México  
mcarrandi@llyc.global

#### Andrés Ortiz

Sócio Sênior da Dattis by LLYC



andresortiz@dattis.com

#### Camila Gómez

Presidente da Dattis by LLYC



camilagomez@dattis.com

#### Alejandra Aljure

Diretora-Geral Colômbia  
aaljure@llyc.global

#### Michelle Tuy

Diretora-Geral Panamá  
michelle.tuy@llyc.global

#### Ibán Campo

Diretor-Geral República Dominicana  
icampo@llyc.global

### LATAM SUL

#### Flavia Caldeira

Diretora-Geral Brasil  
flavia.caldeira@llyc.global

#### María Eugenia Vargas

Diretora-Geral Argentina  
mevargas@llyc.global

#### Daniel Tittinger

Diretor-Geral Peru  
daniel.tittinger@llyc.global

#### Gonzalo Carranza

Sócio e Diretor-Geral Equador  
gcarranza@llyc.global

#### Juan Cristóbal Portales

Diretor-Geral Chile  
juan.portales@llyc.global

## ESTADOS UNIDOS

### Jeff Lambert

Presidente e CEO da Lambert by LLYC



jeff.lambert@llyc.global

### Yndira Marin

Diretora de operações e  
Diretora-Geral Estados Unidos  
yndira.marin@llyc.global

### Mike Houston

Presidente da Lambert by LLYC e CEO  
da BAM by LLYC



mike.houston@llyc.global

### Matt Jackson

Managing Partner  
matt.jackson@llyc.global

### Don Hunt

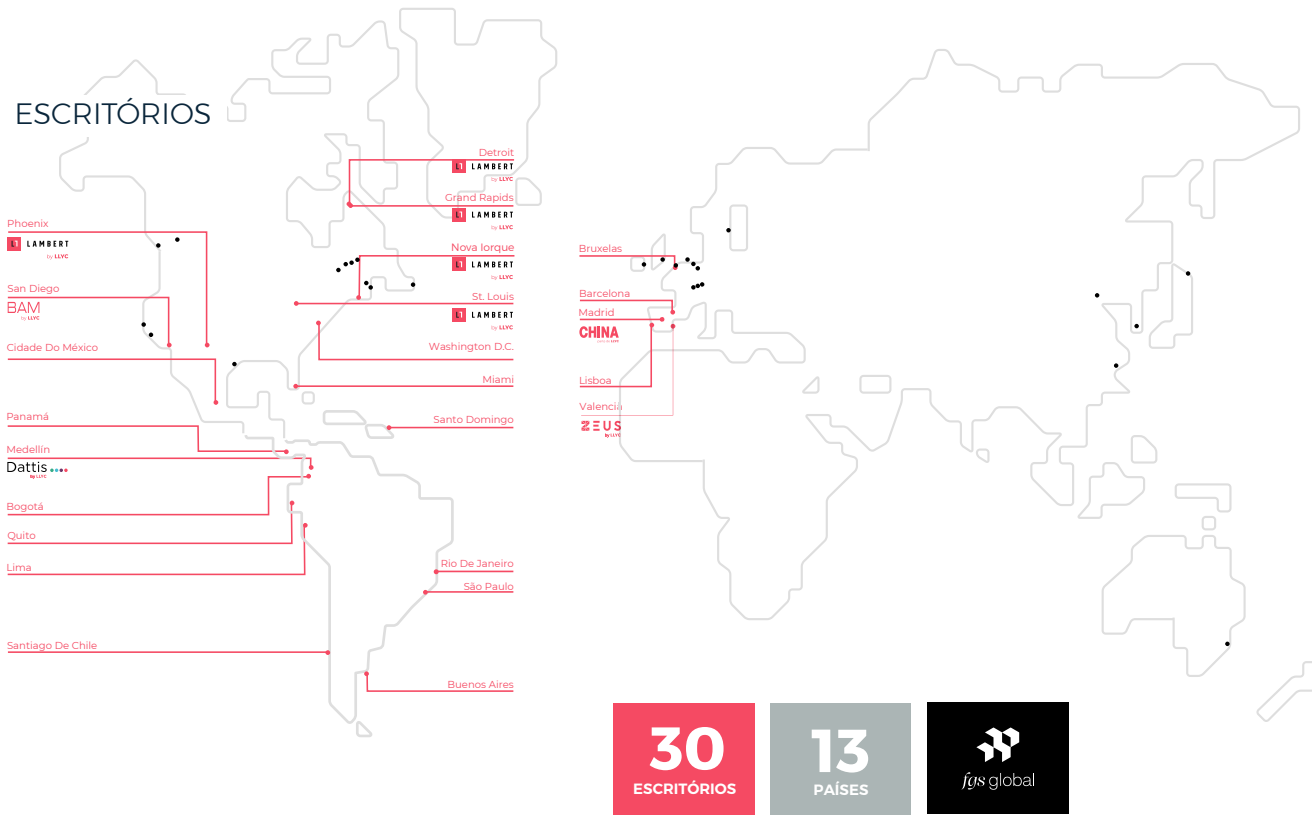
Managing Partner  
don.hunt@llyc.global

### Michelle Olson

Managing Partner  
michelle.olson@llyc.global

# LLYC

## ESCRITÓRIOS



— Escritórios próprios • FGS Global

## LET'S FLY

A LLYC é o seu parceiro em criatividade, influência e inovação.

Queremos transformar cada dia numa oportunidade para reforçar a sua marca.

Acreditamos que a audácia é a forma de o conseguir.

MARKETING + CORPORATE AFFAIRS

**+1200** profissionais formam a LLYC Team.

**83,1 MILHÕES DE EUROS** em receitas operacionais em 2022.

A LLYC está entre as **40 MAIORES EMPRESAS** do mundo no setor, de acordo com os rankings da PRWeek e da PRovoke.

**MELHOR CONSULTORA** na Europa 2022 nos PRWeek Global Awards.

**CONSULTORA DO ANO** na América Latina 2023 pela PRovoke.

## Madrid

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid, España  
Tel. +34 91 563 77 22

## Barcelona

Muntaner, 240-242, 1<sup>o</sup>-1<sup>a</sup>  
08021 Barcelona, España  
Tel. +34 93 217 22 17

## Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5<sup>o</sup>  
Esq.  
1250-142 Lisboa, Portugal  
Tel. + 351 21 923 97 00

## Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125  
Miami, FL 33131  
United States  
Tel. +1 786 590 1000

## Nova Iorque

3 Columbus Circle, 9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

## Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor  
Washington D.C. 20004  
United States  
Tel. +1 202 295 0178

## Ciudad de México

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

Av. Santa Fe 505, Piso 15,  
Lomas de Santa Fe,  
CDMX 01219, México  
Tel. +52 55 4000 8100

## Panamá

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

## Santo Domingo

Corporativo 2010, de la Avenida  
Gustavo Mejía Ricart, en Piantini,  
Santo Domingo.  
Tel. +1 809 6161975

## Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

## Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro, Perú  
Tel. +51 1 2229491

## Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Ecuador  
Tel. +593 2 2565820

## São Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Brasil  
Tel. +55 11 3060 3390

## Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81  
34° andar, CEP 20031-916  
Rio de Janeiro, Brasil  
Tel. +55 21 3797 6400

## Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP, Argentina  
Tel. +54 11 5556 0700

El Salvador 5635, Buenos Aires  
CP. 1414 BQE, Argentina

## Santiago de Chile

Avda. Pdtte. Kennedy 4.700,  
Piso 5, Vitacura  
Santiago  
Tel. +56 22 207 32 00  
Tel. +562 2 245 0924

## CHINA

parte de LLYC

Velázquez, 94  
28006, Madrid, España  
Tel. +34 913 506 508

## BAM

by LLYC

702 Ash Street, Unit 100,  
San Diego, CA 92101,  
Estados Unidos

## L1 LAMBERT

by LLYC

47 Commerce Ave SW,  
Grand Rapids, MI 49503,  
Estados Unidos  
Tel. +1 616 233 0500

1420 Broadway, First Floor,  
Detroit, Michigan 48226,  
Estados Unidos  
Tel. +1 313 309 9500

16052 Swingley Ridge Rd,  
Chesterfield, Missouri 63017,  
Estados Unidos  
7201 N Dreamy Draw Dr,  
Phoenix, Arizona 85020,  
Estados Unidos  
Tel. +1 480 764 1880

450 7th Ave #2002,  
New York,  
NY 10123,  
Estados Unidos  
Tel. +1 212 971 9718

## Dattis

by LLYC

Carrera 9 # 79A -19, piso 3,  
Bogotá, Colombia  
Tel: (+57) 60 1 651 52 00

Calle 10B # 36 - 32, oficina 401  
Medellín, Colombia  
Tel: (+57) 60 1 651 52 00

## ZEUS

by LLYC

Base 1 La Marina de, C. de la Travesía,  
s/n, Poblados Marítimos, 46024  
Valencia  
Telf: +34 960 62 73 97

# UNO

[llyc.global/pt-pt/ideas](http://llyc.global/pt-pt/ideas)

**LLYC**  
IDEAS