

LLYC  
IDEAS

# UNO



— 2024, N 41

Navegando na era  
da polarização

## LLYC IDEAS

IDEAS é o Núcleo de Liderança por meio do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica para trás. Avança.

LLYC IDEAS é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da sociedade e as tendências da comunicação a partir de um posicionamento independente.

Porque a realidade não é preta ou branca, existe **LLYC IDEAS**.

## UNO

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO  
**LLYC IDEAS**

CONCEITO GRÁFICO E PROJETO  
**AR Difusión**

ILUSTRAÇÕES  
**Marisa Maestre**

Madri, novembro de 2024

O LLYC IDEAS não assume como suas as opiniões expressadas nos artigos dos colaboradores regulares ou convidados da UNO.

Todos os direitos reservados. É estritamente proibida a reprodução total ou parcial dos textos e imagens contidos nesta publicação sem autorização expressa do LLYC IDEAS.

## UNO

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

[llyc.global/pt-br](http://llyc.global/pt-br)  
[llyc.global/pt-br/ideas](http://llyc.global/pt-br/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 POLARIZAÇÃO E PORQUE É IMPORTANTE .....	20		
DIÁLOGO DIGITAL EM PROCESSOS ELEITORAIS.....	22		
POLARIZAÇÃO POLÍTICA E O QUE ESTÁ EM JOGO NAS ELEIÇÕES 2024 NOS EUA .....	26		
POLARIZAÇÃO EUROPEIA: ASPECTOS ESPECÍFICOS DE UM FENÔMENO GLOBAL .....	28		
AMÉRICA LATINA OU NAVEGAR EM UM MAR COM VENTOS CRUZADOS.....	30		
		A POLARIZAÇÃO NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO E NAS REDES SOCIAIS EM PORTUGAL: UM APELO À MUDANÇA.....	33
		ENTREVISTA COM MARTIN BARON.....	36
		EU QUERO TUDO E QUERO AGORA .....	40
		OS ASPECTOS PSICOLÓGICOS ASSOCIADOS À POLARIZAÇÃO .....	42
		JAVIER MILEI, O PROFETA DA POLARIZAÇÃO .....	46
		COMO PROTEGER O VALOR DO SEU NEGÓCIO?.....	48
		COMO SE SAI DA POLARIZAÇÃO?.....	52
		PRÊMIOS REVISTA UNO .....	55
		LLYC .....	56



## **LUISA GARCÍA**

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



## **ALEJANDRO ROMERO**

**Sócio e CEO Global da LLYC.** Especialista em Comunicação Financeira, Comunicação de Crise, Marketing e Comunicação Corporativa, trabalhou nos projetos de comunicação de crise mais representativos da América Latina, como Pacific Industrial Bank e Bavaria e a disputa acionária da cervejaria Backus & Johnston. Assessorou grupos econômicos como o Grupo Santo Domingo, da Colômbia, o Grupo Romero, do Peru, o Grupo Luksic, do Chile, as Empresas Polar, da Venezuela, e o Grupo Financiero Uno, na América Central. Liderou três das dez operações mais relevantes na América Latina, transformando-se, assim, em um dos maiores especialistas em Fusões e Aquisições da região. **[Espanha]**



## **ADRIANA CISNEROS**

**CEO do Cisneros Group e Presidente da Fundación Cisneros.** É formada em Jornalismo pela Universidade de Columbia, tem um mestrado pela Universidade Nova York e cursou o Programa de 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 foco em novas linhas de negócio. É CEO do Tropicalia, um projeto de desenvolvimento turístico de luxo da República Dominicana, e se destaca como promotora da responsabilidade social empresarial, liderando a Fundación Cisneros para melhorar a educação na América Latina. Além disso, faz parte do conselho de administração do MoMA PS1 e do Latin America Board da Universidade de Georgetown. **[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 quase 20 anos de experiência, prestou assessoria em áreas como fusões e aquisições, sustentabilidade e compromisso de 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 40 anos. [EUA]



## MIGUEL LUCAS

**Diretor Sênior Global de Inovação da LLYC.** É "engenheiro superior" em telecomunicações e tem mais de 20 anos de experiência em desenvolvimento de soluções de processamento de linguagem natural e tecnologias de inteligência artificial. Na LLYC, lidera a equipe de especialistas encarregada de projetar e implementar soluções inovadoras baseadas em inteligência artificial. Também dirige a área de Data Analytics da empresa, trabalhando com grandes volumes de dados. Em 2008, fundou a Acteo, empresa que foi parceira da LLYC em projetos inovadores de medição da reputação e análise de dados. [Espanha]



## LUIS MILLER

**Cientista Titular do Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).** Doutor em Sociologia, trabalhou em instituições como a Universidad del País Vasco, Universidade de Oxford e a Sociedade Max Planck. Também foi pesquisador visitante de várias universidades internacionais. Referência em metodologia experimental em Sociologia, pesquisou a relação entre a situação trabalhista e econômica e as preferências e valores das pessoas, e tem várias publicações de destaque. Exerceu funções como a de assessor do Escritório de Perspectiva e Estratégia do Gabinete da Presidência, assim como de diretor do gabinete presidencial do CSIC. [Espanha]



## YNDIRA MARÍN

**Chief Operating Officer da LLYC nos Estados Unidos.** É formada em Jornalismo pela Medill School of Journalism da Universidade Northwestern e também cursou formação executiva na ESIC Business & Marketing School de Madri. Com mais de 17 anos de experiência em consultorias de comunicação multinacionais, trabalhou em Miami e Washington D.C., fazendo a gestão estratégica de relações públicas e assuntos públicos para clientes de setores como o de tecnologia, companhias aéreas e organizações internacionais. Na LLYC, é responsável por desenvolver e executar a estratégia de novos negócios no mercado dos EUA, assim como liderar a integração das aquisições locais da empresa. [EUA]



### **PABLO GARCÍA-BERDOY**

**Líder de Assuntos Públicos Europa na LLYC.** Especialista no setor político, institucional e regulatório da Europa. Diplomata desde 1987, desenvolveu grande parte da carreira no âmbito europeu. Foi Diretor Geral de Política Exterior para Europa (2002-2004), Embaixador da Espanha na Romênia e Moldávia (2005-2009), Embaixador na Alemanha (2012-2016) e Embaixador Representante Permanente junto à União Europeia (2016-2021). Desde 2022 é o principal Conselheiro de Assuntos Europeus na LLYC. **[Espanha]**



### **CONCEIÇÃO ZAGALO**

**Conselheira da LLYC Portugal e Presidente da Assembleia Geral de várias ONGs.** Formada em gestão, relações públicas e marketing. Desenvolveu sua carreira de 38 anos na IBM, onde ocupou diversos cargos de gestão e foi membro do Conselho da IBM Portugal. Fundou o Conselho de Liderança Feminina da IBM em 2004 e se aposentou em 2011 depois de uma missão no Vietnã. Atualmente se dedica ao voluntariado, sendo presidente de várias ONGs e docente de MBA. Também é membro-fundador do GRACE e liderou missões de cooperação no Vietnã, Moçambique e Cabo Verde. Recebeu o reconhecimento da Anistia Internacional pela sua dedicação a causas sociais. **[Portugal]**



### **JUAN CARLOS GOZZER**

**Sócio e CEO da LLYC para a América Latina.** É especialista em gestão de reputação e estratégias de comunicação. Em 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 Argentina e Chile. É formado em Ciências Políticas e tem uma especialização em Informação Internacional pela Universidad Complutense de Madrid e um mestrado em Relações Internacionais pela Universidade de Bolonha. **[Brasil]**



### **MARTIN BARON**

**Jornalista e ex-Diretor do Washington Post.** Martin Baron é um dos jornalistas mais reconhecidos do mundo, tendo destaque pelo trabalho como diretor do Boston Globe entre 2001 e 2012, onde liderou a equipe de investigação Spotlight, premiada com o Pulitzer em 2003. A história sobre este caso foi adaptada para o filme Spotlight, que ganhou o Oscar de Melhor Filme em 2015. Sua carreira de jornalista começou em 1976 no Miami Herald. Trabalhou no Los Angeles Times antes de entrar para o New York Times em 1996. Voltou para o Miami Herald em 2000, onde cobriu casos emblemáticos como o do menino Elián González. Em 2013, assumiu a direção do Washington Post, onde trabalhou até a aposentadoria em 2021. Nascido em Tampa, Flórida, fala espanhol fluentemente e se formou pela Universidade de Lehigh, onde obteve tanto um bacharelado como um MBA em 1976. **[EUA]**

# COLABORADORES



## GEMMA GUTIÉRREZ

**Diretora-Geral de Marketing Solutions na LLYC Europa.** Com mais de 16 anos de experiência na Ogilvy, onde chegou a ser Diretora Geral, Gemma lidera a estratégia de marketing da LLYC na Europa, desenvolvendo oportunidades de crescimento inorgânico e colaborativo. É formada em Publicidade e Relações Públicas pela Universitat Autònoma de Barcelona e tem um mestrado em Direção de Marketing e Gestão Comercial pela ESIC. Também foi professora na EAE Business School e na UAB. [Europa]



## PATRICIA FERNÁNDEZ

**Psicóloga Clínica no Hospital Ramón y Cajal.** Escreve para o El País e outros meios de comunicação sobre temas relacionados à saúde mental e participou da elaboração do relatório The Hidden Drug, da LLYC. [Espanha]



## SANDRA ORTIZ

**Diretora Sênior de Desenvolvimento de Negócios e Assuntos Corporativos na LLYC Peru.** Lidera e promove as estratégias de comunicação corporativa e gestão de crise na LLYC Peru, tanto interna como externamente. Com mais de uma década de experiência em gestão de reputação, comunicação e consultoria de crise, trabalhou na Superintendência do Mercado de Valores do Peru e em uma importante empresa de auditoria. Sua trajetória na LLYC começou em 2011, como Consultora, e foi promovida a cargos importantes como o de Coordenadora de Relações Públicas e Gerente da área de Crises e Litígios. Formada em Comunicação, tem um mestrado em Prática de Meios pela Universidade de Sydney, Austrália. Sua experiência engloba a criação e a gestão de estratégias de comunicação em diversos setores, fortalecendo a reputação de organizações e oferecendo soluções para os desafios do mercado peruano. [Peru]



## MARTÍN RODRÍGUEZ YEBRA

**Secretário de Redação do La Nación.** Nasceu em Buenos Aires em 1974. Entrou no La Nación em 1997, onde ocupou vários cargos, entre eles o de redator de várias editorias, colunista e editor-chefe de Política. Entre 2013 e 2017 foi correspondente na Espanha, sediado em Madri. Desde 2018 é Secretário de Redação, liderando as editorias de Política e Esportes, e é colunista político do LN+. Além disso, compartilhou sua experiência como professor na Universidad Torcuato Di Tella e no Mestrado em Jornalismo do La Nación. É formado em Jornalismo pela Universidad del Salvador e tem uma pós-graduação pela Universidade de Miami. [Argentina]



## RAMÓN GONZÁLEZ FÉRRIZ

**Conselheiro editorial da LLYC.** Escreve regularmente para o El Confidencial. Seu último livro publicado é *“La ruptura. El fracaso de una (re)generación”*, publicado pela editora Debate. [Espanha]







LUISA GARCÍA

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

**N**os últimos anos, as sociedades se fragmentaram e polarizaram mais do que em outras épocas. Parece que cada vez somos mais diferentes, nossas opiniões são mais díspares e é mais difícil concordarmos sobre muitas questões, sejam elas políticas ou não. Trata-se de um fenômeno transversal e global que afeta os Estados Unidos e quase todos os países da América Latina e da Europa. E que impacta em cheio a atividade das empresas e a reputação das marcas.

Muitas são as causas que explicam esse fenômeno. Entre elas está, sem dúvida, o impacto da tecnologia, mais especificamente das redes sociais, cujas consequências ainda não conhecemos por completo. Mas também de fenômenos globais como a desigualdade econômica, a ascensão do feminismo, as implicações do aquecimento global, as novas migrações ou 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 excessos de pessimismo e ver como atuar neste contexto**

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

# A POLARIZAÇÃO EM QUE DEVEMOS NAVEGAR

desta polarização, que nos casos mais extremos colocam em risco a coesão social e, inclusive, a sobrevivência da própria democracia.

## **Graças à nossa tecnologia, somos capazes de detectar as grandes tendências de opinião no consumo, nos valores e na política. Baseamos boa parte das nossas análises nela**

Este novo número da revista UNO aborda o tema da polarização a partir de todos os lados. Nele, escrevem consultores e clientes da LLYC, líderes empresariais e políticos, acadêmicos de renome e jornalistas de prestígio. Tentamos abordar, a partir do maior número possível de áreas e perspectivas, um fenômeno complexo que afeta todos os aspectos da nossa atividade e transforma a reflexão sobre a sociedade contemporânea. Além disso, quisemos dar um protagonismo especial aos dados. Especificamente, àqueles que conseguimos obter com as ferramentas tecnológicas desenhadas pela LLYC, baseados em big data, inteligência artificial e modelos linguísticos, e que são fruto de uma escuta ativa do debate digital. Graças a esses dados, somos capazes de detectar as grandes tendências de opinião no consumo, nos valores e na política. Baseamos boa parte das nossas análises neles.

Vários artigos analisam a situação conjuntural, particularmente delicada em um ano como 2024, em que um número recorde de cidadãos do mundo — da União Europeia ao México, de várias comunidades autônomas da Espanha à Índia — tiveram a oportunidade de escolher os

seus dirigentes, e cujo ponto culminante foram as eleições presidenciais dos Estados Unidos, em novembro, as mais importantes do mundo, que tornaram Donald Trump presidente novamente. No entanto, a polarização da sociedade vai muito além da polarização institucional. Como mostram vários artigos da revista, os indivíduos e as empresas também devem aprender a navegar neste ambiente polarizado. Devem se preparar para cuidar da sua reputação, transmitir as suas mensagens e crenças e cuidar dos seus talentos. Devem entender que a existência de grupos sociais cada vez mais desconectados entre si, ou algumas vezes tristemente confrontados, é uma nova realidade que, muitas vezes, leva a um questionamento legítimo, mas também gera aspereza nas redes e campanhas difamatórias. Muitas marcas adquiriram, voluntária ou involuntariamente, conotações políticas. E, em suas estratégias de comunicação, muitas precisam posicionar-se cuidadosamente sobre questões polêmicas. Os consumidores já não querem apenas ter acesso a produtos e serviços de qualidade com preço bom, querem também que eles reflitam as suas crenças e o seu estilo de vida.

### **Trata-se de entender o novo contexto social e comunicativo e de se preparar para enfrentá-lo. Esse é o objetivo desta revista, que reúne pontos de vista e setores muito plurais**

Trata-se de entender o novo contexto social e comunicativo e de se preparar para enfrentá-lo. Esse é o objetivo desta revista, que reúne pontos de vista muito plurais e áreas muito diferentes. O resultado lança luz sobre a conjuntura para ajudar os profissionais a crescer e prosperar, do marketing ao talento, da gestão de crises ao *healthcare*, da reputação aos assuntos públicos, em uma nova realidade dominada pela polarização, na qual 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 hispano e dos Estados Unidos nos últimos 50 anos. Herdou do pai um importante grupo empresarial na Venezuela, mas o seu otimismo e a sua insaciável curiosidade o levaram a expandi-lo para toda a América Latina, os Estados Unidos e boa parte da Europa. Neste processo, enfrentou todos os tipos de dificuldades, entre elas algumas de carácter político devido à ascensão do populismo no seu país. Apesar disso, alcançou o seu propósito: criar uma empresa sólida em muitos setores da economia — do engarrafamento de bebidas à televisão e ao turismo — e, ao mesmo tempo, gerar um impacto positivo na sociedade por meio do investimento em sustentabilidade, educação e arte.

Cisneros morreu em 29 de dezembro de 2023. Nos anos anteriores, José Antonio Llorente, fundador da LLYC e ele foram parceiros empresariais e se tornaram amigos. A revista *Forbes* pediu para José Antonio escrever um obituário do seu amigo. Foi um texto emotivo e memorável. “Gustavo não era uma pessoa normal e comum, com certeza não era — escreveu. Era uma pessoa especial, parecia que tinha sido tocado por uma magia que o tornava avassalador, persuasivo, divertido, vendedor, inspirador em qualquer situação que surgisse no seu caminho”. O certo é que muitos desses adjetivos podiam ser atribuídos também a Llorente. O que nem todos sabem, por outro lado, é que ele precisou de ajuda para escrever o artigo, pois estava gravemente doente e, de fato, essa homenagem ao amigo foi um dos seus últimos

# O QUE APRENDEMOS COM GUSTAVO CISNEROS E JOSÉ ANTONIO LLORENTE

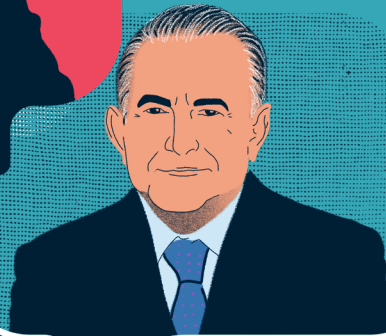
atos. Faleceu em 31 de dezembro. Nesse mesmo dia a revista publicou o texto.

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

Adriana Cisneros sucedeu o pai como *CEO* do Grupo Cisneros e Alejandro Romero é hoje, o *CEO* Global da LLYC. Ambos trabalharam durante muito tempo com seus predecessores e os conheciam profundamente, tanto pessoal como profissionalmente. Nesta conversa descontraída e comovente, eles falam da amizade de Gustavo e José Antonio, das características que os levaram a ser os singulares e bem sucedidos líderes que foram e da importância que deram ao impacto social das suas empresas. Mas, uma vez que o tema deste número da revista UNO é a polarização social na qual vivemos, destacamos uma das muitas características que eles compartilhavam: a capacidade de escutar opiniões diferentes e a vocação para estabelecer pontes entre pessoas e nações.

## A LIDERANÇA CURIOSA

**Adriana:** É brilhante que estes senhores, àquela idade, tenham decidido virar melhores amigos. Acredito que isso fala muito sobre o tipo de pessoa que eram e do que tinham em comum. Eram



muito curiosos, sempre estavam dispostos a entender os pontos de vista dos outros, o que as pessoas pensavam, fossem elas velhas ou jovens. E acredito que esse entusiasmo deu origem à amizade deles, que era maravilhosa e dinâmica; estratégica, em alguns momentos; mas simples e divertida na maior parte do tempo. Acho que essa abertura à possibilidade de algo novo definiu a liderança deles. Meu pai era curioso, otimista, tinha vontade de estar sempre por dentro de tudo o que acontecia a cada momento. E José Antonio era igual. Eles eram os velhos mais jovens que conhecíamos. Alejandro e eu sempre ríamos porque quando tínhamos que trabalhar com eles sempre ficávamos exaustos. Eles eram os primeiros a chegar à reunião e os últimos a ir embora da festa, e tinham dez vezes mais ideias do que nós. Alejandro e eu sempre ríamos. Porque de certa maneira éramos nós que tínhamos que conter a avalanche de propostas do meu pai e do José Antonio. E, em parte, foi por isso que herdamos essa amizade.

**Alejandro:** José Antonio e o sr. Gustavo eram homens modernos. Este estava atualizado sobre o que acontecia no Facebook ou como o X funcionava. Claro, José Antonio tinha uma personalidade digital muito desenvolvida. Mas, dado o tema da revista, também é preciso destacar a capacidade que ele tinha de se entender com os dois lados, inclusive os dois extremos. O sr. Gustavo podia se encontrar com Barack Obama e com George Bush, com Donald Trump e Bill Clinton, com Felipe González e com José María Aznar. A melhor maneira de evitar a polarização é ter a capacidade de dialogar e de entender os dois lados. Aprendi algo parecido com o José Antonio. Poucas pessoas tiveram a capacidade de escutar que ele tinha. E para evitar a polarização, é preciso ter a capacidade de convocar os dois extremos. Ambos poderiam estar nas casas do sr. Gustavo e do José Antonio. A virtude está no equilíbrio, e o equilíbrio é o ponto médio. Eu levo isso para a minha liderança.

**Adriana:** Meu pai também tinha uma questão de empatia. Ele podia aterrissar em qualquer país e

sabia que conseguiria fazer conexões e estabelecer negócios e entender o mercado. Acho que isso, a capacidade de viajar o mundo todo, também tinha a ver com o sucesso do José Antonio. Talvez fosse uma característica genética: o meu avô poderia ter decidido se tornar o rei da Venezuela, mas achou que a Venezuela estava pequena para ele. Isso passou a fazer parte do DNA do grupo. Nunca nos sentimos limitados pelas fronteiras.

Mas essa questão das fronteiras é complexa. Às vezes os sócios ou amigos norte-americanos me ligam e pedem conselhos sobre como expandir os seus negócios na América Latina. É um erro. É como se eu disse que quero me expandir na África. Ou seja, você pode ter uma estratégia global, mas a estratégia tem que ser ao mesmo tempo hiperlocal, e uma coisa tem que andar de mãos dadas com a outra. Acredito que muito do sucesso das coisas internacionais que fizemos vem da compreensão disso.

**Para evitar a polarização é preciso ter a capacidade de convocar os extremos. Ambos poderiam estar presentes nas casas de Gustavo e José Antonio. A virtude está no equilíbrio**

**Alejandro:** O sr. Gustavo transmitia a ideia de que o mundo é pequeno e é possível tomar café da manhã em Nova York, almoçar no Panamá e jantar em Buenos Aires. Lembro da apresentação do primeiro livro dele. Ele dava duas entrevistas coletivas por dia, em dois países diferentes. Ser cidadão do mundo impulsionou a sua visão dos negócios. José Antonio aprendeu um pouco disso com o sr. Gustavo. Ele viu rapidamente que a expansão natural da empresa seria pela América Latina porque se fala espanhol na região. Não significava que seria fácil. Na verdade, era muito difícil. Mas para uma empresa de comunicação de origem espanhola isso era o mais simples. Além disso, no caso de

José Antonio, tinha o europeísmo, ele defendia muito o conceito de Europa. Mas além de não se limitar pelas fronteiras, ambos acreditavam fervorosamente que a inclusão, a diversidade e a multiculturalidade faziam parte do sucesso dos seus negócios.

## O ENVOLVIMENTO SOCIAL

**Adriana:** Eles tinham 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 algo que alguém disse que ele deveria fazer por questões de posicionamento. Além disso, ele teve a sorte de ter uma mãe, Patricia Phelps, a Patty, como parceira intelectual. Ele sempre focou na educação. Mas também em outras coisas. Quando entramos em um país para montar uma operação, temos uma concepção de tempo diferente da de muitas outras empresas. Nós, em geral, ficamos em um país por muito tempo. E quando isso acontece, quando você acorda um dia após o outro, tem sempre os mesmos vizinhos... Quando você pensa nisso nesses termos, está disposto a investir no bem-estar dos seus vizinhos e se comportar de uma maneira mais adequada.

Na República Dominicana, por exemplo, a Fundación Cisneros está há 15 anos em atividade, mas eu acabei de começar a construir o hotel Four Seasons dentro de Tropicalia, o desenvolvimento imobiliário da Playa Esmeralda. Quando conseguimos o financiamento com o Banco Interamericano não nos deram apenas a pontuação mais alta de projeto na área social da história do banco, mas também não precisaram nos fazer nenhuma recomendação sobre como melhorar as práticas de investimento social. Isso nunca tinha acontecido. Todos os negócios que fizemos eram de no mínimo médio prazo. E isso nos obrigou a ver qual o nosso papel e faz uma grande diferença. Somos o oposto dos mercenários.

**Alejandro:** Eu gostaria de destacar algumas coisas que vocês fizeram, como o canal @Clase, o primeiro canal educativo de televisão ou o caso da Miss Venezuela. Provavelmente não existe nada mais fútil na sociedade de hoje do que um concurso de beleza, mas vocês transformaram isso em algo aspiracional, que forma pessoas que normalmente estão em condições econômicas desfavorecidas e conseguem um trampolim para serem artistas, apresentadoras ou líderes das suas comunidades. No grupo de vocês o impacto e a contribuição social sempre andaram de mãos dadas com o negócio.

## O envolvimento social de Gustavo Cisneros tinha a ver com uma ideia de cidadania. Não era algo que lhe disseram para fazer por questões de posicionamento

José Antonio também foi sempre muito sensível aos mundos que também compartilhava com o sr. Gustavo. Os dois escreveram livros. Os dois colecionavam arte, mas abriam as suas coleções para pessoas que geraram impacto cultural. As pessoas aprendem com isso... Não porque alguém senta para ensiná-las, mas simplesmente porque elas podem ver o impacto dessas atividades.

**Adriana:** O meu pai se empenhou muito para que eu fosse a sua sucessora. Eu achava isso uma péssima ideia. No final, decidimos ter uma conversa estruturada durante três anos para que eu pudesse tomar a decisão e quando decidi fazer isso só coloquei uma condição: que ele também me deixasse dirigir a fundação. Eu disse literalmente que a metade do meu coração batia pelos negócios e a outra metade, pelo investimento social. Ele não queria, porque sabia que o trabalho da Fundação é muito grande e muito complexo, mas não teve outra opção. Foi uma das melhores condições que impus na minha vida.

## A INOVAÇÃO

**Alejandro:** Eu disse antes que eles eram duas pessoas modernas. Na homenagem a José Antonio alguém disse que ele era um renascentista. Eu relatei isso à ideia de estar sempre inovando. Lembro de uma vez, quando uma pessoa de 25 ou 30 anos se queixou de que estava surgindo uma nova rede social, o Threads, para competir com o X. “Deveríamos adicionar o estresse de estar em mais uma rede?”, a pessoa perguntou. E José Antonio respondeu: “Trate-a com carinho”. Ou seja, um homem de 63 anos, que obviamente não era um nativo digital, estava dizendo a um nativo digital para dar atenção e dedicar tempo a uma nova rede para o caso de ela ficar mais importante que o X no futuro. Ele transmitia constantemente essa ideia de: “bem-vindo ao mundo de hoje”. Era preciso experimentar tudo.

**Adriana:** O tema inovação é um dos mais complexos para qualquer grupo empresarial que existe há muito tempo: manter a disciplina para continuar inovando. É complicado. As pessoas se acomodam, os líderes envelhecem. Nós sempre fomos super inovadores, exceto por um período de uns 15 anos. Quando o Hugo Chávez ganhou e virou presidente, declarou o meu pai inimigo número um do Estado. Chávez fazia as famosas transmissões em cadeia nacional e nos atacava diariamente como grupo, como família e o meu pai, pessoalmente. Ele recebia ameaças de morte diárias. Assim foi tomada a decisão de levarmos o grupo para os Estados Unidos e nos estabelecermos em Miami. A transição foi muito complicada. Foi preciso construir estúdios de produção na Flórida para cumprir o nosso contrato com a Univisión. Levamos os nossos executivos e foi preciso encontrar escritórios, escolas para os filhos dos executivos, etc. Foi nesse momento que começaram a falar comigo e eu me dei conta de que o grupo estava focado em sobreviver, que o tema inovação tinha sido deixado completamente de lado. É muito difícil tentar sobreviver e inovar ao mesmo tempo. Então, eu me dei conta de que,

uma vez estabelecidos nos Estado Unidos, e depois de termos conseguido sobreviver, tínhamos que voltar a inovar, inovar e inovar. Então começou a revolução digital.

O interessante da minha chegada não era o fato de eu ser particularmente inteligente ou inovadora, mas que eu representava a chegada de um olhar novo. Eu disse: todos os canais de televisão estão fazendo isso. Existem oportunidades diferentes. Temos que mudar o mindset. E houve receptividade. Voltamos a ser inovadores.

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

## O OTIMISMO ESTRATÉGICO

**Adriana:** Tanto José Antonio como o meu pai eram pessoas otimistas. E o mundo está dividido entre os que o são e os que não o são. Era o otimismo que fazia o meu pai se levantar todos os dias pensando: “existe uma pessoa nova que posso conhecer, existe um ângulo novo que podemos adotar, existe uma maneira de conciliar esses conceitos”. Era um otimismo que, às vezes, inclusive, se tornava excessivo. Algumas pessoas diziam que o otimismo dele era contagiante, mas para mim, às vezes, era muito pesado. Era de lá que surgia uma energia e uma vontade imbatíveis de continuar fazendo coisas.

**Alejandro:** Eu acho que esse otimismo também tinha um lado estratégico. Aprendi com os dois que administrar relações também faz parte do mundo dos negócios. Entender-se com os dois extremos faz parte do sucesso no mundo dos negócios. O sr. Gustavo, por exemplo, sempre fazia você se sentir o convidado mais importante da casa. José

Antonio fazia algo parecido: se você gostasse de um vinho, chegaria à casa dele e teria esse vinho, e ele tinha escolhido por causa de você. Ele tinha uma capacidade de gerar vínculos emocionais. E depois, claro, isso tinha uma tradução profissional: permitia que eles exigissem de você um esforço extra.

**Adriana:** Você dava mais um, e depois eles exigiam mais dois.

**Alejandro:** Exatamente. Era assim mesmo.

**Adriana:** Mesmo que estivessem contentes, deixavam parecer que você estava devendo um pouquinho mais. Isso fazia parte da dinâmica de trabalho deles.

**Alejandro:** Você podia fazer o trabalho muito bem, mas eles sempre diziam: “você poderia ter feito isso melhor”. Mas esse vínculo emocional fazia com que você desse muito mais. É nesse sentido que digo que o otimismo deles, a curiosidade, também tinham um elemento estratégico. Eles faziam você se sentir a pessoa mais importante da mesa, mas também pediam mais de você. Era uma característica dos dois.

## A LIDERANÇA NA ERA DA POLARIZAÇÃO

**Adriana:** O mundo sempre foi polarizado. Mas é verdade que isso também está afetando a nossa geração. No entanto, a partir do momento que eu comecei a trabalhar com o meu pai, ele sempre me obrigou a entender o outro lado da equação. Nunca me deixou ficar confortável com o que eu conhecia. Sempre me dizia que era importantíssimo entender qual era a alternativa, de onde vinha esse ou aquele ponto de vista, como os concorrentes viam isso. Eu espero continuar tendo a disciplina de querer sempre escutar o outro lado da equação.

**Era importantíssimo entender de onde vinham esse ou aquele ponto de vista, a forma como os concorrentes viam algo. Eu espero continuar tendo a disciplina de querer sempre escutar o outro lado da equação**

**Alejandro:** É preciso aprender com lideranças como as do sr. Gustavo e do José Antonio. Mas você precisa desenvolver a sua própria voz. Eu vi como a Adriana fazia. Aprendi como ela faz para gerar a sua própria voz e criar o seu próprio espaço. E sim, agora a polarização social está mais visível porque existem as redes sociais. Vivemos na ditadura dos algoritmos. Ele dá o que você quer ver e multiplica por cem e isso é tudo o que você vê. Por isso, é preciso aprender com pessoas como eles a importância de ler os dois extremos e, depois, desenvolver a sua própria opinião. O sr. Gustavo convidava todos os tipos de pessoa para a casa dele, intelectuais e jornalistas, para escutá-los e depois criar seus próprios critérios. Tem uma coisa que eu nunca disse para a Adriana. Ela foi me contando coisas, histórias, que me fizeram invejar a infância dela, a forma como esteve rodeada de artistas e escritores. O José Antonio também estava rodeado dessas pessoas. Tivemos a sorte de poder estar em muitos desses fóruns de reflexão, compreendendo que ser capaz de escutar e criar consensos é vital para nos entendermos.





**MIKE HOUSTON**

CEO da LLYC nos EUA / EUA

**LUISA GARCÍA**

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

# A POLARIZAÇÃO SOBRE A DIVERSIDADE NOS ESTADOS UNIDOS

**A**s políticas de diversidade têm uma longa história nos Estados Unidos. Datam, pelo menos, dos anos 70 do século passado, quando o termo “ação afirmativa” se tornou comum na defesa dos direitos trabalhistas e educacionais nas minorias étnicas. Embora tenham ganhado força, essas políticas sempre foram controversas e durante décadas foram motivo de várias disputas políticas entre seus apoiadores e detratores. A partir da presidência de Barack Obama, no entanto, essas políticas, que não pararam de se transformar e nos últimos tempos começaram a ser descritas pelo acrônimo DEI (diversidade, equidade e inclusão), experimentaram um grande boom e várias organizações as adotaram como próprias e as incluíram entre seus valores e na sua comunicação.

A polarização em torno desse tema, contudo, parece mais evidente graças ao efeito que o debate digital teve na esfera pública nesse mesmo período de tempo. E nota-se que ele já impactou as decisões de muitas organizações. Em 2024, por exemplo, o *New York Times* dedicou uma atenção notável ao tema DEI. A principal narrativa da cobertura do jornal tem sido a de que ele é cada vez mais questionado. Diante de uma rejeição que parece aumentar de volume e de vários casos de judicialização, muitos líderes corporativos, dizia o jornal em janeiro, estão adotando versões mais suaves dos planos ou dando menos ênfase a eles. Em alguns casos, dizia em suas páginas de negócios, muitas empresas continuam com as práticas, mas simplesmente deixaram de chamá-las de DEI e deram um nome mais neutro, como, simplesmente, “cultura”. Este ano, Harvard e o MIT, duas

das principais universidades do país, deixaram de exigir que os novos professores afirmassem explicitamente o seu compromisso com a diversidade. “Será este o fim das declarações obrigatórias de DEI?”, questionava o jornal.

**As políticas de DEI experimentaram um grande boom e várias organizações as adotaram como próprias e as incluíram entre seus valores e na sua comunicação**

Com certeza muitas empresas e instituições educacionais continuam trabalhando sob o marco DEI, chamando-o pelo seu nome e mostrando de maneira orgulhosa o seu compromisso. Mas a agitação causada por estas notícias, publicadas em um jornal que na última década demonstrou o seu compromisso com a diversidade, chamou a atenção. A sobrevivência generalizada dessa aposta feita por tantas organizações e pessoas está correndo perigo? A controvérsia em torno disso é realmente tão forte?

## O QUE O DEBATE DIGITAL DIZ

A escuta e a análise do debate digital é um dos processos que melhor capta as dinâmicas da opinião pública e a maneira como as ideias circulam na sociedade. A LLYC desenvolveu uma tecnologia própria, baseada em big data e inteligência artificial, que permite processar o debate sobre um tema específico, conhecer as suas tendências e



avaliar o seu volume. E utilizou essa ferramenta para tentar responder a essas perguntas.

Em 2023, último ano completo para o qual existem resultados disponíveis, 20 milhões de mensagens relacionadas ao quadro DEI foram veiculadas nos Estados Unidos. Para termos uma ideia, isto é seis vezes mais do que o publicado a respeito de um dos temas mais polêmicos e polarizados dos Estados Unidos: o controle de armas. E ocorreu em um ano em que o discurso de ódio cresceu 35%. Em territórios de debate tradicionalmente progressistas, como a igualdade, a diversidade e o meio ambiente. No caso deste último território, o discurso de ódio cresceu mais de 65% em um ano.

Se aprofundarmos a escuta do debate digital, os resultados evidenciam o grau de polarização que as políticas de DEI geraram nos últimos anos. Vemos que 37% da conversa sobre a diversidade nos Estados Unidos está muito polarizada. Por polos, o conservador (21%) acusa as políticas de DEI de perverter a educação e acusa drags e trans de difundir, supostamente, conteúdo pornográfico em centros educacionais. Já o polo progressista (16%) acusa um setor homofóbico de agredir indivíduos por sua orientação sexual e de atentar fisicamente contra eles.

## O IMPACTO NA EMPRESA

Este polarizado, e muitas vezes agressivo, debate digital sobre o marco DEI explica, pelo menos em parte, as decisões das empresas e outras organizações que precisam navegar em um momento particularmente difícil e tentar cumprir o seu propósito e preservar a sua reputação. Já começam a surgir casos de estudo importantes sobre a maneira como grandes empresas como o Walmart ou a Disney souberam fazer transições graduais para se adaptar ao ambiente, como vai explicar um dos próximos relatórios da LLYC. Mas também ocorreram fracassos monumentais.

### **A polarização estrutura o nosso espaço público. As organizações devem estar conscientes dos riscos associados a isso, principalmente no caso dos princípios de DEI**

A polarização nesta questão, de todas as formas, chegou para ficar. Como o fará em muitas outras que impactam a atividade de todas as empresas. Como dizia *The Hidden Drug*, um trabalho da LLYC em que foram analisados os debates digitais de 12 países sobre temas controversos, a polarização “passou a estruturar todo o nosso espaço público”. As organizações, portanto, devem estar conscientes dos riscos associados a isso. Principalmente no caso dos princípios de DEI, que muitas incorporaram como um traço de identidade e uma questão de justiça básica.



**LUIS MILLER**

Cientista Titular do Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) / Espanha

# O QUE É POLARIZAÇÃO E PORQUE É IMPORTANTE

O relatório sobre Riscos Globais do Fórum Econômico Mundial deste ano identificava a polarização da sociedade como o terceiro maior risco mundial no curto prazo. A polarização da sociedade faz referência ao conjunto de divisões ideológicas e culturais que conduzem a um declive da estabilidade social, a contínuos bloqueios na tomada de decisões públicas, a perturbações econômicas e a uma crescente polarização política. A polarização também está intimamente relacionada com outros riscos sociais como a desinformação, a violência dentro dos estados ou a degradação dos direitos humanos. Além disso, as sociedades divididas encontram-se pior preparadas para enfrentar outros desafios globais como a transição ecológica, as transformações econômicas, demográficas ou digitais, a difusão de doenças infecciosas, como tivemos a oportunidade de comprovar durante a pandemia de covid-19.

A polarização da sociedade é o resultado de dois processos sociais inter-relacionados, porém diferentes. O primeiro, que parte da esfera política, consiste em um processo de divisão e radicalização das elites políticas e dos seus eleitores. Desde começos deste século, as diferenças ideológicas das pessoas que se identificam com diferentes partidos políticos não deixaram de crescer na Espanha. Atualmente, segundo o recente estudo NORPOL, do *Instituto de Políticas y Bienes Públicos* do CSIC [*Consejo Superior de Investigaciones Científicas*, Conselho Superior de Pesquisas Científicas, em tradução livre] os temas que mais dividem os espanhóis são as medidas para a igualdade de gênero e o sentimento nacional. Acrescenta-se a isto que as questões políticas que geram um maior acordo entre pessoas que se identificam

com partidos de esquerda e de direita são muito diferentes. Na esquerda, existe um alto grau de acordo sobre questões como o direito dos casais homossexuais à adoção, o aborto livre e a regulação do preço de aluguéis de moradias. Na direita, há um maior acordo sobre o sentimento de orgulho nacional espanhol e a necessidade de os imigrantes se integrarem à cultura do Espanha. Estes posicionamentos políticos baseiam-se em uma evolução diferencial dos valores, que também ocorreu em outras sociedades. Segundo os estudos do *Centro de Investigaciones Sociológicas* [Centro de Pesquisas Sociológicas em tradução livre], nos últimos 15 anos, foi aberta uma lacuna importante entre os sentimentos religiosos e os valores econômicos e sociais dos cidadãos de ideologias diferentes.

**As sociedades divididas estão menos preparadas para enfrentar outros desafios globais como a transição ecológica ou as transformações econômicas, 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 décadas, a diferença social, demográfica e geográfica dos eleitores dos diversos partidos aumentou. No nosso dia a dia vivemos em bolhas, rodeados por pessoas que são e pensam como nós. A divisão entre pessoas e grupos com afinidade partidária diferente transcende o campo ideológico ou emocional e chega a questões como os gostos, estilos de vida e os lugares de residência. Tanto na Espanha como em outros países ao redor, o estilo de vida urbano, a

alimentação ecológica ou o uso da bicicleta para locomoção estão associados ao progressismo. Enquanto atividades tradicionais, como a caça ou a vida em novos bairros da periferia das grandes cidades, estão associados à ideologia conservadora. A maior diferença ideológica e a crescente homogeneização dos nossos ambientes vitais fazem com que os sentimentos de rejeição contra aqueles que não pensam como nós ou vivem conosco aumentem. Por exemplo, enquanto as pessoas de ideologia progressista mostram uma forte rejeição contra pessoas que negam a mudança climática, o feminismo se transformou em uma fonte de sentimentos negativos para as pessoas de tendência conservadora.

Como vemos, a polarização da sociedade vai muito além da polarização política. O principal risco que enfrentamos é que poderia existir um ponto de inflexão na divisão social a partir do qual a ativação de interesses compartilhados não conseguiria unir os diferentes grupos que compõem a sociedade, inclusive na presença de uma ameaça comum. Isto teria consequências devastadoras para o desenvolvimento de políticas para combater a mudança climática ou as atitudes em relação a migrações internacionais. 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 inclusive na ausência deste colapso, os efeitos colaterais da polarização política e social sobre a nossa vida cotidiana são importantes. As identidades políticas extremas afetam as nossas vidas profissionais (quem escolhemos como parceiros de equipe) e pessoais (com quem nos relacionamos fora do escritório) em nossos ambientes de trabalho. Além disso, a falta de diversidade ideológica supõe uma ameaça para o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores e prejudica os processos de tomada de decisão nas empresas.

## **O principal risco é que poderia existir um ponto de inflexão na divisão social a partir do qual a ativação de interesses compartilhados não conseguiria unir os diferentes grupos**

Apesar da sua popularidade, a ideia da polarização é contestada tanto política como socialmente. O conceito de polarização assimétrica foi adotado para fazer referência ao fato de que as atitudes divisórias e a contração são produzidas apenas por uma parte do espectro político, por exemplo, pela direita. Para além da veracidade desta interpretação, ela ignora a complexidade do problema, que não deve ser reduzido a uma simples questão de confronto ou, inclusive, teatralização política. A polarização que mais deveria preocupar não é a observada na esfera política, que pode ser inclusive saudável, mas aquela que se infiltra em todos os âmbitos da sociedade, quebrando os espaços de convivência e criando comunidades fragmentadas em suas crenças, valores e estilos de vida.



**MIGUEL LUCAS**

Diretor Sênior Global de Inovação  
da LLYC / Espanha

**E**m um panorama global cada vez mais fragmentado, a polarização política emergiu como uma das maiores ameaças para as democracias contemporâneas. Este fenômeno desgasta a confiança nas instituições, distorce o diálogo público e coloca em risco a estabilidade dos processos eleitorais. A polarização severa, longe de ser um problema pequeno ou passageiro, está minando os princípios fundamentais que fazem as democracias funcionarem. Entre os seus efeitos mais nocivos, está o fato de que os poderes legislativos vão sendo reduzidos a meras câmaras de aprovação, os executivos se fortalecem à custa de outros contrapesos e os ataques à independência do poder judicial se intensificam. Ainda mais preocupante é como a polarização mina normas informais, porém cruciais, como a aceitação pacífica da derrota eleitoral, que são essenciais para a coexistência da diversidade política.

Atualmente, o fenômeno da polarização tem sido acelerado pela expansão das tecnologias de alto impacto: as redes sociais digitais e a inteligência artificial. Ambas modificaram profundamente a forma como o debate público se desenvolve e como a manipulação da informação é realizada. No entanto, embora essas ferramentas tenham ganhado protagonismo 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"*<sup>1</sup>, afirma que a polarização nos Estados Unidos começou a se

## DIÁLOGO DIGITAL EM PROCESSOS ELEITORAIS

intensificar a partir dos anos 70 e experimentou um aumento significativo a partir do ano 2000, muito antes de as plataformas como Facebook ou X alcançarem uma influência significativa.

Ainda assim, não há dúvida de que as redes sociais aceleraram este processo. As plataformas digitais transformaram a maneira como os cidadãos se informam, debatem e tomam decisões políticas. Os algoritmos que controlam essas plataformas não foram desenhados para promover a moderação ou o diálogo construtivo. Em vez disso, priorizam o conteúdo que gera mais interação, o que frequentemente significa amplificar as mensagens mais polarizadas e emocionalmente carregadas. 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 no diálogo social na América Latina aumentou 39% entre 2018 e 2022. Deste modo, as redes sociais serviram como amplificadores da polarização existente, empurrando as pessoas para posicionamentos mais extremos e dificultando a conversa democrática.

O papel das redes sociais evoluiu com o tempo. Durante a primeira metade da década de 2010, plataformas abertas como Facebook e X dominaram o espaço público e político, com casos emblemáticos como o escândalo da Cambridge Analytica em 2016. Este escândalo mostrou como o uso indevido de dados pessoais, obtidos por meio do Facebook, foi utilizado para realizar um perfil psicológico de mais de 87 milhões de pessoas, que depois foi aproveitado nas campanhas eleitorais de Donald Trump e no referendo do Brexit. Este episódio demonstrou o poder que as

<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/>

redes sociais abertas podiam exercer sobre os processos democráticos.

No entanto, nos últimos anos, o panorama mudou drasticamente. As plataformas fechadas, como WhatsApp e Telegram, ganharam relevância no debate político e social. Segundo dados da Statista, em abril de 2024, o WhatsApp alcançou quase 3 bilhões de usuários<sup>3</sup>, o que representa um aumento de 50% em relação ao começo de 2020. Este crescimento mudou o terreno do jogo. Em vez de acontecer nas redes abertas e transparentes, onde o conteúdo é visível para o público e pode ser monitorado, grande parte do debate político migrou para ambientes fechados e opacos, onde a desinformação pode se propagar sem nenhuma supervisão.

Nestes espaços mais fechados, a radicalização pode se desenvolver em círculos pequenos e íntimos, o que dificulta a detecção e o controle. A radicalização política que antes se manifestava abertamente em plataformas como X agora é incubada em espaços privados como o WhatsApp, a partir de onde pode saltar para redes abertas mais visíveis. Esta dinâmica foi fundamental em vários acontecimentos recentes de agitação política, como o ataque ao Capitólio dos Estados Unidos em janeiro de 2021, em que se demonstrou como o planejamento dos eventos foi coordenado por meio de plataformas como WhatsApp e Parler, uma rede de nicho que também promove a privacidade e a comunicação fechada.

Diante da magnitude desses desafios, os sistemas judiciais e os reguladores de vários países começaram a intervir. Um exemplo claro é o caso do juiz Alexandre de Moraes, no Brasil, que em 30 de agosto de 2024, ordenou a suspensão imediata do X (antigo Twitter) devido à negativa da plataforma de eliminar seis perfis de usuários relacionados ao ex-presidente Jair Bolsonaro. Elon Musk, o CEO do X, negou-se a cumprir a ordem, classificando o juiz

de “ditador”. Este enfrentamento ressalta a importância crescente da moderação de conteúdos e a difícil relação entre a liberdade de expressão e a luta contra a desinformação.

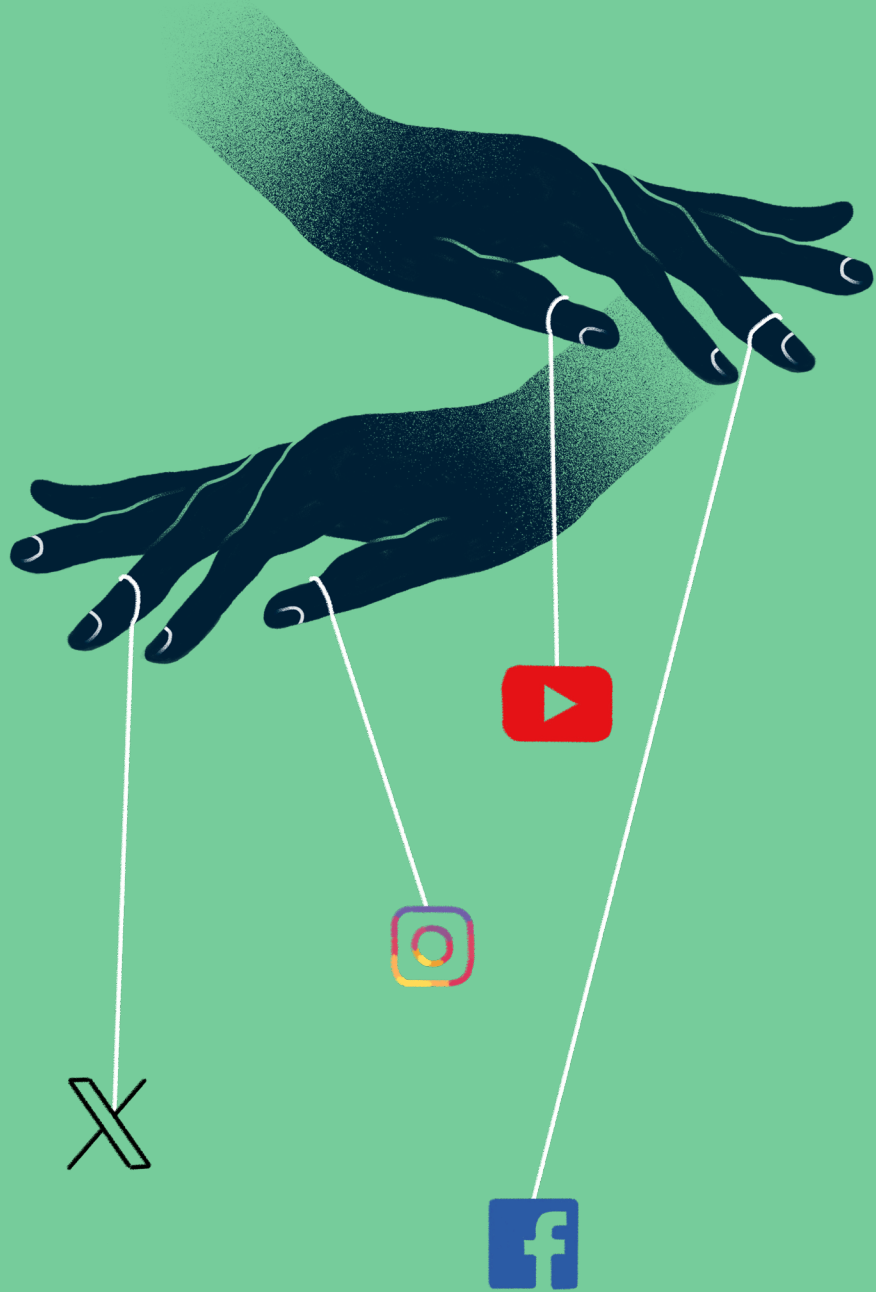
## **Nos últimos anos, o panorama mudou drasticamente. As plataformas fechadas, como WhatsApp e Telegram, ganharam relevância no debate político e social**

Outro caso notável foi o da prisão, na França, em 24 de agosto de 2024, de Pavel Durov, fundador e CEO do Telegram. Durov foi detido pela suposta falta de cooperação com as autoridades francesas e por não adotar medidas efetivas de moderação na sua plataforma, o que permitiu a proliferação de atividades ilegais e conteúdos perigosos. Estes casos refletem como o impacto das redes sociais nos processos eleitorais e na polarização política forçou os sistemas judiciais a tomar posições firmes, apesar das tensões complexas que surgem entre a regulação e a liberdade de expressão.

No entanto, as ações locais têm um alcance limitado quando nos confrontamos com um fenômeno que é, por natureza, global e transfronteiriço. As operações de desinformação não respeitam as fronteiras nacionais, e o capitalismo digital deu lugar a uma economia internacional de desinformação. Um estudo feito pela Qurium<sup>4</sup> mostra que, em 2022, ativistas iranianos do movimento #MeToo foram atacados por campanhas de desinformação organizadas por empresas paquistanesas de marketing digital. Estas operações transnacionais colocam em evidência como atores mal intencionados podem contratar serviços de desinformação em países com regulações mais flexíveis, o que dificulta ainda mais a luta contra este fenômeno.

<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/>





Neste contexto, a inteligência artificial se apresenta como uma ferramenta chave para agravar a polarização política. A IA tem um triplo papel: primeiro, os algoritmos de recomendação impulsionados por IA determinam quais conteúdos os usuários veem, amplificando aqueles que geram mais interações, normalmente os mais polarizados. Em segundo lugar, o micro-targeting baseado em dados pessoais permite que os atores políticos dirijam-se a segmentos específicos da população com mensagens personalizadas que podem manipular comportamentos de votação. E por fim, a IA generativa permitiu a criação de desinformação em uma escala sem precedentes. As deepfakes, vídeos e áudios sintéticos, que eram apenas uma curiosidade tecnológica há alguns anos, agora se transformaram em ferramentas poderosas para manipular o público.

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 conteúdo falso utilizando IA, o que incluía desde textos até imagens e vídeos, todos eles desenhados para influenciar a opinião pública. A IA generativa, com a sua capacidade de criar conteúdo sintético quase indistinguível da realidade, estabelece um novo desafio para a veracidade nos processos eleitorais.

O caso das deepfakes é especialmente preocupante. Em 2024, a Grok, 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 ocorreram. Estas imagens não apenas acionaram um alarme entre os serviços de fact-checking, como também ressaltaram quão difícil é detectar e conter a propagação de desinformação no ambiente atual.

Um relatório do Stanford Internet Observatory<sup>5</sup>, feito em parceria com o Centro de Segurança e Tecnologia Emergente da Universidade de Georgetown, publicado no começo de 2023, adverte sobre o impacto dos grandes modelos de linguagem (LLMs) na desinformação. Estes modelos permitem que atores mal-intencionados desenhem e executem campanhas de baixo custo e em uma escala sem precedentes. O relatório ressalta que a capacidade das LLMs de gerar argumentos persuasivos em grande formato, dificilmente detectáveis como conteúdo malicioso, é um risco crescente para as democracias.

Em termos de regulação, a maioria dos países está mal preparada para enfrentar estes desafios. Embora algumas nações, como a China, tenham tentado introduzir regulações sobre o conteúdo gerado por IA (como exigir marcas d'água em vídeos sintéticos), a maioria dos países carece de marcos legais sólidos para abordar este problema. Além disso, existe o risco de que as regulações possam ser mal utilizadas para controlar a informação mais do que para proteger a integridade dos processos democráticos.

A combinação de polarização política, desinformação e poder crescente da inteligência artificial estabelece um desafio existencial para os processos eleitorais e as democracias modernas. À medida que as tecnologias evoluem, os governos e as sociedades devem encontrar maneiras de mitigar os seus efeitos mais corrosivos, sem minar a liberdade de expressão. A pergunta que fica é se seremos capazes de regular estas ferramentas a tempo de proteger a integridade das nossas democracias ou se, pelo contrário, estamos condenados a uma era de eleições manipuladas, polarização extrema e 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.

O período eleitoral de 2024 nos Estados Unidos colocou em evidência uma democracia que sofre de divergências ideológicas cada vez maiores. Embora a polarização não seja uma novidade na política norte-americana, o Pew Research Center identificou um aumento acentuado do conflito entre partidos opostos desde 1994. A atual divisão política chegou a um nível de força divisória que ameaça corroer o tecido social por trás de uma das democracias modernas mais importantes do mundo. Esse abismo entre os dois principais partidos políticos transcendeu as divergências políticas e evoluiu para um choque existencial sobre a identidade norte-americana e os limites da responsabilidade governamental. Em nenhum lugar esta fratura é mais evidente do que nos discursos sobre as três questões centrais dos eleitores: economia, saúde das mulheres e imigração.

## **ECONOMIA**

Questões econômicas normalmente moldam os anos eleitorais e 2024 não é uma exceção. Depois do aumento da inflação em 2022, 81% dos eleitores registrados citaram a economia como o fator mais decisivo nas suas decisões de voto. No entanto, a polarização política em torno das questões econômicas nos Estados Unidos revela um conflito filosófico sobre como o país enxerga o individual versus o coletivo.

A agenda econômica do ex-presidente Trump foca no aumento das tarifas de importação em até 20%, chegando a até 60% nas provenientes da China, bem como reduções fiscais generalizadas e desregulamentação em todos os setores – todas escolhas que refletem a visão dele de responsabilidade limitada do governo. Isto repercute em um grupo de eleitores cujas principais preocupações com a inflação e a segurança no emprego estão entrelaçadas com um ceticismo mais amplo sobre a intervenção do estado no mercado e com uma crença de que a prosperida-

# **POLARIZAÇÃO POLÍTICA E O QUE ESTÁ EM JOGO NAS ELEIÇÕES 2024 NOS EUA**

de econômica dos EUA será mais bem alcançada por meio da desregulamentação governamental.

Por outro lado, a vice-presidente Kamala Harris descreve a sua visão econômica como uma “econômica de oportunidades.” Ela foca em políticas destinadas a fortalecer a Segurança Social e o Medicare, aumentar o salário mínimo e investir na infraestrutura social como forma de equalizar oportunidades, oferecer aos cidadãos mais chances para atingir o seu potencial. Esta abordagem de “oportunidade” para a governança econômica tende a atrair eleitores que enxergam o apoio do governo como um corretivo necessário para as desigualdades sistêmicas e os excessos do capitalismo.

Esta abordagem também poderia ter resultado em um crescimento econômico substancial, como visto recentemente na população latina dos Estados Unidos. De fato, o relatório sobre o PIB latino dos EUA, do Bank of America, concluiu que as latinas nos EUA contribuíram com US\$ 1,3 trilhão para o PIB de 2021. A agenda de Kamala Harris tem a chance de impactar diretamente essa população, em que um apoio adicional poderia ter aumentado ainda mais esse número.

## **SAÚDE DA MULHER**

A divisão ideológica sobre o papel do governo também pode ser vista na questão da saúde da mulher, particularmente após a decisão da Suprema Corte, em 2022, de anular o caso Roe versus Wade – um ponto de virada de chave do clima político do país. Aquele veredito reacendeu debates sobre direitos reprodutivos e traçou linhas políticas nítidas em relação à regulação do estado sobre questões morais pessoais e autonomia do corpo, especialmente porque quatro dos cinco juizes que votaram para derrubá-la eram homens tomando decisões sobre questões que não lhes trarão consequências. Quando é negado a uma mulher acesso a cuidados de saúde e contracepção, isso se torna mais do que apenas uma posição política, é um ataque direto à

sua capacidade de participar por completo na sociedade, traçar o seu próprio futuro e ter sucesso em igual medida em relação aos seus homólogos masculinos. Restringir o acesso ao aborto e aos cuidados de saúde reprodutiva pode levar a um aumento do número de mulheres que abandonam o mercado de trabalho, podendo custar trilhões ao PIB dos EUA.

Enquanto mais de 62% da população norte-americana discorda da anulação do caso Roe versus Wade, as diferenças partidárias aumentaram significativamente desde a decisão. Com 80% dos eleitores de tendência Democrata desaprovando e 70% dos eleitores de tendência Republicana aprovando, essas crenças opostas - moldadas por diferenças de valores religiosos e de visões sobre a interferência do governo em escolhas pessoais - influenciaram significativamente as eleições de 2024 e o futuro da saúde das mulheres nos Estados Unidos.

Apesar das mensagens conflitantes sobre aborto, a administração de Trump provavelmente seguiria políticas restritivas de acesso a cuidados de saúde reprodutiva, potencialmente desmantelando as proteções federais e cortando financiamento de programas estatais de saúde. Por outro lado, uma administração de Kamala Harris provavelmente teria ampliado esses serviços, enquadrando direitos reprodutivos como um direito humano básico e um componente-chave de justiça social. Essa divergência reflete não apenas um conflito fundamental sobre os valores que guiam a sociedade norte-americana, mas 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 vai além das opiniões sobre a interferência do estado e abordam apreensões mais amplas sobre mudanças demográficas e identidade nacional. Desde a primeira campanha presidencial de Trump, em 2016, a imigração foi narrativamente enquadrada como uma ameaça ao "americanismo". Controles de fronteira rigorosos e acesso limitado à concessão de cidadania foram apresentados aos eleitores como a única solução para uma nação pressionada por recursos públicos. Embora essa perspectiva seja frequentemente apresentada como uma forma

de proteger empregos, ela torna-se mais polarizada quando reflete um medo subjacente de perda da "identidade americana".

Em contraste, a campanha de Kamala Harris enquadra a imigração como uma contribuição vital para a inovação econômica e cultural nacional. Ela enfatiza, em particular, os benefícios dos imigrantes latinos para a economia, uma população com uma taxa de abertura de novos negócios duas vezes maior do que a de cidadãos nascidos nos EUA e que canaliza US\$ 800 bilhões adicionais para a economia dos EUA anualmente.

Isto é especialmente relevante neste momento, uma vez que a recente turbulência política na Venezuela vai provavelmente estimular outra onda de imigração. Na última década, o número de imigrantes venezuelanos residindo nos EUA por cinco anos ou menos aumentou de 40 mil, em 2010, para 215 mil em 2021. É um número significativo, uma vez que os imigrantes venezuelanos são os que têm a maior probabilidade de possuir um diploma de bacharel, entre os grupos de latinos, posicionando-os para dar contribuições econômicas significativas na chegada. Para os eleitores de tendência Democrata, o apoio a este fluxo de talentos está alinhado com melhores estímulos econômicos e a reafirmação do compromisso histórico dos EUA com a diversidade e inclusão.

## O QUE ISSO SIGNIFICA

Assim que os resultados das eleições de 2024 forem definidos, as implicações políticas da polarização, como demonstrado nessas opiniões opostas sobre três questões-chave para os eleitores, vão muito além do resultado eleitoral. Essas diferenças em relação a governança e identidade nacional estão mudando a forma como norte-americanos veem os seus vizinhos, as suas instituições e a legitimidade do processo democrático. Como o cientista político Lynn Vavreck comentou, o eleitor norte-americano médio tornou-se "calcificado", a polarização não está apenas causando uma divisão básica, mas também confinando totalmente os indivíduos em seus próprios espaços ideológicos. Em última análise, isso significa que 2024 será menos uma questão de perseguir o voto dos indecisos e mais uma questão de mobilizar uma base entrincheirada, aumentando os riscos para ambas as partes.



PABLO GARCÍA-BERDOY

Líder de Assuntos Públicos Europa  
na LLYC / Espanha

## POLARIZAÇÃO EUROPEIA: ASPECTOS ESPECÍFICOS DE UM FENÔMENO GLOBAL

O termômetro da opinião pública antes das eleições do Parlamento Europeu marcava uma temperatura muito alta do eleitor. Temia-se o pior para as políticas do próximo quinquênio e para o projeto de integração como um todo. A grande coalizão popular, social-democrata e liberal, que liderou a Europa desde o seu início, podia não ser suficiente. O dilema entre a participação dos Verdes nessa coalizão e o alargamento da base de apoio chegando a uma direita à direita do partido popular, desenhava um cenário de soma zero difícil de administrar.

O resultado das eleições foi melhor do que o esperado. O voto de protesto contra o governo em alguns estados-membros, como na França e na Alemanha, foi alto. Mas o equilíbrio dos dois grandes grupos políticos europeus, graças a compensações entre países, foi bom no caso dos populares e neutro no dos social-democratas. As graves perdas dos liberais e dos verdes não chegaram a reduzir a soma europeísta a níveis de ingovernabilidade.

Em todo caso, o que nos interessa aqui é observar não tanto o aspecto, mas a causa. Dito de outra maneira, o aspecto específico do populismo e da polarização na jurisdição europeia. Diferente não apenas em termos geográficos, mas também pela sua condição de projeto político em construção, em um lugar entre o Estado clássico e uma organização supranacional com traços federais.

Essa condição de projeto, de mudança de modelo de governo, explica algumas características do impulso populista na Europa e da sua manifestação social em forma de polarização.

Em primeiro lugar, a diluição do estado nacional em um projeto político integrador gera anticorpos que não foram bem administrados 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 se beneficiam do processo atribuem frequentemente à Europa as decisões pelas quais não querem ser corresponsáveis. A Europa como bode expiatório gera uma polarização antieuropeia, sobretudo naqueles países que recuperaram recentemente a sua autonomia política no Centro e no Leste europeu após a queda do império soviético.

### **A diluição do estado nacional em um projeto político integrador gera anticorpos que não foram bem administrados pelos líderes nacionais**

Uma polarização pela qual as instituições europeias também são responsáveis. Em especial a Comissão e o Parlamento, que com frequência parecem alheios aos debates nacionais que preocupam a população para a qual legislam, sem atender às diferentes sensibilidades de grupos e países. Também é natural que a necessária homogeneidade de regulamentações não inclua todos por igual.

A esse quadro mais geral de Europa sim, Europa não, acrescenta-se um debate que tem muito a ver com a falta de presença do europeu nos debates nacionais. Não existe opinião pública europeia como tal, pois as discussões mais acaloradas parecem girar em torno do nacional ou do local, pres-

cindindo a sua adequação global. Desta maneira, o tratamento indiferente que a maior parte da mídia e dos responsáveis políticos dispensam em relação ao tema europeu produz frequentemente uma sensação de banalidade entre a população. Muito barulho por nada, pensam alguns quando veem as reuniões em Bruxelas e essa infeliz coreografia dos Conselhos Europeus.

Na LLYC, verificamos este fenômeno observando os debates nas redes sociais antes das últimas eleições do Parlamento Europeu. No nosso estudo<sup>1</sup> comprovamos como os grupos mais ativamente contrários ao processo de integração eram os que geravam o debate mais barulhento, que se impunha com nuances específicas nos temas que preocupam os cidadãos. Nacionalistas de ambos os lados protagonizam o debate em zonas de raiva. E quando chegam as eleições o voto de protesto aparece ampliado pela 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 camada de valores imposta às idiosincrasias nacionais. Aqui a dificuldade é estrutural. Se estivermos falando de uma comunidade com valores compartilhados, o equilíbrio entre o próprio e o comum é um bem jurídico a ser protegido. Ampliar em excesso o que temos em comum pode produzir rejeição. Reduzi-lo a um mínimo denominador comum esvazia o projeto de conteúdo. Embora o Tratado e a jurisprudência do Tribunal de Justiça Europeu definam a nossa identidade comum, a tradução prática desse quadro de referência é mais complicada.

Em resumo, a nostalgia de uma soberania perdida, a suposta arrogância das instituições europeias, a falta de atenção ao processo político europeu e a rebeldia diante de valores compartilhados/impostos seriam, entre outras coisas, as

coordenadas que definem um terreno específico de polarização.

A partir dessa perspectiva, mais estrutural do que conjuntural, é possível entender algumas diferenças entre o voto europeu e o nacional. As causas profundas da polarização, acertadamente abordadas por Miguel Lucas no relatório feito para esta revista, são as mesmas. Mas o seu reflexo no comportamento do eleitor tem nuances que tentei resumir em suas características mais gerais.

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

Existem outros fatores que também interferem no comportamento do eleitor e que diferenciam a atitude desse mesmo eleitor em uma eleição nacional em relação à europeia.

De todos eles, eu destacaria, no entanto, um que convoca toda a sociedade. Trata-se da inconsistência de líderes, partidos, meios de comunicação, agentes sociais e cidadãos na hora de abordar o processo político europeu. Um processo tratado como se fosse marginal, quando na realidade é o que determina de maneira mais decisiva o futuro dos cidadãos europeus.

---

<sup>1</sup> Estudio LLYC: Análisis de la conversación social - Unión Europea



JUAN CARLOS GOZZER

Sócio e CEO da LLYC para a América Latina / Brasil

## AMÉRICA LATINA OU NAVEGAR EM UM MAR COM VENTOS CRUZADOS

**D**esde as décadas de 70 e 80, escutamos, na América Latina, o termo “economia à prova de balas” para nos referirmos a como a realidade econômica e o mundo empresarial — e o dia a dia das pessoas — se adaptavam, naquela época, aos vaivéns dos debates sociais e políticos na nossa região. Paralelamente, desenhamos, a partir do mundo acadêmico, uma linha que separava “o país real” do “país político” para verificar a existência dessas realidades paralelas e não em poucos casos, distópicas.

No balaio do tempo, da tecnologia e das transformações sociais e políticas, estes conceitos, linhas e divisões se misturaram 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, claro, não é uma exclusividade da América Latina, mas um fenômeno mundial (ou, pelo menos, dos estados democráticos ou daqueles onde se reivindica o estado social de direito).

Os processos eleitorais dos últimos anos na região — pelo menos 12 somente em 2024 — se transformaram no termômetro da manifestação desta polarização. Casos mais visíveis como as eleições presidenciais na Argentina (2023), no México ou as municipais no Brasil mostram, para além dos resultados e como já ocorreu também no Chile, na Colômbia ou Peru, estas dinâmicas de disputa entre visões irreconciliáveis.

E é difícil entender se o que vivemos — e o que as eleições latino-americanas refletem — é uma polarização derivada de uma polarização muitas

vezes inconsequente da sociedade ou uma banalização da política construída sobre batalhões de haters, fake news ou o simples vale-tudo para desacreditar o outro.

Na análise feita pela LLYC sobre os debates em redes sociais na América Latina a respeito de questões sociais e políticas (aborto, feminismo, mudança climática, etc.), apenas uma de cada 23 menções na região, em 2023, confessava uma dúvida ou reflexão sobre algum desses temas. Todas as demais eram posicionamentos a favor ou contra, deixando claro como isto se traduz em posturas políticas e, em última análise, em resultados eleitorais. A sociedade se fragmenta em comunidades de pensamento comum e de negação da diferença.

Esta dinâmica se traduz em uma imposição cada vez menor de políticas de Estado e políticas públicas que duram enquanto durar a continuidade ou ruptura de uma “visão” (continuismo ou “voto de protesto”) nos resultados dos processos eleitorais, com sociedades e economias expostas, sem proteção, aos ventos desta polarização (embora claro, ela não se manifeste com a mesma intensidade em todos os países da região).

É verdade, e é importante não deixar isso de lado, que, salvo em contextos excepcionais, como é o caso da Venezuela, os sistemas e instituições democráticos na América Latina foram resistentes e resilientes para indicar, pelo menos, algumas “regras do jogo” eleitoral que são validadas por todos, em maior ou menor grau. O que está em disputa, pelo menos neste momento, não é a sobrevivência da democracia, mas o uso que fazemos dela como sociedade, não para propor o bem comum, mas para impor os interesses e/

ou a visão de uma das partes em detrimento da outra. A polarização na América Latina é, cada vez mais, como aquele torcedor que gosta mais da derrota do time adversário do que da vitória do seu próprio time.

Essa falta de pontos em comum ou “pactos sociais” repercute e repercutirá de maneira muito profunda em questões essenciais para a região e o mundo como a mudança climática e as políticas ambientais. Mas também no avanço das políticas sociais e econômicas que estimulam a inclusão, o respeito pela diversidade e a educação; a cooperação regional e a geração sustentável de emprego, entre muitos outros assuntos comuns a toda a América Latina.

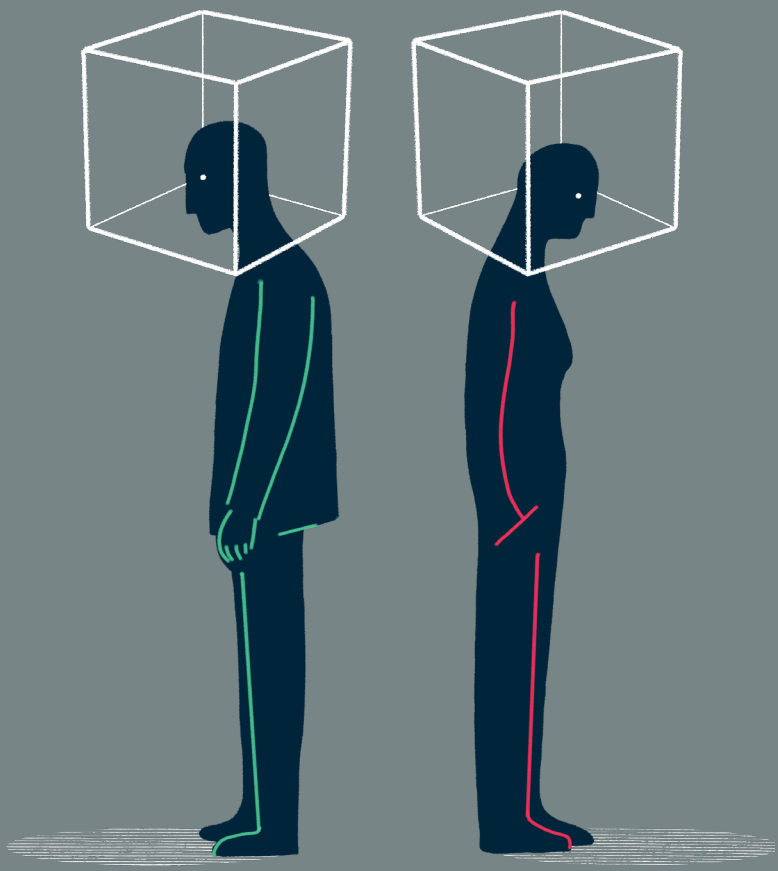
Por outro lado, o reflexo desta polarização na política não deve nem pode ser um obstáculo para estimular os avanços da região em educação, direitos sociais, empreendedorismo, inovação (os chamados unicórnios latino-americanos), ciência, criatividade e cultura.

As empresas, assim como muitos outros stakeholders sociais e econômicos, têm um papel muito relevante 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 construção de diálogo. Um diálogo rico, sério e construtivo que transcenda a superficialidade do *greenwashing* ou da diversão dos memes.

Não se muda a sociedade, mudando a política, mas o contrário. E as empresas não podem se dar ao luxo de se isentar deste processo ou de participar apenas em função de indicadores econômicos. Podemos, e devemos, propor e estimular os espaços de debate, a troca real de visões e, sobretudo, combater as fake news e não compactuar nem promover uma comunicação que alimenta novos haters ou posturas polarizadas. Isto inclui as nossas estratégias de comunicação, mas também de marketing, paid media, patrocínios, etc.

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

Estamos todos no mesmo barco, navegando por um mar agitado e com ventos cruzados. Sentar para olhar para o céu e esperar que o vento sopra na direção que nos interessa é não se dar conta de que o crucial é que estamos em um barquinho de papel. E precisamos de um navio sólido para cruzar este oceano, de onde quer que o vento venha.







## CONCEIÇÃO ZAGALO

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

**E**m 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. No entanto, o que observamos é a fragmentação do espaço público, com as redes sociais desempenhando 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, a exemplo de outros países europeus, tem sido testemunha de um aumento gradual da polarização nos meios de comunicação e nas redes sociais. Apesar de o país ainda apresentar níveis moderados de polarização política em comparação com outros países da União Europeia, a confiança na mídia 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 epistêmicas” — ambientes em que os usuários são expostos principalmente a conteúdos que reforçam as suas crenças, limitando o contato com perspectivas divergentes. Este fenómeno

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

agrava-se pela presença de notícias falsas, que, disseminadas amplamente nestas redes, não só exacerbam a polarização, como reforçam as bolhas, já que os usuários, ao compartilharem desinformação, aumentam a percepção de veracidade dentro do seu grupo.

Estes são alguns exemplos concretos 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 fato à imigração ilegal. No entanto, esta alegação foi desmentida, uma vez que não houve qualquer registro de desaparecimentos relacionados ao evento.

Além disso, 58% dos usuários entre os 18 e 24 anos preferem consumir notícias por meio 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 usuários 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 o compartilhamento 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, especificamente 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 com os candidatos do que com os temas debatidos. Este fenômeno também se verifica em Portugal, onde o debate político online frequentemente se transforma em confrontos entre apoiadores de diferentes partidos, sem espaço para diálogo construtivo.

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

cais, silenciando as vozes moderadas que poderiam promover um entendimento mais equilibrado. A Marktest, no seu relatório sobre o consumo de mídia 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 econômicas e estruturais, o que afeta a qualidade do jornalismo produzido. Com a pressão para atrair mais audiências em um mercado saturado, muitos órgãos de comunicação amplificam as vozes mais radicais e controversas, em uma 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 pagar 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 depender 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 cofundadora, 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 promover um ambiente de diálogo e empatia, tanto internamente como nas suas comunicações externas. As empresas podem desempenhar um papel fundamental ao liderar 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 integrar às suas campanhas de comunicação práticas que promovem a responsabilidade social e o diálogo aberto. 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 diretamente 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 em um ponto de inflexão, em que o impacto da polarização, especialmente nas redes sociais, ameaça os alicerces do diálogo democrático. Porém, 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 midiática, 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 continue 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 ex-Diretor do Washington Post / EUA

**M**artin Baron é um dos jornalistas norte-americanos mais respeitados 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 exclusivas que transformaram o panorama político e social do seu país. Mas, além disso, Baron teve que liderar a transformação desses jornais em meios digitais e a busca por rentabilidade em um momento em que os jornalistas tradicionais relutavam em abandonar o papel e os proprietários e diretores não tinham clareza sobre qual seria o modelo de negócio no médio prazo. Como se isso fosse pouco, nos seus anos à frente do *The Washington Post*, que em 2014 foi comprado por Jeff Bezos, proprietário da Amazon, Baron teve que levar informação a uma sociedade norte-americana que se polarizava politicamente a um nível com poucos precedentes. Baron contou a sua experiência em um livro: *Collision of Power. Trump, Bezos, and The Washington Post* [sem edição em português. Colisão de Poder: Trump, Bezos e The Washington Post, em tradução livre]. Conversamos sobre tudo isso pelo Zoom.

**P.** Boa parte da sua carreira de jornalista teve a ver com a adaptação de jornais ao novo meio digital e com a redução de orçamentos. Agora que o modelo de assinatura se universalizou e muitos meios de comunicação voltaram a ganhar dinheiro, gostaria de perguntar se esse longo período de transição terminou.

**R.** Não. Acredito que teremos que reavaliar o nosso modelo de negócio a cada seis anos. Talvez menos. Há dois anos ninguém falava de inteligência artificial (IA) generativa. E agora só se fala sobre

isso. Não apenas sobre o seu profundo impacto na sociedade como um todo, mas também na profissão de jornalista e no nosso modelo de negócio.

Às vezes, pensamos que a tecnologia simplesmente avança em um ritmo acelerado e a única coisa que devemos fazer é nos adaptarmos a ela. Mas é preciso ir além. É preciso abraçá-la e repensar como organizamos e transmitimos a informação, que tipos de narrativas funcionam e prestar muita atenção em como as pessoas desejam consumir informação, algo que muda constantemente. Diante dessas reinvenções drásticas, nós jornalistas temos que nos sentir confortáveis no desconfortável. Esse vai ser um estado permanente.

**Teremos que reavaliar o nosso modelo de negócio a cada seis anos. Talvez menos. Há dois anos ninguém falava de IA generativa. E agora só se fala sobre isso**

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

**R.** Nós sabemos obter informações. E atualmente se contrata mais pessoas com certas aptidões técnicas, que são capazes de avaliar e entender o que está acontecendo na internet, sobretudo nas redes sociais ou na forma como a IA é utilizada. Que detectam e analisam o que está acontecendo e entendem os dados. Agora precisamos dessas aptidões.

Mas em relação à forma de contar histórias, existe uma tendência na nossa profissão de prestar mais atenção em como se fazia isso no passado do que em como isso deveria ser feito agora. E o

que deveria ser feito agora muda constantemente porque a forma como as pessoas consomem notícias e informação de uma maneira geral está mudando a todo momento. E isso requer uma mudança de atitude por parte dos jornalistas, que resistem a mudar. É muito perturbador ter que mudar a forma como fazemos as coisas a cada seis anos ou menos. Mas infelizmente é assim. Agora estamos muito mais parecidos com a indústria de tecnologia.

**P.** Também estamos mais parecidos na utilização das métricas.

**R.** É algo fundamental no nosso negócio. E isso significa não apenas fazer um produto, mas manter uma relação com os leitores. Isso nos levou a querer entender como as pessoas desejam receber informação e a usar métricas para ver se elas estavam satisfeitas ou insatisfeitas. O que elas querem? Como poderíamos oferecer isso de uma maneira melhor?

**P.** Isso era importante no que diz respeito ao negócio. Que os leitores se transformassem na principal fonte de financiamento do jornal, acima da publicidade.

**R.** Não sei se a principal, mas com certeza devem ser uma fonte de financiamento muito importante, muito maior do que obviamente foram no passado, quando não tínhamos assinantes. Acredito que os jornais vão continuar dependendo de publicidade e de eventos, e talvez de outras fontes de renda, mas acredito que os leitores deverão estar no centro.

O Facebook está tirando relevância das notícias. Antes essa rede era uma fonte importante de

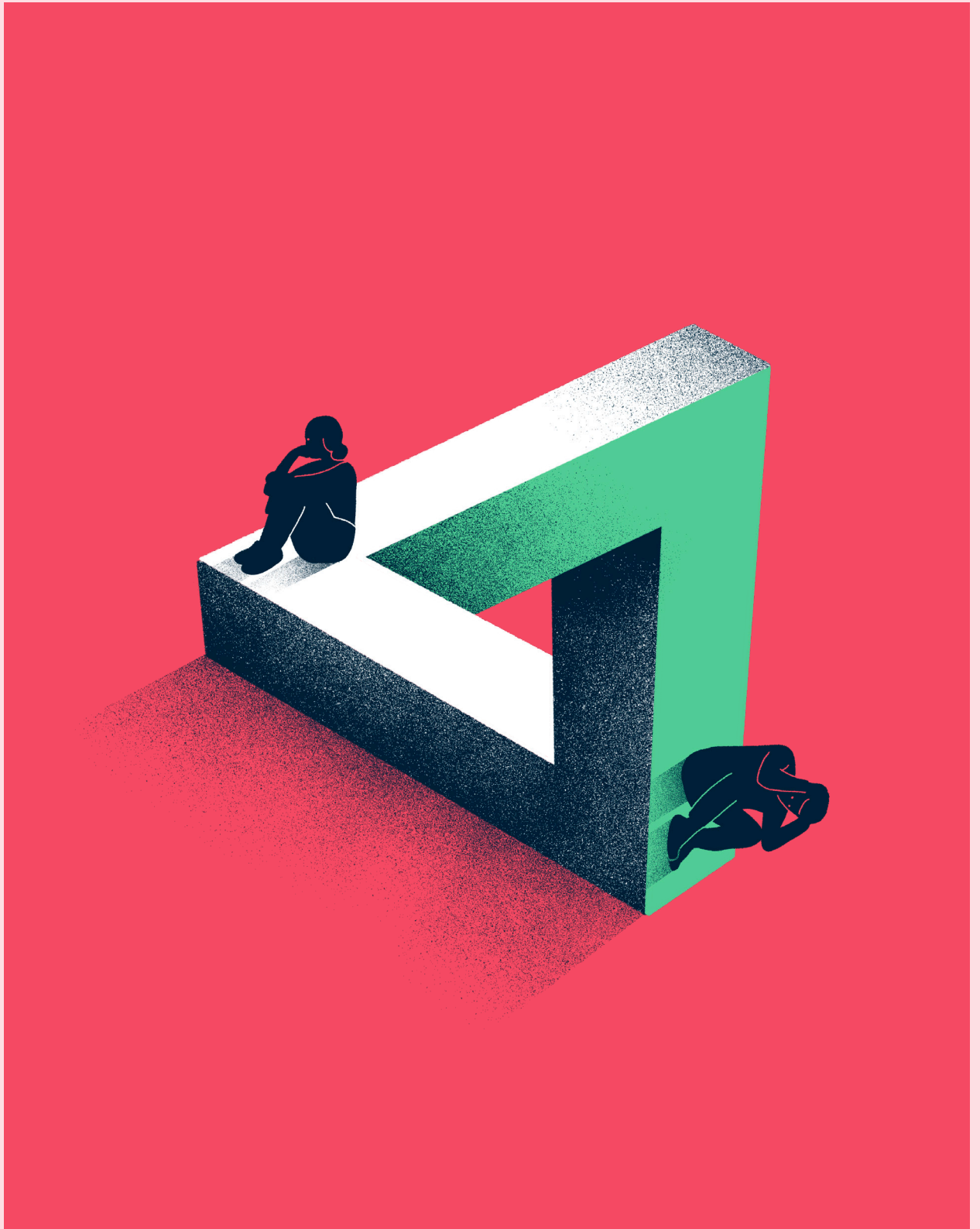
**A mídia vai ter que desenvolver uma relação direta com os leitores, e o ideal seria que eles pagassem pela informação como se fazia antes. E que fosse desenvolvida uma relação direta**

tráfego, mas atualmente representa muito pouco. E agora que os resultados das buscas estão sendo substituídos pelas respostas de IA generativa, o Google também vai gerar muito menos tráfego para os meios de comunicação. E, com certeza, o X também é uma fonte muito pequena de tráfego. Então, as organizações de notícias vão ter que desenvolver uma relação direta com os leitores, e o ideal seria que eles pagassem pela informação como se fazia antes. E que se desenvolvesse, como antes, uma relação direta com os leitores.

**P.** Além da transformação tecnológica, os meios de comunicação também perderam credibilidade. Isso se deve ao fato de que muitas pessoas os consideram parciais, que são movidos pela ideologia ou outros interesses?

**R.** Existem raízes mais profundas do que a parcialidade e isso tem a ver com o desenvolvimento da internet. Agora, qualquer um pode criar um meio de comunicação. Qualquer um pode ser apresentador ou podcaster. As barreiras de entrada são essencialmente nulas. E, muitas vezes, as pessoas vão a lugares que encontram nas redes e que confirmam o seu ponto de vista pré-existente. E, em alguns casos, eles podem incluir teorias da conspiração.

Agora, sempre é possível encontrar alguém que afirma que existe uma conspiração. Alguém que,



por razões pessoais, políticas ou comerciais, difunde informação falsa deliberadamente. No passado não era assim. Atualmente, o desafio dos meios de comunicação é diferenciar-se dos outros. Deixar claro que o ponto central da nossa existência é o processo de verificação da informação, que temos uma equipe que faz isso e se comporta profissionalmente, que está muito comprometida com isso independentemente da ideologia.

**P.** Esse processo é muito difícil.

**R.** Se não fizermos isso nos tornaremos outro ator partidário no panorama político. E acredito que no longo prazo esse caminho não leva ao sucesso. Sem dúvida, não é fácil. Muita gente quer que tomemos partido. Quer que sejamos parte do processo partidário. Mas acredito que ainda existe um grande segmento da sociedade que gosta que exista um árbitro independente dos fatos.

**P.** Ainda mais em um contexto de polarização. Mas, essa polarização é muito diferente da que sempre existiu nas democracias?

**R.** É. Eu acredito que existem várias diferenças fundamentais em relação ao que existia antes. A primeira e mais importante é que no passado discordávamos sobre as medidas políticas que deveriam ser adotadas. Mas concordávamos, fundamentalmente, com um conjunto de fatos. Concordávamos com o que era a realidade objetiva, mesmo que não concordássemos na política. Hoje em dia, não temos um conjunto de fatos em comum. Na realidade, é pior do que isso. Sequer concordamos sobre como estabelecer que algo é um fato. No passado, os elementos que utilizávamos para determinar que algo era uma realidade objetiva eram a educação, os conhecimentos, a experiência e, sobretudo, as provas, aquilo que podíamos ver com os nossos próprios olhos e ouvir com nossos ouvidos. Hoje, tudo isso foi desvalorizado. E esse ambiente é, sem dúvida, muito traiçoeiro para o jornalismo, mas também para a democracia e, francamente, para a sociedade em

geral. Vimos isso na política e na área de saúde e da ciência, especialmente durante a pandemia e a partir daquele momento.

**Não é possível existir democracia sem uma imprensa livre e independente. Mas também não é possível existir uma imprensa livre e independente sem democracia**

**P.** No seu livro você se mostra relativamente otimista em relação ao futuro do jornalismo e da comunicação, embora a política esteja passando por um momento complicado.

**R.** Sim, eu gosto de ser otimista. É importante que tenhamos sucesso. E eu não conheço ninguém que tenha alcançado o sucesso achando que ia fracassar. Nós passamos por momentos muito difíceis e os superamos. E nos reinventamos como profissão. Acredito que tenhamos que continuar nos reinventando. No entanto, o nosso futuro depende em grande medida da democracia. Não é possível existir democracia sem uma imprensa livre e independente. Mas também não é possível existir uma imprensa livre e independente sem democracia. Enquanto esta existir, acredito que a sociedade sempre vai precisar estar informada sobre o que ocorre na sua comunidade e no seu país. E esse é o papel da imprensa. Acredito que as pessoas vão acabar entendendo a diferença entre informação verificada e informação não verificada, a diferença entre o trabalho profissional e as pessoas que decidiram começar a publicar na internet ontem, sem recursos para fazer nenhum tipo de verificação. Sou otimista, desde que façamos o que temos que fazer.





**GEMMA GUTIÉRREZ**

*Europe Marketing Solutions  
General Director / Europa*

**D**esde que foi lançada nos anos 80 e se transformou em um grande sucesso internacional, a famosa música *I Want it All*, do Queen, não esteve tão atual como agora. Eu a escutei inúmeras vezes em casa – resultado de ter uma mãe fanática pelo Freddy Mercury –, mas agora, ela me vem à mente com frequência porque eu acredito que poderia ser o hino da nossa época.

O tempo é um bem precioso e escasso e o sentimento de urgência ressoa hoje mais do que nunca na sociedade. O mundo da construção de marcas, com certeza, não fica de fora disso. Queremos marcas comprometidas, que tenham valores e que sejam coerentes com eles. É claro que a vida nos pressiona e a nossa impaciência também: elas devem ser comprometidas e coerentes de forma radical, já, aqui e agora. Na era da polarização, colocar a impaciência contemporânea, o propósito e a política no mesmo balaio termina em uma tempestade perfeita.

## **O TÃO AMADO QUANTO ODIADO PROPÓSITO**

No últimos tempos, o “propósito” foi usado como palavra-chave do marketing. Vários estudos nos confirmaram que os consumidores de hoje não apenas querem produtos e serviços de qualidade, mas exigem que as marcas adotem e demonstrem um compromisso genuíno com os desafios sociais, de meio ambiente e de governança. As tendências de consumo dizem que compramos de empresas que refletem os nossos valores pessoais porque isso nos ajuda a sentir que estamos participando da solução desses problemas. E boicotamos ou não compramos daquelas que

# **EU QUERO TUDO E QUERO AGORA**

não refletem nossos valores porque, da mesma forma, sentimos que assim não perpetuamos os problemas do planeta.

Grandes multinacionais de todo o mundo, em vários setores de consumo, adotaram essa filosofia e desenvolveram planos de sustentabilidade e responsabilidade social que procuram não apenas reduzir a sua pegada ambiental mas também promover a igualdade e o bem-estar nas comunidades onde operam. Entretanto, as empresas recém-criadas já nasceram com esses princípios de impacto social positivo e por isso, construíram os seus modelos de negócio e os seus relatos como marca sobre novos valores e princípios éticos.

Em meio a essas duas realidades, esse conceito de propósito teve tempo de gerar polarização entre os profissionais da construção de marcas, e é possível encontrar reflexões opostas sobre o quanto de greenwashing ou pressão está envolvido. Algumas vezes ele foi, inclusive, capaz de encobrir CEOs ativistas e, da mesma forma, expulsar de empresas outros que o defendiam.

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

Quando as marcas se posicionam, se expõem à polarização porque ela está inserida na política. As reações do consumidor flutuam entre uma lealdade elevada à máxima potência, *love brand*, e a máxima hostilidade pública, *brand rage*. Um bom exemplo desta tendência é a já famosa campanha de uma reconhecida marca de tênis protagonizada por Colin Kaepernick. Muitos americanos elogiaram a campanha, enquanto outros iniciaram um boicote à marca e queimaram os tênis em público.



O reduzido consenso em termos sociais é um desafio de primeira ordem para as marcas, em particular para as maiores e mais poderosas. Para esse tipo de marca, o posicionamento está normalmente à mercê de um amplo e integrado espectro de valores. E isso bate de frente com uma sociedade que se mostra bipolar na hora de expressar os valores que a sustentam, como dizem Miller y Bolte. Atualmente, os valores e as causas sociais estão totalmente politizados e é nesta interseção que a marca a e a polarização se encontram.

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

A geração Z prefere a autenticidade e a proximidade do *peer to peer* às mensagens corporativas tradicionais. Prefere escutar os seus pares do que as grandes empresas. Isto impõe um desafio adicional às marcas: já não se trata unicamente de saber se falo ou não sobre propósito, com qual causa social me relaciono. Em última instância, talvez a oportunidade não esteja no quê, mas em quem.

O mensageiro é o maior obstáculo ou o facilitador. As novas gerações procuram autenticidade e para isso as marcas têm o duplo desafio, e a ao mesmo tempo a oportunidade, de propor estratégias de influência para promover o seu propósito com KOL, funcionários, macro, micro e nano influencers, de modo que a autoridade deles atue como mensageiro melhor do que os executivos.

### **QUALQUER PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO REQUER TEMPO**

Estamos vendo que o compromisso social já não é uma opção, mas uma necessidade. Que o segredo está em realizá-lo de maneira autêntica e consciente, ao mesmo tempo em que se escolhem os emissores que tragam maior autenticidade. E assumindo que quando nos posicionamos sobre

aspectos sociais e de valores, nos aproximamos do político. E nesse momento, portanto, já de maneira inevitável, a polarização está garantida.

Mas o que acontece com o fator tempo nessa polarização? Não paro de pensar que a impaciência alimenta essa polarização, é o pior terreno fértil. Observo, frequentemente, uma exigência exagerada em relação às marcas. Pedimos a elas coerência extrema em seus atos, suas decisões e suas mensagens, inclusive quando elas mesmas reconhecem e comunicam que seus planos de mudança vão levar tempo, até décadas. Existe algo tremendamente positivo nestas reivindicações feitas às marcas porque isso reafirma a importância delas como agentes sociais e como referenciais positivos de mudança. Mas também percebo que, frequentemente, esquecemos que qualquer processo de mudança ou de evolução necessita de tempo. Inclusive porque se não dermos tempo para uma marca avançar na sua trajetória em direção a um impacto positivo na sociedade, no meio ambiente e na parte de governança, talvez ela sinta que não vale à pena tentar, que a polarização é um preço que ela não quer pagar, e se concentre naquilo que lhe dê resultados comerciais no curto prazo. Tenho a sensação de que seria uma lástima, mas é claro que sempre pode haver quem veja isso de maneira contrária.



**PATRICIA FERNÁNDEZ**

Psicóloga Clínica no Hospital  
Ramón y Cajal / Espanha

**E**specialistas em psicologia evolutiva, como o psiquiatra Pablo Malo Ocejo, autor de *Los peligros de la moralidad* [Os perigos da moralidade, em tradução livre], observam que o ser humano tende, de maneira natural, a dividir o mundo entre “eles” e “nós”. Trata-se de uma consequência do conceito antropológico universal segundo o qual, desde a pré-história, nos sentimos mais tranquilos e seguros com as pessoas da nossa própria tribo.

Mas a sociedade atual é mais complexa do que as arcaicas, pois é necessário conviver com pessoas diversas. Isto acaba sendo um desafio para muitos, principalmente para aqueles mais polarizados. Estamos nos referindo, por exemplo, àqueles que pensam que não é possível ter uma relação amorosa com alguém que vota naquele partido, que é melhor não ler um jornal porque é possível adivinhar o que ele vai dizer, ou que se alguém mexe com aquele time de futebol, está mexendo com ele. Nessas afirmações não se vê o outro como um ser complexo, mas como alguém reduzido a um simples traço. A polarização supõe levar essas ideias ao extremo e, a partir desses critérios arbitrários, implica no crescimento de sentimentos de hostilidade diante de indivíduos com os quais a pessoa não se identifica.

Algumas pessoas são psicologicamente mais propensas à polarização devido a uma combinação de questões multifatoriais (individuais e sociais): a tendência a um pensamento polarizado caracterizado pela rigidez cognitiva, os vieses

## OS ASPECTOS PSICOLÓGICOS ASSOCIADOS À POLARIZAÇÃO

cognitivos, experiências na adolescência que vão marcando a identidade, a pressão de determinados ambientes por participar de um grupo, a necessidade de pertencimento e determinados traços de personalidade. Esse processo não acontece de um dia para o outro, se desenvolve gradativamente. Com a noção de “pensamento polarizado” nos referimos ao pensamento dicotômico descrito por Aaron Beck, que classifica a realidade como branca ou preta e não admite graus intermediários. Especialistas como Fonagy e Bateman o classificaram como um pensamento de baixa mentalização, já que o sujeito acredita estar certo pelo fato de pensar e sentir algo concreto. A construção do pensamento polarizado está muito relacionada ao desenvolvimento da identidade em um momento crítico, como é a adolescência. Muitas das qualidades nas quais

### **A construção do pensamento polarizado está muito relacionada ao desenvolvimento da identidade em um momento crítico, como é a adolescência**

se fundamenta a identidade vão se associando a ideias com pouca reflexão e com alta carga emocional em relação a determinados valores, moralidade, gostos ou opiniões ideológicas. Isso acontece pela necessidade natural de se sentir parte de um grupo. A polarização aparece quando essa identidade é construída em oposição ao outro e vai precisando de um inimigo.

Esse pensamento polarizado pode ficar enterrado em certos momentos da vida, mas em contextos de tensão política ou social ele aflora de novo, induzido por emoções como a ira e o medo. Embora a realidade demonstre que as pessoas polarizadas estão erradas, elas resistem a abandonar as suas ideias. É como se elas se fundissem com seus pensamentos porque a vida depende do que pensam, pois passou a fazer parte da suas identidades. As atitudes polarizadas costumam tender para o desencontro e o confronto. Existem estudos que descrevem as pessoas mais polarizadas como mais instáveis, inseguras ou impulsivas, e as descrevem com um déficit de cognição social ou de falta de empatia em relação aos outros. Segundo a teoria dos cinco grandes, proposta pelos psicólogos Lewis Goldberg e Warren Norman, existem cinco dimensões básicas da personalidade: abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão, agradabilidade e neuroticismo. Estudos como *It's Personal: The Big Five Personality Traits and Negative Partisan Affect* [É pessoal: os cinco grandes traços de personalidade e o afeto partidário negativo, em tradução livre], de Steven W. Webster<sup>1</sup>, descobriram que os indivíduos com pontuação alta em agradabilidade e extroversão polarizam menos. O estudo *The Dark Triad predicts public display of offensive political products* [A Tríade Sombria prevê a exibição pública de produtos políticos ofensivos, em tradução livre] sugere que o maquiavelismo, o narcisismo e a psicopatia podem contribuir para a polarização por meio da conexão com formas extremas de expressão política.

Inclusive no caso dos sujeitos mais polarizados desde a adolescência, a realidade pode flexibilizar as crenças em um processo de assimilação, acomodação e amadurecimento cognitivo, como explica Piaget. O problema atual é que vivemos expostos a uma grande quantidade de informação que se assemelha ao que se quer ver ou con-

firmar (viés de confirmação), como é o caso das redes sociais, o que interrompe esse processo de flexibilização cognitiva inúmeras vezes. Existem estudos do especialista Jay Van Bavel<sup>2</sup> que mostram que o uso do X está relacionado a isso. Fica complicado desprender-se do pensamento e do comportamento polarizado devido à dose de gratificação imediata que as redes oferecem. Normalmente, se quer fugir de estados emocionais negativos como decepção, raiva ou preocupação, buscando conteúdo e mensagens de aceitação e reconhecimento. A dopamina é o neurotransmissor relacionado a esse tipo de conteúdo. Quando não se consome conteúdo polarizado, se produz algo parecido com uma síndrome de abstinência que faz aumentar os tempos de exposição e a perda de controle. Esse círculo de aparente segurança das redes sociais reduz a incerteza e a angústia. A sensação é de que se encontrou

**A polarização pode ter um impacto significativo na saúde mental pois pode gerar estresse, ansiedade, depressão e outros problemas emocionais, e pode levar à tomada de decisões inadequadas**

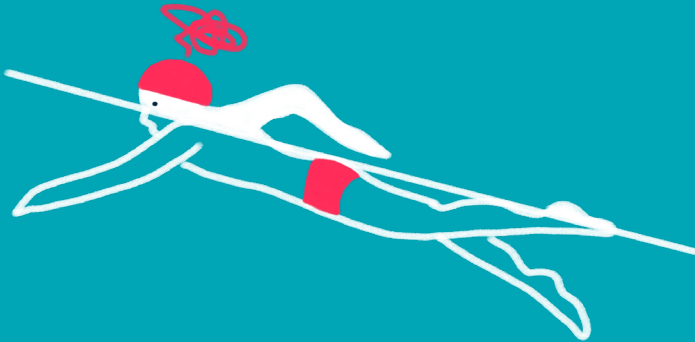
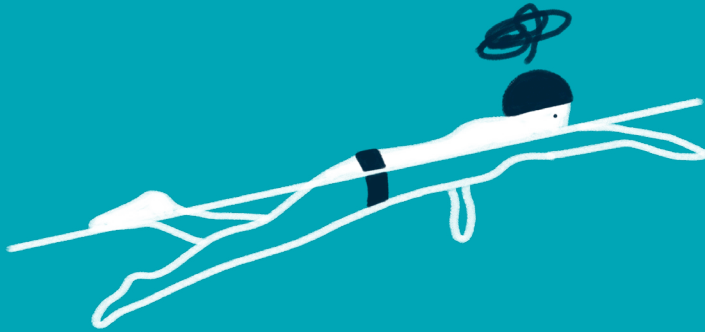
um propósito e que se é útil para alguma coisa, além de oferecer a possibilidade de pertencer a um grupo, reduzindo os sentimentos de solidão.

A polarização pode ter um impacto significativo na saúde mental pois pode gerar estresse, ansiedade, depressão e outros problemas emocionais. Pode levar à tomada de decisões inadequadas, pouco prudentes e/ou pouco civilizadas, como por exemplo, rejeitar tratamentos que não estejam de acordo com as crenças, o que coloca a saúde em risco. Em termos emocionais, ela afeta a saúde mental porque fomenta sentimentos maiores de hostilidade e/ou ira, que se corre-

---

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

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



lacionam com um bem-estar mais baixo e com um menor número de emoções positivas. Caso a pessoa experimente problemas emocionais relacionados com a polarização, seria conveniente buscar ajuda profissional. Em termos sociais, a polarização gera ruptura social, pois provoca a divisão da sociedade em grupos de valores opostos. Para contrapor os efeitos negativos da polari-

### **Não se polarizar requer um esforço extra para seguir uma série de regras básicas, sobretudo no diálogo com o outro**

zação na saúde mental da população seria relevante buscar, em nível político, objetivos comuns que unissem e não dividissem a sociedade. Atualmente, é um risco continuar moralizando determinadas questões e gerando mais divisões do que o necessário e que complicam ainda mais a convivência. Narrativas carregadas de desconfiança em relação ao outro e de insegu-

ranças identitárias tendem a aumentar atitudes e pensamentos polarizados. No área do jornalismo, são promissoras as pesquisas como *Can We Make News Less Polarizing?*<sup>3</sup> [Podemos tornar as notícias menos polarizadoras?, em tradução livre], que estuda a possibilidade de colocar um alerta sobre possíveis conteúdos polarizadores para que as notícias dividam menos os leitores. Em termos individuais, seria adequado entender que a nossa mente é tribal por natureza e que ninguém está livre de se polarizar, embora existam pessoas mais vulneráveis a isso. Portanto, não se polarizar requer um esforço extra para seguir uma série de regras básicas, sobretudo no diálogo com o outro. Entre elas estão: praticar a escuta ativa, ser curioso e humilde, ser flexível e estar disposto a questionar as próprias crenças, não tentar mudar a opinião do outro e ter um pensamento mais analítico a partir de ideias ou argumentos e não apenas de 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 ganhou as eleições sem partido nem equipes, sem experiência de Estado, sem financiamento. Ofereceu a uma sociedade angustiada um programa radical de cortes e mão pesada quando detectou que, diante da persistência da crise econômica, o caos podia ser uma opção mais atrativa do que o conhecido. E se os argentinos iam tomar uma decisão temerária, a comunicação tinha que cumprir com o seu dever: ajudá-los.

O sucesso de Milei está na sua capacidade de assimilar a transformação do discurso, da estética e da convivência política. Sua campanha, primeiro, e seu governo, depois, souberam explorar a ira social a seu favor a partir da polarização extrema e da agressão estratégica.

Ele cai como uma luva no estereótipo de *presidente-troll*, guiado pela lógica dos algoritmos que regem as redes sociais. Virar “tendência” é uma questão de Estado para Milei. Ele comemora as métricas de visualização dos seus tuítes como troféus, sem vergonha de se comparar a figuras globais que o inspiraram, como Donald Trump. Ele pensa nos espectadores antes de pensar nos cidadãos. Uma rede de *influencers* amplia a narrativa oficial, ataca os adversários e aponta traidores.

Não existem armas proibidas para chamar a atenção. Que símbolo melhor do que a imagem dele com uma motosserra ligada e a promessa, que ele pretende liderar, de “destruir o Estado”? Até a vulgaridade pode ser um valor. Milei entendeu isso bem quando incorporou a palavra “carajo” ao seu grito de guerra: “Viva a liberdade!”. Irritar alguns não tem importância se em troca consegue estimular outros tantos.

Os seus críticos costumavam ressaltar a fraqueza institucional da sua formação: “É ele, sua irmã e seus cinco cachorros”. Com o tempo descobriram que a descrição seria intoleravelmente injusta se não incluísse o guru da comunicação, Santiago Caputo. O consultor de 38 anos desenhou a campanha presidencial e é, atualmente, chefe virtual da administração, em que pese, no papel, ser um simples assessor.

Milei foi um diamante bruto nas mãos de Caputo. Os produtores de televisão foram os primeiros a detectar algo magnético naquele personagem capaz de combinar a análise acadêmica e o insulto na ponta da língua; o cabelo bagunçado e a sobriedade do terno escuro; a moral religiosa e a fúria contra o sistema. Durante os anos em que os argentinos começaram a sentir a decadência como um destino, fizeram dele um apresentador de TV em tempo integral.

**Os produtores de televisão detectaram algo magnético nesse personagem. O transformaram em um apresentador de TV em tempo integral quando os argentinos começaram a sentir a decadência como um destino**

Caputo ajudou Milei a deixar de ser uma caricatura sem perder a espontaneidade. Aplicou métodos e padrões que já faziam sucesso em outros países da região. A liderança agressiva, messiânica e segregadora atravessa a América Latina como uma nova normalidade. Da experiência de Jair Bolsonaro, no Brasil, a Gustavo Petro, na Colômbia. De Nayib Bukele na El Salvador a Andrés López Obrador na México.

O chavismo e seus aliados – como o kirchnerismo que Milei derrotou – destacam-se como uma inspiração distante para esses exercícios polarizados. Se aqueles “pioneiros” da esquerda lutavam contra a oligarquia, o monstro de Milei é o Estado.

A técnica foi aperfeiçoada pelos “engenheiros do caos” que dominam a intermediação digital. Eles trabalham com a premissa de que existe uma transferência de poder da esfera política para a tecnológica: a discussão saiu dos cafés e dos estúdios de televisão e foi para o telefone celular.

As dinâmicas das plataformas visam aumentar o tempo que um usuário passa conectado. As mensagens inflamadas triunfam sobre o debate tranquilo. Se o adversário for ferido, melhor. A tolerância e a divergência são empurradas para o canto desprezado do politicamente correto.

Milei interpreta um roteiro bastante testado. Vende-se como o carrasco que vai acabar com “a casta” que condena o seu país ao fracasso e traça a linha que divide os bons e os maus. O talento dele para provocar a raiva aterroriza os adversários: ele aponta para a opinião pública quem deve ser culpado e quem deve ser escolhido na nova ordem.

Faz da contradição uma virtude. No ecossistema digital, funcionam diversas mensagens para públicos diferentes e é possível forjar maiorias por meio da interação com comunidades dispersas. Basta uma segmentação inteligente.

Diferente de outros da sua espécie, o presidente argentino é, antes de um líder, alguém que crê. Um profeta de ideias que vão transformar a Argentina “na nação mais próspera da Terra”. Ao liberalismo que prega, ele acrescenta um componente moral que radicaliza toda a discussão.

Em tempos em que as pessoas se afastam da política, ele propõe uma mitologia. Sua âncora identitária é um passado de grandeza econômica,

papel desempenhado, em outras latitudes, pelo nacionalismo, pela religião e pela raça.

Com frequência ele recorre ao grito e ao insulto. É tido como “autêntico”: se a política é um teatro, ele sobe ao palco para interpretar a si mesmo.

## **Ele diz que o jornalismo é do passado e que os meios de comunicação tradicionais já não influenciam a formação da opinião pública. Gosta de estar nas redes sociais e conversar com comunicadores que o deixam falar**

Por isso renega os artifícios da política clássica. Em oito meses de governo, Milei não deu nenhuma entrevista coletiva. Diz que o jornalismo é algo do passado e que os meios de comunicação tradicionais já não influenciam a formação da opinião pública. Não se sente atraído a fazer discursos atrás de um púlpito. Se for obrigado, dá aulas magistrais de teoria econômica. Por outro lado, gosta de estar nas redes sociais e conversar com comunicadores que o deixam falar sem ser interrompido.

Dessa forma construiu uma liderança subversiva e avassaladora. Agora, enfrenta o desafio já vivido por seus admirados Trump e Bolsonaro. A polarização extrema costuma ser uma faca de dois gumes: bem sucedida para alcançar o poder, perigosa para exercê-lo de maneira eficiente.



SANDRA ORTIZ

Peru Corporate Affairs Senior Director / Peru

## COMO PROTEGER O VALOR DO SEU NEGÓCIO?

**H**oje em dia, cada interação parece se transformar em um campo de batalha. O panorama atual do diálogo público caminhou em direção a um cenário de confronto constante. Seja na tensão fugaz de um tuíte, na acalorada discussão de um debate na televisão ou, inclusive, na trivial, mas angustiante espera na fila para comprar pão, o conflito deixou de ser uma exceção para se transformar na regra. Nem é preciso falar sobre temas como política, religião e futebol, antes catalisadores de trocas construtivas e que hoje são detonadores de debates cada vez mais violentos e agressivos.

Essa onipresença da polarização não apenas divide opiniões, mas também radicaliza os nossos pensamentos e emoções. Empurra-nos para um estado em que a simples divergência se transforma em motivo de rejeição visceral. E como se a divisão ideológica não fosse um desafio suficiente, também enfrentamos uma polarização emocional crescente. Porque os conflitos não se manifestam apenas por meio de diferenças ideológicas, mas também são impulsionados por respostas emocionais intensas e muitas vezes extremas. Essa dimensão emocional da polarização agrega uma complexidade adicional à gestão da comunicação e das relações públicas, exigindo uma sensibilidade e uma agilidade maiores na nossa estratégia de conexão com os nossos stakeholders e mitigação do impacto dessas tensões emocionais.

Nesse sentido, o território político dos Estados Unidos está tão polarizado que inclusive existem

comunidades que debatem a existência ou não de polarização no país hoje. A tal ponto que o think tank Carnegie Endowment for International Peace elaborou um paper sobre o que é possível fazer nos EUA diante desse fenômeno. “Embora os norte-americanos não estejam polarizados ideologicamente como acreditam - diz o documento -, eles o estão emocionalmente (polarização afetiva). Em outras palavras, eles não gostam dos membros do outro partido (político)!”<sup>1</sup>. Mas deixemos de lado a política, onde é mais fácil e até esperado que ocorra esse fenômeno de divisão.

### **A dimensão emocional da polarização acrescenta uma complexidade adicional à gestão da comunicação. Exige uma sensibilidade e uma agilidade maiores na estratégia de conexão com os stakeholders**

Quase todos os acontecimentos de grande relevância podem se transformar em um campo de batalha para ideologias em conflito. A cerimônia dos Jogos Olímpicos Paris 2024 não foi exceção, evidenciando várias dinâmicas polêmicas na comunicação social moderna. Alguns viram a cerimônia como uma vitrine de orgulho cultural e unidade internacional, enquanto outros a viram com um olhar do custo econômico, das crenças religiosas, das implicações políticas, das orientações sexuais ou de identidades de gênero, 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 tré-gua. Em agosto deste ano, a atriz Blake Lively foi tema de um artigo<sup>2</sup> na Vogue Espanha intitulado *“Blake Lively y su crisis de reputación durante la tumultuosa gira de promoción de ‘Romper el círculo’”* [“Blake Lively e sua crise de reputação durante a tumultuada turnê de promoção de ‘É assim que acaba’”]. O texto jornalístico se baseia especificamente na polarização gerada entre os fãs pelo comportamento da atriz na turnê promocional do filme. De acordo com as críticas, em vez de ser uma voz evangelizadora sobre a violência de gênero, em linha com o tema central do filme, ela se dedicou a se promover como empresária e fashionista, o que incendiou as plataformas do “X” e do TikTok entre seus próprios fãs. Com isso, podemos ver como esse fenômeno não apenas germina entre aliados e detratores, mas também pode gerar divisão entre os nossos defensores.

A polarização nos acompanha há tempos, no entanto, como vimos, a natureza interconectada das plataformas de redes sociais foi a causa do seu aguçamento, permitindo que vozes díspares, e em geral polarizadas, se unam e amplifiquem as suas mensagens.

Obviamente, as organizações e empresas não estão isentas a esse fenômeno. Na verdade, encontram-se sob um escrutínio constante por parte da sociedade. Nesse ambiente, é fundamental que as empresas se preparem para enfrentar esses desafios de maneira estratégica e cuidadosa. O objetivo: evitar se afastar de mais grupos de interesse e, ao mesmo tempo, proteger e fortalecer a reputação corporativa, que é um reflexo direto do julgamento público. É na reputação que devemos concentrar nossos esforços para proteger os capitais dos nossos negócios no contexto atual.

Temos consciência do quanto construímos em prol da nossa reputação? Como a nossa empresa

se sairia caso uma situação crítica, produzida por esse tipo de risco de polarização, fosse desencadeada? O jogo tem novas regras e não podemos continuar com a gestão tradicional. As empresas precisam fazer um ajuste sobre quando e como se fazerem ouvir. Temos dois caminhos: o da resiliência e o da antifragilidade, que não deveriam ser excludentes.

## **As empresas devem se preparar para enfrentar estes desafios de maneira estratégica. O objetivo: evitar se afastar de mais grupos de interesse e, ao mesmo tempo, proteger e fortalecer a reputação corporativa**

Em uma estratégia de resiliência devemos ser capazes de nos adaptar e recuperar diante de situações de adversidade.

- Aproveitando os momentos de calma para nos preocuparmos em estar bem equipados e preparados para identificar e analisar quando um sinal de alerta poderia ser acionado, sem perder o controle da situação, podendo reagir e nos defender oportuna e satisfatoriamente. Não apenas com um bom panorama dos riscos potenciais, mas também com planos de ação que ajudem a mitigá-los.
- Participando de uma escuta ativa para compreender as diversas perspectivas dos stakeholders. Ao coletar esses comentários com diversas opiniões, as empresas podem antecipar melhor os problemas potenciais e abordar as inquietações de maneira proativa.

---

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



No que diz respeito a uma estratégia de antifragilidade, temos que ser capazes de prosperar e crescer em contextos de volatilidade para não ficarmos congelados diante de uma chuva de riscos que caem como peças de Tetris.

- Conduzindo a comunicação das nossas empresas, porque o pior que pode nos acontecer é ter que enfrentar um risco e não ter um colchão reputacional que, pelo menos, nos dê o benefício da dúvida.
- Investindo em iniciativas que deem valor ao propósito da empresa e priorizando-as em relação a iniciativas com benefícios de curto prazo.
- Utilizando o pensamento sistêmico Marca/Reputação para nos assegurarmos de identificar oportunidades que nos permitam desenvolver um storytelling de acordo com a nossa promessa de valor, nos baseando nos pilares da marca (Personalidade, Promessa, Cultura e Propósito) e nos drivers reputacionais (Personalidade, Promessa, Cultura, Propósito e Contribuição).

## **O verdadeiro desafio para sermos valorizados pelos nossos stakeholders está em construir uma reputação sustentada em um modelo de gestão que seja responsável e sustentável em sua essência**

Em última análise, o verdadeiro desafio para obter uma avaliação positiva por parte dos nossos stakeholders está em construir uma reputação sustentada em um modelo de gestão que seja responsável e sustentável em sua essência. Esse modelo deve se integrar profundamente às expectativas dos nossos grupos de interesse, refletindo as suas preocupações em cada decisão tomada. As empresas que conseguirem harmonizar de maneira efetiva os seus valores corporativos com as demandas dos seus públicos não apenas sobreviverão, mas vão prosperar nesse ambiente cada vez mais polarizado. Em um contexto em que a divisão e o conflito se intensificam, aquelas organizações que demonstrarem adaptabilidade e uma estratégia alinhada serão as únicas capazes de navegar com êxito nesses tempos turbulentos.



**RAMÓN GONZÁLEZ FÉRRIZ**

Conselheiro editorial da LLYC / Espanha

**A** polarização é um fenômeno estrutural nas democracias, mas nos últimos anos se transformou e radicalizou. Após a eclosão da crise financeira, a polarização teve principalmente caráter ideológico. Os cidadãos tinham ideias cada vez mais opostas sobre questões políticas como resgates bancários, impostos ou investimento público. Mas, recentemente ela adquiriu outras características. Começou a afetar a vida cotidiana das pessoas, as suas preferências em questões teoricamente alheias à política como o esporte que praticam, o que comem, a roupa que vestem ou o bairro onde decidiram morar. Esta tendência começou nos Estados Unidos. Ezra Klein, jornalista do New York Times e um dos maiores especialistas sobre o tema, explicou isso em termos de “macroidentidades”: ter uma identidade de “esquerda” ou de “direita” já não significa unicamente ter determinadas opiniões políticas e votar em um ou outro partido, mas também afeta toda a nossa vida, incluindo a sentimental, a profissional e o consumo. Na verdade, afirma Klein, se você sabe que alguém é vegetariano ou qual a escola dos filhos dessa pessoa, quase com certeza poderá inferir sobre as outras opiniões dela. Transformamos-nos em membros de um bloco homogêneo que enfrenta outro bloco homogêneo. Essa realidade também está se estendendo a outros países.

“Um certo grau de polarização é normal e desejável”, afirma Yanina Welp, pesquisadora do Graduate Institute de Genebra e membro do Conselho Científico do Real Instituto Elcano, que estudou a polarização no seu último livro, *“The Will of People. Populism and Citizen Participation in Latin America”* [“A vontade das pessoas. Popu-

## COMO SE SAI DA POLARIZAÇÃO?

lismo e participação cidadã na América Latina”, sem edição em português]. “No entanto, isso é um problema quando existem polarização ideológica extrema e polarização afetiva”. Esta última, diz Welp, é a que ocorre quando sentimos que não fazemos parte de uma sociedade, mas sim de uma comunidade menor, que se estrutura em torno da ideia de um “nós” que enfrenta um “eles”. E esse pode ser o ponto no qual nos encontramos.

**Existe alguma receita para dirimir de uma maneira mais controlada os conflitos próprios da democracia? Como recuperar o consenso após um longo período de enfrentamento?**

Os cientistas políticos, os especialistas em marketing e os jornalistas cada vez mais entendem essa polarização. E alguns políticos e meios de comunicação cada vez mais exploram isso para conseguir votos ou audiência. Agora, as perguntas começam a ser outras: como sair dessa conjuntura? Existe alguma receita para dirimir os conflitos próprios da democracia de uma maneira mais controlada? Como recuperar o consenso após um longo período de enfrentamento partidário e social?

## ALGUMAS PROPOSTAS

Existe um certo consenso de que continuaremos nesta situação durante um tempo. Mas a partir daí, as respostas não são unânimes. “A sociedade civil propôs iniciativas para promover o diálogo entre pessoas que pensam diferente. Estas iniciativas são muito boas e têm algum impacto, mas são difíceis de ganhar escala”, diz Yelp. Muitas dão ênfase à formação cívica, ao funcionamento do Estado de direito ou à ideia de que, diferente do que afirmam os que mais agitam a polarização, não existem soluções fáceis para temas complexos como a imigração ou a transição energética. E a maioria está restrita a pequenos círculos de pessoas preocupadas com o clima de confronto e com o impacto que ele tem no governo e na economia, mas que depois não chegam a setores mais amplos da população. Manuel Arias Maldonado, catedrático de Ciência Política da Universidad de Málaga e autor do livro, recém-publicado, *“(Pos)verdad y democracia”* [“(Pós)-verdade e democracia”, sem edição em português] considera que “os cidadãos poderão cansar [da polarização] e expressar a sua insatisfação por meio do voto [em outros partidos] ou nas pesquisas” e, como leitores da imprensa ou consumidores, castigar as organizações e as pessoas que mais intensificam a polarização. “Mas, dado o protagonismo de partidos, meios de comunicação e cidadãos dogmáticos (que são os que têm maior relevância nas redes sociais), a possibilidade de a parte hipertrofiada da polarização subsistir é muito alta”.

Outra solução apresentada por muitos estudiosos, e alguns políticos, consiste em regular as redes e o jornalismo digital para conter a desinformação, à qual, às vezes, é atribuída boa parte da responsabilidade pela polarização. Arias Maldonado é muito cético com esta possibilidade. Não apenas porque significaria questionar alguns princípios da democracia liberal, como a liberdade de expressão, mas também porque

“os governos são os primeiros a desinformar”, afirma. Além disso, no seu livro, ele ressalta que a sociedade atual talvez esteja superestimando a influência da chamada “pós-verdade” no contexto político atual. “A situação na qual se encontram as democracias liberais contemporâneas pode ser explicada de diferentes maneiras, e nem a desvalorização da verdade nem o impacto da digitalização são necessariamente os fatores mais determinantes. Afirmar que os líderes populistas ou autoritários são o resultado da pós-verdade pressupõe ignorar que existiram líderes populistas e autoritários no passado”, diz em seu livro. Consequentemente, restringir a desinformação poderia ter efeitos escassos na polarização e, inclusive, resultar contraproducente.

### **Existem algumas iniciativas focadas em ensinar a “despolarizar” na escola, o que deve ajudar os alunos a aceitar a existência de fortes discrepâncias e como enfrentá-las e solucioná-las**

O que fazer então? Talvez seja preciso confiar em iniciativas de longo prazo. Existem algumas focadas em ensinar a “despolarizar” na escola. Uma delas é explicada por Kent Lenci, um professor norte-americano que considera que as escolas não devem pretender ser entidades apolíticas, e sim assumir que existem fortes discrepâncias e ajudar os alunos a enfrentá-las e solucioná-las. Isso seria possível com o ensino de questões como o funcionamento dos meios de comunicação ou o aprendizado social e emocional. Welp também fala da educação, embora reconheça que ela faz parte do debate polarizado e que para contribuir para o fim da polarização, esta deveria dar mais ênfase aos “métodos para a compreensão de determinadas questões e para a elaboração de respostas” do que aos próprios conteúdos. Yanna Krupnikov, cientista

política e professora de Comunicação e Mídia na Universidade de Michigan, estudou uma figura interessante : a do cidadão que não acompanha obsessivamente as notícias, nem dá opiniões políticas nas redes sociais, mas que vota e, às vezes, muda de partido. O trabalho de Krupnikov mostra que talvez uma sociedade que não estivesse tão interessada em notícias imediatas, muitas vezes apresentadas como *infotainment* [infotainment, em português], poderia ser menos polarizada. Também existem abordagens estritamente políticas, por exemplo, para que os partidos políticos abandonem propostas de caráter binário e de soma zero — monarquia ou república, independência ou sindicalismo, etc. — e centrem suas políticas em questões que são, por natureza, gradualistas e que permitem negociações e discussões mais técnicas: de quanto deve ser o aumento das pensões? Qual é o IRPF ótimo? Todas as ruas devem ser calçadas de pedestres ou só algumas?

### **Alguns cientistas políticos afirmam que talvez uma sociedade que não estivesse tão interessada em notícias imediatas, muitas vezes apresentadas como “infotainment”, poderia ser menos polarizada**

As soluções para abandonar os níveis de polarização atuais não são, portanto, nem imediatas, nem infalíveis. Como em tantas outras vezes, os atores sociais deveriam tentar e, às vezes, fracassar. Talvez devêssemos começar lembrando a sociedade como um todo que os países muito polarizados costumam ter desempenhos socioeconômicos piores do que aqueles que experimentam um confronto menor. Talvez reconhecer isso seja um primeiro passo imprescindível para a despolarização.

# PRÊMIOS 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 Publicaciones  
Institucionales - Multimedia*



---

**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 Global de Criação  
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  
para 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 Healthcare Europa  
grosell@llyc.global

### **Luis Guerricagoitia**

Sócio e Diretor Sênior de Comunicação  
Financeira em Madri  
lguerricagoitia@llyc.global



## EUROPA

### Luis Miguel Peña

Sócio e CEO Europa  
lmpena@llyc.global

### Iñaki Ortega

Diretor-Geral Madri  
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 da Zeus by LLYC



a.garcia@zeus.vision

### Nacho Reig

COO da Zeus by LLYC



n.reig@zeus.vision

### Lázaro Royo

CCO da 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

#### Maurício Carrandi

Diretor-Geral México  
mcarrandi@llyc.global

#### Andrés Ortiz

Sócio Sênior da Dattis by LLYC



andresortiz@dattis.com

#### Camila Gómez

Presidente Dattis by LLYC



camilagomez@dattis.com

#### Alejandra Aljure

Diretora-Geral Colombia  
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 Lambert by LLYC e CEO  
da BAM by LLYC



mike.houston@llyc.global

### Matt Jackson

Managing Partner  
matt.jackson@llyc.global

### Don Hunt

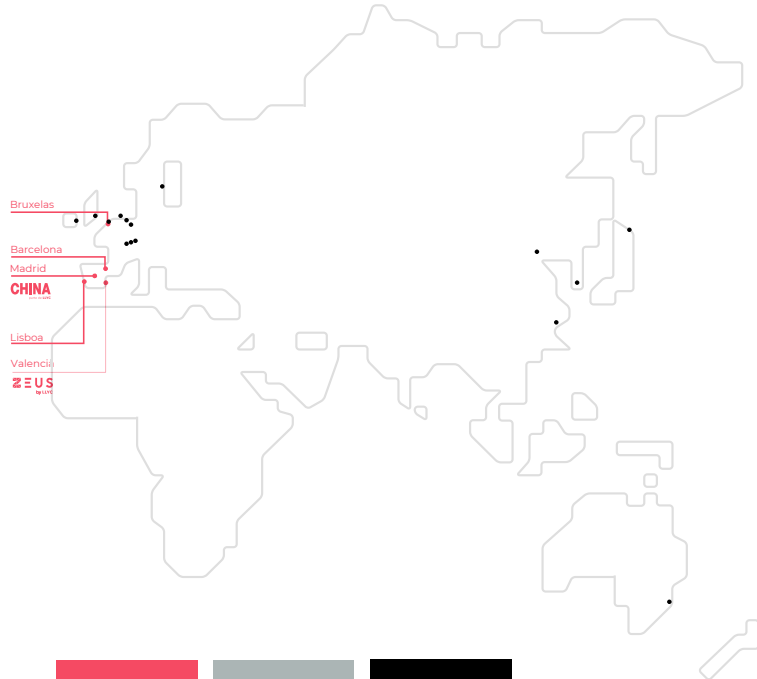
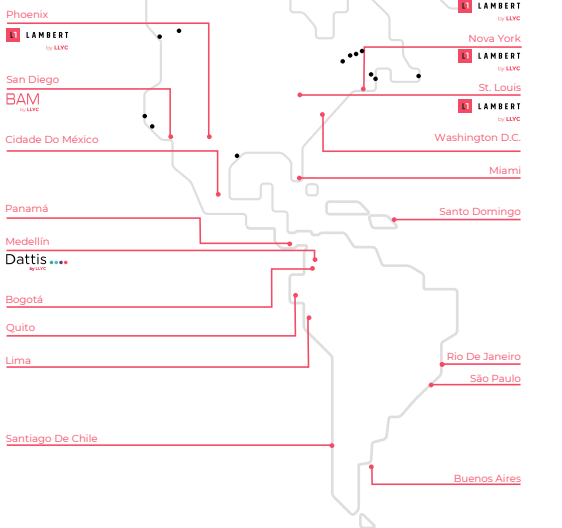
Managing Partner  
don.hunt@llyc.global

### Michelle Olson

Managing Partner  
michelle.olson@llyc.global

# LLYC

## ESCRITÓRIOS



— Escritórios próprios

● FGS Global

## LET'S FLY

A LLYC é sua parceira em criatividade, influência e inovação.

Queremos transformar cada dia em uma oportunidade de cultivar sua marca.

Acreditamos que a ousadia é o caminho para alcançar esse objetivo.

MARKETING + CORPORATE AFFAIRS

**+1,200**  
profissionais formam  
a equipe LLYC.

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

A LLYC está entre as  
**40 MAIORES EMPRESAS**  
do mundo no setor,  
segundo os rankings da  
PRWeek e da PProvoke.

**MELHOR CONSULTORIA**  
da Europa no PRWeek Global  
Awards 2022.

**CONSULTORIA DO ANO**  
na América Latina em  
2023 segundo a PProvoke.

## 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

## Nueva York

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

## Sao 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. Pdte. 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-br/ideas](https://llyc.global/pt-br/ideas)

**LLYC**  
IDEAS