



RELATÓRIO ESPECIAL

O efeito Doria ou impacto da comunicação na gestão de uma cidade

Madri, mayo 2017

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA

I. INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO
2. A POLÍTICA DA NARRATIVA E NÃO SÓ DAS MENSAGENS
3. AS CHAVES DO STORYTELLING
4. COMUNICAÇÃO, UMA FERRAMENTA DE GESTÃO

AUTORES

Em maio de 2016, um inquérito realizado pela ONG alemã, GfK Verein¹, nas principais economias do mundo, revelou que o Brasil é o país em que os cidadãos menos confiam nos seus políticos, a par da Espanha e da França. Assim como os espanhóis, apenas 6 % dos brasileiros admite confiar na classe política. No caso dos prefeitos, o resultado alcançado é de apenas 10 % de confiança entre os brasileiros.

No ano passado, os escândalos de corrupção no Brasil, no âmbito do processo judicial “Lava-Jato”, não contribuíram em nada para melhorar essa visão. Pelo contrário, a piorou.

Ex-ministros, ex-governadores, ex-secretários, assim como ex-congressistas e empresários, estão hoje presos e enfrentam processos e penas longas.

Para dar um exemplo simples, recentemente, cinco dos seis membros do tribunal de contas do Rio de Janeiro (responsável por rever os gastos do Estado) foram acusados (e apreendidos) de receber subornos na prática das suas funções. Um feito sem precedentes, que deixou o estado do Rio praticamente sem revisores de contas, paralisando o funcionamento da máquina administrativa.

Em um cenário desses, como é possível que João Doria, o prefeito da maior e mais importante cidade do país, tenha uma popularidade recorde cem dias após assumir o cargo, superando todos os seus antecessores?

De acordo com um inquérito do jornal Folha de São Paulo, avaliando os primeiros cem dias de prefeitura², **43 % dos paulistas consideram a gestão de Doria boa ou muito boa. Algo nunca antes visto em nenhum prefeito da cidade.**

Este artigo não é uma avaliação da gestão do prefeito João Doria, nem do cumprimento do seu Plano de Governo. Ele é apenas uma pequena abordagem sobre alguns dos pontos-chave de como o uso da comunicação permitiu ao atual prefeito gerenciar a sua reputação e manter um diálogo direto com a sociedade.

¹ *Brasileiro é quem menos confia em político, diz pesquisa mundial.* Estado De S. Paulo, 11 de maio de 2016. <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,brasileiro-e-quem-menos-confia-em-politico--diz-pesquisa-mundial,10000050380>

² *Em três meses, Doria tem aprovação recorde, mas 20 % já o rejeita.* Folha de São Paulo, 8 de abril de 2017. <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/04/1873919-em-tres-meses-doria-tem-aprovacao-recorde-mas-20-ja-o-rejeitam-em-sp.shtml>

"Dois dos fatores-chave [...] foram: apresentar-se como gestor em vez de político, e usar a comunicação de forma eficiente para transmitir essa narrativa"

2. A POLÍTICA DA NARRATIVA E NÃO SÓ DAS MENSAGENS

Contra todas as probabilidades, João Doria foi eleito prefeito de São Paulo no primeiro turno com 53 % dos votos. Nenhuma pesquisa conseguiu prever uma vitória tão absoluta.

A candidatura de Doria à prefeitura de São Paulo foi a primeira de sempre em eleições. Um iniciante na política, mais conhecido pela sua faceta jornalística e por ser um dos empresários mais ricos da cidade (fundador e presidente do Grupo Lide), dedicado ao networking empresarial de alto nível.

À margem das questões conjunturais (não menos importantes) da sua chegada à prefeitura, mais do que sorte de principiante, dois dos fatores-chave do processo, que ele manteve durante os seus primeiros cem dias à frente da prefeitura, foram: apresentar-se como gestor em vez de político, e usar a comunicação de forma eficiente para transmitir essa narrativa.

Na mesma medida de casos como o de Barack Obama nos EUA, a primeira autarquia de Antanas Mockus em Bogotá, Justin Trudeau no Canadá ou José Mujica no Uruguai, a força

de Doria não advém de criar uma mensagem chave ("sou um gestor e não um político"), mas sim de construir e executar uma narrativa de governo em torno desse conceito.

E a comunicação dessa narrativa deve ser efetiva e eficiente, pois ela acarreta uma carga de gestão muito grande.

3. AS CHAVES DO STORYTELLING

Como foi sugerido corretamente pelo professor Fernando Schüler³, **Doria conseguiu: "Fazer da comunicação um instrumento de governabilidade"**. Apenas isso bastaria para explicar boa parte da sua popularidade. Mas como ele conseguiu isso?

1. Definindo a figura desta narrativa

A personagem principal chama-se João Doria, um viciado em trabalho, que dorme apenas três horas por dia e tem uma agenda muito preenchida desde as sete da manhã. Ele não descansa nem aos fins de semana e obriga a sua equipe a manter esse ritmo. Ele é contra longas reuniões e estabeleceu muitas para os secretários que cheguem atrasados às suas convocatórias.

Diferente de outros prefeitos, Doria passa boa parte do seu

³ Schüler, Fernando. *João Doria, o prefeito espectáculo*. Na revista Época, 02/04/17. <http://epoca.globo.com/politica/noticia/2017/04/joao-doria-o-prefeito-espetaculo.html>

“Desta forma, ele juntou mais um elemento à sua personagem: a humanidade. Um prefeito que erra mas que reconhece o erro?”

tempo fora do gabinete: visitas surpresa a hospitais, limpar as ruas vestido de gari municipal ou usar uma cadeira de rodas para demonstrar a pouca acessibilidade das plataformas. Ele também pintou muros de cinza, em uma cruzada contra os grafites ilegais na cidade e fez uma viagem de ônibus, como fazem diariamente milhões de trabalhadores paulistas.

Nessa narrativa, o prefeito é o herói arqui-inimigo dos vilões que o antecederam, da burocracia e de tudo aquilo que representa uma gestão deficiente da cidade. É dessa forma que o prefeito gera empatia com o seu público geral (todos os brasileiros?⁴), criando um vínculo emocional (positivo ou negativo).

Este prefeito personifica os protagonistas do dia a dia da cidade. Ele não é a figura que beija os bebês ou corta as fitas de inauguração; ele é a personagem que se destaca em papéis de gestão e ação.

Em uma das suas primeiras ações do Governo, Doria, ele declarou guerra aos grafites ilegais da cidade, pintando de cinza os muros de ruas importantes e limpando obras de arte urbanas de grandes artistas como, por exemplo, Os Gêmeos.

Em entrevista recente, o prefeito reconheceu estar arrependido da medida que tomou, ao não diferenciar os grafites artísticos do vandalismo urbano⁵. Desta forma, ele juntou mais um elemento à sua personagem: a humanidade. Um prefeito que erra mas que reconhece o erro?

2. Convertendo os detalhes em histórias

As histórias contidas nas narrativas são essenciais para manter o público atento. Muitas vezes, essas histórias surgem a partir de pequenos detalhes. Basta citar dois exemplos:

O primeiro refere-se à norma publicada, na qual o prefeito decretou a extinção do tratamento formal entre os colaboradores da prefeitura. Já não se usa o tratamento ilustríssimo ou excelentíssimo, apenas senhor ou senhora. “Chamem-me apenas prefeito ou João Trabalhador” escreveu na sua página de Facebook.

Um modelo que, com certeza, ele adotou após ver o tratamento informal na prefeitura de Horacio Larreta, em Bueno Aires (outro empresário-político).

O segundo exemplo foi a suspensão da impressão do Jornal

⁴De acordo com o deputado federal Heráclito Fortes, muitas pessoas no interior de Piauí (nordeste brasileiro) lhe perguntam pelo “tal de Doria” de que todos falam bem. Em **João Doria comemora popularidade no Nordeste**. Em Revista Exame, 12/03/17. <http://exame.abril.com.br/brasil/joao-doria-comemora-popularidade-no-nordeste/>

⁵**Doria se arrepende e diz que avaliou mal os episódios dos grafites da 23 de Maio**. Em Revista Forun. 7 de abril de 2017. <http://www.revistaforum.com.br/2017/04/07/doria-se-arrepende-e-diz-que-avaliou-mal-o-episodio-dos-grafites-da-23-de-maio/>

“Outro dos pontos importantes de um bom storytelling é conseguir que o público se identifique com momentos do enredo ou com os cenários descritos”

Oficial da cidade. Dentro do orçamento de uma prefeitura, esse seria um gasto mínimo. Porém, em uma época de crise, esses detalhes são convertidos em histórias que ficam na opinião pública, da mesma forma que ficaram quando ele vendeu os carros oficiais da prefeitura ou quando cortou nas despesas.

Em qualquer narrativa, um dos elementos mais difíceis de manter é a atenção do público ao longo do tempo. O uso dos detalhes como fontes de histórias constantes ajuda a manter essa ligação.

3. Criando cenários com o qual o público se identifique

Outro dos pontos importantes de um bom storytelling é conseguir que o público se identifique com momentos do enredo ou com os cenários descritos.

Um dos objetivos principais do Governo de Doria foi a necessidade de criar mais acordos com empresas privadas. Essa ideia não é nova e remete, obviamente, a cenários como o das privatizações.

Não que este não seja um dos objetivos do Plano de Governo de Doria, mas é sem dúvida uma faceta que gera tensões no público.

Assim, o storytelling do prefeito se refere, primeiro, a criar uma ligação emocional com o público. Uma amostra desta ligação foi o acordo celebrado com a McDonald's para empregar os moradores da rua⁶. O projeto piloto inclui uma capacitação emocional de 40 horas a fim de recuperar a autoestima e confiança das pessoas que vivem nas ruas de São Paulo.

A integração de iniciativas privadas na gestão da cidade é conseguida através da sua inclusão em cenários nos quais os cidadãos se identifiquem. Segundo o prefeito, mais de 5 mil empregos foram criados devido a iniciativas semelhantes. Além disso, foi uma das histórias com mais visibilidade desse projeto e teve uma repercussão enorme nos meios e redes sociais.

4. Recorrendo ao humor

No final de março, a Amazon lançou uma campanha publicitária do seu leitor Kindle, na qual mostrava trechos de histórias projetadas nos muros cinzentos pintados por Doria na sua “guerra” contra os grafiteiros ilegais. “Cobrimos o cinza com histórias” diziam no final do anúncio⁷.

Seguindo o formato do anúncio (vídeo nas redes sociais) e em tom de brincadeira, Doria

⁶ *Doria faz parceria com MacDonal'd's para empregar moradores de rua.* Em Estado de S. Paulo, 17 de março de 2017. <http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,doria-faz-parceria-com-mcdonalds-para-empregar-cem-moradores-de-rua,70001703285>

“Esta estratégia de canais 2.0, a qual premeia os seus vídeos olhando diretamente para a câmera e “conversando” com o público, tem sido a chave na viralização da sua narrativa”

respondeu ao anúncio gravando um vídeo que publicou nas suas redes, deixando uma mensagem à empresa americana: “Se a Amazon gosta de São Paulo e do Brasil, pois que ajude a nossa cidade, doando aquilo que a população precisa, para tornar a cidade mais feliz”⁸.

Imediatamente, duas empresas responderam ao pedido. Saraiva, uma importante cadeia de livrarias do país, colocou à disposição as suas redes sociais para fazer projetos em conjunto. A Kabum, uma loja online de artigos eletrônicos, também anunciou uma doação de computadores e tablets. A **Amazon também respondeu, através da sua página de Facebook, e anunciou a doação de leitores Kindle para as escolas e livros gratuitos.**

Com humor e via redes sociais, os paulistas assistiram à maneira como o seu prefeito deu a volta a uma campanha que era uma clara crítica à sua gestão.

5. (Last but not least) usando a transmídia e a interação

Muitas das histórias ou detalhes anteriormente mencionados seriam pouco conhecidos se não estivessem incluídos em uma estratégia de redes sociais, que permitiram ao

prefeito alcançar mais pessoas e usar diferentes formatos.

Com cem dias de Governo, o prefeito soma mais de 2 milhões de curtidas no Facebook e mais de 300 mil seguidores no Twitter. Doria optou por uma estratégia de diálogo direto com os cidadãos, via redes sociais, usando texto, fotos e vídeos.

Nos primeiros três meses, ele publicou mais de 145 vídeos no Facebook. As suas publicações sobre a visita à McDonald’s (no âmbito do projeto anteriormente citado) tiveram mais de 6 milhões de visualizações. Nada mau para um... prefeito?

Esta estratégia de canais 2.0, a qual premeia os seus vídeos olhando diretamente para a câmera e “conversando” com o público, tem sido a chave na viralização da sua narrativa.

De acordo com um estudo realizado pela revista Examen, 55 % dos paulistas reconhece que Doria é um prefeito mais próximo dos cidadãos do que os seus antecessores⁹.

No início das eleições, o perfil de Doria era o de um empresário de êxito, da elite, rico e distante das necessidades da cidade e do cidadão comum. Uma boa

⁸ Ver vídeo em <https://www.youtube.com/watch?v=0h6hMlos17w>

⁹ *O que explica o sucesso de Joao Doria nas Redes Sociais*. Em revista Exame, 11 de abril de 2017. <http://exame.abril.com.br/brasil/o-que-esta-por-tras-do-sucesso-de-doria-nas-redes-sociais/>

“A comunicação clara,
constante e bem
estruturada é uma
ferramenta chave
da gestão”

narrativa e uma boa estratégia de redes o ajudaram a reverter essa imagem.

Alguns especialistas também destacam como fator de sucesso o fato de o prefeito ter mantido os seus canais pessoais nas redes em vez de criar um perfil como prefeito da cidade. Ele financia diretamente (do seu próprio bolso) a gestão dos seus canais pessoais e isso o aproxima mais do público¹⁰.

5. COMUNICAÇÃO, UMA FERRAMENTA DE GESTÃO

Um jornalista como Doria reconheceu desde o princípio o papel que a comunicação pode (e em muitos casos deve) ter na gestão de uma cidade, da mesma forma que em uma empresa.

A sua elevada popularidade levou-o a considerar a opção de uma carreira presidencial em 2018. Algo que ele descarta, neste momento.

No entanto, das 118 promessas da agenda estrutural feitas no início do mandato, poucos progressos foram feitos. E, à margem da sua imagem positiva, o índice de pessoas que o consideram um mau prefeito passou de 13 % para 20 % nos últimos três meses.

Como acontece em uma campanha, uma boa comunicação

não implica, necessariamente, que os resultados de uma gestão sejam positivos.

A comunicação não deve ser interpretada como um exercício de propaganda ou venda de um produto (seja ele bom ou mau). Mas sim como uma ferramenta de gestão, que, bem usada, permita criar canais de diálogo com a sociedade e transmitir uma narrativa que aproxime os gestores dos cidadãos.

A comunicação, bem implementada, ajuda a gerar a confiança e transparência necessárias entre governantes e governados, e a identificar áreas de conversação entre pessoas para discutir ideias e projetos. A comunicação clara, constante e bem estruturada é uma ferramenta chave da gestão.

No fundo, a comunicação ajuda a construir e a transmitir o storytelling básico ao gestor. Os resultados do Governo no final do mandato são os que, no final, definem se a narrativa criada é uma história credível com um final feliz ou um sucesso de bilheteria de fim de semana.

Por enquanto, a forma que a prefeitura de São Paulo está gerenciando a sua comunicação e reputação é algo que vale a pena acompanhar de perto. De muito perto.

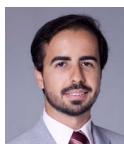
¹⁰ Segundo Átila Francucci, diretor da criação da campanha de João Doria, essa estratégia de canais pessoais faz com que “as pessoas acompanhem o seu dia a dia como gestor. Isso é algo que ninguém tinha feito antes: ter uma imensa exposição pessoal”. Na revista Exame op. cit.

Autores



Juan Carlos Gozzer é diretor geral da S/A LLORENTE & CUENCA. Especialista em gestão de reputação e estratégias de comunicação, Gozzer colaborou no desenvolvimento de planos estratégicos de comunicação para clientes como a Sonae Sierra Brasil, Cisneros, Light Energia, entre outros. Com formação acadêmica no Brasil e no exterior, Gozzer é bacharel em Ciências Políticas e especialista em Informação Internacional pela Universidade Complutense de Madri, além de possuir mestrado em Relações Internacionais pela Universidade de Bolonha.

jcgozzer@llorentycuenca.com



Thyago Mathias é o diretor de S/A LLORENTE & CUENCA, formado em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e em Direito pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Tem 10 anos de experiência nas maiores companhias de mídia do Brasil como UOL e TV Globo, de quem foi correspondente no Oriente-Médio (portal G1). Com especialização em Relações Internacionais e MBA em Gestão de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas, Thyago assessorou a diferentes instituições, públicas e privadas, em avaliação e estratégias de comunicação e reputação.

tmathias@llorentycuenca.com

S/A LLORENTE & CUENCA

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio fundador e presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral corporativo de
Talentos, Organização e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Sócio e CEO EUA
edela Fuente@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno
Diretor de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de Talento
para Região Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Eva Pérez
Gerente de Talento
para América do Norte, América
Central e Caribe
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento para
Cone Sul
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e diretor geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e diretor geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Sócio e vice-presidente
Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e diretor sénior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla
Vice-presidente de
Contexto Económico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Diretor sénior
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Diretora geral
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Cink

Sergio Cortés
Sócio. Fundador e presidente
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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

EUA

Miami

Erich de la Fuente
Sócio e diretor geral
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Ave.
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nova Iorque

Latam Desk
Erich de la Fuente
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Diretora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

Cidade do México

Juan Arteaga
Diretor geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Cidade do México
Tel. +52 55 5257 1084

A Havana

Pau Solanilla
Diretor geral
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Sócio e diretor geral
jrosado@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÃO ANDINA

Bogotá

María Esteve
Sócia e diretora geral
mesteve@llorenteycuenca.com

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

Lima

Luis Miguel Peña
Sócio e diretor sénior
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

Quito

Alejandra Rivas
Diretora geral
arivas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Sócio e gerente geral
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Daniel Valli
Diretor geral e diretor sénior
de Desenvolvimento de
Negócios Cone Sul
dvalli@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Maira Da Costa
Diretora
mdacosta@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Marco Antonio Sabino
Sócio e presidente Brasil
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Diretor geral
jgozzer@llorenteycuenca.com

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



**d+i desenvolvendo
ideias**
LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

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

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Desenvolvendo Ideias é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias**.

www.desenvolvendo-ideias.com
www.revista-uno.com.br