Marco Lisi*

Análise Social, vol. XLIII (3.º), 2008, 505-529

Ao serviço do líder: as campanhas eleitorais do Partido Socialista**

Este artigo procura analisar a evolução das campanhas eleitorais do Partido Socialista entre 1976 e 2005, evidenciando as suas principais características organizativas ao nível nacional e local. As conclusões apontam para a importância dos especialistas externos e para o reforço da centralização, que contribuem para o aumento da autonomia do líder socialista.

Palavras-chave: Partido Socialista; campanhas eleitorais; eleições; comunicação política.

This article analyses the development of the Socialist Party's election campaigns between 1976 and 2005, revealing their main organizational characteristics both nationally and locally. The conclusions demonstrate that outside experts were important and that there was increasing centralization, both of which contribute to the increased autonomy of the socialist leader.

Keywords: Socialist Party; election campaigns; elections; political communication.

INTRODUÇÃO

A dimensão competitiva é, para muitos autores, um dos aspectos fundamentais da vida partidária. Sartori, por exemplo, define o partido como um sujeito que compete nas eleições para a conquista de votos e de cargos públicos (Sartori, 1976). Os partidos são actores essenciais para o funcionamento correcto das democracias representativas e desenvolvem o papel crucial de estruturar as escolhas eleitorais dos cidadãos. Em particular, vários autores sublinham que um dos traços característicos das transformações dos partidos políticos nas sociedades contemporâneas consiste no aumento da importância da função comunicativa com o intuito de angariar o voto dos eleitores e manter a adesão das bases e também como forma de interacção com os *mass media,* os quais filtram, e ao mesmo tempo influenciam, a opinião pública (Farrell, 2006; Webb *et al.,* 2002). A relevância da co-

* Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

** Agradeço os comentários de dois *referees* anónimos da revista *Análise Social.*

municação e da organização das campanhas eleitorais parece ser reforçada por dois factores: por um lado, pela crescente volatilidade eleitoral e maior mobilidade dos eleitores; por outro, pela maior facilidade de acesso dos cidadãos a outros canais de participação, que representam uma alternativa às estruturas tradicionais oferecidas pelos partidos (Dalton e Wattenberg, 2000; Farrell e Schmitt-Beck, 2002). Se o efeito destas dinâmicas se traduz no aumento do valor da comunicação eleitoral, torna-se necessário examinar em profundidade quais são as modalidades de organização das campanhas por parte dos partidos e as formas de comunicação que estabelecem com os eleitores.

Este artigo procura delinear a evolução da organização das campanhas eleitorais do Partido Socialista (PS) entre 1976 e 2006. Apesar da crescente literatura em matéria de comportamento eleitoral e de comunicação política, a dimensão organizativa do acto eleitoral permanece ainda um aspecto pouco desenvolvido. Enquanto o estudo das campanhas foi abordado, essencialmente, à luz da influência dos *mass media* sobre os eleitores ou sobre a estratégia eleitoral dos partidos, outros aspectos fundamentais, como os recursos utilizados, o planeamento estratégico e os autores das campanhas eleitorais, foram ainda pouco explorados. Para a análise da organização das campanhas eleitorais do PS consideram-se neste artigo três dimensões fundamentais: o papel do líder e dos órgãos partidários, as funções dos especialistas externos e, finalmente, a relação entre os órgãos centrais do partido e as suas estruturas periféricas. Nesta secção pretende-se explicitar o enquadramento analítico das referidas dimensões, as quais serão analisadas de forma empírica nas secções seguintes.

O primeiro aspecto importante a evidenciar na análise das campanhas eleitorais relaciona-se com o papel do líder dentro do partido. O alargamento da equipa do candidato a primeiro-ministro e a importância das lealdades pessoais que se estabelecem entre o líder partidário e os principais responsáveis pelas campanhas parecem sugerir o reforço do papel desenvolvido pelo líder (Katz e Mair, 1995; Pasquino, 2001; Farrell, 2006). Neste sentido, verificar-se-ia uma transformação das campanhas centradas no partido *(party-based)* em campanhas centradas no líder *(candidate oriented)*. Se os estudos eleitorais parecem apontar para uma crescente personalização das campanhas e para o aumento da influência dos líderes sobre o comportamento dos eleitores, o seu aspecto organizacional não foi ainda suficientemente explorado pela literatura. Até que ponto o líder consegue controlar o planeamento e a execução das campanhas e qual a influência da máquina partidária na organização das eleições? Neste artigo serão postos em confronto dois cenários: no primeiro deles, o líder do partido e o seu «núcleo duro» dispõem de uma ampla autonomia para definir as linhas estratégicas e os instrumentos da acção das campanhas; no segundo, a estrutura do partido mantém um poder relevante na organização do processo eleitoral, restringindo assim a independência dos candidatos.

A segunda dimensão relevante para o estudo das campanhas eleitorais é o papel dos especialistas externos. A diminuição dos filiados, a menor participação e mobilização dos cidadãos e a multiplicação das fontes de informação são factores que aceleram a crise das organizações partidárias, como estruturas de intermediação entre os eleitores e as instituições, não apenas nas actividades quotidianas, mas sobretudo durante as campanhas eleitorais. Por isso, os partidos são obrigados a procurar de forma crescente o auxílio de consultores ou especialistas para o planeamento e execução de diversas tarefas. Apesar de este fenómeno se ter manifestado de maneira evidente nos Estados Unidos e nos países que experimentaram recentemente a transição para a democracia (na América Latina e na Europa centro-oriental), estudos empíricos parecem indicar que os partidos da Europa ocidental estão a percorrer idêntico caminho (Farrell *et al.,* 2001). Deste ponto de vista, os partidos estariam cada vez mais dependentes dos recursos externos para a organização da competição e da mobilização do eleitorado e a organização partidária estaria a ser substituída, progressivamente, por agências especializadas na organização das campanhas eleitorais. É plausível que este fenómeno se verifique, sobretudo, no caso dos partidos das democracias recentes, cuja estrutura organizacional se manteve pouco desenvolvida, sendo que os incentivos para reforçar a *performance* eleitoral eram muito fortes e os recursos externos (públicos e privados) constituíam um instrumento essencial para a conquista do governo (Van Biezen, 2003). Estas considerações levam a colocar a hipótese de que, no caso português, os partidos de governo tenham recorrido, desde a sua formação, a especialistas e a consultores externos, cujo papel na organização das campanhas tem vindo a aumentar ao longo do período analisado.

A terceira dimensão considerada diz respeito ao grau de centralização das campanhas, ou seja, à relação entre centro e periferia. Trata-se aqui de evidenciar a modalidade de distribuição dos recursos e o papel desenvolvido pelas estruturas descentralizadas. Vários autores sublinharam a tendência verificada nas campanhas eleitorais modernas para uma maior centralização, a qual se fica a dever, em especial, à importância do meio televisivo na difusão da mensagem (Farrell, 2002; Swanson e Mancini, 1996). A evolução das democracias «avançadas» e a introdução das novas tecnologias de comunicação deram origem à fase das campanhas «pós-modernas», que combinam elementos de descentralização, característicos das campanhas tradicionais (através da intermediação das estruturas e dos quadros locais do partido), com elementos modernos que se baseiam num processo *top-down* a partir do centro nacional (Norris, 2000, p. 139). No caso português, a importância assumida pelo meio televisivo desde o início do regime democrático sugere uma organização das campanhas altamente centralizada e um papel secundário das estruturas periféricas dos partidos. No entanto, também

nas democracias recentes, a máquina partidária tem funções importantes para a mobilização dos filiados e para a estruturação do voto. As duas situações serão confrontadas através da análise da organização das campanhas do PS ao nível local, procurando esclarecer o papel desenvolvido pelos órgãos centrais e periféricos do partido.

Os estudos sobre a organização das campanhas eleitorais em Portugal são praticamente inexistentes. Devido à falta de investigação sobre os aspectos organizacionais do processo eleitoral, este artigo adopta uma abordagem essencialmente descritiva, sem marginalizar, no entanto, o enquadramento analítico e o confronto com as reflexões teóricas enunciadas nesta introdução. A escolha do Partido Socialista como objecto de estudo ficou a dever-se à existência de estudos anteriores sobre partidos de esquerda (como o *Labour Party*, o Partido Socialista francês ou a SPD alemã), os quais constataram que é nesta «família» que emergem as maiores resistências à personalização, ao uso de especialistas externos e à crescente centralização (Gibson e Römmele, 2001; Séguéla e Saussez, 2007; Wring, 2005). Pelo contrário, as forças políticas de direita, para além de disporem de maiores recursos, lidaram melhor com estes fenómenos e foram, em geral, pioneiras na adopção de uma atitude mais profissional na organização das campanhas eleitorais. A perspectiva longitudinal adoptada neste artigo permite examinar melhor quais as transformações que o PS experimentou na organização das eleições, as diferentes estruturas usadas nas campanhas e o papel dos diferentes actores intrapartidários[1]. Tratando-se de um estudo de caso, a possibilidade de generalizar as suas conclusões a outros partidos é, obviamente, limitada. No entanto, esta análise pode contribuir para testar algumas hipóteses e comparar o caso do PS com outras experiências a nível europeu. Tendo em conta a escassez de testemunhos sobre a matéria, este trabalho baseia-se essencialmente nas entrevistas realizadas a vários dirigentes socialistas e nas fontes da imprensa. Para analisar o papel desenvolvido pela estrutura organizacional e a importância da dimensão centro-periferia nas campanhas eleitorais recorreu-se também a um questionário estruturado, ao qual responderam os dirigentes das federações do PS[2].

[1] Neste texto considera-se útil distinguir três componentes da elite dirigente do partido: o líder, o núcleo duro (que, em geral, se identifica com o órgão executivo do partido) e a coligação dominante, que corresponde aos órgãos deliberativos permanentes. Sobre estes conceitos, v. Duverger (1981) e Panebianco (1982).

[2] Em Janeiro de 2006 enviou-se um inquérito estruturado às 19 federações do PS do continente. Dada a baixa taxa de resposta (3 em 19), procedeu-se a outro envio nos meses de Maio e Junho do mesmo ano. No total obtiveram-se 12 respostas (Algarve, Beja, Braga, Castelo Branco, Évora, Guarda, Lisboa, Portalegre, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Viseu), correspondentes a dois terços do universo em exame. Apesar dos limites impostos por um número tão reduzido de casos, considera-se que esta amostra é suficiente para extrapolar conclusões acerca da organização das campanhas socialistas. As respostas dos questionários foram também sujeitas a confirmação nas entrevistas realizadas pelo autor a dirigentes socialistas ao nível nacional.

Decidiu-se escolher o nível intermédio, pela importância que estes quadros detêm nos partidos baseados numa estrutura vertical — como os partidos socialistas e sociais-democratas —, quer no tocante à transmissão da mensagem, quer no que diz respeito ao estabelecimento de contactos entre a direcção central do partido e o nível local.

Na segunda secção deste artigo analisarei os autores das campanhas socialistas. De seguida, examinar-se-á o papel das empresas e dos consultores externos que participaram nas diferentes fases da campanha e explorar-se-á a relação entre o centro e a periferia, delineando o papel e as funções desenvolvidas pelos órgãos intermédios do partido e pelos filiados. Nas conclusões procurarei evidenciar a evolução das campanhas socialistas nas três dimensões analisadas e as implicações desta evolução sobre a organização interna do PS.

OS AUTORES DAS CAMPANHAS SOCIALISTAS

Antes de examinar os autores das campanhas do PS é necessário esclarecer qual é o papel dos órgãos do partido na organização do processo eleitoral, através da análise da constituição formal e «material» do partido.

No PS nunca existiu um órgão permanente para a direcção e gestão das campanhas eleitorais. Desde as primeiras eleições legislativas de 1976 que se formara uma comissão técnica eleitoral (CTE), responsável pela direcção de todas as operações da campanha. Na verdade, este órgão foi criado nas eleições para a Assembleia Constituinte de 1975, apesar de não ser reconhecido pelos estatutos do partido como órgão oficial. O papel da CTE formaliza-se apenas nos estatutos de 1981, quando no IV congresso se assiste a uma transformação organizacional que visava uma maior centralização dos poderes nas mãos do secretário-geral, Mário Soares (Stock, 2005, p. 134). Segundo este estatuto, a CTE seria eleita pela comissão nacional (sob proposta da comissão política[3]), mas não se especificavam as suas competências, o número de membros, o método de eleição e o funcionamento interno (PS, 1998). Não é claro, tão-pouco, se se tratava de um órgão permanente ou temporário. Segundo a maioria dos dirigentes entrevistados, a CTE funcionava como um órgão temporário, pois apenas desenvolvia a sua actividade nos períodos eleitorais[4].

[3] A comissão política e a comissão nacional são os dois órgãos deliberativos do partido entre um congresso e outro.

[4] No começo, a CTE tinha duas funções: em primeiro lugar, servia para formar os quadros intermédios e os eleitos a um nível local, sendo esta uma função permanente; em segundo lugar, tinha a seu cargo a organização das campanhas eleitorais (*Acção Socialista,* 13 de Janeiro de 1983). Contudo, a primeira função perdeu progressivamente importância e a CTE acabou por desenvolver a sua actividade apenas nos períodos eleitorais.

Os membros da CTE eram escolhidos pelos principais órgãos deliberativos do partido (comissão nacional e comissão política), apesar de o líder ter uma influência muito grande no equilíbrio das tendências ou sensibilidades representadas dentro deste órgão. A distribuição das funções e das competências dependia, em grande medida, do percurso e experiência pessoais de cada membro relativamente à organização de campanhas eleitorais anteriores. Todavia, a proximidade em relação ao líder também tinha influência no cargo e no papel que um determinado dirigente iria desenvolver dentro da CTE. Na prática, a CTE pode ser considerada uma *war room* (Scammell, 1997) dentro da qual são tomadas todas as principais decisões da campanha no curto e médio prazo e para onde confluem todas as informações relevantes para a organização e a supervisão do processo eleitoral.

A CTE deixa de ser reconhecida formalmente como órgão do PS com as alterações estatutárias introduzidas em 2003[5]. Todavia, apesar de estar presente nos estatutos anteriores, a partir das eleições de 1995 a CTE deixa, de facto, de ser constituída. Na primeira campanha conduzida por Guterres, o órgão responsável pela campanha eleitoral do PS era composto por um grupo de dirigentes do «núcleo duro» do líder socialista, que emana directamente da comissão permanente, ou seja, do órgão executivo restrito do partido[6]. Trata-se, portanto, de uma equipa reduzida de pessoas, escolhidas directamente pelo líder, com a função de planear e dirigir as acções de campanha. Este órgão era dirigido pelo coordenador da comissão permanente — que coordenava também esta comissão executiva — e era responsável, directamente, perante o líder do partido. Na prática, o órgão formalmente responsável pela condução da campanha não existia, enquanto o poder decisório residia numa estrutura paralela e informal centralizada sob o controlo do líder socialista. Concluindo: o órgão do partido responsável pela organização das campanhas eleitorais socialistas desapareceu, primeiro na prática, e depois também formalmente, enquanto se reconheceu progressivamente o papel da equipa constituída em redor do líder.

A primeira CTE, formada por ocasião das eleições legislativas de 1976, organizava-se em cinco áreas: uma secção ocupava-se da estratégia e do

[5] Os novos estatutos do PS, elaborados durante o XIII Congresso (Novembro de 2002), reflectem a tentativa, por parte do líder Ferro Rodrigues, de restabelecer o funcionamento dos órgãos internos do partido, que a experiência do governo tinha marginalizado a favor do órgão executivo restrito (comissão permanente).

[6] Entrevista PS 1. A comissão permanente foi um órgão criado por Guterres em 1994, à semelhança da comissão permanente nascida em 1981, sob a liderança de Soares. Tinha como função acompanhar a campanha do líder socialista. Apesar de não ser um órgão estatutário, a partir de 1995 a comissão permanente passa a ser o principal órgão executivo do PS, substituindo o secretariado na gestão da actividade quotidiana do partido.

planeamento da campanha, um gabinete para a logística e a organização de eventos, um outro para a produção da propaganda, um departamento responsável pela divulgação das actividades e pelos contactos com os meios de comunicação e, finalmente, um departamento financeiro e administrativo, que geria não apenas as contas da campanha, mas também a angariação de fundos. Estas eram as principais áreas em que se organizavam as CTE, apesar de se verificar uma maior diversificação das funções desenvolvidas por este órgão nos anos subsequentes. Esta maior especialização reflectiu-se também na composição da comissão: enquanto a primeira CTE incluía apenas cinco ou seis dirigentes, nos anos 90 regista-se uma expansão e o número de membros passa, aproximadamente, para o dobro (quadro n.º 1).

Apesar da crescente relevância e complexidade da gestão das campanhas eleitorais, pode surpreender o facto de a composição da CTE se ter mantido bastante reduzida nas décadas seguintes. Para compreender este fenómeno é preciso ter em conta dois factores: o primeiro tem a ver com a maior colaboração de agências e consultores externos, contratados para desenvolver determinadas funções, enquanto o segundo se prende com o carácter essencialmente informal do recrutamento dos membros encarregados de planear e organizar as campanhas eleitorais. De facto, quer antes, quer depois da liderança de Guterres, o processo de selecção não estava contemplado nos estatutos: o coordenador da comissão executiva ocupava-se da distribuição das funções e podia requerer a colaboração de pessoas que, apesar de não integrarem a direcção da campanha, eram consideradas mais adequadas para desenvolver determinadas tarefas[7].

Composição da CTE, 1976-1995

[QUADRO N.º 1]

Eleições	Coordenador	Número de membros	Novos membros
1976	António Guterres	–	–
1979	Almeida Santos	–	–
1980	António Guterres	6	–
1983	António Campos	7	7
1985	Jaime Gama	10	8
1987	António Guterres	7	6
1991	Ferro Rodrigues	11	11
1995	Almeida Santos	11	10

Fonte: *Acção Socialista,* 1976-1995.

[7] Este processo parece ter sido muito importante nas eleições de 2005, nas quais o número de pessoas que integraram a organização da campanha foi superior aos membros que oficialmente faziam parte da comissão executiva (cf. entrevista PS 3).

Almeida Santos foi o coordenador da campanha eleitoral nas eleições legislativas de 1979. De facto, o braço direito de Soares controlava directamente os vários departamentos (informação e propaganda, transportes e logística, relações com as federações e estudos de *marketing,* formação) e era responsável pela elaboração de vários documentos e do material informativo. Apesar de a organização da campanha permanecer altamente centralizada, a composição da CTE foi influenciada pela ascensão do Grupo de Intervenção Socialista (GIS), que conseguiu colocar alguns membros no sector responsável pela informação e pelas relações públicas[8]. Este sector era extremamente importante na actuação da campanha eleitoral, sobretudo para os contactos com os meios de comunicação: era este o departamento responsável pela elaboração dos *briefings* diários com a imprensa e com a televisão, assim como pelas declarações públicas. O grupo do ex-GIS também era responsável pela organização dos debates e dos encontros centrados nas questões programáticas. Já nas eleições de 1979, a importância deste grupo nos órgãos do PS introduziu na organização da campanha um estilo e uma abordagem mais «profissional», que se diferenciava claramente do carácter de improvisação dos anos anteriores[9].

Na campanha de 1980, a coordenação coube a António Guterres, que na altura tinha posições próximas das do «ex-secretariado»[10]. Também neste caso, a ascensão deste grupo no interior do partido teve reflexos na organização da campanha, evidenciando a dificuldade de Soares em ultrapassar os conflitos internos e constituir uma equipa homogénea para a condução da campanha. A principal novidade desta campanha foi a formação da coligação da FRS (Frente Republicana Socialista), que obrigou os dirigentes do PS a incluírem os dois partidos menores da aliança eleitoral (a UEDS e a ASDI) no planeamento e na elaboração da estratégia a seguir. De facto, quer a CTE, quer o comité para a redacção do programa, incluíam membros das forças que participavam na coligação[11]. Os contactos para a elaboração das linhas da campanha são conduzidos pelos líderes dos três partidos. Todavia, dadas as debilidades da estrutura organizacional e da implantação territorial dos partidos menores, a sua execução ficou quase exclusivamente a cargo do PS através da CTE. Apesar das tentativas do secretariado para estabelecer uma direcção colegial da campanha, na fase da execução Soares conseguiu manter um papel central na mobilização eleitoral e nas acções no terreno (Avillez, 1996, p. 120).

[8] Cf. *Expresso,* 27 de Outubro de 1979.

[9] Entrevista PS 4.

[10] O «ex-secretariado» representava o grupo dentro do órgão executivo que apoiava as posições de Salgado Zenha no conflito com Soares acerca da candidatura de Eanes. Esta divergência provocou a auto-suspensão do líder socialista e, posteriormente, a abolição do secretariado.

[11] Constâncio, Brandão de Brito e Guilherme Martins foram os responsáveis pela elaboração do programa eleitoral (Oliveira, 1993).

Com a reforma estatutária de 1981 e a centralização levada a cabo por Soares, a responsabilidade pela condução das campanhas de 1983 e de 1985 ficaria sob o controlo do núcleo duro do secretário socialista. Em 1983 o coordenador da campanha foi António Campos, que era também secretário nacional para a organização, enquanto nas eleições sucessivas essa função esteve a cargo de Jaime Gama. Apesar da mudança do coordenador, a equipa escolhida pelo líder socialista permaneceu praticamente a mesma nas duas eleições. O grupo que se identificava com a liderança de Soares, depois de consolidar o próprio poder interno em detrimento do «ex-secretariado», passou a controlar a gestão da campanha eleitoral, quer do ponto de vista estratégico, quer organizacional. Enquanto nas eleições de 1983 a gestão estratégica por parte do líder era feita em função da previsão de uma coligação com o PSD, a campanha de 1985 adquiriu um carácter particular em relação à capacidade da mobilização partidária. De facto, apesar da continuidade do grupo responsável pela condução da campanha, o candidato socialista a primeiro-ministro (Almeida Santos) não detinha um controlo completo sobre a execução das linhas estratégicas, sobretudo pelo facto de Soares continuar a controlar a estrutura organizacional e utilizar a campanha das legislativas para lançar a sua candidatura às eleições presidenciais.

O carácter representativo da CTE emerge de forma evidente na segunda metade dos anos 80 com as lideranças de Constâncio e Sampaio. Depois da saída de Soares assistiu-se à ascensão da componente «tecnocrata» e do grupo do «ex-GIS» no interior do partido, que levou à entrada de novos dirigentes na CTE (Jorge Coelho, António José Seguro e António Costa). A composição do órgão responsável pela campanha eleitoral reflectia as diferentes sensibilidades, nomeadamente em relação à estratégia a seguir e ao alvo eleitoral. A divisão dentro da coligação dominante contrapunha, portanto, um grupo mais favorável ao reforço da bipolarização da competição, concentrando as críticas contra o PSD, e outro mais preocupado em estabelecer o PS como o principal partido de esquerda.

A mudança mais importante na organização das campanhas eleitorais regista-se com as eleições de 1995. A principal novidade residiu na concentração de poderes nas mãos do líder do partido, António Guterres, e do coordenador da comissão permanente, Jorge Coelho. Este dirigente substituíra Guterres na condução do órgão executivo restrito antes do começo da campanha e era também o secretário para a organização do partido. Coelho, sob a supervisão do secretário socialista, era responsável pela escolha dos membros e pela divisão das tarefas. Esta concentração de poderes permitiu uma melhor coordenação entre a estratégia política e a organização e mobilização do partido, ou seja, uma maior unidade e coesão de acção[12].

[12] Entrevista PS 1.

A centralização da organização das campanhas socialistas baseava-se, por um lado, nos laços pessoais estabelecidos entre a equipa responsável pela comunicação eleitoral e o líder (ou director da campanha) e, por outro, no recrutamento informal. Esta estrutura manter-se-á basicamente inalterada nas eleições de 1999, apesar de António José Seguro substituir Jorge Coelho na condução da campanha.

Nas eleições de 2002 verificaram-se alterações no que diz respeito à composição do grupo responsável pela organização da campanha eleitoral. O novo secretário-geral do PS, Ferro Rodrigues, decidiu atribuir a direcção da campanha aos dirigentes partidários que promoveram a sua candidatura à liderança do partido e que iriam constituir o núcleo duro do grupo dirigente eleito por ocasião do XIII Congresso do PS (Novembro de 2002). Apesar de António José Seguro continuar como coordenador da campanha eleitoral, Ferro Rodrigues decidiu renovar os principais responsáveis pela gestão do processo eleitoral. Para além do coordenador, que tinha como tarefas principais a execução e a coordenação da mobilização do partido, António Costa era responsável pela elaboração do programa eleitoral, com Paulo Pedroso como porta-voz do partido e responsável pelos discursos do líder, pela análise dos inquéritos de opinião e pelas questões relativas à comunicação eleitoral. Um papel importante foi atribuído a António José Vieira da Silva, considerado o braço direito do secretário-geral, que desempenhava o cargo de «consultor político» de Ferro Rodrigues[13]. Vieira da Silva, apesar de não ocupar nenhuma posição de relevo na estrutura partidária, assumiu uma função de *pivot* na condução da campanha eleitoral. Esta distribuição de tarefas revela dois aspectos que devem ser sublinhados. Por um lado, o critério principal de recrutamento da equipa para a campanha baseou-se ainda nos laços pessoais, constituindo assim um dos traços de continuidade em relação às campanhas anteriores. Esta equipa mantém, portanto, um papel meramente executivo ao serviço do líder. Por outro lado, a ascensão do novo líder leva a que se utilizem mais os recursos e as estruturas do partido e há por isso uma maior valorização da organização do PS. Este facto reflecte-se, por exemplo, na utilização do departamento de comunicação e imagem do partido, composto apenas por três pessoas, para gerir e executar as linhas de comunicação eleitoral[14].

Na campanha de 2005, a estrutura responsável pela competição eleitoral dividia-se em três sectores: estratégia, execução da campanha e definição do programa eleitoral. A elaboração da estratégia política era da responsabilidade de Silva Pereira, membro do secretariado e do núcleo duro do novo líder

[13] Entrevista PS 5.

[14] Na fase do planeamento e de definição da estratégia de comunicação Ferro Rodrigues decide basear-se na consultadoria de Edson Athayde, mas a autonomia deste consultor e o trabalho desenvolvido são notavelmente mais limitados no que diz respeito às eleições anteriores (entrevista com Edson Athayde).

socialista, José Sócrates. A direcção da campanha, no que diz respeito à execução, mobilização e logística foi atribuída a Jorge Coelho, escolhido pelo líder sobretudo pela experiência anterior e pela influência (e controlo) sobre a «máquina» partidária. A estrutura da campanha de 2005 caracterizou-se pelo elevado grau de centralização na figura do líder, que tinha a última palavra e a supervisão de todas as actividades desenvolvidas durante a campanha, enquanto a execução estava a cargo do restrito núcleo de dirigentes que se ocupara da candidatura de Sócrates à liderança do partido em 2004[15].

Resumindo: é possível distinguir duas fases na organização das campanhas socialistas: a primeira situa-se entre 1976 e 1995, enquanto a segunda abrange o período entre 1995 e 2005. As duas fases diferenciam-se por dois aspectos: o processo de recrutamento, por um lado, e as funções do órgão responsável pelas campanhas, por outro. Em primeiro lugar, até 1995 na CTE são representadas as diferentes tendências presentes no interior do PS, enquanto nos anos sucessivos o critério de recrutamento se baseia, não na representação das diversas sensibilidades, mas simplesmente na experiência e no facto de se ser membro ou não do «núcleo duro». Em particular, os colaboradores do coordenador da comissão permanente que participam na direcção da campanha são escolhidos tendo como base a confiança e as qualidades profissionais[16]. Em segundo lugar, na primeira fase a CTE mantém uma componente política, como estrutura representativa dos órgãos deliberativos do partido e do equilíbrio interno de poder. Este facto atribuía-lhe importantes prerrogativas na definição da orientação e do planeamento da campanha. Com a liderança de Guterres, esta divisão de poderes entre órgãos nacionais e CTE desaparece e o «núcleo duro» é também responsável pela condução das campanhas eleitorais. A comissão permanente, que na prática actua sob o controlo do líder, torna-se o órgão decisor em termos da estratégia da campanha, enquanto a comissão executiva da (comissão) permanente — ou seja, uma CTE informal — garante a execução destas linhas. A principal diferença funcional que emerge a partir dos anos 90 é que o órgão restrito da comissão permanente deixa de ter uma componente política e desenvolve apenas uma função executiva[17].

A EXECUÇÃO DAS CAMPANHAS ELEITORAIS DO PS E O PAPEL DOS ESPECIALISTAS EXTERNOS

Na análise do papel desenvolvido por actores externos ao partido na organização das campanhas eleitorais é necessário lembrar, antes de mais, que nos primeiros anos do regime democrático o PS recebeu a ajuda dos

[15] Entrevista PS 3.
[16] Entrevista PS 2.
[17] Entrevista PS 1.

partidos socialistas ou sociais-democratas (e das fundações a estes ligadas) da Europa ocidental, sobretudo na formação dos dirigentes e no fornecimento de material para a sede nacional e para as estruturas periféricas (Sablosky, 2000). Muitas vezes esta ajuda era canalizada através das fundações do PS, como, por exemplo, a Fundação Antero de Quental, que teve um papel importante na preparação dos novos quadros dirigentes e dos representantes autárquicos.

Até meados dos anos 80, os responsáveis externos pela realização de actividades específicas que ocorriam durante a campanha (produção de vídeos e materiais gráficos, relação com os *media,* etc.) não tinham a independência que normalmente caracteriza a acção dos consultores externos (para uma análise do caso americano, cf. Farrell *et al.,* 2001). Pelo contrário, estes actores permanecem subordinados à estratégia e às decisões tomadas pelos políticos e pelos órgãos do partido. Neste período, de facto, o PS podia dispor de uma série de empresas geridas por membros do partido directamente ligados aos principais dirigentes que desenvolviam um papel relevante na execução das campanhas eleitorais[18]. A proximidade ideológica constituía um factor importante na relação entre estes profissionais e o partido, apesar de existir muitas vezes um vínculo de lealdade e de confiança pessoal (que, no limite, se baseava nos laços familiares). Segundo os dirigentes do partido entrevistados, o funcionamento destas empresas (assim como dos organismos que geriam a campanha eleitoral) caracterizava-se essencialmente por uma abordagem não profissional. Deste ponto de vista, o declínio eleitoral do PS que se verificou nos meados dos anos 80 constituiu a ocasião para profissionalizar alguns aspectos das campanhas. Este processo de profissionalização emerge especialmente em duas áreas: nas tarefas de análise eleitoral, através de inquéritos à opinião pública, e na produção do material utilizado nas campanhas.

Relativamente ao primeiro aspecto, o PS sempre recorreu à consultadoria externa em termos de inquéritos de opinião. Até meados dos anos 80 as sondagens tinham uma importância secundária para a elaboração da estratégia das campanhas eleitorais e para a definição do alvo eleitoral. Enquanto nos primeiros anos do regime democrático as sondagens utilizadas eram as que provinham dos meios de comunicação e careciam de credibilidade e de cientificidade (Wert, 2003, pp. 593-594), a partir da segunda metade dos anos 90 os dirigentes socialistas começaram a utilizar este tipo de instrumento de forma continuada e sistemática para elaborar e monitorizar a estratégia eleitoral[19]. A principal novidade das campanhas dos anos 90 reside, portanto, na

[18] Entre estas empresas figuram uma empresa informática (SORT), uma tipografia (CEIG), uma empresa de *import-export* e uma empresa de estudos e projectos (Projecto-Plano, a qual era controlada directamente por Vítor Constâncio).

[19] O PS realiza regularmente três ou quatro sondagens por ano, intensificando o ritmo nos períodos eleitorais. Esta actividade exclui as sondagens realizadas pelo governo quando o partido está no poder (entrevistas PS 2 e 7).

utilização das sondagens como meio fundamental para delinear a estratégia e planear a campanha. Não tendo os meios internos necessários para produzir estudos de opinião, para além de se basear nos inquéritos realizados pelos principais jornais, o PS recorre a empresas externas para efectuar estudos e inquéritos. Em geral, é o secretário ou a comissão permanente que requer a realização de sondagens e que depois as analisa[20]. Neste caso, os dirigentes socialistas estabelecem as informações e os temas sobre os quais necessitam de algum *feedback* e depois atribuem à empresa a tarefa de realizar o inquérito.

Normalmente, o PS utiliza para os inquéritos a colaboração de empresas comerciais que podem trabalhar também com outros partidos. Neste caso, o responsável dentro do partido pelos estudos de opinião prepara um conjunto de perguntas (entre quinze e vinte) sobre questões específicas. Estas sondagens servem quer para a definição da estratégia a seguir durante a campanha, quer para estabelecer o alvo principal da mensagem do partido[21]. A partir de metade dos anos 90, o PS recorre também a estudos qualitativos, como os *focus group*[22]. Uma particularidade das eleições de 2005 foi a utilização das sondagens diárias (denominadas *tracking polls*), conduzidas em segredo por uma empresa externa, tendo em conta os seus potenciais efeitos sobre a opinião pública. Os resultados dos inquéritos são depois analisados pelos mesmos dirigentes que elaboraram as perguntas, os quais fazem um relatório para apresentar ao líder do partido e ao órgão responsável pela campanha. Em geral, são os dirigentes que integram a CTE (em particular o coordenador) que decidem que tipo de sondagem realizar e que analisam os inquéritos para delinear a estratégia da campanha. Neste sentido, as técnicas de investigação sobre a opinião pública tornaram-se progressivamente um instrumento fundamental para definir as linhas gerais da campanha e obter um certo *feedback* das acções desenvolvidas pelo partido[23]. Para além da intenção de voto e da popularidade do líder, os responsáveis socialistas procuram sondar também os temas mais relevantes para os cidadãos na altura da campanha, de forma a sublinhar determinadas propostas na mensagem eleitoral e a associá-las à imagem do candidato. O conteúdo da mensagem é depois utilizado pelos especialistas de comunicação para elaborar as modalidades de transmissão da mensagem.

---

[20] Entrevista PS 4.

[21] Nas eleições autárquicas, as sondagens constituem um instrumento importante para avaliar a popularidade de um candidato, sobretudo nas grandes cidades, de forma a escolher o dirigente que apresenta uma maior probabilidade de sucesso.

[22] Em particular, nas legislativas de 2005 foram conduzidos dois *focus group,* um em Lisboa e outro no Porto. As empresas incumbidas das sondagens foram a Aximage e a Metris.

[23] Entrevistas PS 1 e 2.

O segundo aspecto, em que emerge a maior profissionalização, diz respeito à produção e distribuição dos materiais das campanhas. Em primeiro lugar, para a impressão e para a colagem dos *outdoors,* o PS tem de recorrer a empresas que detêm o monopólio dos espaços publicitários e que ao longo do tempo se tornaram verdadeiras «máquinas de *business* eleitoral». Os partidos são obrigados, por isso, a gastar cada vez mais dinheiro não apenas para a produção e afixação dos cartazes, mas também para alugar os suportes e não deixar que os outros partidos possam expandir o seu próprio potencial de propaganda. A principal consequência deste fenómeno é a diminuição da importância atribuída aos militantes (e aos candidatos nos distritos) durante as campanhas eleitorais.

O PS baseia-se nos especialistas externos também para a realização dos tempos de antena, ou seja, para a execução de todo o material audiovisual produzido para o meio televisivo e distribuído em VHS ou DVD nas sedes do partido. No começo, o PS recorreu a profissionais desta área ideologicamente próximos do partido, enquanto na segunda metade dos anos 80 se verificou uma maior profissionalização, através da colaboração de personalidades de renome[24].

A profissionalização que se verifica a partir da segunda metade dos anos 80 tem de ser enquadrada na crescente importância assumida pelo meio televisivo. Apesar de a televisão já deter um papel importante durante a transição democrática, foi apenas a partir da campanha de 1987 que se verificou uma mudança na relação entre o PS e este meio audiovisual, pois a propaganda televisiva passou a ser um elemento central da estratégia eleitoral. De facto, ao mesmo tempo que se regista uma diminuição dos instrumentos «tradicionais» utilizados nas campanhas (comícios, sessões, etc.), todas as principais actividades do partido são organizadas em função da exposição aos *mass media*. A concentração dos recursos no meio televisivo torna mais fácil a transmissão da mensagem do líder do partido e a possibilidade de alargar o alvo eleitoral[25].

A partir de 1992, com a abertura dos canais privados, a importância do meio televisivo aumenta de forma constante e progressiva, alcançando o auge na campanha de 1995. Nestas legislativas, as actividades do PS foram planeadas de forma a atraírem o mais possível a atenção do meio televisivo[26]. Esta é a lógica fundamental que servirá para a organização das sucessivas

[24] Em 1987, por exemplo, a elaboração dos conteúdos para os tempos de antena era atribuída a António Barreto e a Vasco Pulido Valente, enquanto a realização era da competência do realizador António Pedro Vasconcelos (cf. *Expresso,* 4 de Julho de 1987).

[25] Segundo inquéritos de opinião, enquanto em 1978 a percentagem de inquiridos que declaram que a televisão é o seu principal meio de informação sobre política rondava os 70%, em 1993 a percentagem sobe até 96%. Dados elaborados a partir de Freire *et al.,* 2005.

[26] Entrevista com Edson Athayde. Sobre este ponto, v. também Salgado (2007) para as eleições de 1999.

campanhas eleitorais. A televisão assume prioridade segundo dois pontos de vista. Em primeiro lugar, pela importância atribuída à preparação dos debates televisivos e às intervenções dos dirigentes políticos nos principais programas e telejornais. Em segundo lugar, todas as iniciativas realizadas «no terreno» são orientadas para a televisão: os discursos do líder durante os comícios têm lugar no horário do telejornal, enquanto as visitas a instituições públicas ou privadas são feitas de forma a poderem ter a cobertura dos principais canais de televisão[27].

A relação entre o PS e os especialistas externos alterar-se-ia nos anos 90. Para além de algumas actividades deixarem de depender da organização do partido para se desenvolverem em *outsoursing*, a importância dos especialistas externos torna-se indispensável para a concepção e elaboração dos aspectos gráficos, para a escolha das técnicas de comunicação e para o controlo de todos os aspectos envolvidos na organização da campanha eleitoral. A mudança emerge de forma evidente com a ascensão de Guterres à liderança do partido. De facto, é nos meados dos anos 90 que a relação entre o consultor externo e o actor partidário deixa de ter um carácter residual para passar a ter um carácter estratégico (Sampugnaro, 2006, pp. 72-74). Isto significa que o consultor externo tem uma significativa autonomia em relação ao partido (e ao candidato a primeiro-ministro) e que pode utilizar as técnicas do *marketing* de forma circular e orgânica: enquanto uma assessoria de tipo residual implica o desenvolvimento de tarefas específicas sob o controlo dos dirigentes ou dos órgãos partidários, uma consultadoria de tipo estratégico significa que o especialista de comunicação eleitoral mantém o controlo sobre os meios utilizados em todas as fases da campanha. Neste caso, o consultor pode avaliar os efeitos dos meios e da mensagem da campanha e tornar mais homogénea a forma e os conteúdos do «produto» que o partido distribui.

Esta abordagem «estratégica» foi utilizada pela primeira vez na campanha de 1995, na qual o líder socialista e os seus colaboradores puderam programar a competição eleitoral com uma significativa antecedência. Guterres concentrou a responsabilidade da imagem e da propaganda do partido no publicitário Edson Athayde, que actuava em estreito contacto com o líder do partido e com o coordenador da campanha não apenas na elaboração dos *slogans* e da parte gráfica (cartazes, panfletos, brindes), mas também na participação nos programas televisivos[28]. Como afirmou Athayde: «Tudo o

[27] Entrevista PS 8.

[28] Apesar de trabalhar num dos maiores grupos de publicidade da Península Ibérica (*Young & Rubicam*), a participação de Edson Athayde revestiu-se de um carácter pessoal. Porém, segundo as informações recolhidas, a colaboração com o PS não teve uma contrapartida financeira.

que tinha a ver com a comunicação política do partido passava por mim, e depois ocupava-me de actividades específicas que julgava importantes para a realização da nossa estratégia [...] Não havia reuniões de aprovação, tinha muita liberdade graças à relação de confiança instaurada com o pequeno núcleo de dirigentes responsável pela campanha.»

Este tipo de colaboração não se repetiu nas eleições de 1999 e de 2002. Nestas campanhas, de facto, os dirigentes socialistas decidiram realizar uma consultadoria residual, em que o especialista (Athayde) era utilizado apenas para tarefas específicas, sobretudo relacionadas com a imagem do partido (e do candidato a primeiro-ministro) e com conteúdos gráficos[29]. Em 2002, especificamente, Athayde acabou por deter um papel secundário, que se ficou a dever principalmente à indisponibilidade do então líder socialista para mudar a sua própria estratégia e imagem. Nesta ocasião, a colaboração com o especialista de comunicação realizou-se sobretudo pela relação de confiança que se estabelecera com os principais responsáveis pela campanha socialista (*in primis* com o director da campanha, António José Seguro).

Nas eleições de 2005, a utilização de consultores externos para a parte gráfica e de comunicação aproximou-se do modelo utilizado em 1995. Neste caso, todavia, o líder socialista (José Sócrates) decidiu atribuir a responsabilidade pelo *marketing* e pela comunicação do partido a um profissional com uma vasta experiência não apenas no domínio do *marketing* comercial, mas também institucional: Luís Paixão Martins. O profissionalismo e a eficácia foram os principais critérios da escolha deste especialista em comunicação[30]. Segundo a opinião dos dirigentes entrevistados, o consultor externo planeou a campanha eleitoral e ocupou-se da concepção do material publicitário e de delinear a estratégia de comunicação. As propostas eram avaliadas dentro da comissão executiva da campanha, mas a decisão final competia directamente ao líder do partido[31].

É importante sublinhar o papel desenvolvido por este especialista na campanha do PS de 2005. De facto, a figura do *campaign manager,* ou seja, do profissional de comunicação e *marketing* que coordena os vários consultores que colaboram com o partido em diferentes áreas, aparece nestas eleições de forma ainda mais evidente do que nas eleições de 1995[32]. Esta figura não se limitava apenas a uma colaboração específica (por exemplo, na

[29] Entrevista PS 1.

[30] Apesar das várias tentativas para entrevistar o responsável da empresa de *marketing,* não foi possível obter nenhum tipo de informação em relação à campanha eleitoral de 2005. É interessante notar que Luís Paixão Martins se ocupou sucessivamente da campanha eleitoral de Cavaco Silva, eleito presidente da República em Janeiro de 2006, e que depois voltou a colaborar com o PS na campanha do referendo para o aborto em Fevereiro de 2007.

[31] Entrevista PS 3.

[32] Cf. *Expresso*, 11 de Dezembro de 2004.

área publicitária), mas participava também na análise dos inquéritos e das sondagens, na definição da estratégia a seguir em relação aos outros partidos e na gestão das técnicas audiovisuais e da base de dados eleitoral[33].

O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO PERIFÉRICA NAS CAMPANHAS ELEITORAIS DO PS

Depois de ter analisado o papel dos autores nas campanhas eleitorais, é necessário considerar o papel da organização partidária que tem a função fundamental não apenas de transmitir as directivas da elite dirigente aos órgãos locais, mas também de influenciar a actividade e o papel do líder. Em particular, dois aspectos parecem extremamente relevantes: em primeiro lugar, a relação entre a direcção central e os órgãos periféricos do partido; em segundo lugar, o papel dos filiados e das estruturas de base.

Durante a campanha, as relações entre os órgãos nacionais e intermédios (as federações) baseiam-se em mecanismos informais. Não obstante também existir, ao nível das federações, a formação de uma comissão técnica eleitoral (CTE) «intermédia», os contactos com os órgãos nacionais são desenvolvidos através dos coordenadores das CTE (nacional e distrital). No entanto, na direcção central há sempre um dirigente da CTE que é responsável pela elaboração de um «guião», ou seja, um documento com as principais linhas da campanha. Para além do «discurso oficial» do partido, o «guião» serve também para orientar o comportamento dos candidatos e dos diversos responsáveis socialistas nos debates públicos, nas entrevistas nos meios de comunicação ou nas reuniões com os militantes. O «guião» elaborado pela direcção central é distribuído aos candidatos e às estruturas locais. Nas primeiras campanhas organizadas pelo PS, a preocupação em transmitir uma imagem homogénea e coesa reflectia-se na preparação de acções de formação dos candidatos, dos dirigentes locais e dos militantes. Por exemplo, nas campanhas de 1979 e de 1980, a CTE, através do gabinete de estudos, preparou um relatório detalhado sobre as características e os problemas dos vários distritos, de forma a aprofundar o conhecimento dos candidatos sobre a zona em que deviam desenvolver a campanha eleitoral[34]. Esta actividade será progressivamente abandonada e os recursos do partido ao nível local irão concentrar-se cada vez mais na campanha nacional baseada na «caravana» do líder do partido.

---

[33] Na campanha de 2005, para além de reforçar a utilização das novas tecnologias (criação de blogues), o PS adquiriu também uma base de dados de endereços electrónicos para enviar mensagens aos eleitores (entrevista PS 2).

[34] Cf. *Expresso*, 27 de Outubro de 1979.

O presidente da federação desenvolve um papel fundamental ao manter os contactos com a direcção central, sobretudo com o líder socialista: como membro dos órgãos nacionais do partido — posição que muitas vezes acumula com o cargo de deputado —, encontra-se numa posição favorável para «negociar» com o coordenador da campanha a deslocação do candidato a primeiro-ministro (e de outros dirigentes nacionais de primeiro plano) a um determinado distrito. É importante notar que, em geral, não se usam especialistas externos nas acções desenvolvidas ao nível local, pelo menos no que diz respeito às eleições legislativas[35]. A centralização das campanhas é total no que concerne à produção do material de propaganda, à concepção gráfica e à elaboração da imagem do partido, assim como à actividade de pesquisa e de análise da opinião pública (sondagens e inquéritos). Se considerarmos o tipo de recursos utilizados pelas federações, tornam-se mais evidentes os limites da actividade desenvolvida pelos órgãos intermédios e locais durante a campanha eleitoral. De facto, o material de propaganda é produzido quase exclusivamente pela direcção nacional, que o distribui sucessivamente aos órgãos locais com base no número de eleitores presentes num determinado distrito[36]. No âmbito da actividade publicitária e de sondagens, é a direcção nacional, em colaboração com os presidentes da federação, que indica os distritos em que uma situação incerta ou a relevância nacional dos resultados justificam a realização de estudos de opinião.

A relação de subordinação que se estabelece entre a direcção nacional e as estruturas intermédias parece ser confirmada pela percepção dos dirigentes das federações socialistas sobre a relação entre a CTE nacional (ou a comissão executiva restrita) e a distrital. Metade dos entrevistados afirma que o órgão intermédio do PS depende da CTE central ou do coordenador da campanha, enquanto a outra metade refere a interdependência entre a estrutura central e local, manifestando assim uma visão mais equilibrada sobre a relação entre estes dois níveis de poder[37]. É provável que, actualmente, a interdependência entre a direcção nacional e as estruturas periféricas seja maior do que anteriormente, sobretudo pela descentralização implementada depois de 1988 e pelo papel desenvolvido pelas federações durante a liderança de Guterres. Porém, há que ter em consideração o facto

[35] Contudo, para as eleições autárquicas, apesar de não ser uma prática generalizada, é frequente o uso de especialistas de comunicação e de *marketing* que se ocupam da estratégia eleitoral ou de tarefas específicas (imagem do candidato, sondagens, relação com os meios de comunicação). Neste caso normalmente é o director da campanha da federação que decide quem contratar e quais são os objectivos, tendo depois também a responsabilidade de monitorizar a acção.

[36] Em particular, muitas federações preparam políticas específicas para um determinado território, as quais são depois sintetizadas em panfletos ou manifestos distribuídos nas actividades locais.

[37] Sobre o aspecto metodológico do inquérito, v. a nota 3.

de o peso das federações ser um factor crucial na relação que se estabelece entre a direcção central e os órgãos intermédios. De facto, as federações com maior número de eleitores ou filiados muitas vezes conseguem impor uma relação mais equilibrada, baseada na negociação entre os dois níveis, contrariando em parte o carácter de subordinação que normalmente caracteriza a posição das estruturas intermédias em relação à direcção central.

Os órgãos intermédios dispõem, em geral, de escassos recursos humanos e financeiros e dependem de forma significativa da direcção central para a organização das eleições. No PS, a centralização das campanhas é acompanhada pela relação privilegiada que se estabelece entre os presidentes das federações e a CTE nacional (e o líder), facto que contribui para reforçar o controlo do secretário socialista sobre a organização das eleições. Quais são então as funções das federações socialistas e dos filiados nas campanhas?

Segundo a opinião dos presidentes das federações, estes organismos têm como principal função coordenar o nível nacional com o local (quadro n.º 2). Alguns dirigentes entrevistados colocam em primeiro lugar a formulação das políticas locais, por exemplo, através da organização de encontros temáticos, debates ou conferências. Estas e outras actividades que decorrem localmente (festas, jantares, etc.) são consideradas pela maior parte dos dirigentes locais a segunda função mais importante das federações. Esta mobilização está ligada sobretudo à acção de apoio das federações aos candidatos ao nível local. Contudo, a centralização e a personalização das campanhas têm diminuído progressivamente a importância desta função em detrimento da ênfase posta na ida do líder (e dos principais dirigentes) a um determinado distrito. A função logística parece ter, portanto, um papel essencialmente marginal, reflexo do elevado grau de centralização das campanhas e de um tipo de informação baseado essencialmente no meio televisivo.

Actividades desenvolvidas pelas federações durante a campanha eleitoral segundo a percepção dos presidentes das federações do PS

[QUADRO N.º 2]

	Primeira mais importante	Segunda mais importante	Total (percentagem)
Coordenar o nível nacional com o local	7	3	42
Funções logísticas de apoio à direcção central	0	2	8
Definir as políticas ao nível local	4	5	38
Seleccionar os candidatos	1	2	12
Angariação de fundos	0	0	0
Outro	0	0	0
Total	12	12	100

Pergunta: quais são as duas principais funções desenvolvidas pela federação na campanha eleitoral?

De uma forma geral, os escassos recursos das estruturas locais reflectem o papel secundário desenvolvido pela organização do partido localmente na organização das campanhas. As primeiras eleições democráticas (de 1975 e 1976) serviram sobretudo para estruturar a organização partidária através da criação de uma rede que cobrisse o território nacional. A abertura de uma sede local ou de uma secção era muitas vezes o pretexto para organizar um comício ou um debate, registando altas taxas de participação. Este período correspondeu à fase de estruturação organizacional do PS, que se caracterizou por uma intensa mobilização e assumiu os traços de uma «campanha permanente». De facto, apesar de as actividades partidárias se intensificarem no período imediatamente anterior às eleições, a mobilização do PS permaneceu elevada também nos períodos intereleitorais.

Nesta fase, a actividade desenvolvida pelos militantes foi fundamental. Vista a necessidade de criar as bases do partido no território, as estruturas locais não eram apenas um instrumento para reforçar a militância do partido e a penetração geográfica, mas serviram também para aumentar o potencial de mobilização. Os militantes participavam activamente no partido, desenvolvendo tarefas específicas durante a campanha (colar cartazes, distribuir panfletos e outro material de propaganda, organizar festas e jantares), ou nas actividades organizadas pelo partido ao nível central (por exemplo, nas manifestações e nos comícios), reforçando assim a identidade da base socialista e mostrando a legitimidade «popular» do PS.

Contudo, já no final dos anos 70 a capacidade de comunicar com as bases e de estruturar a acção dos filiados é muitas vezes objecto de crítica por parte dos dirigentes socialistas devido à desorganização das estruturas locais do partido e à escassez dos recursos. Segundo os relatos da imprensa, nas campanhas de 1979 e de 1980 era frequente encontrar secções ou núcleos fechados ou que não desenvolviam nenhuma actividade particular. Um dos factores responsáveis por esta desmobilização tem a ver com o apoio das estruturas locais do partido à actividade dos representantes autárquicos. Os dirigentes das secções e os militantes mais participativos ocupam muitas vezes um cargo nos órgãos do poder local, ou são candidatos, pelo que o tempo que podem dedicar às actividades do partido — sobretudo fora das campanhas eleitorais — é limitado. Deste ponto de vista, os presidentes das câmaras (e os vereadores) desenvolvem um papel importante em termos de mobilização durante as campanhas eleitorais, enquanto o dinamismo das estruturas locais depende essencialmente da iniciativa daqueles que as dirigem.

Neste aspecto é interessante considerar a opinião dos responsáveis distritais do PS sobre o papel dos órgãos periféricos. No inquérito enviado aos presidentes das federações perguntou-se qual a importância respectiva dos órgãos locais e do líder do partido (quadro n.º 3). A maioria dos entre-

vistados atribui às concelhias ou às secções concelhias um papel importante ou muito importante. Contudo, é interessante notar que mais de dois terços dos presidentes inquiridos reconhecem, ao mesmo tempo, a importância do líder na campanha. Este resultado pode ser interpretado como reflexo da cultura organizativa do «partido de massas», que caracteriza os quadros intermédios do partido, sobrestimando o papel desenvolvido na prática pelos órgãos locais.

Importância dos órgãos locais e do líder durante a campanha eleitoral segundo a percepção dos presidentes das federações do PS

[QUADRO N.º 3]

	Órgãos locais		Líder	
	Frequência absoluta	Percentagem	Frequência absoluta	Percentagem
Fundamental	2	16	3	25
Muito importante	4	33	5	42
Importante	5	42	2	16,5
Pouco importante	1	9	2	16,5
Nada importante	0	0	0	0
Total	12	100	12	100

Pergunta: qual é a importância dos órgãos do partido a nível local (concelhias e secções) na realização da campanha?

Pergunta: qual é a importância do líder nas campanhas eleitorais?

Em suma: na evolução do papel das estruturas periféricas é importante enfatizar a passagem de uma mobilização baseada na organização local e no papel dos filiados para uma mobilização centrada na divulgação e na transmissão da mensagem através dos meios de comunicação. A organização de base perdeu o papel que desenvolvera durante a fase de estruturação organizativa do partido, enquanto a elite dirigente deu prioridade às formas de comunicação indirectas, com o objectivo de alcançar o maior número de pessoas. Isto contribuiu para reforçar a centralização das campanhas e o controlo da direcção central do partido sobre o processo de mobilização eleitoral.

CONCLUSÕES

Este artigo procurou traçar a evolução da organização das campanhas eleitorais do PS, analisando três dimensões principais: o papel dos líderes e da coligação dominante, as funções desenvolvidas pelos especialistas e pelos consultores externos e, finalmente, a relação entre centro e periferia. Em

geral, o quadro que emerge da análise das campanhas eleitorais socialistas mostra uma crescente profissionalização do partido em termos da organização das eleições e uma crescente importância dos laços pessoais existentes entre os responsáveis pelo planeamento e pela execução das campanhas e o líder do partido. Nas conclusões examinam-se os principais resultados nas três dimensões analisadas à luz do enquadramento analítico apresentado na introdução.

Na primeira secção constatou-se a existência de uma progressiva concentração de poderes na figura do líder do partido, aumentando assim a sua autonomia em relação à estrutura partidária. Este fenómeno emerge de forma evidente quando se analisa a evolução dos órgãos responsáveis pela organização das campanhas. No começo, o órgão *ad ho*c criado para a comunicação eleitoral (CTE) caracterizava-se pela sua natureza política, pois representava as principais tendências do partido e reflectia as divergências estratégicas presentes no interior dos órgãos nacionais. A partir de 1992, todavia, a direcção da CTE passou a identificar-se essencialmente com a comissão permanente, reforçando assim a concentração de poderes nas mãos do líder e do núcleo duro na elaboração e condução da campanha. No entanto, a autonomia da CTE (e da «comissão executiva» da permanente, depois de 1995) continuou elevada ao longo do período considerado, quer no planeamento das várias fases da campanha, quer na escolha dos responsáveis pelas diferentes áreas. Entre os factores que contribuíram para esta substancial autonomia é necessário evidenciar o poder do coordenador da campanha, em especial no que diz respeito aos procedimentos de recrutamento interno, que se caracterizam por mecanismos informais baseados na confiança pessoal. A importância das lealdades específicas em relação ao líder reflecte uma maior centralização das campanhas do PS, atribuindo-lhe uma maior liberdade de acção e de controlo sobre o partido.

A segunda secção explorou o papel dos especialistas externos e verificou a tendência para uma maior profissionalização da organização das campanhas socialistas. As limitações manifestadas pelo modelo de organização das campanhas baseado essencialmente em recursos internos do partido e a crescente importância da televisão, que contribuiu para reforçar a personalização das campanhas, tornaram necessário o recurso à colaboração de especialistas externos — sobretudo no sector da comunicação política — e à utilização regular das técnicas do *marketing* político-eleitoral. Estes recursos externos servem essencialmente para promover a imagem do líder socialista. O fenómeno da personalização emerge não apenas na organização das campanhas eleitorais, em que os principais momentos, programados para serem divulgados na hora dos principais telejornais nacionais, se centram na participação do secretário, mas também na progressiva identificação da mensagem do partido com a figura do líder do partido. Como alguns autores notaram,

enquanto a estratégia da imagem contribui para reforçar a personalização da política e se torna um recurso fundamental para o sucesso das campanhas eleitorais, as lealdades partidárias e o carácter ideológico dos candidatos são relegados para segundo plano (Swanson e Mancini, 1996; Norris, 2000). Contudo, a *expertise* dos consultores externos permanece residual e ocasional, enquanto se reforça, ao mesmo tempo, a profissionalização interna das funções estratégicas (inquéritos de opinião) e organizacionais (logística e técnicas de comunicação). É apenas em 1995 e em 2005 que se verifica uma utilização estratégica dos consultores externos, os quais assumem um papel central na gestão da campanha e detêm algumas importantes funções que eram anteriormente desenvolvidas pela organização partidária.

No caso do PS, a hipótese de uma adesão dos partidos das democracias recentes à profissionalização da política verifica-se apenas parcialmente. De facto, apesar de o *marketing* político assumir uma importância crescente, o recurso a consultores e agências depende, em grande medida, da vontade do líder e dos factores conjunturais das campanhas. Esta falta de institucionalização interna explica a particularidade do PS e as divergências com o modelo de partido «profissional» elaborado por Panebianco (1982) e adoptado de forma crescente pelos principais partidos das democracias ocidentais. Neste sentido, a experiência do PS aproxima-se do caso do Partido Socialista espanhol, em que a evolução das campanhas eleitorais não teve um impacto significativo sobre a transformação organizacional, como aconteceu, por exemplo, no caso do *Labour Party* (Méndez Lago, 2000; Wring, 2005).

Também na terceira dimensão analisada, o caso do PS parece confirmar apenas parcialmente as tendências evidenciadas pela literatura. Ao contrário do que se verifica na fase pós-moderna das campanhas, em que emerge um regresso do papel das estruturas periféricas do partido, no Partido Socialista verifica-se uma crescente centralização e os órgãos locais desenvolvem apenas um papel secundário. Com excepção do período de transição, as actividades e os recursos utilizados nas campanhas são geridos essencialmente ao nível central, com o apoio dos presidentes das federações, os quais desenvolvem um papel importante na ligação entre os órgãos nacionais e locais. As razões para este facto prendem-se não apenas com a personalização e a importância dos *media* nas campanhas eleitorais, mas também com a fraca estruturação da base do partido e com a gradual desmobilização dos filiados.

A análise das diferentes dimensões das campanhas eleitorais socialistas contribui para esclarecer pelo menos dois aspectos importantes da transformação das organizações partidárias. O primeiro relaciona-se com o funcionamento interno dos partidos e evidencia que os líderes procuram aumentar a coesão interna do partido e o controlo que exercem sobre este através dos laços pessoais estabelecidos entre os principais dirigentes, marginalizando o

papel dos órgãos partidários. Este fenómeno contribui para explicar a progressiva redução das tendências centrífugas e, em última instância, a emergência da crescente «unanimidade» dentro do PS. O segundo aspecto tem a ver com as implicações da evolução das campanhas eleitorais sobre o papel dos partidos como agentes de intermediação. Neste sentido, a profissionalização dos partidos através do crescente uso das técnicas de *marketing* eleitoral contribui para aumentar a receptividade dos partidos em relação às orientações dos eleitores, procurando meios de comunicação cada vez mais sofisticados e eficazes que passam, mais do que pela estrutura partidária, pela ligação directa que os líderes estabelecem com o eleitorado.

Apesar de não existirem estudos aprofundados sobre os outros partidos portugueses, quer os estudos sobre a comunicação política, quer as investigações sobre comportamento eleitoral, sugerem que o fenómeno da personalização e da concentração de poderes nas mãos do líder é uma característica não só do PS, mas também dos outros partidos, em particular do PSD (Jalali, 2006). Foi neste partido também que se recorreu, antes dos socialistas, à utilização de especialistas e de consultores externos para melhorar a organização das campanhas e o desempenho dos candidatos. Todavia, para aprofundar o estudo das campanhas eleitorais ainda é necessário investigar outras áreas, como, por exemplo, a atitude dos eleitos face ao fenómeno da «personalização» da política, as estratégias de *marketing* eleitoral e o papel dos novos meios de comunicação. Estes são apenas alguns dos aspectos que podem contribuir para um maior conhecimento dos partidos e para a análise do caso português à luz das teorias e das hipóteses avançadas pela literatura sobre a organização das campanhas.

ENTREVISTAS

Alberto Arons de Carvalho, Alfredo Barroso, António Campos, António Galamba**,** António Guterres, António José Seguro, António Reis, Edson Athayde, João Serrano, João Soares, João Soares Louro, João Vasconcelos, Marcos Perestrello, Paulo Pedroso, Pedro Adão e Silva, Vitalino Canas.

BIBLIOGRAFIA

AVILLEZ, M. J. (1996), *Soares. Democracia,* Lisboa, Público.

DALTON, R. J., e WATTENBERG, M. (orgs.) (2000), *Parties without Partisans. Political Change in Advanced Industrial Democracies,* Oxford, Oxford University Press.

DUVERGER, M. (1981), *Les Partis Politiques,* Paris, Armand Colin.

FARRELL, D. M. (2002), «Campaign modernization and the West European party», *in* K. R. Luther e F. Müller-Rommel (orgs.), *Political Parties in the New Europe,* Oxford, Oxford University Press, pp. 63-83.

FARRELL, D. M. (2006), «Political parties in a changing campaign environment», *in* R. S. Katz e W. J. Crotty (orgs.), *Handbook of Party Politics,* Londres, Sage, pp. 122-133.

FARRELL, D. M., KOLODNY, R., e MEDVIC, S. (2001), «Parties and campaign professionals in a digital age», in *Press/Politics,* 6 (4), pp. 11-30.

FARRELL, D. M., e SCHMITT-BECK, R. (2002), «Studying political campaigns and their effects», *in* D. M. Farrell e R. Schmitt-Beck (orgs.), *Do Political Campaigns Matter?,* Londres, Routledge, pp. 1-21.

FREIRE, A., LOBO, M. C., MAGALHÃES, P., e ESPÍRITO-SANTO, A. (orgs.) (2005), *Comportamentos e Atitudes Políticas 1973-2002,* Lisboa, Instituto de Ciências Sociais.

GIBSON, R., e RÖMMELE, A. (2001), «A party-centered theory of professionalized campaigning», in *Press/Politics,* 6 (1), pp. 31-43.

JALALI, C. (2006), «The woes of being in opposition: the PSD since 1995», in *South European Society & Politics,* 11 (3-4), pp. 359-379.

KATZ, R. S., e MAIR, P. (1995), «Changing models of party organization and party democracy: the emergence of the cartel party», in *Party Politics,* 1, 1, pp. 5-28.

MÉNDEZ LAGO, M. (2000), *La Estrategia Organizativa del Partido Socialista Obrero Español (1975-1996),* Madrid, CIS.

NORRIS, P. (2000), *A Virtous Circle: Political Communications in Post Industrial Society,* Cambridge, Cambridge University Press.

OLIVEIRA, C. (1993), *Os Anos Decisivos,* Lisboa, Presença.

PANEBIANCO, A. (1982), *Modelli di Partito,* Bologna, Il Mulino.

PASQUINO, G. (2001), «The new campaign politics in Southern Europe», *in* P. N. Diamandouros e R. Gunther (orgs.), *Parties, Politics, and Democracy in the New Southern Europe,* Baltimore, The Johns Hopkins University Press, pp. 183-223.

PS (1998), *Fontes para a História do Partido Socialista Português,* Lisboa, Fundação Mário Soares.

SABLOSKY, J. A. (2000), *PS e a Transição para a Democracia,* Lisboa, Editorial Notícias.

SALGADO, S. (2007), *Os Veículos da Mensagem Política. Estudo de Uma Campanha Eleitoral nos Media,* Lisboa, Livros Horizonte.

SAMPUGNARO, R. (2006), *Dentro la Campagna. Partiti, Candidati e Consulenza Politica,* Acireale, Bonanno.

SARTORI, G. (1976), *Parties and Party Systems. A Framework for Analysis,* Cambridge, Cambridge University Press.

SCAMMELL, M. (1997), «The wisdom of the war room: US campaigning and Americanization», in *The Joan Shorestein Center Press Politics,* research paper R-17.

SÉGUÉLA, J., e SAUSSEZ, T. (2007), *La Prise de l'Elysée,* Paris, Plon.

STOCK, M. J., (2005), «O PS de 1973 a 1983», *in* V. Canas (org.), *O Partido Socialista e a Democracia*, Oeiras, Celta, pp. 129-168.

SWANSON, D., e MANCINI, P. (orgs.) (1996), *Politics, Media and Modern Democracy: an International Study of Innovations in Electoral Campaigning and Their Consequences,* Westport, Praeger.

VAN BIEZEN, I. (2003), *Political Parties in New Democracies*, New York, Palgrave MacMillan.

WEBB, P., FARRELL, D. M., e HOLLIDAY, I. (2002), *Political Parties in Advanced Industrial Democracies*, Oxford, Oxford University Press.

WERT, J. I. (2003), «Sondagens de opinião pública em Espanha e em Portugal», in *Análise Social*, 167 (XXXVIII), pp. 573-598.

WRING, D. (2005), *The Politics of Marketing the Labour Party,* New York, Palgrave.