



**CICLO NACIONAL
DE FORMAÇÃO POLÍTICA**
FORMANDO LIDERANÇAS 2026

SEMINÁRIO

DE POLÍTICAS PÚBLICAS

EM VERSÃO E-BOOK

Marconi Perillo - Aécio Neves - Marcelo Vitorino
Sérgio Fausto - Luiz Paulo Vellozo Lucas
Fabiano Lana - Marcela Machado

Seminário de Políticas Públicas

*Um livro sobre o primeiro encontro do
Ciclo Nacional de Formação Política 2026 do ITV*

Marconi Perillo · Aécio Neves · Marcelo Vitorino · Sérgio Fausto
Luiz Paulo Vellozo Lucas · Fabiano Lana · Marcela Machado

Instituto Teotônio Vilela

Brasília – DF

Organização: Gustavo Sobral

Edição: Instituto Teotônio Vilela

1ª edição – 2026

2026 – Instituto Teotônio Vilela

Todos os direitos reservados.

Sumário

CAPÍTULO 1

Política como Missão: Palavra, Princípio e a Eleição que o Brasil Precisa

Marconi Perillo

CAPÍTULO 2

Protagonistas da Política Nacional: o PSDB que Precisa Voltar a Ser

Aécio Neves

CAPÍTULO 3

Inteligência Artificial nas Eleições de 2026: o que Todo Candidato Precisa Saber

Marcelo Vitorino

CAPÍTULO 4

Responsabilidade Fiscal: um Valor, uma Estratégia

Luiz Paulo Vellozo Lucas

CAPÍTULO 5

A crise dos partidos de centro: identidade, polarização e o chamado à reinvenção

Marcela Machado

CAPÍTULO 6

O Legado que Não Foi Contado: Dados, Conquistas e o Paradoxo da Comunicação Tucana

Fabiano Lana

CAPÍTULO 7

**Social-Democracia Contemporânea: o que Mudou, o
que Permanece e o que o PSDB Precisa Fazer**

Sérgio Fausto

Apresentação

Este livro é o registro editado do Seminário de Políticas Públicas realizado pelo Instituto Teotônio Vilela em Brasília, com transmissão ao vivo para todo o Brasil. As palestras apresentadas no encontro foram gravadas, transcritas e adaptadas ao formato da página — preservando a linha de raciocínio dos autores e a oralidade que deu vida ao evento, mas organizadas para a leitura cuidadosa que o livro permite.

O seminário foi o primeiro encontro do Ciclo Nacional de Formação Política 2026 do ITV e marcou o início de um processo que não se esgota aqui. Logo depois de Brasília, o instituto lançou o Circuito da Democracia, programa que leva a agenda de qualificação política a todas as regiões do país, em etapas pensadas para aproximar o ITV das lideranças locais e construir, no diálogo, as bases de uma geração de quadros preparados para os desafios de 2026 e para o trabalho de governar com responsabilidade depois deles.

O Instituto Teotônio Vilela é a fundação de formação política do PSDB. Carrega no nome o compromisso com a social-democracia — tradição que une o respeito à liberdade individual à convicção de que o Estado tem um papel indelegável na redução das desigualdades e na garantia de oportunidades. É dessa tradição que saem as ideias e os valores que orientam tanto o conteúdo deste livro quanto o trabalho do ITV em todo o Brasil.

Boa leitura.

CAPÍTULO 1

Política como missão: Palavra, princípio e a eleição que o Brasil precisa

Marconi Perillo

Presidente do ITV e ex-governador de Goiás



Há mais de trinta anos na vida pública, aprendi que a política tem dois estados possíveis: o estado em que serve ao cidadão, e o estado em que serve a si mesmo. Quando está no primeiro estado, ela transforma vidas, constrói futuro e justifica toda a dedicação que exige. Quando está no segundo, ela decepciona sistematicamente e essa decepção acumulada é o maior problema que a democracia brasileira enfrenta hoje. Escrevo este capítulo a partir dessa convicção: a

de que ainda é possível, e urgente, recuperar o primeiro estado.

A frase que o Brasil precisa parar de repetir

Existe uma frase que se tornou tão comum no cotidiano político brasileiro que quase ninguém mais a questiona. Ela aparece em conversas de corredor, em grupos de WhatsApp, em comentários de redes sociais, na boca de eleitores frustrados e, tragicamente, também na boca de políticos que deveriam ser os primeiros a combatê-la. A frase é simples e, exatamente por isso, devastadora: não tem o que fazer, é assim que funciona.

É uma frase que parece descrever a realidade. Na verdade, ela faz algo muito mais grave: justifica. Não explica por que as coisas são como são ensina a aceitar que não podem ser diferentes. Transforma o que é errado em regra, o que é exceção em norma, o que é fracasso em fatalidade. É a frase da resignação elevada à categoria de sabedoria prática, da acomodação disfarçada de realismo, do cinismo que se apresenta como experiência.

E enquanto essa frase circula, enquanto é repetida e naturalizada em rodas de conversa e espaços de formação de opinião, o Brasil espera. Espera a escola que foi prometida na campanha e nunca foi construída. Espera a estrada que foi anunciada com pompa em evento de inauguração e que nunca saiu do papel. Espera o respeito que o poder público declarou em discurso e que nunca se materializou no atendimento da

repartição, na qualidade do serviço, na presença do Estado quando era necessário.

A razão pela qual crio e invisto no Instituto Teotônio Vilela, a razão pela qual promovemos este ciclo de formação política, a razão pela qual convoquei mais de dois mil tucanos de todo o Brasil para este seminário é uma só: não acreditamos que é assim que funciona. Acreditamos e a história do nosso partido é a prova mais concreta dessa crença que a política pode ser diferente. Que o cargo pode ser exercido com honra. Que a palavra empenhada pode ser cumprida. Que o interesse público pode prevalecer sobre o interesse privado. Não como exceção heroica, mas como padrão como a forma normal de fazer política num país sério.

O paradoxo do país mais politicamente engajado e mais abandonado

O Brasil de 2026 não tem falta de política. Pelo contrário, nunca houve tanto engajamento político na história do país. As redes sociais transformaram cada cidadão num produtor e distribuidor de conteúdo político. Os grupos de WhatsApp fervilham de análises, de posicionamentos, de debates que atravessam a madrugada. As eleições ocupam o noticiário durante o ano inteiro, não apenas nos períodos formais de campanha. Há mais militância, mais mobilização, mais discussão sobre política do que em qualquer momento da história republicana brasileira.

E, no entanto, a sensação que predomina no país é de abandono. De que a política acontece num espaço paralelo à

vida real, com as suas próprias regras e os seus próprios interesses, e que o cidadão comum está do lado de fora dessa sala, olhando pela janela, sem conseguir influenciar o que acontece dentro. É uma contradição que perturba: como pode um país tão engajado politicamente se sentir tão sem direção, tão órfão de representação, tão distante de quem foi eleito para representá-lo?

A resposta está numa distinção que o debate público raramente faz com clareza suficiente: barulho e governança são coisas diferentes. Movimentação e resultado não se confundem. Estar no poder e exercer o poder não são a mesma coisa. O Brasil tem hoje uma abundância de política como espetáculo de declarações, de posicionamentos, de disputas simbólicas que ocupam o espaço público com muito ruído e pouca substância. E tem, simultaneamente, uma escassez de política como serviço de decisões que chegam à vida real das pessoas, de políticas públicas que funcionam, de governos que entregam o que prometeram.

Essa dissociação entre o espetáculo político e a entrega concreta é o que produz, ao longo do tempo, a indiferença que é mais perigosa para a democracia do que qualquer oposição. O eleitor que vota com raiva ainda acredita que o resultado importa ainda é um cidadão ativo que aposta na política como instrumento de mudança. O eleitor que vota com indiferença já desistiu. Já internalizou que vai ao colégio eleitoral por obrigação legal, não por convicção de que aquilo que fará vai mudar alguma coisa na sua vida ou na vida de quem ama. E quando a indiferença se torna o estado majoritário do

eleitorado, a democracia perde a legitimidade que a sustenta não de uma vez, mas aos poucos, numa erosão que é difícil de perceber enquanto acontece e muito difícil de reverter depois que se consolidou.

A crise de credibilidade: quando a palavra política perdeu peso

A crise democrática brasileira não é uma crise de instituições. As instituições estão de pé. O Congresso Nacional funciona, aprova leis, realiza sessões, produz legislação. O Judiciário funciona, julga, decide, aplica as leis que o Legislativo produz. Os governos estaduais e municipais funcionam, cobram impostos, pagam servidores, operam as estruturas burocráticas que o Estado requer. O processo eleitoral funciona com uma eficiência e uma segurança que poucos países no mundo conseguem replicar.

A crise é de outra natureza, é uma crise de confiança, uma crise de credibilidade. E credibilidade tem uma base única e insubstituível: a correspondência entre o que se diz e o que se faz. Palavra honrada, palavra cumprida. É uma premissa tão elementar que vale para qualquer relação humana comercial, familiar, afetiva. Quando alguém diz que vai fazer algo, a outra parte acredita que vai acontecer. Essa crença é o cimento de qualquer convivência sustentável. Sem ela, não há confiança. Sem confiança, não há cooperação. Sem cooperação, não há nada que dure.

Na política brasileira, essa premissa foi quebrada. Não uma vez, não por um partido específico, não num momento

histórico delimitado. Foi quebrada sistematicamente, durante tanto tempo, por tantos atores diferentes, com tanta naturalidade que hoje uma parcela crescente do eleitorado vai às urnas sem acreditar numa vírgula do que está sendo prometido. O voto deixou de ser um ato de confiança e se transformou num ato de cálculo defensivo na escolha do menos ruim, na tentativa de minimizar o dano, na aposta resignada de que pelo menos esse vai roubar menos.

As pessoas naturalizaram a ausência de esperança por dias melhores porque esperança exige crença, e crença exige que a palavra tenha peso que carregue consequência, que implique compromisso, que vincule quem a pronuncia ao cumprimento do que prometeu. Quando a palavra política perde esse peso, quando promessa e entrega se divorciam de forma permanente e sistemática, a democracia fica oca por dentro. Parece que funciona, tem eleições, tem campanha, tem debate, tem candidatos. Mas não funciona de verdade, porque o elo que deveria conectar quem governa a quem é governado foi rompido. E democracia sem esse elo é apenas o ritual da democracia, sem a substância que lhe dá sentido.

Quando a palavra política perde peso, a democracia fica oca por dentro. Parece que funciona, mas não funciona e é exatamente essa aparência de funcionamento sem a substância real que corrói a legitimidade democrática de forma lenta e irreversível.

Por que formação política em 2026 é urgência, não luxo

É nesse contexto que a formação política deixa de ser um investimento opcional e se torna uma exigência. Não há formação para acumular certificados ou para cumprir obrigações formais. Formação para entender, com clareza e com profundidade, que tipo de político o Brasil precisa que vença e para construir, concretamente, as condições para que esse tipo de político chegue aos cargos onde pode fazer diferença.

A formação política que o ITV promove não é adestramento ideológico. Não é a transmissão de um catecismo partidário que os militantes devem memorizar e repetir. É o desenvolvimento da capacidade de pensar politicamente, de compreender os problemas reais que a população enfrenta, de analisar as propostas que circulam no debate público com critério e rigor, de construir e comunicar soluções que sejam ao mesmo tempo tecnicamente consistentes e politicamente viáveis. É o desenvolvimento da convicção não do entusiasmo passageiro de quem se animou num evento, mas da convicção sólida de quem entende por que acredita no que acredita e sabe defender essa crença quando questionado.

Precisamos de lideranças que saibam usar as novas ferramentas disponíveis e a inteligência artificial é, sem dúvida, uma das mais transformadoras que já chegaram ao campo eleitoral. Precisamos de lideranças que compreendam a legislação eleitoral que regula o ambiente em que vão disputar. Precisamos de lideranças que entendam a social-democracia

não como rótulo conveniente, mas como projeto político com história, com legado documentado e com respostas específicas para os desafios do Brasil contemporâneo.

Mas, acima de tudo, precisamos de lideranças que tenham clareza sobre o que é inegociável. Sobre o que não pode ser comprometido pela pressão do cargo, pela conveniência do momento, pela tentação de fazer o que é fácil em vez do que é certo. Precisamos de lideranças que saibam distinguir o princípio da manobra e que tenham a coragem de escolher o princípio mesmo quando a manobra parece mais inteligente no curto prazo.

O cargo como missão: a distinção que define tudo

Tenho uma posição clara sobre o tipo de político que o Brasil precisa, e a defendo sem reservas: a política que o Brasil precisa é aquela que trata o cargo público como missão não como destino pessoal, não como recompensa por anos de militância, não como a coroação de uma trajetória que finalmente chegou onde merecia. Missão.

A palavra não é retórica. Ela carrega um conteúdo preciso que importa compreender. Missão tem finalidade existe para algo que está fora de si mesma, que a precede e que a transcende. O militar em missão existe para proteger quem está sendo protegido, não para acumular condecorações. O médico em missão existe para curar o paciente, não para demonstrar competência técnica. O político em missão existe para melhorar a vida das pessoas que o elegeram, não para exercer

poder, não para acumular influência, não para construir uma trajetória que ele mesmo admira.

E a finalidade da política, nessa compreensão, é uma só: cuidar de gente. Melhorar a vida concreta de quem tem carne e osso, de quem acorda cedo e enfrenta um transporte público que não funciona, de quem paga impostos e recebe em troca serviços a quem do que pagou, de quem espera na fila de um pronto-socorro e não sabe se vai ser atendido antes de a situação piorar, de quem depende de uma decisão tomada longe dele por alguém que ele elegeu e que, com muita frequência, sequer se lembra de quem o elegeu depois que toma posse.

A boa política começa quando o governante acorda todo dia com essa imagem presente. Quando o mandato não apaga esse rosto o rosto de quem espera, de quem depende, de quem vai sentir na vida concreta o peso ou o alívio do que foi decidido nos gabinetes e nos plenários. Quando a pressão do cargo, a velocidade das crises, o ruído permanente das disputas internas e externas não conseguem desconectar quem governa de quem depende do governo.

Esse fio de conexão quando existe chama-se princípio. É o que mantém o governante orientado quando o ambiente pressiona em direções opostas. É o que permite dizer não quando o não é a resposta certa mas a resposta inconveniente. É o que diferencia, no longo prazo, o legado do governante que serviu do legado do governante que apenas passou. Quando esse fio desaparece, o que fica no lugar é a manobra, a capacidade de navegar situações sem bússola, de agir por cálculo imediato em

vez de por convicção, de ser eficiente na aparência e vazio na substância.

Diálogo como método, construção coletiva como necessidade

Há uma concepção de liderança política que precisa ser explicitamente contestada, porque ela contamina a cultura interna de muitos partidos e de muitas lideranças: a concepção de que a decisão solitária é sinal de força, de que consultar é sinal de fraqueza, de que governar bem é saber impor a vontade a despeito das resistências.

Essa concepção é equivocada e é equivocada não apenas do ponto de vista dos valores democráticos, mas do ponto de vista prático e técnico. Decisões tomadas sem o adequado processo de escuta e de construção coletiva são decisões que ignoram informação relevante, que subestimam a complexidade dos problemas, que constroem soluções para os problemas que o governante imagina que existem em vez dos problemas que existem de verdade. E políticas públicas construídas sobre premissas incorretas, por mais bem-intencionadas que sejam, produzem resultados que ficam aquém do que a necessidade exigia.

O diálogo não é fraqueza é método. É a forma mais eficiente conhecida de agregar informação, de identificar resistências antes que se tornem obstruções, de construir a adesão que transforma uma política numa realidade sustentável. A obra feita sem diálogo cai porque não tem a base de legitimidade que só o envolvimento dos afetados pode construir. A política

feita sem parceria racha porque não distribui responsabilidade nem compromisso entre os atores que precisam cooperar para que funcione. O governo feito sem ouvir erra na essência porque age com menos informação do que teria se tivesse escutado e as consequências desse erro recaem sobre quem mais depende do governo para ter acesso ao que precisa.

A construção coletiva não é slogan de palanque. É o único jeito de produzir políticas públicas com a legitimidade real que o cumprimento exige não apenas a legitimidade formal que vem do processo eleitoral, mas a legitimidade substantiva que nasce de saber que as pessoas foram ouvidas, que suas necessidades foram consideradas, que as soluções propostas têm alguma correspondência com a realidade que elas vivem. Essa legitimidade substantiva é o que transforma uma política pública num projeto que a sociedade defende em vez de num programa governamental que ela apenas tolera enquanto o governo que o criou permanece no poder.

Ao longo de mais de trinta anos na política, governei com essa convicção. A gestão, do estado de Goiás, que conduzi foi marcada pela crença de que ouvir não atrasa a estrutura. Que envolver não dilui a liderança a fortalece. Que a política seja capaz de construir algo que dure é sempre a política feita com, não apenas para. E os resultados que conseguimos nas áreas de infraestrutura, de saúde, de educação, de segurança pública são, em grande medida, o resultado desse método: de governar com a disposição permanente de aprender com quem sabe mais sobre determinado problema do que qualquer gabinete poderia saber.

2026: a eleição sobre um padrão

As eleições de 2026 serão, como toda eleição, sobre muitas coisas ao mesmo tempo. Sobre nomes, sobre projetos, sobre alianças, sobre o desempenho dos governos em exercício e sobre as promessas dos que pretendem substituí-los. Sobre o estado da economia, sobre a percepção de segurança, sobre o custo de vida que o eleitor sente na carne todo mês quando abre a conta do supermercado.

Mas, no fundo, naquele nível de análise que vai além das pesquisas de intenção de voto e das análises de cenário, 2026 vai ser uma eleição sobre uma questão mais simples e mais fundamental: o Brasil aceita o que está aí ou exige mais? Essa pergunta não tem resposta óbvia. As duas alternativas têm peso real no eleitorado. A indiferença generalizada que descrevi antes não significa que as pessoas sejam indiferentes ao que acontece na sua vida, significa que perderam a crença de que o voto pode mudar algo. Recuperar essa crença é a tarefa mais importante que o PSDB tem pela frente.

Exigir mais não é ser contra alguém. Não é oposição por oposição, não é a negação de tudo que existe, não é o aproveitamento oportunista de qualquer insatisfação disponível. Exigir mais é ser a favor de um padrão um padrão político, um padrão ético, uma forma de fazer política que não abre mão do princípio mesmo quando o princípio é inconveniente, que honra a palavra mesmo quando honrá-la é custoso, que governa com a competência que os problemas reais exigem em vez de com a aparência de competência que as pesquisas de opinião requerem.

É um padrão que olha para frente sem destruir o que foi construído, que reconhece o legado sem se paralisar nele, que aprende com os erros sem precisar negar a história. E que não esquece, em nenhum momento, que toda decisão pública tem rosto o rosto de quem espera, de quem vai sentir o impacto daquela decisão na sua vida concreta, de quem tem carne e osso e necessidades reais que não se resolvem com discurso.

O ITV e a formação que o momento exige

O Instituto Teotônio Vilela existe precisamente para isso: para ajudar a construir o tipo de liderança política que esse padrão requer. Para formar não apenas candidatos tecnicamente preparados para disputar uma eleição, mas governantes intelectualmente equipados para exercer o cargo com a substância que a missão exige.

O nome que escolhemos para o instituto não é acidental. Teotônio Vilela foi um dos fundadores do PSDB e uma das figuras mais extraordinárias da transição democrática brasileira. Era um político nordestino, conservador na origem, que atravessou uma transformação pessoal e política profunda ao longo da luta pela redemocratização e que se tornou um dos defensores mais apaixonados e mais corajosos dos direitos humanos e da abertura política num momento em que essa defesa tinha um custo pessoal imenso. Ele soube, no momento mais difícil, o que era inegociável. Soube separar o princípio da conveniência. E pagou o preço de fazer isso com integridade.

Carregar esse nome é uma responsabilidade. É a afirmação de que o instituto existe não apenas para ensinar técnica política

para treinar candidatos a usar bem as redes sociais, a montar equipes de campanha eficientes, a navegar a legislação eleitoral com competência. Existe para transmitir algo mais difícil e mais importante: a convicção de que a política pode ser feita de forma diferente, de que o cargo pode ser exercido como missão genuína, de que o princípio pode prevalecer sobre a manobra e que quando isso acontece, os resultados são melhores para todo mundo.

Esse ciclo de formação que inauguramos com este seminário e que vai percorrer o Brasil, passando por cada estado, alcançando cada liderança tucana que queira se preparar para disputar 2026 com o máximo de competência e de integridade é a expressão mais concreta desse compromisso. Não é um evento. É um processo. Não tem resultado imediato. Tem resultado duradouro o resultado de lideranças melhor formadas que tomam decisões melhores que melhoram a vida de pessoas reais.

A herança de Mário Covas e o que ela exige de nós

Neste seminário, peço que seja veiculado um vídeo com palavras de Mário Covas durante a fundação do PSDB. Faço esse pedido de forma deliberada e com um propósito específico: não para fazer nostalgia, não para criar o culto a uma figura histórica, mas para reconectar as lideranças atuais do partido com o espírito que originou o projeto tucano.

Mário Covas foi um dos fundadores do PSDB e um dos governantes mais exemplares que o Brasil produziu no período democrático. Sua gestão do estado de São Paulo foi marcada

por uma combinação rara de competência técnica, rigor ético e coragem política a disposição de fazer o que era certo mesmo quando era difícil, de enfrentar as corporações e os interesses instalados mesmo quando o custo eleitoral era evidente, de governar com o olho no longo prazo mesmo num ambiente que recompensa o curto prazo. Ele pagou preços políticos reais por essas escolhas e os resultados que deixou falam por si.

O que as palavras de Covas na fundação do partido evocam não é apenas história. É um padrão de exigência que cada tucano que se reivindica herdeiro daquele projeto precisa aplicar a si mesmo. A pergunta que cada liderança do PSDB deveria fazer regularmente é simples e incômoda: o que Mário Covas faria nessa situação? Não como exercício de idolatria como critério de avaliação. Como forma de resistir à tentação de fazer o que é conveniente quando o que é correto exige mais.

O PSDB tem uma história que merece ser contada com orgulho. O Plano Real estabilizou a economia e libertou milhões de famílias da inflação. A Lei de Responsabilidade Fiscal estabeleceu um compromisso permanente com o dinheiro público. O Bolsa Escola plantou a semente do que se tornaria a maior política de transferência de renda condicionada do mundo. A modernização do Estado brasileiro em áreas como telecomunicações, energia e transporte. São realizações concretas, documentadas, que mudaram o Brasil de formas que ainda se fazem sentir.

Mas o legado mais importante do PSDB não está em nenhuma lei específica nem em nenhum programa de governo. Está na demonstração prática, repetida em múltiplos contextos e ao

longo de décadas, de que é possível governar com competência sem abrir mão da ética, de que é possível fazer escolhas difíceis sem perder o compromisso com os mais vulneráveis, de que é possível ser um partido de governo sem se tornar um partido do poder. Essa demonstração é o ativo mais valioso que temos e é o ativo que este ciclo de formação existe para preservar, transmitir e atualizar para os desafios de 2026.

Um compromisso, não um evento

Encerro este capítulo com o mesmo espírito com que abro o seminário: não com a celebração de uma ocasião, mas com a afirmação de um compromisso.

O compromisso é com a política como missão com a convicção de que o cargo público é um instrumento de serviço, não de poder pessoal. Com a cultura de que a palavra empenhada obriga que prometer e não cumprir não é apenas uma falha política, é uma falha moral que corrói a confiança que a democracia precisa para funcionar. Com a prática do diálogo como método de governo não como concessão ao outro, mas como forma de tomar decisões melhores com mais informação. Com o princípio de que toda decisão pública tem rosto e que esse rosto precisa estar presente na mente do governante em cada escolha que faz.

O PSDB que queremos reconstruir e que este ciclo de formação está ajudando a reconstruir, tijolo por tijolo, liderança por liderança é o PSDB que acredita que a política pode ser diferente. Não como utopia distante, mas como projeto

concreto, com método, com legado e com a coragem de lutar por ele mesmo quando o ambiente recompensa o contrário.

Sejam todos bem-vindos a esse trabalho. Não é fácil. Não tem atalho. Mas é o trabalho que importa e é o trabalho que, no longo prazo, faz diferença real na vida de quem depende da política para ter acesso ao que precisa.

O Brasil não precisa de mais política. Precisa de melhor política feita com princípio, com competência e com a convicção inabalável de que o cargo público é uma missão, não uma recompensa. É para construir essa política que este seminário existe. E é para esse Brasil que trabalhamos.

CAPÍTULO 2

Protagonistas da política nacional: o PSDB que precisa voltar a ser

*Aécio Neves
Presidente Nacional do PSDB*



A política, quando praticada com seriedade e com amor genuíno à causa pública, é o instrumento mais poderoso de transformação da vida das pessoas. Escrevo este capítulo com a convicção de quem dedicou décadas à construção desse instrumento e com a responsabilidade de quem sabe que o momento

presente exige mais do que palavras de circunstância: exige a coragem de sonhar novamente, de acreditar que o impossível pode ser alcançado, como já foi antes, por aqueles que não se conformaram com o que estava dado.

Política como instrumento de transformação

Compreendo a política como instrumento de transformação da vida das pessoas. Não como fim em si mesma, não como espaço de acumulação de poder pessoal, não como arena de disputas que se sustentam por sua própria lógica interna, indiferente ao que acontece do lado de fora dos gabinetes e dos plenários. A política, em sua dimensão mais nobre e mais necessária, é o meio mais eficaz que as sociedades democráticas desenvolveram para melhorar concretamente a existência de quem depende de decisões coletivas e são todos, em alguma medida, que dependem dessas decisões.

Essa compreensão não é nova para mim. Ela orienta minha trajetória desde os primeiros passos na vida pública, e foi reforçada, ao longo de décadas, por tudo o que vi a política ser capaz de fazer e pelo que vi acontecer quando ela deixa de cumprir essa função. A estabilidade econômica que o Plano Real trouxe ao Brasil não foi um fenômeno econômico abstrato: foi a libertação de milhões de famílias que tinham os seus salários corroídos pela inflação antes de chegar ao fim do mês. A Lei de Responsabilidade Fiscal não foi um instrumento técnico de contabilidade pública: foi a construção de um compromisso com o dinheiro do cidadão que tornou possível,

no longo prazo, a oferta de serviços públicos de melhor qualidade. Política que funciona tem rosto, tem endereço, tem consequência na vida real de pessoas reais.

É dessa compreensão que nasce o entusiasmo com iniciativas como este ciclo de formação do Instituto Teotônio Vilela. Um seminário que toca em pontos fundamentais da política contemporânea o uso da inteligência artificial nas eleições, os desafios da comunicação digital, a necessidade de qualificar quem se dispõe a participar da vida pública é um seminário que leva a sério o papel da política. E levar a sério o papel da política, hoje, num ambiente de crescente trivialização do debate público, é um ato que exige coragem e convicção.

Ter acesso às novas tecnologias, desenvolver a capacidade de levar informação correta de forma direta ao cidadão e à cidadã: esses não são temas periféricos ou instrumentais. São condições para que a política cumpra a sua função num século em que a batalha pela atenção das pessoas acontece em plataformas digitais que nunca dormem, com velocidade que os instrumentos tradicionais de comunicação não acompanham. Um partido que ignora as transformações do ambiente em que disputa não está apenas perdendo eleições, está abrindo mão da sua capacidade de influenciar realidades.

Continuidade como força, não como inércia

A política é uma ação coletiva. Essa afirmação, simples na forma, é profunda nas implicações práticas. Significa que resultados duradouros não nascem de gestos individuais por mais talentoso e carismático que seja o indivíduo que os

protagoniza. Nascem de processos. De organizações que sustentam projetos ao longo do tempo, que mantêm valores quando o ambiente pressiona em sentido contrário, que são capazes de passar o testemunho de uma geração para outra sem perder a essência do que as define.

Partidos políticos que resistem ao tempo e que acumulam capacidade de transformação são, invariavelmente, partidos que desenvolveram uma cultura interna de continuidade não a continuidade da acomodação, que preserva estruturas por inércia e teme a renovação como ameaça, mas a continuidade da convicção, que mantém os valores fundadores como bússola mesmo quando as circunstâncias mudam e as pressões se intensificam. Essa distinção é fundamental: continuidade de propósito não é rigidez; é a âncora que impede que um partido se dissolva na conveniência de cada momento eleitoral.

Acredito que a razão mais profunda do crescimento atual do PSDB é exatamente essa: a construção, paciente e determinada, de um processo de continuidade sincera e real de propósitos ancorados nos mesmos valores e princípios que orientaram nossas vidas públicas por décadas. Não é a continuidade que se declara em discursos e se esquece na prática. É a continuidade que se verifica nas decisões concretas, nas articulações feitas, nos quadros formados, na estrutura construída.

O presidente Marconi Perillo construiu, com paciência e determinação admiráveis, as bases desse processo. Acompanhei de perto esse trabalho e posso afirmar, com a autoridade de quem participou de muitos momentos difíceis

da trajetória do partido, que o que ele fez à frente do PSDB e agora à frente do ITV não tem precedente fácil em termos de dedicação e de competência para conduzir uma reconstrução que muitos julgavam impossível. O secretário-geral Adolfo Viana e o tesoureiro Paulo Biáquio têm dado a esse trabalho a consistência operacional que transforma intenção em resultado e essa tríade de liderança é, em si mesma, um exemplo do que a continuidade construtiva pode produzir.

Nomes novos chegam, como o professor Alcides e tantos outros parlamentares de diferentes estados, e encontram um partido com identidade clara e estrutura real. Não chegam a um espaço vazio em busca de uma legenda. Chegam a um projeto e essa diferença é tudo. Um partido que atrai quadros porque tem projeto é um partido que vai continuar atraindo. Um partido que atrai quadros apenas pela conveniência eleitoral do momento os perde na próxima convenção.

O que acontece quando o PSDB está ausente

Quero afirmar algo que considero fundamental e que a experiência me autoriza a dizer com convicção: quando falta o PSDB influenciando as grandes decisões nacionais, quando a sua voz deixa de ecoar nos debates que definem os rumos do país, quem perde não é o partido quem perde é o Brasil.

Essa não é uma afirmação de vaidade institucional. Não é o orgulho de quem quer preservar um espaço de poder pelo poder. É o reconhecimento de um papel histórico que o partido desempenhou de forma concreta e documentada, e que o cenário político atual demonstra, por contraste doloroso, ser

insubstituível. A polarização rasa, ultrapassada e odiosa que domina hoje o debate público não é um fenômeno natural da democracia. Não é o resultado inevitável de uma sociedade complexa que encontrou formas diferentes de se expressar politicamente. É, em grande parte, a consequência de um vácuo, o espaço que ficou descoberto quando as forças do centro democrático se fragilizaram e perderam a capacidade de oferecer uma alternativa ao país.

Quando o centro democrático está forte, ele exerce uma força gravitacional sobre o debate político: puxa as discussões para o campo das propostas concretas, da governabilidade responsável, do diálogo entre diferentes. Quando ele se fragiliza, os extremos ocupam esse espaço e passam a definir os termos do debate e os termos definidos pelos extremos são sempre os da guerra, da divisão, do inimigo que precisa ser destruído. O custo desse deslocamento não é pago pelos partidos: é pago pelo cidadão comum, que vê a política se transformar num espetáculo do qual se sente cada vez mais distante e do qual cada vez menos espera que venha qualquer coisa útil para a sua vida.

Estamos assistindo, com preocupação crescente, a grupos políticos que se digladiam sem projeto consistente, olhando permanentemente para o lado para calcular como atingir mais o adversário ou como se defender dos ataques que recebem. É uma política que gira sobre si mesma, que consome energia sem produzir resultado, que faz muito barulho e entrega muito pouco. O PSDB não veio para participar desse espetáculo, veio

para oferecer ao Brasil uma alternativa que esse espetáculo torna cada vez mais necessária e cada vez mais urgente.

O centro democrático como resposta necessária

O projeto que defendo e que o PSDB representa em sua melhor versão é o de um partido de centro, liberal na economia, comprometido do ponto de vista social, pragmático na política externa, sem alinhamentos ideológicos automáticos que subordinam o interesse nacional a fidelidades que não devem nada ao Brasil. Esse projeto não é uma posição de compromisso entre extremos. É uma posição com conteúdo próprio, com história própria e com resultados verificáveis.

Ser de centro não é ser indefinido. Não é recusar posições para agradar a todos, não é a arte de nunca dizer nada que possa desagradar a alguém. É ter a clareza de que os problemas reais do país são complexos demais para caber nas soluções simples que os extremos vendem com tanta facilidade e que a honestidade intelectual exige reconhecer essa complexidade em vez de fingir que ela não existe. É afirmar, sem hesitação, que a liberdade econômica e a responsabilidade social não são opostos a serem escolhidos, mas dimensões complementares de um mesmo projeto de desenvolvimento sustentável. Que a política externa de um país sério é orientada por interesses nacionais permanentes, não por afinidades ideológicas que mudam a cada governo.

Essa posição tem um custo político de curto prazo, especialmente num ambiente em que o radicalismo gera mais engajamento imediato do que a moderação fundamentada, em

que a provocação produz mais cliques do que a proposta consistente, em que a simplificação é premiada pela atenção que a complexidade não consegue capturar. Reconheço esse custo. Enfrento-o há décadas. E afirmo que vale a pena pagá-lo, porque o que está em jogo não é o desempenho eleitoral de um partido num ciclo específico, é a qualidade da democracia brasileira e a capacidade do país de enfrentar seus desafios históricos com a seriedade e a competência que eles exigem.

O Brasil liberal na economia, socialmente comprometido e pragmático nas relações internacionais não é uma utopia, é o Brasil que funcionou melhor, que cresceu com mais consistência, que reduziu desigualdades de forma mais sustentável. Esse registro histórico é o nosso argumento mais sólido, e precisamos aprender a apresentá-lo com a clareza e a confiança que ele merece.

A capacidade de sonhar: o que os fundadores tinham e precisamos recuperar

Há quase quarenta anos, um grupo de homens e mulheres fundou o PSDB sem a certeza do que aquele partido se tornaria. Não tinham pesquisas de intenção de voto que garantisse o sucesso, não tinham recursos financeiros que assegurassem a viabilidade, não tinham o conforto de uma trajetória já percorrida que mostrasse o caminho. O que tinham era convicção sobre o tipo de política que o Brasil precisava, sobre os valores que deveriam orientar o exercício do poder público, sobre o papel que um partido de

centro-democrático poderia desempenhar num país que saía de décadas de autoritarismo e precisava construir, tijolo por tijolo, uma democracia de verdade.

Eles acreditaram no impossível. E transformaram essa crença em realidade em governos, em reformas, em políticas públicas que mudaram o Brasil de formas que permanecem verificáveis e concretas até hoje. A estabilidade monetária que o Plano Real inaugurou e que transformou a vida de famílias que nunca mais precisaram correr ao supermercado na véspera do reajuste de preços. A Lei de Responsabilidade Fiscal estabeleceu um pacto com o dinheiro público e com as gerações futuras. A modernização do setor de telecomunicações abriu as portas para o Brasil digital. O Bolsa Escola plantou a semente do que se tornaria a maior política de transferência de renda do país. São marcas de quem acreditou que era possível fazer diferente e fez.

A política é instrumento de transformação, e tem que ser feita com amor, com dedicação, com confiança e, principalmente, com coragem a coragem de acreditar no impossível, como acreditaram os fundadores do PSDB há quase quarenta anos.

Recuperar essa capacidade de sonhar não é romantismo político nem nostalgia de um passado que não volta. É a condição para que o projeto do PSDB seja mais do que uma alternativa eleitoral de ocasião para que seja uma proposta de país, uma visão de futuro que o eleitor possa abraçar não apenas como voto de protesto contra o que está aí, mas como

escolha positiva por algo em que acredita. A diferença entre um partido que inspira e um partido que apenas agrega votos está exatamente nessa capacidade: a de fazer as pessoas sentirem que participar daquele projeto vale o esforço, vale o risco, vale o investimento de energia e de esperança.

A esperança política não é ingenuidade. É uma aposta racional baseada em evidências e as evidências que o PSDB tem para apresentar são mais sólidas do que as de qualquer outro partido de centro na história recente do Brasil. O desafio não é criar algo do nada. É reconectar o presente com esse legado de forma que faça sentido para um eleitor de 2026, para um jovem que não viveu o Plano Real mas que sente na pele as consequências de uma economia instável, para um trabalhador que quer mais do que assistência e menos do que abandono.

O ITV como fundação intelectual do projeto

O Instituto Teotônio Vilela não é um apêndice do partido. Não é uma estrutura burocrática criada para cumprir obrigações legais ou para distribuir recursos de forma organizada. É a fundação intelectual do projeto tucano o espaço onde as ideias são aprofundadas com o rigor que a prática política muitas vezes não permite, onde os quadros são formados com a densidade conceitual que um partido de governo precisa ter, onde o legado é sistematizado e atualizado para os desafios do presente, onde a memória institucional se transforma em recurso estratégico para o futuro.

Fui presidente do ITV em outro momento da história do partido, e sei o que significa ocupar esse espaço com seriedade.

Sei que o trabalho feito num instituto de formação política raramente aparece nos holofotes, não há o drama de uma votação decisiva no plenário, não há o impacto imediato de uma decisão de governo que muda uma política pública. O trabalho de formação é silencioso, de longo prazo, e os seus resultados se manifestam de formas que não são sempre fáceis de atribuir com precisão. Mas são reais. Um quadro político bem formado toma decisões melhores. Uma liderança que entende profundamente o projeto que defende comunica esse projeto com mais autenticidade e mais convicção. Um partido que investe sistematicamente na formação dos seus membros constrói uma cultura interna que resiste às pressões e às tentações que o exercício do poder inevitavelmente traz.

Ver o presidente Marconi à frente do ITV com esse nível de dedicação, competência e visão estratégica é, para mim, uma das razões mais concretas de otimismo com o momento que o partido atravessa. A sua gestão do instituto tem sido marcada por uma compreensão clara do que a formação política precisa ser hoje: não apenas a transmissão de conhecimentos técnicos sobre legislação eleitoral ou marketing político embora esses elementos sejam importantes e necessários, mas a construção de uma identidade partidária sólida, fundamentada em valores claros e em uma visão de Brasil que os membros do partido possam abraçar com convicção e defender com coerência.

O PSDB fortalecido pelo ITV é um partido que pensa antes de agir, que forma antes de lançar, que constrói antes de disputar. Num ambiente político em que a improvisação é regra e a superficialidade é premiada, essa diferença de método é

também uma diferença de resultado. Partidos que investem em formação produzem governantes melhores e governantes melhores produzem políticas públicas melhores e políticas públicas melhores mudam a vida de pessoas reais. A cadeia é longa, mas ela existe, e os elos que a compõem começam aqui.

O retorno ao protagonismo: não uma aspiração, um compromisso

Não estamos aqui para discutir o cumprimento de cláusulas eleitorais ou para celebrar posições de meio de tabela. Estamos aqui para afirmar, com todas as letras e com toda a convicção que a trajetória que percorremos nos autoriza a ter, que o PSDB volta para ser o que nunca deveria ter deixado de ser: protagonista da política nacional.

Protagonismo não é arrogância. É o reconhecimento de uma responsabilidade a responsabilidade de um partido que tem história, que tem legado, que tem o projeto mais consistente para o Brasil entre as forças políticas que disputam o espaço do centro democrático, e que, por tudo isso, tem o dever de estar presente nas grandes decisões do país com voz ativa, com propostas concretas e com a disposição de pagar o custo político que a defesa de posições corretas frequentemente exige.

Em Goiás, no Distrito Federal, em cada estado onde o número 45 for levantado com convicção e com projeto, esse retorno ao protagonismo vai encontrar um eleitor que espera por uma alternativa real. Que está cansado de escolher entre extremos. Que quer uma política que resolva problemas em vez de

criá-los, que una em vez de dividir, que olhe para frente em vez de se alimentar do rancor do passado.

O Brasil está cansado da política como guerra permanente, como espetáculo de ataques e defesas que não produz nada além de mais descrença e mais desengajamento. Há um espaço imenso e uma necessidade urgente para uma política que trate o cargo como missão, que respeite o cidadão como sujeito ativo da democracia e não como objeto de manobras eleitorais, que governe com a competência que o país merece e com a humildade de quem sabe que governar é, antes de tudo, servir.

Um projeto só, em favor do Brasil

Partido e instituto são, nesse projeto, uma coisa só. O trabalho que fazemos aqui de formação, de debate, de construção e de consolidação de uma identidade partidária sólida e o trabalho que fazemos nas ruas, nos parlamentos e nos governos são as duas faces de um mesmo compromisso: o compromisso com um Brasil melhor, construído com a seriedade que os desafios do país exigem e com a generosidade de quem coloca o interesse público acima do interesse pessoal.

Esse compromisso não é abstrato. Ele se manifesta nas candidaturas que lançaremos em 2026, nas propostas que levaremos ao eleitor, nos mandatos que exercemos com responsabilidade e com orientação clara pelos valores que nos definem. Manifesta-se também, e de forma igualmente importante, na qualidade da formação que oferecemos a cada tucano e tucana que se propõe a participar da vida pública porque um candidato bem formado é um governante melhor, e

um governante melhor é a melhor contribuição que um partido pode dar ao país.

A capacidade de sonhar que peço que recuperemos não é a capacidade de imaginar cenários irreais ou de prometer o que não pode ser entregue. É a capacidade de acreditar, com base em evidências históricas sólidas e num projeto político consistente, que o Brasil pode ser melhor do que é e que o PSDB tem o papel, a responsabilidade e as condições de contribuir para que isso aconteça. Essa crença é o combustível que moveu os fundadores do partido há quase quarenta anos. É o combustível que precisa mover cada um de nós hoje.

*Somos uma coisa só um projeto só em favor do Brasil.
Com amor, com dedicação, com confiança e com a
coragem que esse momento exige: é assim que
seguimos em frente, e é assim que chegaremos onde
precisamos chegar.*

Inteligência Artificial nas Eleições de 2026: o que todo candidato precisa saber

*Marcelo Vitorino
Professor e Consultor Político*



Uma virada cultural sem precedentes na história da comunicação política

Há momentos na história em que a tecnologia não apenas melhora o que já existe, ela redefine o que é possível. A Revolução Industrial foi um desses momentos: transformou a produção, reorganizou as cidades, criou novas classes sociais e

tornou obsoletas formas de trabalho que existiam há séculos. As resistências foram imensas, os impactos foram dolorosos para muitos, e a adaptação levou décadas mas quem se recusou a compreender o novo ambiente foi simplesmente deixado para trás pela história.

A internet foi o segundo desses momentos, e sua chegada ao campo político foi igualmente disruptiva. Campanhas que antes dependiam exclusivamente de mídia de massa, de comícios presenciais e de redes de cabos eleitorais passaram a ter de lidar com um eleitor que produzia conteúdo, que compartilhava opiniões, que formava grupos de interesse e que podia, pela primeira vez, interagir diretamente com candidatos sem a mediação dos meios tradicionais. Os partidos e candidatos que entenderam essa mudança primeiro tiveram vantagens reais. Os que a ignoraram pagaram o preço.

A inteligência artificial é o terceiro desses momentos e está acontecendo agora, no ciclo eleitoral de 2026, com uma velocidade de adoção que não tem precedente nas transformações anteriores. A diferença entre a IA e as revoluções tecnológicas anteriores, do ponto de vista da política eleitoral, é que ela não apenas transforma o ambiente em que as campanhas acontecem ela transforma o que as campanhas podem produzir, a velocidade com que produzem, a personalização com que distribuem e a sofisticação com que constroem ou destroem reputações. Tudo isso de forma simultânea, bidirecional, e com barreiras de entrada que caem a cada mês.

Para entender a magnitude do que isso significa, é preciso ter clareza sobre o ponto de partida. Até muito recentemente, a produção de conteúdo de campanha de qualidade exigia uma equipe especializada: diretor de arte para criar os materiais gráficos, redator para os textos, produtor audiovisual para os vídeos, fotógrafo para as imagens, designer para o layout dos materiais impressos. Cada um desses profissionais tem um custo. Para candidatos em campanhas majoritárias de grande porte, esse custo é absorvível. Para um deputado estadual disputando sua primeira eleição numa cidade do interior, ou para um vereador de uma cidade média que precisa fazer campanha com o que sobrou depois de pagar as despesas básicas, essa equipe era um luxo inacessível e a ausência dela se traduzia diretamente em material de campanha de menor qualidade, menor quantidade e menor alcance.

A inteligência artificial comprime essa assimetria de forma que nenhuma tecnologia anterior havia conseguido. Um candidato com acesso a ferramentas disponíveis hoje na internet, muitas delas gratuitas ou de baixo custo pode produzir site, panfletos, materiais gráficos, posts para todas as redes sociais, carrosséis, roteiros de vídeo e até a própria apresentação de slides da campanha sem contratar uma equipe especializada. A curva de aprendizado existe e é real dominar essas ferramentas exige tempo e dedicação. Mas ela é infinitamente mais curta do que a curva de contratar, treinar e gerenciar uma equipe humana com as mesmas capacidades. Isso representa uma democratização real das condições de disputa eleitoral e quem compreender isso antes dos concorrentes terá uma vantagem concreta nas urnas.

O sistema eleitoral brasileiro e a oportunidade da IA para candidatos novos

O sistema eleitoral brasileiro é, em sua estrutura profunda, um sistema desenhado para a reeleição. Essa não é uma crítica ideológica, é uma observação sobre os incentivos que o desenho institucional cria. Quem já tem mandato chega à campanha com vantagens que vão muito além do nome conhecido: tem assessoria permanente que trabalha a sua imagem ao longo de todo o mandato, tem visibilidade garantida pelos pronunciamentos legislativos e pelas inaugurações que acompanha, tem relacionamentos construídos com lideranças comunitárias, empresários e formadores de opinião, e tem a prova de entrega ou pelo menos a narrativa de entrega que o mandato proporciona.

Quem está disputando pela primeira vez precisa construir tudo isso em quarenta e cinco dias de campanha oficial, com recursos que frequentemente são uma fração do que o incumbente tem disponível. A assimetria é real, documentada e persistente ao longo de décadas de história eleitoral brasileira. Ela não é uma falha do sistema, é o resultado de um conjunto de regras que, no agregado, favorece quem já está lá. E ela produz consequências: renova pouco, inova menos e tende a reproduzir as mesmas lideranças ao longo de múltiplos ciclos, mesmo quando essas lideranças não entregam resultados satisfatórios ao eleitorado.

A inteligência artificial tem o potencial de alterar, de forma significativa, essa equação. Não de eliminá-la, as vantagens do incumbente não desaparecem porque existe uma ferramenta

de geração de conteúdo disponível. Mas de comprimi-la o suficiente para que candidatos novos, com propostas genuínas e com disposição para aprender e aplicar as novas ferramentas, possam competir de forma mais equânime do que em qualquer eleição anterior.

Já acompanhei essa transformação acontecendo em tempo real em campanhas proporcionais recentes. Candidatos que, em 2020 ou em 2022, teriam chegado ao final da campanha com material gráfico básico, presença digital mínima e pouca capacidade de resposta a ataques, chegaram às eleições de 2024 e chegarão às de 2026 em maior número ainda com uma operação de comunicação que, em termos de qualidade visual e de volume de produção, rivalizava com campanhas de candidatos com orçamentos muito maiores. A diferença não estava no dinheiro, estava no domínio das ferramentas. E o domínio das ferramentas, diferente do dinheiro, pode ser adquirido com tempo e dedicação, dois recursos que qualquer candidato determinado pode mobilizar.

A janela de oportunidade, porém, tem prazo. Em 2026, a IA ainda é uma vantagem competitiva para quem a domina, porque a maioria dos candidatos ainda não a utiliza com proficiência. Em 2028, essa vantagem terá se dissipado, o uso da IA será padrão, e o diferencial voltará a ser o conteúdo, a autenticidade e a capacidade de construir relações genuínas com o eleitorado. Quem aproveitar a janela de 2026 para aprender, experimentar e construir uma operação de comunicação baseada em IA, vai entrar no ciclo seguinte com

uma vantagem de experiência que seus concorrentes não terão. Quem esperar vai perder a janela.

A era da incerteza: quando o eleitor não pode mais confiar no que vê

Proponho chamar o momento que se inaugura em 2026 de era da incerteza. Não porque a incerteza seja nova na política, ela sempre esteve presente, em graus variados, em qualquer sistema democrático. Mas, porque pela primeira vez na história, o eleitor brasileiro vai se deparar sistematicamente com uma dúvida que antes era episódica e marginal: a dúvida sobre se o que está vendo é real.

Para entender a dimensão dessa mudança, é útil comparar com o que existia antes. Quando um candidato cometia um deslize público uma fala infeliz num comício, uma atitude comprometedora numa reunião filmada por um apoiador adversário, havia um processo que levava tempo: alguém precisava recortar o vídeo, fazer o tratamento básico de edição, adicionar legenda ou contexto, e distribuir pelo WhatsApp e pelas redes sociais. Esse processo levava horas, às vezes dias. E esse tempo criava uma janela real para o contraditório: a campanha do candidato atacado tinha tempo de organizar uma resposta, de contatar veículos de imprensa, de mobilizar apoiadores, de publicar a versão completa do evento que o recorte distorcia.

Esse tempo praticamente desapareceu. Ferramentas, como o Opus, identificam automaticamente os momentos mais polêmicos de um vídeo, fazem o recorte com precisão de

segundos e distribuem o conteúdo editado em minutos. O que antes exigia uma equipe de duas pessoas trabalhando por algumas horas hoje é executado por um software em minutos, sem intervenção humana além do clique inicial. A janela de resposta que existia antes, foi substituída por uma corrida em que o ataque sempre tem vantagem de largada porque atacar é sempre mais rápido do que defender.

Mas o problema mais profundo não está na velocidade, está na qualidade do que pode ser fabricado do zero, sem nenhum vídeo real como ponto de partida. A deepfake chegou a um nível de realismo que torna a verificação extremamente difícil, mesmo para especialistas em análise forense de mídia digital. As melhores ferramentas disponíveis hoje conseguem reproduzir, com fidelidade perturbadora, a voz de uma pessoa com seu timbre específico, seu sotaque regional, suas pausas características, seu jeito de pronunciar certas palavras. Conseguem reproduzir expressões faciais, movimentos de cabeça, gestual. Conseguem sincronizar lábios com um texto completamente inventado, com uma precisão que os olhos humanos dificilmente distinguem do original.

Já acompanhei, em eleições recentes, casos em que candidatos foram alvo de imagens comprometedoras e não conseguiram convencer nem seus próprios apoiadores de que as imagens eram falsas. Naqueles casos, a tecnologia de fabricação ainda era detectável por especialistas havia artefatos visuais, inconsistências de iluminação, imperfeições de sincronização que revelavam a manipulação para olhos treinados. Em 2026, essas imperfeições terão sido corrigidas. Um deepfake

produzido com as melhores ferramentas disponíveis não vai ser distinguível por olhos comuns. E 'olhos comuns' é o que a esmagadora maioria dos eleitores tem para avaliar o conteúdo que consome.

Quem não dominar a inteligência artificial será dominado por ela. Não é uma ameaça abstrata é a descrição objetiva do que vai acontecer em 2026 com quem chegar despreparado para o novo ambiente.

A era da incerteza tem uma consequência que vai além do dano potencial a candidatos específicos: ela corrói a confiança do eleitor no processo político como um todo. Quando as pessoas não conseguem mais distinguir o real do fabricado, quando a dúvida sobre a autenticidade de qualquer conteúdo se torna o estado padrão, o custo não é apenas para o candidato atacado, é para a democracia, que depende de um eleitorado capaz de fazer escolhas informadas com base em informações confiáveis. Essa é uma responsabilidade que vai além da estratégia eleitoral: é uma responsabilidade cívica que os partidos e candidatos que se dizem comprometidos com a democracia não podem ignorar.

A nova regulamentação: o que diz a Resolução TSE nº 23.755 e o que ela significa na prática

Em 2024, o uso de inteligência artificial nas campanhas eleitorais brasileiras era, na prática, quase completamente vedado. Permitia-se, com restrições específicas, o uso de IA para a produção de imagens estáticas, desde que o material

fosse identificado como gerado artificialmente. Qualquer uso mais amplo produção de vídeos com personagens virtuais, geração de áudios com vozes sintéticas, criação de avatares animados de candidatos estava proibido. O ambiente regulatório de 2026 é substancialmente diferente, e essa diferença cria tanto oportunidades quanto responsabilidades novas.

A Resolução nº 23.755 do Tribunal Superior Eleitoral representa uma abertura significativa para o uso legítimo de IA nas campanhas, ao mesmo tempo que estabelece um conjunto de regras precisas que todo candidato, toda equipe de campanha e todo consultor político precisa conhecer com profundidade. A ignorância da lei nunca foi uma defesa válida no direito eleitoral e, como veremos a seguir, em 2026 essa ignorância pode ter consequências particularmente severas, por razões que a maioria das pessoas ainda não percebeu.

Os quatro pilares centrais da nova regulamentação estruturam-se da seguinte forma: o primeiro é a transparência obrigatória: todo conteúdo produzido com auxílio de inteligência artificial deve ser identificado como tal, de forma clara e visível, para que o eleitor saiba quando está diante de material sintético. A omissão dessa identificação não é uma irregularidade menor, é uma infração que pode gerar consequências, que vão desde multas até a cassação de registro de candidatura em casos de reincidência ou de uso intencional para enganar o eleitorado.

O segundo pilar é o silêncio digital nas 72 horas anteriores ao pleito: nenhum conteúdo produzido ou gerado por IA pode ser

publicado no período que vai de três dias antes da abertura das urnas até o encerramento da votação. Isso inclui não apenas vídeos e áudios sintéticos, mas qualquer material que tenha sido criado ou significativamente modificado por ferramentas de inteligência artificial. O card de mobilização publicado no sábado à noite chamando eleitores para comparecer no domingo, se for gerado com IA está proibido. A arte comemorativa do número do candidato se for criada com ferramentas de geração de imagem está proibida. A restrição é abrangente e precisa ser planejada com antecedência: o material que precisa circular nas últimas 72 horas precisa ser produzido sem IA ou precisa ser produzido antes do início do período de silêncio.

O terceiro pilar é a vedação ao deepfake e ao impulsionamento pago de conteúdo negativo. A criação de vídeos ou áudios que manipulam a imagem ou a voz de uma pessoa real para fazer parecer que ela disse ou fez algo, que não disse ou fez, continua proibida e essa proibição foi reforçada com penalidades mais severas. Mas a resolução vai além: impulsionar, de forma paga, deepfakes ou qualquer conteúdo pejorativo contra candidatos passa a ser crime eleitoral. Isso significa que o meme 'engraçadinho' que associa um adversário a algo negativo se impulsionado com investimento financeiro expõe quem o impulsionou a consequências criminais. Multa, em primeiro lugar. E, em casos de excesso ou de uso sistemático, condenação que pode inviabilizar a própria candidatura.

O quarto pilar é a regulamentação específica dos chatbots, as ferramentas de atendimento automatizado que muitas

campanhas já utilizam para responder perguntas de eleitores em larga escala. O uso de chatbots é permitido, mas com duas condições que não admitem exceção. A primeira: o chatbot deve se identificar, desde o início de qualquer interação, como uma ferramenta automatizada, não pode se apresentar como se fosse um ser humano ou como se fosse o próprio candidato respondendo pessoalmente. A segunda condição é a mais tecnicamente desafiadora: o chatbot não pode emitir nenhuma opinião sobre o próprio candidato. Pode responder perguntas sobre propostas do plano de governo, pode informar sobre agenda de campanha, pode esclarecer posicionamentos públicos do candidato. O que não pode fazer, em hipótese alguma, é dizer algo como: 'com base no que você me contou, o candidato X é a melhor opção para você.' Essa linha parece sutil, mas cruzá-la, mesmo que inadvertidamente, configura infração. Treinar um chatbot para nunca cruzá-la exige testes extensivos, revisões constantes e competência técnica real na equipe que opera a ferramenta.

A inversão do ônus da prova: a mudança que vai pegar todo mundo de surpresa

De todas as mudanças que a nova regulamentação introduz, há uma que considero a mais impactante e a menos discutida: a inversão do ônus da prova. Ela não aparece com destaque nos resumos da resolução que circulam em grupos de WhatsApp de profissionais de campanha. Não é o tema das manchetes sobre IA e eleições. Mas vai determinar, de forma concreta e imediata, como cada campanha precisa ser operada em 2026 e vai pegar de surpresa todos os que não se prepararam para ela.

No sistema eleitoral brasileiro, a lógica tradicional de responsabilidade seguia o princípio geral do direito: quem acusa tem o ônus de provar. Se uma candidatura denunciava outra por uma irregularidade, cabia à candidatura denunciante apresentar as evidências do ilícito. O denunciado não precisava provar sua inocência, o denunciante precisava provar a culpa. Isso valia para propaganda irregular, para uso indevido de espaços públicos, para distribuição não autorizada de material em locais proibidos.

Com a nova resolução, essa lógica se inverte especificamente no que diz respeito ao uso de inteligência artificial. Uma candidatura acusada de ter produzido ou disseminado conteúdo ilícito com auxílio de IA tem o ônus de provar que não o fez. A acusação, sozinha, já desloca o problema para o lado do acusado que precisa demonstrar, com documentação adequada, que o conteúdo em questão não saiu da sua campanha. A ausência de documentação não é apenas uma fragilidade processual é, na prática, uma confirmação da acusação.

As implicações práticas dessa mudança são enormes e imediatas. Toda campanha que utilizar qualquer ferramenta de inteligência artificial para gerar texto, para criar imagens, para editar vídeos, para automatizar respostas, para impulsionar conteúdo, para qualquer finalidade relacionada à campanha precisa documentar esse uso de forma sistemática, organizada e permanente. Qual ferramenta foi utilizada. Em qual data e horário. Para produzir qual conteúdo específico. Por qual membro da equipe. Com qual objetivo declarado. E com qual

resultado o arquivo final precisa ser armazenado, com metadados que permitam verificar quando foi criado e por quem.

Esse nível de documentação exige uma mudança de cultura dentro das equipes de campanha que vai além da adoção de uma nova ferramenta, ou de um novo processo. Exige a compreensão, por parte de cada pessoa que produz qualquer conteúdo com auxílio de IA, de que esse conteúdo precisa ser rastreável. Que a pergunta 'provamos que não fizemos isso?' precisa ter uma resposta documentada para cada peça de comunicação produzida ao longo de toda a campanha, incluindo a pré-campanha. Porque os ataques não vão esperar pelo período oficial de campanha para acontecer. E quem não tem a documentação de que precisa quando o ataque chega vai enfrentar esse momento em desvantagem severa.

Vale reforçar um ponto que muitos pré-candidatos ainda não internalizaram: a obrigação de documentação começa agora, não no dia do início oficial da campanha. Todo conteúdo produzido com auxílio de IA desde este momento posts nas redes sociais, artigos publicados em blogs, vídeos distribuídos no YouTube, artes criadas para divulgação de eventos está sujeito a essa lógica. Quem começar a documentar apenas quando o período eleitoral começar vai chegar ao momento mais crítico da campanha com um histórico de produção que não pode provar.

As quatro estruturas indispensáveis para sobreviver e vencer em 2026

Diante desse cenário, identifico quatro estruturas operacionais que toda campanha que queira disputar com responsabilidade e com competência em 2026, precisa ter montadas antes do início do período eleitoral oficial. Não são diferenciais estratégicos opcionais são pré-requisitos para funcionar num ambiente transformado pela inteligência artificial.

A primeira estrutura é a presença digital massiva e indexada. O comportamento de pesquisa do eleitor está se transformando de forma acelerada e irreversível. Uma parcela crescente das pessoas, especialmente os mais jovens e os mais escolarizados, dois segmentos que têm impacto desproporcional na formação de opinião, já não usa o Google como ponto de partida para buscar informações sobre candidatos. Usa o ChatGPT, o Claude, o Gemini, o Perplexity ou outras ferramentas de inteligência artificial conversacional. E essas ferramentas constroem suas respostas com base exclusivamente no que está publicado, indexado e disponível na internet.

Um candidato que não tem presença digital robusta, textos substantivos sobre seus posicionamentos, artigos que demonstram seu domínio sobre os temas que defende, vídeos que apresentam suas propostas com clareza, entrevistas que revelam quem ele é como pessoa e como político simplesmente não existe para qualquer eleitor que pesquisar sobre ele nessas ferramentas. A ferramenta vai dizer que não encontrou informações relevantes. Ou, pior, vai apresentar informações incompletas ou descontextualizadas que distorcem a imagem do candidato. Construir essa presença digital não se faz em quarenta e cinco dias de campanha, é um trabalho que precisa

começar com pelo menos seis meses de antecedência, e que precisa ser tratado como prioridade estratégica, não como tarefa auxiliar a ser feita quando sobrar tempo.

A segunda estrutura é a velocidade e o protocolo de resposta a crises. Num ambiente em que um ataque pode se espalhar em minutos e causar dano irreversível em horas, a capacidade de responder com rapidez e eficácia não é um diferencial, é uma necessidade de sobrevivência. Isso exige infraestrutura que precisa estar contratada, testada e operacional antes do início da campanha: sistemas de disparo de SMS em massa, plataformas de envio de e-mail para listas segmentadas, canais de WhatsApp organizados por grupos de interesse e de geografia, redes de distribuição de conteúdo que possam ser ativadas em minutos quando necessário. Mas infraestrutura sem protocolo é infraestrutura que falha no momento mais crítico. É preciso ter definido, em documento escrito e conhecido por toda a equipe: quem monitora o quê, quem é acionado quando um ataque é identificado, quais canais são acionados em qual sequência, quem tem autoridade para aprovar a resposta pública, e em quanto tempo a resposta precisa estar publicada e distribuída. Protocolos de crise não se improvisam no momento da crise se improvisados, produzem respostas descoordenadas que agravam o problema.

A terceira estrutura é a base de apoiadores ativos e organizados. Quando um candidato responde publicamente a um ataque, sua credibilidade como porta-voz da sua própria defesa é, por natureza, comprometida, afinal, é o interessado negando algo que o prejudica, e os eleitores são intuitivamente

céticos em relação à autodefesa. A defesa mais eficaz quase sempre vem de terceiros: de apoiadores com credibilidade própria junto ao público que o candidato precisa alcançar, de lideranças comunitárias que o conhecem há anos, de personalidades locais que podem atestar o caráter e a trajetória do candidato. Construir essa rede antes que ela seja necessária é a diferença entre ter um exército de defesa disponível quando o ataque chega e ficar sozinho respondendo a uma acusação que se espalha sem contraditório. Fazer formulários de cadastro, criar landing pages com captura de dados, segmentar apoiadores por região, perfil e nível de engajamento, e nutrir esse relacionamento ao longo de toda a pré-campanha com conteúdo relevante: esse é um trabalho que exige consistência e que não pode ser deixado para o último momento.

A quarta estrutura é o monitoramento sistemático combinado com assessoria jurídica especializada em IA. Nenhuma das três estruturas anteriores funciona se a campanha não souber, em tempo real e com precisão, o que está sendo dito e publicado sobre o candidato nas redes sociais, nos grupos de WhatsApp relevantes, nos portais de notícias locais e nacionais, nos canais de comunicação informal que existem em cada comunidade. Monitorar esse volume de informação não é uma tarefa que pode ser feita de forma casual por alguém que tem outras responsabilidades. É uma função que exige dedicação exclusiva, ferramentas adequadas de monitoramento digital, e um protocolo claro de escalada quando algo relevante é identificado.

Quando um ataque é identificado, o protocolo precisa ser imediato: o primeiro passo não é a resposta pública, é a preservação da evidência. Uma ata notarial produzida em cartório registra, com validade jurídica, que determinado conteúdo existia e circulava em determinado momento. Esse documento é a base de qualquer ação judicial posterior. O administrador de um grupo de WhatsApp pode ser responsabilizado pelo conteúdo que circula sob sua administração. Perfis de redes sociais que disseminam desinformação podem ter suas contas suspensas por determinação da Justiça Eleitoral. O TSE pode determinar o cancelamento de grupos. Mas nada disso acontece sem documentação adequada, e sem uma equipe jurídica que entenda de inteligência artificial não apenas de direito eleitoral tradicional, e que saiba construir os argumentos processuais adequados para um tipo de litígio que a Justiça Eleitoral ainda está aprendendo a lidar.

A IA não substitui o profissional ela exige um profissional ainda mais preparado

Há um equívoco que preciso desfazer com clareza, porque ele pode causar dano real a quem o internalizar de forma errada. A inteligência artificial não substitui o bom profissional de comunicação política. Ela amplifica, ela acelera, ela multiplica a capacidade de produção e de distribuição de conteúdo com uma eficiência que nenhuma equipe humana, por maior que seja, consegue replicar manualmente. Mas ela não pensa estrategicamente. Não tem bagagem política. Não tem julgamento sobre o que é adequado num contexto específico.

Não tem a sabedoria que vem de ter acompanhado dezenas de campanhas, de ter visto o que funciona e o que não funciona, de ter sentido na pele o peso de uma decisão tomada na madrugada antes do segundo turno.

A metáfora que uso com mais frequência para descrever a IA é a do estagiário extraordinariamente inteligente, mas completamente inexperiente. Ele chega com energia ilimitada e com a disposição de executar qualquer tarefa que você lhe atribui e faz isso com uma velocidade e uma qualidade de apresentação que impressiona. Ele quer mostrar serviço, quer demonstrar sua utilidade, quer ser aprovado. E é exatamente por isso que, às vezes, preenche as lacunas do que não sabe com informações que não verificou, confirma com confiança o que lhe perguntam mesmo quando a resposta correta seria 'não tenho certeza', produz com assertividade o que deveria produzir com cautela. Isso não é desonestidade é a limitação estrutural de quem tem muita capacidade de processamento e pouca experiência de mundo.

Na comunicação política, essa limitação tem consequências práticas que podem ser graves. Uma ferramenta de IA pode gerar um artigo tecnicamente bem escrito sobre uma proposta de política pública que contém um dado incorreto não porque inventou o dado, mas porque o dado mais recente que a ferramenta tem é de 2023 e a realidade mudou. Pode produzir um roteiro de vídeo que soa autêntico, mas que usa um argumento que vai alienar exatamente o segmento do eleitorado que o candidato mais precisa conquistar, porque a ferramenta não conhece as nuances daquela região específica,

daquela eleição específica, daquele contexto político específico. Pode sugerir uma estratégia de comunicação que funcionou bem em outros contextos e que vai fracassar neste porque 'outros contextos' não é este contexto.

Usar bem a inteligência artificial na política exige um tripé de competências que precisa estar integrado e funcionar simultaneamente. O primeiro elemento é o conhecimento político, saber o que dizer, quais posições defender, como posicionar o candidato no espectro ideológico com autenticidade e coerência, quais temas são centrais para aquele eleitorado específico, quais argumentos vencem e quais alienam. O segundo elemento é o conhecimento de comunicação, saber como dizer, para qual público, em qual formato, com qual linguagem, em qual momento do ciclo eleitoral. O terceiro elemento é o conhecimento de tecnologia, saber quais ferramentas usar para qual finalidade, como configurá-las adequadamente, como avaliar a qualidade do que produzem, e como identificar quando estão produzindo algo incorreto ou inadequado.

Sem os três elementos integrados, a IA não potencializa o trabalho e cria novos problemas que se somam aos que já existem. O candidato que usa a ferramenta sem o conhecimento político necessário, vai produzir conteúdo que soa genérico e sem convicção. O que usa sem o conhecimento de comunicação vai produzir muito conteúdo para a audiência errada no formato errado. E o que usa sem o conhecimento de tecnologia vai, em algum momento, publicar algo que a

ferramenta produziu errado sem perceber e vai pagar o preço político dessa publicação.

Como construo minha presença digital com IA: um relato de método

Permito-me aqui um relato pessoal sobre como incorporei a inteligência artificial ao meu próprio trabalho, porque acredito que ele ilustra, de forma concreta e replicável, o tipo de preparação que qualquer candidato ou profissional de comunicação política deveria fazer antes de usar as ferramentas de forma séria.

O primeiro passo foi o mais inusitado e o mais importante. Antes de alimentar qualquer ferramenta de IA com conteúdo sobre meu trabalho, decidi mapear quem eu sou de forma rigorosa e profunda. Para isso, recorri a um psicólogo especializado em avaliação de perfil. Passei por baterias extensas de testes psicológicos, por sessões de análise aprofundada, e o resultado foi um documento de aproximadamente duzentas páginas que descrevia, com precisão e profundidade, meu perfil de personalidade, meus valores centrais, minha forma de processar informação, meus padrões de comunicação, minhas forças e minhas limitações. Esse documento foi integralmente inserido na ferramenta de inteligência artificial que uso como base do meu trabalho. Disse a ela: este sou eu. Este é o meu perfil psicológico. Quando você produzir conteúdo meu, produza a partir daqui.

O segundo passo foi documentar minha história com o mesmo nível de profundidade. Me auto entrevistei ao longo de

aproximadamente oitenta horas e contei toda a minha trajetória, desde o início na comunicação política até as campanhas mais recentes, incluindo os casos que deram certo, os que deram errado, as decisões que me orgulho e as que eu tomaria de forma diferente. Contei os projetos que conduzi, as estratégias que funcionaram além do esperado, as que falharam e o porquê. Transcrevi tudo e disse à ferramenta: esta é a minha história. Este é o contexto a partir do qual eu penso, analiso e decido.

O terceiro passo foi documentar minha metodologia de trabalho. Transcrevi todos os cursos que ministrei ao longo de anos, todos os materiais didáticos que produzi, todos os frameworks analíticos que desenvolvi para avaliar campanhas e para construir estratégias de comunicação. Disse à ferramenta: esta é a minha metodologia. Esta é a forma como eu estruturo um problema de comunicação política, como eu avalio um candidato, como eu penso uma estratégia.

O resultado prático desse processo é que a ferramenta, quando recebe uma solicitação minha, não produz uma resposta genérica, produz uma resposta que reflete genuinamente quem eu sou, como eu penso, como eu me comunicaria sobre aquele assunto específico. Quando peço que escreva um artigo sobre determinado tema, com determinados pontos que quero ver abordados, o que recebo tem a minha voz, a minha perspectiva, a minha forma de argumentar. Preciso revisar, ajustar, às vezes reformular partes significativas mas o ponto de partida é genuinamente meu, não uma produção anônima e

descartável que poderia ter saído de qualquer outra solicitação de qualquer outra pessoa.

O mesmo princípio se aplica, com as adaptações necessárias, a qualquer candidato que queira usar a IA de forma autêntica e eficaz. Antes de pedir à ferramenta que produza conteúdo, é preciso alimentá-la com quem o candidato é: com sua história real, com seus valores genuínos, com suas posições concretas sobre os temas que importam para o seu eleitorado, com o projeto de cidade ou de estado ou de país que ele carrega. A IA que conhece o candidato produz conteúdo que soa autêntico. A IA que não o conhece produz conteúdo que soa como qualquer outro candidato e, no campo político, o conteúdo que soa como qualquer candidato não convence ninguém.

Clareza ideológica como vantagem competitiva na era da IA

Há uma dimensão desta discussão que conecta o tema da inteligência artificial com o propósito mais amplo deste ciclo de formação política, e que precisa ser desenvolvida explicitamente: a vantagem que um candidato com clareza ideológica tem sobre um candidato sem ela, num ambiente em que a IA amplifica o que está no candidato.

A IA não é uma ferramenta que cria conteúdo do nada. Ela organiza, processa, formata e distribui o que você coloca dentro dela. Se o que você coloca dentro dela é claro, consistente e fundamentado, se o candidato sabe o que defende, porque defende e para quem defende, o conteúdo que a ferramenta produz vai refletir essa clareza. Se o que você

coloca dentro dela é vago, contraditório ou oportunista se o candidato define suas posições pelo que as pesquisas mostram que o eleitor quer ouvir, não pelo que ele genuinamente acredita, a ferramenta vai amplificar exatamente essa inconsistência, e o eleitor vai sentir, mesmo que não consiga nomear o que está sentindo, que há algo artificial naquele discurso.

O espectro político brasileiro pode ser organizado em três grandes correntes que é fundamental compreender não apenas para usar bem a IA, mas para fazer política com responsabilidade intelectual. A corrente liberal-democrata defende a máxima expansão da liberdade individual em todas as esferas econômica, comportamental, social e o Estado mínimo como corolário dessa liberdade. É uma corrente internamente consistente, com tradição filosófica robusta, e que tem uma base eleitoral real que responde a esse conjunto de valores. A corrente conservadora-democrata coloca os valores morais tradicionais: família, religião, hierarquia social como orientação central das políticas públicas e da organização coletiva. Também é uma corrente internamente consistente, com raízes profundas na cultura brasileira, e com uma base eleitoral que cresce de forma consistente há décadas.

A corrente social-democrata que é a tradição do PSDB busca o equilíbrio entre desenvolvimento econômico e responsabilidade social. Ela valoriza a livre iniciativa e reconhece que a dinâmica do mercado é o mecanismo mais eficiente de alocação de recursos que as sociedades desenvolveram. Mas reconhece também que o mercado, sem

regulação e sem a contrapressão do Estado, produz desigualdades que corrompem a democracia e que destroem o capital social que as próprias empresas precisam para prosperar. A social-democracia não é um compromisso entre capitalismo e socialismo é uma visão própria, com conteúdo próprio, que acredita que liberdade e equidade são objetivos complementares, não antagônicos, e que o papel do Estado é garantir as condições para que ambos possam ser alcançados simultaneamente.

Um candidato do PSDB que conhece profundamente essa tradição que entende por que o partido defende o que defende, que sabe articular a diferença entre assistencialismo e desenvolvimento, que compreende por que a responsabilidade fiscal é um valor de esquerda tanto quanto de direita, que consegue explicar a relação entre liberdade econômica e justiça social de forma que faça sentido para um eleitor que não é especialista em política, tem um recurso extraordinário para trabalhar com a IA: ele sabe o que quer dizer. Quando ele alimenta a ferramenta com esse posicionamento claro e consistente, o conteúdo que ela produz tem substância real, tem coerência interna, tem a autenticidade que o eleitor percebe mesmo quando não consegue articular explicitamente.

Essa clareza ideológica, combinada com o domínio das ferramentas e com a estrutura operacional adequada, é o que vai separar as campanhas que realmente aproveitaram o potencial da inteligência artificial em 2026 das campanhas que apenas usaram a IA como ferramenta de produção em massa

de conteúdo sem substância. A tecnologia é a mesma para todos. O que faz a diferença é quem a usa, com que conhecimento, com que convicção, e a serviço de que projeto.

A inteligência artificial chegou à política eleitoral brasileira para ficar e chegou para mudar o campo de batalha de forma permanente. Não é uma tendência passageira nem uma moda que vai se esgotar depois de um ciclo eleitoral. É o novo ambiente. Quem se preparar para navegar nesse ambiente com competência, com ética e com a clareza de quem sabe o que defende vai ter uma vantagem real em 2026. Quem esperar para entender quando já for tarde demais vai descobrir, da forma mais dolorosa, o que significa ser dominado por uma ferramenta que poderia ter sido aliada.

CAPÍTULO 4

Responsabilidade fiscal: um valor, uma estratégia

*Luiz Paulo Vellozo Lucas
Economista e ex-prefeito de Vitória (ES)*



A responsabilidade fiscal não é um tema técnico reservado a economistas e tecnocratas. É um valor político talvez o mais concreto e o mais consequente que um partido de governo pode incorporar à sua identidade. Escrevo este capítulo para demonstrar por que o PSDB precisa resgatar essa bandeira com toda a convicção que a sua história autoriza, e por que esse resgate é, antes de tudo, um ato de respeito ao cidadão.

Além da Lei de Responsabilidade Fiscal: a responsabilidade como fundamento

Quando se fala em responsabilidade fiscal no Brasil, o pensamento imediato vai para a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal. E com razão: ela é um marco histórico, uma conquista concreta do governo Fernando Henrique Cardoso que transformou a forma como o setor público brasileiro organiza e presta contas sobre o seu gasto. Mas reduzir a responsabilidade fiscal à LRF é perder a dimensão mais importante do que ela representa. A lei é o instrumento. O valor é anterior, mais profundo e mais abrangente do que qualquer legislação específica.

Quero começar, portanto, não pela lei mas pelo conceito. Pela compreensão de que a responsabilidade fiscal é a expressão mais direta do respeito ao dinheiro do cidadão, ao dinheiro público, que em última instância pertence a quem paga impostos e a quem depende dos serviços que esse dinheiro deveria financiar. Um Estado que gasta mais do que arrecada, que se endivida para pagar gastos correntes e que usa o orçamento como instrumento de fidelização política em vez de instrumento de desenvolvimento, não está apenas cometendo um erro técnico de gestão. Está traindo o mandato que recebeu e esse é um julgamento político, não apenas econômico.

A trajetória que leva ao nascimento da Lei de Responsabilidade Fiscal começa, na verdade, em 1993, quando Fernando Henrique Cardoso assume o Ministério da Fazenda e inicia o processo que culminará no Plano Real. Essa trajetória atravessa toda a primeira fase da estabilização econômica

brasileira e só se completa, do ponto de vista institucional, em março de 1999, no início do segundo mandato, com a implantação do chamado tripé macroeconômico. Entender essa trajetória é entender por que a responsabilidade fiscal não é uma exigência burocrática é uma necessidade estrutural de qualquer economia que queira se organizar para crescer de forma sustentável.

O Plano Real e a construção da âncora fiscal

A primeira fase do Plano Real resolveu o problema mais urgente da economia brasileira: a hiperinflação que corroía os salários, destruía a poupança e tornava o planejamento de qualquer família ou empresa uma impossibilidade prática. A estabilização foi extraordinária e seus efeitos sobre a vida concreta dos brasileiros foram imediatos e profundos. Famílias que antes corriam ao supermercado no dia do pagamento para comprar antes que os preços subissem passaram a poder planejar. A inflação deixou de ser o imposto mais regressivo da história econômica brasileira, aquele que cobrava mais de quem tinha menos, porque quem tinha mais sabia como se proteger. O mercado de crédito e o mercado de capitais foram ressuscitados e gradativamente voltaram a desempenhar seu papel na economia.

Mas essa primeira fase da estabilização tinha uma vulnerabilidade conhecida: estava ancorada na URV que precisava da estabilidade do câmbio. O real se valorizou em relação ao dólar numa variação administrada e essa valorização ajudou na estabilização da cesta básica e a

equilibrar os mercados num primeiro momento. Funcionou enquanto funcionou. Como sair de forma organizada da âncora cambial sempre foi uma preocupação do governo e dos mercados pela fragilidade histórica do balanço de pagamentos do Brasil.

No início do segundo mandato de Fernando Henrique, o medo que tomou conta do ambiente econômico era real e justificado: e se a inflação voltasse? E se a economia se reindexasse? E se o pesadelo da hiperinflação, que o Plano Real havia sepultado, ressurgisse das cinzas? Esse medo não era irracional era a memória viva de décadas de instabilidade que haviam destruído gerações de poupadores e trabalhadores brasileiros.

A resposta a esse desafio foi a construção do tripé macroeconômico o arranjo institucional que substituiu a dependência de uma única âncora por um sistema de três ancoras complementares: câmbio flutuante, metas de inflação e responsabilidade fiscal. Armínio Fraga assumiu o Banco Central em março de 1999 trazendo essa proposta, e o Brasil, que já se preparava para esse passo, abraçou o novo arranjo com resultados que se mostraram duradouros. O tripé não era apenas uma solução de curto prazo para uma crise cambial era um novo modelo de gestão macroeconômica que transferia a credibilidade da economia de uma âncora única e frágil do sistema de preços para um conjunto de compromissos institucionais mais robustos.

O pé fiscal desse tripé a responsabilidade das contas públicas era, dos três, o mais complexo de implementar. Câmbio flutuante é uma política do Banco Central. Metas de inflação

são também uma política do Banco Central. Mas credibilidade fiscal depende não apenas do governo federal: depende do comportamento de todos os entes da federação. E o Brasil, com seus mais de cinco mil municípios e seus vinte e seis estados, apresentava um desafio de coordenação que não tinha precedente em escala comparável em nenhuma outra economia.

A Lei de Responsabilidade Fiscal: o que ela é e o que ela fez

A pergunta que se colocava em 1999 era precisa: como garantir que estados e municípios também exercessem a disciplina fiscal necessária para que a âncora fiscal do tripé macroeconômico funcionasse? O equilíbrio fiscal do país é o equilíbrio agregado do setor público União, estados e municípios juntos. De nada adiantaria o governo federal manter suas contas em ordem se os estados e municípios gastassem irresponsavelmente, acumulassem dívidas impagáveis junto a fornecedores e criassem passivos que eventualmente seriam socializados pelo conjunto da federação.

Há que se registrar aqui o papel fundamental do economista José Roberto Afonso, então superintendente de Assuntos Federativos do BNDES, e do ministro do Planejamento Guilherme Dias, capixaba como eu, na construção técnica e política da lei. Houve ceticismo, inclusive entre economistas de prestígio: para que fazer uma lei? Quem tem responsabilidade vai ser responsável de qualquer maneira, e quem não tem não vai se tornar responsável por força de uma lei. O argumento

tinha uma lógica aparente. Mas a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, provou que estava errado e provou da forma mais convincente possível: ficando, sendo cumprida, virando referência política permanente.

O que a lei estabeleceu, em seus termos essenciais, foi um conjunto de limites e obrigações que nenhum ente da federação poderia ignorar impunemente. Limites para o gasto com pessoal a despesa mais rígida e mais difícil de reverter no curto prazo, aquela que cresce com facilidade e se recusa a diminuir quando as receitas caem. Limites para a dívida dos estados e municípios, tanto em termos de estoque quanto em termos de crescimento anual. E, talvez mais importante do que os limites em si, a obrigação de transparência: relatórios trimestrais de execução orçamentária que tornavam público e transparente o que antes era opaco, que expunham ao escrutínio da sociedade o que antes era gerenciado nos bastidores.

A dívida pública não é intrinsecamente ruim. Costumo dizer que dívida é como colesterol tem o bom e tem o ruim. Uma dívida contraída junto ao BNDES ou à Caixa Econômica para financiar uma obra de saneamento básico, dentro dos limites estabelecidos pela LRF, é uma dívida saudável: ela transforma poupança presente em investimento que gera retorno futuro, melhora serviços que chegam à população e respeita as regras do jogo. O problema grave não é a dívida de investimento é a dívida de desordem: o município que gastou mais do que arrecadou, que não pagou fornecedores, que deve o posto de gasolina, que acumula salários atrasados, que construiu um

passivo que a geração seguinte vai herdar sem ter sido consultada. Esse tipo de dívida não financia nada é a manifestação contábil do fracasso de gestão, e abre brechas enormes para a corrupção, para o favorecimento de quem tem acesso político para furar a fila dos credores.

A Lei de Responsabilidade Fiscal não foi um exercício de austeridade ideológica. Foi a construção de um compromisso institucional com o dinheiro público a afirmação de que o Estado tem a obrigação de ser honesto nas suas contas da mesma forma que tem a obrigação de ser honesto nas suas palavras.

Capacidade de investimento próprio: a pré-condição da responsabilidade social

Há um argumento que precisa ser feito com clareza, porque é frequentemente mal compreendido ou deliberadamente distorcido: a responsabilidade fiscal não é o oposto da responsabilidade social. É a sua condição de possibilidade. Um Estado que não tem equilíbrio nas suas contas não tem capacidade de investir. E um Estado que não tem capacidade de investir não tem como cumprir suas obrigações sociais de forma sustentável por mais que queira, por mais que prometa, por mais que declare intenções generosas em cada discurso eleitoral.

O conceito central aqui é o de capacidade de investimento com recursos próprios. Pense num município qualquer. Ele tem uma receita impostos, transferências constitucionais e outras

fontes. Dessa receita, ele paga pessoal, que é geralmente o maior item do orçamento. Paga custeio a manutenção dos serviços existentes, as contas de luz, os materiais de escritório, os contratos de terceirização. O que sobra depois de pagar pessoal e custeio é a capacidade de investimento com recursos próprios. Esse saldo é o que determina se o município consegue manter suas estradas, reformar suas escolas, ampliar sua rede de saúde — com os seus próprios recursos, sem depender de ninguém.

Um município que não tem essa capacidade que gasta tudo em pessoal e custeio e não sobra nada para investimento é um município que depende integralmente de transferências externas para fazer qualquer coisa além de manter o que já existe. Depende de convênios com o estado, de emendas parlamentares, de transferências voluntárias do governo federal. Isso cria uma dependência estrutural que é, ao mesmo tempo, politicamente perversa e administrativamente ineficiente. Politicamente perversa porque transforma o prefeito num mendicante de recursos que deveriam ser direitos e porque cria uma relação de fidelização que compromete a autonomia política do município. Administrativamente ineficiente porque o ciclo das transferências voluntárias é lento, imprevisível e quase sempre desconectado das prioridades locais.

A capacidade de investimento com recursos próprios é, portanto, a pré-condição de qualquer projeto de desenvolvimento local sério. É ela que permite ao município manter seus investimentos de manutenção consertar o buraco

da rua, pintar a escola, reparar o posto de saúde sem ficar esperando que alguém mande dinheiro de fora. É ela que habilita o município a contrair dívidas responsáveis junto a organismos de crédito BNDES, Caixa Econômica, BID, Banco Mundial para financiar projetos maiores: urbanização de favelas, saneamento básico, macro-drenagem, habitação de interesse social. O banco que empresta quer receber de volta e só empresta para quem demonstra capacidade de pagar. Essa capacidade de pagamento é construída, exatamente, pela disciplina fiscal que a LRF exige.

O organismo público que não tem capacidade de investimento com recursos próprios não é uma solução para os problemas sociais é parte do problema. É um centro de custo que consome recursos sem produzir desenvolvimento, que promete sem entregar, que se sustenta politicamente pela distribuição de empregos e favores em vez de pela qualidade dos serviços que oferece. A metáfora que uso é a do obeso mórbido: dar mais transferências a um município fiscalmente desorganizado não resolve o problema agrava. É preciso tratar a causa, não o sintoma.

O retrocesso: quando o populismo fiscal tomou o lugar da responsabilidade

O que aconteceu com a responsabilidade fiscal no Brasil a partir de 2002 é uma história de retrocesso gradual mas consistente, cujas consequências estamos pagando até hoje e pagaremos por muitos anos ainda, se não houver uma reversão de curso.

Há um número que resume o que aconteceu: em 2002, as transferências voluntárias da União convênios e emendas parlamentares respondiam por 1,5% do gasto total do governo federal. Em 2025, esse percentual chegou a 4%. Em valores correntes, saímos de 8 bilhões para 75 bilhões de reais em duas décadas. Mais do que uma variação estatística, esse número conta uma história sobre como o sistema político brasileiro foi sendo reconfigurado em torno da distribuição de recursos como instrumento de poder e como essa reconfiguração corroe, de dentro para fora, o espírito da responsabilidade fiscal que a LRF havia institucionalizado.

O que ocupa hoje o espaço que deveria ser preenchido pela capacidade de investimento próprio, pelas operações de crédito responsáveis e pelo mercado de capitais é o que chamo de populismo fiscal ou federalismo de subserviência. A lógica é perversa e se autorreforça: o município que não desenvolve capacidade fiscal própria fica dependente de transferências; para conseguir transferências, precisa de aliados políticos no estado e na União; para manter esses aliados, precisa corresponder às suas expectativas de apoio político; esse apoio político compromete a autonomia de gestão; e a falta de autonomia de gestão impede o desenvolvimento de capacidade fiscal própria. O ciclo se fecha e se perpetua.

É importante, aqui, não fazer uma crítica simplista ao Congresso Nacional ou aos parlamentares que utilizam emendas como instrumento político. O problema não é de má-fé individual é de um sistema que foi construído de forma a criar incentivos errados. Antes das emendas parlamentares na

escala atual, era o Executivo que fazia a mesma coisa com convênios. A questão não é quem distribui as transferências voluntárias é o próprio mecanismo, que substitui a responsabilidade fiscal local pela dependência política central e que transforma o orçamento público num instrumento de fidelização em vez de num instrumento de desenvolvimento.

O governo do PT, que chegou ao poder em 2003 com o compromisso explícito de manter a política econômica do governo anterior compromisso formalizado na Carta ao Povo Brasileiro e sustentado nos primeiros anos pelo trabalho de uma equipe econômica formada em grande parte por economistas ligados ao PSDB, optou por uma narrativa que é, ao mesmo tempo, politicamente conveniente e historicamente injusta: a da herança maldita. Em vez de reconhecer que os instrumentos de estabilidade que encontrou eram conquistas que precisavam ser preservadas e aprofundadas, construiu uma narrativa de ruptura que lhe permitia atribuir ao governo anterior os custos do ajuste e a si próprio os benefícios do crescimento que aquele ajuste havia tornado possível. O câmbio que explodiu, a inflação que disparou e o risco-Brasil que subiu às alturas no ano eleitoral de 2002 não foram consequência da política econômica do PSDB foram consequência do medo do mercado diante do discurso anticapitalista que o PT fazia naquele momento. A responsabilidade foi do diagnóstico, não da herança.

Os desafios da responsabilidade fiscal daqui para frente

Olhar para o futuro da responsabilidade fiscal no Brasil exige honestidade sobre o tamanho do desafio. Não basta reafirmar os princípios da LRF é preciso avançar em direções que a lei de 2000 não alcançou e que as transformações do ambiente econômico e tecnológico tornaram tanto mais urgentes quanto mais viáveis.

O primeiro desafio é a revisão da Lei Orçamentária de 1964. Essa lei, que regula o processo de elaboração e execução do orçamento público brasileiro, foi concebida num contexto radicalmente diferente do atual, tanto em termos de capacidades tecnológicas quanto em termos do que a sociedade espera de transparência e participação na gestão pública. Para o próximo governo que quiser colocar a responsabilidade fiscal de volta no centro da agenda, a revisão dessa lei precisa estar na ordem do dia, com o objetivo específico de colocar as transferências voluntárias dentro de limites e de regras claras, submetidas às prioridades declaradas dos entes da federação e ao escrutínio público permanente.

O segundo desafio é o uso da inteligência artificial para organizar o processo orçamentário. Falo disso com convicção e com entusiasmo, porque vejo nessa tecnologia uma oportunidade histórica de fazer algo que partidos progressistas sempre pregaram e raramente praticaram: a pactuação genuinamente participativa do gasto público. A ideia do orçamento participativo de que os cidadãos deveriam ter voz real nas prioridades de investimento do seu município ou estado sempre foi boa na teoria e difícil na prática, pela escala do problema e pela complexidade das informações envolvidas.

A inteligência artificial pode mudar isso. Pode tornar possível um processo em que cada real do orçamento público seja alocado a partir de uma pactuação qualificada entre todos os interessados não uma consulta simbólica, mas um processo real de priorização coletiva, informado por dados e mediado por tecnologia.

Isso mudaria, fundamentalmente, a natureza da relação entre o poder público e o cidadão. O executivo que faz uma obra no estado não está dando nada ao estado está usando o dinheiro do contribuinte de acordo com prioridades que deveriam ser definidas coletivamente. O parlamentar que leva uma emenda ao seu reduto eleitoral não está sendo generoso, está exercendo um poder que a sociedade lhe delegou e que deveria ser exercido com critérios públicos e verificáveis. Resgatar essa compreensão de que o dinheiro público é público de verdade, não patrimônio de quem tem o poder de distribuí-lo é um ato político de primeira ordem.

O terceiro desafio é a construção de credibilidade jurídica para as parcerias público-privadas e para as concessões à iniciativa privada. O Brasil ainda não desenvolveu um mercado de capitais para o financiamento do investimento local comparável ao que existe em economias desenvolvidas onde títulos municipais e estaduais são instrumentos normais de captação de recursos para projetos de infraestrutura. Enquanto isso não acontece, a participação privada em concessões e PPPs é o mecanismo mais eficaz de complementar a capacidade de investimento público com recursos que o Estado não tem e não precisa ter, desde que o marco regulatório

ofereça a segurança jurídica que o investidor privado necessita para comprometer capital de longo prazo.

A virada que 2026 pode representar

Desde 2002, quando José Serra perdeu para Lula na eleição presidencial, o Brasil entrou num ciclo que combina populismo fiscal, narrativa da herança maldita e progressivo abandono dos princípios que haviam tornado possível a estabilidade econômica conquistada na década anterior. Não foi uma ruptura abrupta foi uma erosão gradual, que aconteceu de formas diferentes nos diferentes momentos do ciclo político, mas que seguiu uma direção consistente: o gasto público crescendo acima da receita, as transferências voluntárias substituindo a responsabilidade fiscal local, a retórica do desenvolvimento substituindo a prática do equilíbrio.

As consequências dessa erosão não são abstratas. São as cidades brasileiras com infraestrutura deteriorada, com sistemas de saúde sobrecarregados, com escolas que não têm o que precisam para funcionar bem, com ruas que acumulam buracos porque o município não tem recursos para a manutenção básica. São as favelas que crescem porque o investimento em urbanização e em habitação de interesse social nunca chega na escala necessária. É a violência que escala porque as políticas de prevenção e de inteligência que exigem investimento sustentado nunca se consolidam. A desordem fiscal do Brasil tem endereço e esse endereço é, invariavelmente, a periferia, o bairro pobre, a cidade pequena

sem acesso às transferências políticas que chegam a quem tem mais poder de barganha.

Acredito que 2026 pode representar uma virada. Não porque as condições políticas garantam isso não garantem. Mas porque o ciclo de populismo fiscal acumulou contradições que se tornam cada vez mais difíceis de ignorar, e porque a sociedade brasileira está cada vez mais informada sobre a relação entre disciplina fiscal e qualidade dos serviços públicos. A responsabilidade fiscal não precisa mais ser apresentada como uma exigência técnica que os economistas impõem à política pode e deve ser apresentada como o que sempre foi: um valor, um compromisso com o cidadão, uma forma de respeito pelo dinheiro que a sociedade entrega ao Estado e pelo qual o Estado deve prestar contas.

Esse é o terreno em que o PSDB pode e deve disputar. Não apenas como o partido que fez a LRF embora esse legado seja real e precisa ser comunicado com clareza. Mas como o partido que compreende, defende e sabe implementar a responsabilidade fiscal como valor político, como fundamento de qualquer projeto de desenvolvimento que mereça esse nome, como condição indispensável para que o Estado cumpra suas obrigações sociais de forma sustentável e efetiva.

Responsabilidade fiscal é o contrário do populismo fiscal. É o oposto de prometer o que não se pode entregar. É a afirmação de que o cidadão merece um Estado honesto nas suas contas da mesma forma que merece um Estado honesto nas suas palavras.

Resgatar essa bandeira com convicção, com argumentos sólidos e com a coragem de enfrentar o discurso populista que ainda domina partes significativas do debate público: essa é a contribuição específica que o PSDB pode e deve dar ao Brasil nas eleições que se aproximam. É uma contribuição que tem história, que tem evidência e que tem urgência. E é, em última análise, uma contribuição de quem respeita o cidadão o suficiente para dizer a verdade sobre o que o país precisa fazer mesmo quando essa verdade é menos confortável do que as promessas fáceis que o populismo sempre tem à disposição.

A responsabilidade fiscal não é um tema do passado. É a condição do futuro que o Brasil merece e que o PSDB tem a responsabilidade histórica de ajudar a construir.

CAPÍTULO 5

A crise dos partidos de centro: identidade, polarização e o chamado à reinvenção

Marcela Machado
Doutora em Ciência Política



A discussão sobre a crise dos partidos políticos, particularmente daqueles situados no centro do espectro ideológico, impõe um desafio analítico adicional quando realizada em espaços diretamente vinculados a essas organizações. Não se trata de uma discussão neutra, nem confortável. Ainda assim, é uma discussão necessária. Evitar esse tipo de diagnóstico tende a transformar processos de

formação em instâncias de reafirmação identitária, não de reflexão crítica. Há uma diferença importante entre espaços que apenas reproduzem consensos e aqueles que se propõem a examiná-los à luz de evidências. Este capítulo parte do pressuposto de que a análise deve ser orientada pelo que a Ciência Política tem demonstrado sobre as transformações recentes dos sistemas partidários, mesmo quando isso implica reconhecer diagnósticos incômodos para atores que fazem parte desse processo.

De que crise estamos falando?

Quando se fala em crise dos partidos de centro, a primeira exigência analítica é especificar do que se trata. O termo “crise” é suficientemente amplo para acomodar diagnósticos distintos, e a precisão conceitual é decisiva, porque diagnósticos imprecisos tendem a produzir respostas inadequadas, independentemente das intenções que os orientam.

No caso dos partidos de centro (e do PSDB, de um forma particular), o elemento mais fundamental é uma crise de identidade. Trata-se da dificuldade crescente de o eleitor identificar com clareza o papel do partido no sistema político, distingui-lo de competidores próximos e reconhecer o que ele representa de forma específica. Como sugere Bernard Manin em “As metamorfoses do governo representativo” (1995), contextos de elevada fragmentação partidária aumentam o custo de construção e manutenção de identidades políticas nítidas.

Essa crise de identidade está associada a uma crise de narrativa, entendida como a perda de um enredo coerente que conecte trajetória, posicionamento e projeto. Partidos que não conseguem articular quem são, de onde vêm e para onde pretendem ir perdem capacidade de produzir sentido para o eleitor. Nesse contexto, identidade política não existe independentemente da narrativa: ela se constrói por meio dela.

A combinação desses fatores contribui para uma crise de conexão social. Progressivamente, partidos de centro deslocam seu foco para dinâmicas internas e reduzem sua capacidade de interpretar transformações sociais relevantes. Com isso, tornam-se menos capazes de identificar problemas de forma precisa e de formular respostas consistentes.

Essas dimensões convergem em uma crise eleitoral. A perda de votos e de posições institucionais reduz a capacidade de influência e tende a gerar um ciclo cumulativo no qual menor presença implica menor visibilidade, o que, por sua vez, aprofunda a retração do partido no sistema político.

O centro sempre ocupou um papel histórico e essa história importa

Seria um erro analítico tratar a crise atual dos partidos de centro como uma condição permanente ou inevitável. A ciência política não opera com fatalidades, mas com processos que têm causas identificáveis e que podem ser influenciados por escolhas políticas. Para entender o que precisa ser

transformado, é necessário recuperar as condições que tornaram esse arranjo possível no passado.

O centro desempenhou um papel decisivo na construção do Brasil pós-redemocratização, legado este que inclui o Plano Real, a modernização do Estado e a consolidação de políticas sociais que produziram efeitos mensuráveis. A queda da mortalidade infantil, a redução da extrema pobreza e o reconhecimento internacional da gestão social resultaram de uma combinação específica entre responsabilidade fiscal e compromisso social.

Essa combinação, no entanto é estruturalmente difícil de sustentar. A dinâmica das democracias tende a favorecer políticas de retorno imediato em detrimento de estratégias de longo prazo. Preservar o equilíbrio entre essas dimensões exige capacidade de coordenação e disciplina política. O projeto tucano, em sua fase mais consistente, conseguiu operar nesse registro ao compatibilizar estabilidade macroeconômica com expansão de políticas sociais. Os resultados observados indicam que essa estratégia produziu efeitos concretos.

O ponto de partida, portanto, não é o de um partido sem trajetória ou sem capacidade demonstrada: é um partido com um legado substantivo que perdeu a capacidade de comunicá-lo de forma eficaz ao eleitor. A perda de relevância eleitoral está associada a essa ruptura entre desempenho passado e percepção pública. Compreender esse descompasso é condição necessária para reverter o processo.

Como a polarização mudou as regras do jogo

A transformação mais profunda do cenário político brasileiro nas últimas décadas não se deu no plano das políticas públicas, das lideranças ou das regras institucionais. O que se alterou foi a lógica da disputa política. Foi uma mudança gradual, com múltiplas etapas, cujas implicações ainda estão em processo de compreensão.

A polarização redefiniu o objeto central da competição eleitoral. Em um arranjo menos polarizado, eleições tendem a se organizar como disputas entre projetos, com diferentes diagnósticos e propostas sendo avaliados pelos eleitores. A escolha envolve comparar alternativas e julgar sua adequação a preferências e expectativas.

Com o avanço da polarização, essa lógica é substituída por uma dinâmica centrada em identidades. A decisão eleitoral deixa de ser predominantemente programática e passa a ser relacional. Escolher um lado implica afirmar pertencimento e delimitar oposição. Nesse contexto, a dimensão identitária da escolha política ganha centralidade. A literatura da Ciência Política mostra que a ativação de identidades políticas intensifica o engajamento: eleitores tornam-se mais participativos, mais dispostos a defender publicamente suas posições e mais leais ao grupo com o qual se identificam. Esse processo, no entanto, reduz a abertura a revisão de preferências, aumenta a desconfiança em relação a informações dissonantes e dificulta a comunicação de argumentos complexos.

A dinâmica da polarização se sustenta em mecanismos emocionais que estruturam a percepção do conflito político. A disputa passa a ser organizada em termos de ameaça, rejeição

e desconfiança, o que favorece estratégias de mobilização baseadas em antagonismo. Nesse ambiente, a capacidade de ativar essas disposições emocionais tende a produzir vantagens eleitorais, independentemente da consistência programática das propostas em disputa.

O dilema estrutural do Centro: virtudes tratadas como fraquezas

A polarização impôs ao centro um dilema estrutural que pode ser descrito, em termos analíticos, como uma inversão de valor. As características que definem o centro democrático enquanto posição política, como a racionalidade, a disposição à ponderação e o reconhecimento de complexidade, passam a operar como desvantagens em um ambiente orientado por clivagens identitárias.

Em contextos marcados por alta carga emocional, a complexidade tende a ser interpretada como indefinição. A disposição de qualificar posições e reconhecer nuances é frequentemente percebida como falta de compromisso. Do mesmo modo, a abertura a considerar argumentos do campo adversário pode ser enquadrada como sinal de fraqueza política. A lógica da polarização redefine, portanto, os critérios pelos quais posições são avaliadas publicamente.

Do ponto de vista analítico, essas interpretações não se sustentam. A ponderação é compatível com níveis mais elevados de maturidade democrática, sobretudo em contextos nos quais problemas públicos envolvem múltiplas dimensões. O reconhecimento da complexidade tende a produzir

diagnósticos mais adequados e, conseqüentemente, políticas mais eficazes. A disposição ao diálogo, por sua vez, é condição para a formação de consensos minimamente estáveis.

A inadequação dessas interpretações não elimina seus efeitos. Ambientes políticos não são organizados exclusivamente pela consistência dos argumentos, mas também por sua capacidade de mobilização. Nesse sentido, a tradução de posições complexas em formas comunicáveis torna-se central. A dificuldade do centro não é apenas substantiva, mas também comunicativa, e a superação desse descompasso é condição para a recuperação de sua competitividade política.

A autocrítica necessária: os erros que os partidos de centro cometeram

Uma análise consistente do declínio de forças políticas não pode se apoiar exclusivamente em fatores externos. As mudanças no ambiente político, o avanço da polarização e os novos espaços de comunicação política dos adversários, como as redes sociais digitais, são relevantes, mas insuficientes como explicação. Uma abordagem analítica exige considerar, também, as escolhas feitas pelos próprios atores e seus efeitos no eleitorado. Os partidos de centro cometeram erros que não são falhas pontuais, mas problemas que afetaram dimensões centrais da sua atuação e reduziram sua capacidade de resposta em um contexto de transformação acelerada do sistema político.

O primeiro desses problemas foi a perda de conexão com a sociedade. Ao longo do tempo, esses partidos se tornaram mais

eficazes na gestão do Estado do que na interpretação das demandas sociais: desenvolveram quadros altamente qualificados e capacidade técnica elevada, mas reduziram sua sensibilidade em relação às mudanças no comportamento e nas expectativas do eleitorado. O público deixou de ser percebido como agente ativo e passou a ser tratado como destinatário abstrato de políticas.

Outro ponto crítico foi a dificuldade de comunicação. A produção de diagnósticos consistentes através de dados e políticas estruturadas não foi acompanhada pela capacidade de traduzir esse conteúdo em linguagem acessível. Em um ambiente em que a disputa se organiza crescentemente no plano comunicativo, a dissociação entre conteúdo e forma compromete a capacidade de mobilização.

Houve também demora em reconhecer a transformação do ambiente político. A política deixou de ser predominantemente institucional e passou a incorporar dimensões culturais e comunicacionais mais amplas. As redes sociais digitais não operam apenas como canais de difusão, mas como arenas com lógica própria. A persistência em estratégias baseadas exclusivamente em meios tradicionais limitou a capacidade de adaptação e abriu espaço para novos atores.

Ainda sob essa perspectiva, o cenário de descontentamento generalizado com o sistema partidário, especialmente no período que antecede as eleições de 2018, não foi adequadamente interpretado. Esse contexto não representava apenas um risco, mas também uma oportunidade de reconfiguração. A incapacidade de reconhecer esse momento

como uma janela de reinvenção contribuiu para aprofundar a perda de relevância.

2022: o ápice da crise

A eleição presidencial de 2022 representou o ponto mais agudo de expressão da crise aqui analisada e exige uma avaliação compatível com os padrões de rigor da ciência política. Trata-se de um caso em que a análise precisa ser conduzida para além das justificativas internas e orientada pelos seus efeitos observáveis.

O PSDB optou por não apresentar candidatura presidencial. Havia razões que sustentavam essa decisão, incluindo baixa viabilidade nas pesquisas, restrições de recursos e um ambiente altamente polarizado. Ainda assim, a decisão produziu custos políticos que não foram plenamente incorporados à avaliação naquele momento.

A eleição presidencial exerce uma função estruturante no sistema político: ela organiza a competição, define quais atores ocupam posições centrais e estabelece os marcos narrativos em torno dos quais o debate público se desenvolve. A ausência nesse nível da disputa não implica apenas renunciar à possibilidade de vitória, mas também abrir mão da capacidade de influenciar a agenda, os enquadramentos e as identidades políticas em circulação.

Os efeitos observados foram consistentes com o que a teoria sugere. Houve redução de visibilidade, enfraquecimento da identidade partidária e ampliação do espaço para que a

dinâmica política se reorganizasse em torno dos polos existentes. A ausência do centro nesse processo limitou sua capacidade de interferir nos termos dessa reorganização.

A principal implicação desse episódio não é que a participação deva ocorrer independentemente das condições eleitorais. A decisão de disputar precisa incorporar não apenas critérios de curto prazo, como probabilidade de vitória ou disponibilidade de recursos, mas também seus efeitos estratégicos sobre identidade, visibilidade e capacidade de influência. Tais elementos são amplamente reconhecidos pela teoria política, mas tendem a ser subestimados nos processos decisórios partidários.

Legado e prospectiva: os limites do passado na decisão eleitoral

Há um ponto central para o desafio comunicativo dos partidos de centro que frequentemente é mal compreendido: eleitores não participam de eleições para emitir julgamentos retrospectivos, mas para tomar decisões prospectivas. A escolha eleitoral é orientada por expectativas sobre o futuro, não por avaliações históricas isoladas. O eleitor vota na esperança.

O legado é relevante e cumpre uma função importante como evidência de capacidade de governo. A experiência acumulada, incluindo políticas bem-sucedidas e resultados mensuráveis, constitui um ativo político. No entanto, esse ativo não é suficiente por si só. A referência ao passado tende a ser imediatamente seguida por uma demanda por posicionamento

em relação ao presente e ao futuro. O eleitor busca respostas para problemas concretos que afetam sua vida cotidiana.

Nesse sentido, o legado precisa ser mobilizado como ponto de partida, e não como argumento conclusivo. Ele funciona como credencial, não como substituto de proposta. A demonstração de competência passada abre espaço para a formulação de uma agenda futura, mas não elimina a necessidade de explicitá-la de forma clara e atualizada. O foco deve se deslocar para a construção de uma visão prospectiva ancorada em problemas contemporâneos. O passado permanece relevante, mas como fundamento de uma proposta orientada ao futuro, não como eixo central da comunicação.

Para que essa transição seja eficaz, a comunicação precisa operar em um nível de concretude que dialogue com a experiência do eleitor: traduzir diretrizes gerais em implicações práticas, explicitando como políticas propostas afetam dimensões como renda, serviços públicos e segurança. A capacidade de responder de forma clara a essas questões é central para a reconstrução da competitividade eleitoral.

Desgaste da polarização e reabertura do espaço competitivo

Pesquisas opinião pública realizadas em 2025 indicam um fenômeno que a teoria política antecipa, mas que nem sempre se manifesta de forma tão nítida: há um desgaste relevante do eleitorado em relação à polarização, que se expressa na rejeição a escolhas estruturadas exclusivamente pela oposição

entre campos e na saturação de uma dinâmica política baseada predominantemente em emoções negativas.

Esse cenário abre uma janela de oportunidade para o centro democrático. No entanto, essa oportunidade exige interpretação cuidadosa. O cansaço com a polarização não implica adesão automática a alternativas que se apresentem como “centro”. O que emerge é uma maior disposição à escuta e à avaliação, que reduz as barreiras de entrada, mas não substitui a necessidade de oferecer uma proposta substantiva.

A abertura só se converte em apoio político quando é acompanhada de conteúdo. Projetos políticos precisam ser formulados de forma clara, articulando diagnóstico e proposta, comunicados de maneira que permitam ao eleitor avaliar sua relevância prática. A simples rejeição da polarização não constitui, por si só, uma base eleitoral estável.

Em contextos polarizados, o comportamento eleitoral tende a ser orientado pela minimização de perdas percebidas. O eleitor escolhe com base no que considera menos arriscado, não necessariamente no que considera mais desejável. A superação dessa lógica depende da construção de alternativas que operem em chave positiva, oferecendo uma visão de futuro que seja ao mesmo tempo plausível e mobilizadora.

Nesse sentido, a reconstrução do espaço do centro passa pela capacidade de converter insatisfação difusa em adesão ativa, o que requer não apenas moderação retórica, mas a formulação de um projeto que consiga articular expectativas concretas e produzir identificação política em bases não reativas.

Aprendizado democrático e a centralidade das expectativas eleitorais

A redemocratização brasileira é um processo recente, condição que tem implicações relevantes para a forma como o eleitor se relaciona com a política. Em democracias mais jovens, a experiência acumulada tende a produzir padrões de comportamento distintos daqueles observados em sistemas mais consolidados.

Ao longo de pouco mais de quatro décadas, o país experimentou diferentes orientações políticas, estratégias econômicas e ciclos de estabilidade e crise. Esse percurso incluiu momentos de expansão e de retração, alternância de poder e variações significativas na capacidade de resposta do Estado, trajetória que contribuiu para moldar um eleitorado mais atento à relação entre escolhas políticas e resultados concretos.

Um dos efeitos desse processo foi o fortalecimento da percepção de eficácia do voto. O eleitor passou a reconhecer não apenas o direito formal de participar, mas a capacidade efetiva de alterar o curso da política. Esse aprendizado reduz a disposição a aceitar passivamente as alternativas disponíveis e eleva o nível de exigência em relação às opções apresentadas.

Tal mudança tem implicações diretas para o posicionamento de partidos de centro. A decisão eleitoral tende a ser menos influenciada por vínculos tradicionais e mais orientada por avaliação de desempenho, credibilidade e aderência das propostas às expectativas do eleitor. A escolha passa a

depende da capacidade de apresentar um projeto que seja percebido como relevante, confiável e, acima de tudo, factível.

Nesse contexto, a mobilização eleitoral depende da construção de expectativas plausíveis de melhoria. A esperança, entendida não como expectativa difusa, mas como projeção fundamentada de resultados possíveis, desempenha papel central. Projetos políticos que conseguem articular experiência acumulada com propostas prospectivas aumentam sua capacidade de produzir identificação e adesão em um eleitorado mais exigente e menos disposto a delegar suas escolhas sem avaliação crítica.

Os partidos escolhem, o eleitor referencia e 2026 vai colocar tudo à prova

A teoria dos partidos políticos estabelece uma distinção que raramente aparece no debate público, mas é central para compreender o funcionamento da democracia representativa: os partidos estruturam a oferta eleitoral ao definir candidaturas e projetos. O eleitor, por sua vez, escolhe entre essas alternativas. Isso não reduz seu papel, mas desloca parte da responsabilidade para a qualidade das decisões internas que antecedem a disputa.

Quando partidos selecionam candidatos sem coerência com o projeto que afirmam representar ou priorizam critérios de curto prazo em detrimento de consistência programática, o conjunto de opções disponíveis se deteriora. Nesse cenário, o eleitor passa a operar com alternativas limitadas, o que tende a

favorecer escolhas orientadas por mobilização emocional, frequentemente associadas a posições mais extremas.

Iniciativas de formação política, como as desenvolvidas pelo Instituto Teotônio Vilela (ITV), atuam diretamente sobre esse problema ao elevar o padrão das escolhas partidárias. A qualificação de quadros, a clareza ideológica e a capacidade de comunicação são elementos que influenciam a forma como o projeto é apresentado ao eleitor. A qualidade da oferta eleitoral depende, em grande medida, desses fatores.

O processo eleitoral de 2026 funcionará como um teste para os partidos de centro. Um eleitor mais consciente de sua capacidade de influência tende a avaliar com maior rigor as alternativas disponíveis. A existência de espaço político não garante sua ocupação. Caso as candidaturas não consigam articular consistência programática e capacidade de mobilização, esse espaço pode ser apropriado por outros atores ou, simplesmente, não se converter em participação efetiva.

O caminho da reinvenção: o que a Ciência Política sinaliza

A crise dos partidos de centro não deve ser interpretada como irreversível. A literatura comparada mostra que organizações políticas em situações semelhantes conseguiram recuperar relevância a partir de ajustes estratégicos consistentes. A questão central, portanto, não é a possibilidade de reversão, mas a identificação das escolhas mais adequadas ao contexto específico.

Um primeiro passo envolve a reconexão com a sociedade em termos substantivos: reconhecer limites na capacidade interna de diagnóstico e incorporar de forma sistemática informações provenientes dos grupos diretamente afetados pelos problemas públicos. A aproximação com territórios e organizações sociais amplia a capacidade de compreensão e reduz a distância entre formulação e realidade.

Como segundo passo, uma renovação de lideranças e de linguagem. Renovar não implica ruptura com princípios partidários, mas sua atualização em função de mudanças no ambiente social e comunicativo, que exige formas de comunicação que preservem rigor conceitual e, ao mesmo tempo, sejam acessíveis a diferentes perfis de eleitorado.

Um terceiro passo refere-se à presença nos ambientes em que a disputa política efetivamente ocorre: as redes sociais digitais passaram a desempenhar papel central na formação e circulação de narrativas. A atuação nesses espaços requer mais do que visibilidade formal, demandando capacidade de produzir conteúdo que capture atenção e estabeleça diferenciação em um ambiente altamente competitivo.

Por fim, a reinvenção depende da formulação de uma visão de futuro que seja ao mesmo tempo plausível e mobilizadora. O legado acumulado funciona como base de credibilidade, mas precisa ser articulado a propostas que respondam a desafios contemporâneos. A capacidade de conectar experiência passada a expectativas futuras é um elemento central para a reconstrução da relevância política.

A crise no centro não é definitiva. Ela é um chamado à reinvenção. Se a gente tiver a capacidade de aprender com os erros e reconectar a política com a sociedade, com aquilo que a sociedade realmente deseja, o centro pode cumprir, novamente, esse papel decisivo que já ocupou na construção de um Brasil mais equilibrado, mais moderno e mais justo.

O centro pode cumprir, novamente, o papel decisivo que já ocupou

A conclusão que a análise permite não é de certeza, mas de possibilidade fundamentada em evidência. O centro pode voltar a desempenhar um papel decisivo na organização da competição política e na estruturação de alternativas programáticas no país. É uma possibilidade real, já observada em outros contextos, mas que depende de condições específicas.

Essa possibilidade não se realiza de forma automática: ela está condicionada a escolhas estratégicas que envolvem dimensões organizacionais, comunicativas e programáticas. O ambiente político tende a continuar favorecendo, ao menos no curto prazo, estratégias baseadas em mobilização emocional e simplificação de conflitos, o que impõe custos adicionais a projetos que operam com maior grau de complexidade e moderação.

Ainda assim, o centro dispõe de um ativo relevante: a evidência acumulada de capacidade de governo. Experiências anteriores do próprio PSDB demonstraram a viabilidade de combinações entre estabilidade econômica e políticas sociais, produzindo resultados observáveis. Esse histórico funciona como base de credibilidade, especialmente em um contexto em que parte do eleitorado demonstra saturação em relação à dinâmica polarizada.

A existência de uma abertura no eleitorado, no entanto, não garante sua conversão em apoio político. A conversão depende da capacidade de estruturar uma oferta consistente e de comunicar essa oferta de forma eficaz. Iniciativas de formação política, como as ofertadas pelo ITV, sinalizam um movimento nessa direção ao buscar elevar o nível de preparação e coordenação interna.

O cenário que se desenha é o de possibilidade condicionada. Há espaço político, há referências de desempenho, há legado e há sinais de reorganização. A transformação desse conjunto em protagonismo efetivo depende da capacidade de sustentar, ao longo do tempo, um processo consistente de adaptação ao contexto político, que é mutável, e implementação estratégica do projeto político a esse contexto.

2026 já começou, está batendo na porta. E o ITV e o PSDB estão saindo na vanguarda para preparar as lideranças que vão fazer a diferença nesta eleição de 2026 e nas vindouras. A crise não é definitiva. A

reinvenção é possível. E o momento de começar é agora!

CAPÍTULO 6

O legado que não foi contado: Dados, conquistas e o paradoxo da comunicação tucana

*Fabiano Lana
Jornalista e Consultor Político*



Sou jornalista. Trabalhei em todas as campanhas presidenciais do PSDB desde 2002, coletando dados, construindo argumentos, tentando traduzir em linguagem política o que os números mostravam. Não estou mais formalmente ligado ao partido o que me dá, talvez, a liberdade de dizer o que digo aqui com uma franqueza que o partidário às vezes não consegue. E o que digo é simples, embora as suas

implicações sejam complexas: os dados do legado tucano são extraordinários. E, por algum motivo que é preciso entender e corrigir, eles nunca chegaram à sociedade da forma que mereciam.

O problema central: um legado real que a sociedade não conhece

Há um paradoxo que me acompanha desde os primeiros anos em que trabalhei com política e com dados eleitorais. O PSDB governou o Brasil durante oito anos, dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso e governou estados importantes por décadas. Nesse período, construiu um conjunto de realizações concretas, verificáveis, documentadas por dados oficiais e reconhecidas internacionalmente, que transformaram o Brasil de forma estrutural e duradoura. E, no entanto, quando se pergunta ao eleitor médio o que o PSDB fez pelo Brasil, a resposta costuma ser vaga, incompleta ou diretamente equivocada.

Isso não é uma falha da memória do eleitor é uma falha da comunicação política. Um legado que não é contado, que não é defendido, que não é traduzido em linguagem que chegue às pessoas que se beneficiaram dele sem saber, é um legado que, para fins práticos, não existe. A conquista real sem a narrativa correspondente perde a batalha para a narrativa falsa que é contada com competência. E é exatamente isso que aconteceu com o legado tucano ao longo das duas últimas décadas.

A intenção deste capítulo é fazer o que deveria ter sido feito sistematicamente desde o final dos governos Fernando

Henrique: apresentar os dados, contextualizar as conquistas, e demonstrar com números concretos, não com retórica o que o projeto social-democrata do PSDB produziu de real no Brasil. Não para fazer apologia partidária, mas para corrigir uma distorção histórica que prejudicou o debate público e que permitiu que narrativas falsas sobre o período ocupassem o espaço que a verdade dos fatos deveria ter preenchido.

O que caracteriza o PSDB e o diferencia de todas as alternativas disponíveis

Antes de apresentar os dados, é preciso estabelecer o que distingue o projeto social-democrata tucano das outras forças políticas que disputam o mesmo eleitorado. Essa distinção é o contexto sem o qual os dados perdem parte do seu significado porque dados isolados podem ser interpretados de formas diferentes, mas dados situados num projeto coerente contam uma história que é muito mais difícil de distorcer.

O PSDB busca o desenvolvimento econômico por meio da combinação de responsabilidade fiscal com eficiência na política social. Essa combinação que parece óbvia quando enunciada mas que é extraordinariamente difícil de sustentar na prática política é exatamente o que diferencia o projeto tucano das duas principais forças políticas que dominam o cenário atual. O PT tende a tratar a política social como prioritária em relação à responsabilidade fiscal e os resultados da Dilma Rousseff em 2015, quando tentou contornar o tripé macroeconômico, demonstraram de forma devastadora o custo dessa escolha. O bolsonarismo tende a tratar a liberdade

econômica como prioritária em relação à política social e os resultados sobre os indicadores de pobreza e de desigualdade durante o período Bolsonaro confirmam o que a teoria previa. O PSDB insiste que as duas coisas são necessárias e que nenhuma pode ser sacrificada pela outra e tem décadas de dados para mostrar que quando essa combinação funciona, os resultados são superiores a qualquer alternativa que escolha um dos lados.

O segundo traço distintivo é a cultura de tolerância política e a recusa a tratar adversários como inimigos. Reconheço que esse traço tem um custo eleitoral no ambiente atual e precisarei voltar a esse ponto mais adiante, porque ele está no centro do paradoxo comunicativo que o PSDB precisa resolver. Mas é um traço que define a identidade do partido e que, no longo prazo, é exatamente o que uma democracia saudável precisa. O PT foi oposição ao PSDB em seguida passou a tratá-lo como 'herança maldita' e, em momentos de maior acirramento retórico, chegou a associá-lo ao fascismo. O PSDB foi chamado de fascista Geraldo Alckmin, em 2006, foi recebido com vaias e esse epíteto em eventos públicos. O partido resistiu à tentação de responder no mesmo nível, o que foi politicamente custoso mas moralmente correto.

O terceiro traço é a aceitação do capitalismo e do livre comércio combinada com a busca ativa de redistribuição dos ganhos que esses sistemas produzem. O PSDB não é anticapitalista mas é um partido que acredita que o capitalismo sem regulação e sem política redistributiva produz desigualdades incompatíveis com a democracia. Privatizou

empresas que davam prejuízo e que se tornaram líderes mundiais. Abriu mercados. Mas também quebrou patentes de remédios para garantir que o tratamento da AIDS custasse 2.500 dólares anuais no Brasil em vez de 10 mil como nos Estados Unidos. Criou programas de transferência de renda condicionada que transformaram a vida de dezenas de milhões de famílias. É possível ser ao mesmo tempo pró-mercado e socialmente comprometido e o PSDB é a demonstração prática mais consistente de que essa combinação funciona.

O quarto traço e talvez o mais fundamental é o compromisso com a democracia como princípio não negociável. Em todos os espectros políticos do Brasil contemporâneo, há ambiguidades sobre a democracia: o bolsonarismo admirou explicitamente a ditadura chilena de Pinochet e questionou instituições democráticas de forma sistemática. O petismo flertou com regimes autoritários como Cuba e Venezuela, tratando-os com uma condescendência que não se aplicaria a governos de outro espectro. O PSDB foi, e precisa continuar sendo, contrário a todas as ditaduras por princípio independentemente do espectro ideológico que pretendam representar, independentemente dos resultados econômicos que apresentem, independentemente da conveniência política do momento.

O Plano Real: a conquista mais extraordinária que a sociedade não reconhece

Preciso começar pelo dado mais dramático e mais subestimado da história econômica recente do Brasil: o que o Plano Real fez com a inflação brasileira.

Cresci numa época em que a inflação era um personagem presente na vida cotidiana de todas as famílias brasileiras. Lembro de perder uma nota na minha mochila, dinheiro que havia sido dado para o lanche da semana e, quando encontrei alguns dias depois, o valor já não comprava o que deveria ter comprado. Essa era a realidade da hiperinflação brasileira: o dinheiro perdia valor tão rapidamente que guardar qualquer coisa por mais de alguns dias era um privilégio de quem tinha acesso a instrumentos financeiros que protegessem o poder de compra instrumentos que os mais pobres, por definição, não tinham.

A inflação brasileira, antes do Plano Real, chegou a superar 2.000% ao ano. A curva desse período, quando visualizada graficamente, é vertical — um pico que parece impossível, que desafia a compreensão intuitiva do que significa conviver com uma economia assim. O Plano Real derrubou essa curva de forma que, em retrospecto, parece quase miraculosa mas que foi, na realidade, o resultado de anos de trabalho intelectual, de coragem política e de implementação cuidadosa de uma política econômica que combinava elementos que especialistas consideraram incompatíveis.

É verdade que houve um repique de inflação em 2002 e é verdade que parte do petismo usou esse repique como argumento central da narrativa da 'herança maldita'. Mas é preciso contextualizar esse repique com honestidade: ele

aconteceu num ambiente de crise que afetou toda a América do Sul, com a Argentina sofrendo o colapso mais severo e mais dramático da sua história econômica recente. E ele foi parcialmente causado porque há evidências sólidas nesse sentido não pela política econômica do governo Fernando Henrique, mas pelo medo do mercado diante do discurso anticapitalista que o PT fazia naquele momento. A candidatura Lula de 2002 foi acompanhada de uma fuga de capitais e de uma desvalorização cambial que não refletiam a qualidade da gestão em exercício refletiam a incerteza sobre o que viria depois.

O fato inescapável, que os dados confirmam sem ambiguidade, é este: o PSDB entregou ao Brasil a estabilização monetária que nenhum outro governo havia conseguido, após décadas de inflação que destruía sistematicamente a renda dos trabalhadores e a poupança das famílias. Essa é a maior conquista econômica do período democrático brasileiro e é uma conquista que beneficiou de forma desproporcional os mais pobres, que eram os que menos tinham instrumentos de proteção contra a inflação e os que mais tinham a ganhar com a sua eliminação.

O paradoxo do crescimento: quando comparado com os vizinhos muda tudo

Um dos argumentos mais recorrentes contra o legado econômico do governo Fernando Henrique é o da comparação de crescimento com o governo Lula. Os números brutos parecem claros: o crescimento médio da era FHC foi de 2,3%

ao ano; o crescimento médio da era Lula foi de 4% ao ano. Conclusão aparente: o governo petista foi economicamente superior ao governo tucano. Essa conclusão é, no mínimo, radicalmente incompleta e uma análise honesta dos dados mostra que ela pode ser simplesmente falsa.

O problema com a comparação direta de taxas de crescimento entre dois períodos é que ela ignora completamente o contexto internacional em que cada período aconteceu. Crescimento econômico não acontece no vácuo é influenciado de forma decisiva pelo ambiente externo, pelos fluxos de comércio internacional, pelos preços das commodities que o país exporta e importa, e pelas condições de financiamento que o mercado global oferece.

O governo Fernando Henrique operou num contexto externo extremamente adverso. A crise asiática de 1997 contaminou os mercados emergentes globais. A moratória russa de 1998 derrubou a confiança nos mercados em desenvolvimento. A crise argentina de 2001-2002 foi a maior crise financeira da história do continente sul-americano. Nesse contexto, o Brasil cresceu 2,3% ao ano, mas a América do Sul, como um todo, cresceu apenas 1,3% ao ano. O Brasil cresceu mais do que os seus vizinhos durante um período de crises externas severas. Subiu a ladeira mais rapidamente do que os que subiam a mesma ladeira.

O governo Lula operou num contexto externo extraordinariamente favorável. O boom de commodities da primeira década do século XXI impulsionado pela demanda chinesa por soja, minério de ferro, petróleo e outros produtos

primários derramou dólares sobre toda a América do Sul. Os países da região cresceram de forma acelerada simplesmente porque o mundo estava comprando o que eles produziam em quantidades e a preços sem precedentes. Nesse contexto, o Brasil cresceu 4% ao ano, mas a América Latina cresceu mais. Os BRICS cresceram mais. A América do Sul cresceu mais. O Brasil desceu a ladeira mais devagar do que os que desciam a mesma ladeira.

O Fernando Henrique viveu uma época de subir ladeira e subiu mais rápido que os vizinhos. O Lula desceu a ladeira e desceu mais devagar que os vizinhos. Do ponto de vista político, o Lula foi um sucesso de crescimento e o Fernando Henrique um fracasso. Do ponto de vista dos dados, a conclusão é exatamente oposta.

Sei que esse argumento é difícil de transmitir à sociedade em larga escala. Requer um nível de abstração e de contextualização que a comunicação política de massa raramente consegue sustentar. Mas ele é verdadeiro e a verdade, mesmo quando incômoda para comunicar, precisa ser dita com clareza por quem tem a responsabilidade de informar o debate público.

A política social que ninguém conta: o legado silencioso do governo Fernando Henrique

Há uma narrativa estabelecida repetida com tanta frequência e por tantos atores que adquiriu ares de fato incontestável de

que a política social séria no Brasil começou com o PT. Que foi o Lula quem tirou os pobres da miséria, quem construiu os programas que mudaram a vida das famílias mais vulneráveis, quem colocou a questão social no centro da agenda de governo. Essa narrativa não é apenas incompleta é, em aspectos fundamentais, inversa à realidade dos dados.

O governo Fernando Henrique terminou com 37 milhões de pessoas atendidas por programas sociais. Não era um programa único, eram 12 programas diferentes, construídos ao longo dos dois mandatos, cada um respondendo a uma dimensão específica da vulnerabilidade social: pobreza, educação, saúde, habitação, alimentação. A ideia de unificá-los num único programa de transferência de renda que se tornaria o Bolsa Família partiu de Marconi Perillo, que sugeriu essa estruturação ao governo Lula nos primeiros meses após a posse.

O PT, durante toda a campanha de 2002, foi contrário ao modelo de transferência de renda condicionada que o governo Fernando Henrique havia construído. A proposta alternativa do PT era o Fome Zero, um programa em que as famílias mais carentes receberiam um cartão para comprar alimentos específicos, em estabelecimentos específicos, definidos pelo governo. Era um modelo que substituíria a autonomia do beneficiário pela escolha estatal e que, felizmente, foi abandonado quando os especialistas demonstraram as suas limitações. O que se expandiu e se consolidou foi o modelo tucano de transferência de renda condicionada ao acesso a

serviços públicos de educação e saúde, o Bolsa Escola transformado em Bolsa Família.

Esse ponto merece ser dito com toda a clareza: o PT foi contra o modelo que se tornou o maior programa de proteção social da história do Brasil, por tempo suficiente para que a posição fosse documentada em gravações e registros disponíveis publicamente. E, quando assumiu o governo, adotou o modelo que havia criticado e o expandiu o que foi, diga-se de passagem, a decisão correta. Mas a narrativa de que a política social começou com Lula é historicamente falsa.

Os dados são precisos e podem ser verificados nas fontes oficiais. Durante o governo Fernando Henrique, o gasto social federal cresceu de aproximadamente 12% para 14% do PIB. O número de pessoas em situação de pobreza caiu de 42% para 33% da população. A extrema pobreza, definida como renda inferior a um dólar por dia, caiu de 20% para 14%. E esses resultados foram reconhecidos internacionalmente de uma forma que quase ninguém ficou sabendo no Brasil: o governo Fernando Henrique recebeu o Prêmio Mahbub ul Haq nomeado em homenagem ao economista paquistanês que criou o conceito de Índice de Desenvolvimento Humano como o governo que mais avançou na área social naquele período. É um reconhecimento que nunca foi amplamente divulgado no Brasil, e que contrasta de forma gritante com a imagem que ficou na memória coletiva.

Educação, saúde e os programas que transformaram a base

O legado social do governo Fernando Henrique não se resume aos programas de transferência de renda. Estende-se a transformações estruturais na educação e na saúde que criaram as condições para avanços que se prolongaram por décadas.

Na educação, o programa Toda Criança na Escola foi uma prioridade que partia de um diagnóstico preciso: a universalização do acesso ao ensino fundamental era a condição para qualquer avanço subsequente na qualidade da educação brasileira. Não adianta investir em ensino médio e superior se uma parcela significativa das crianças sequer chega ao primeiro degrau. Esse diagnóstico orientou a política educacional do governo, com resultados que os dados confirmam: o acesso ao ensino fundamental se universalizou de forma acelerada durante o período. O FUNDEF-Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental reorganizou o financiamento da educação básica de forma que garantiu mais recursos para os municípios com maior número de alunos e menor capacidade fiscal, reduzindo as desigualdades regionais no acesso à escola. O ENEM foi criado nesse governo e se tornou o principal instrumento de avaliação da educação básica e de acesso ao ensino superior do país.

Vale notar um contraste que raramente é feito: o governo Fernando Henrique priorizou a base do ensino fundamental e as condições de acesso da criança pobre à escola. Os governos petistas posteriores tenderam a priorizar o ensino superior o ProUni, o FIES, a expansão das universidades federais. Não estou dizendo que expandir o acesso ao ensino superior é

errado é claramente positivo. Mas há uma ironia nessa comparação: o governo que foi classificado como 'neoliberal' e 'elitista' investiu prioritariamente na educação da criança pobre, enquanto os governos que se apresentavam como defensores dos trabalhadores tenderam a concentrar o investimento educacional num estágio o universitário que ainda é acessado de forma desproporcional pelos setores mais privilegiados da sociedade.

Na saúde, o legado é igualmente expressivo e igualmente subestimado. O governo Fernando Henrique tomou a decisão de quebrar as patentes dos medicamentos para tratamento da AIDS, garantindo que o Brasil produzisse os antirretrovirais de forma independente e os distribuísse gratuitamente através do SUS. Essa decisão reduziu o custo anual do tratamento de AIDS no Brasil de valores próximos a 10 mil dólares o padrão nos Estados Unidos, onde as patentes não foram quebradas para aproximadamente 2.500 dólares. Foi uma decisão que enfrentou pressão internacional intensa, que foi criticada por defensores absolutistas do sistema de propriedade intelectual, e que salvou um número que nunca será precisamente calculado de vidas brasileiras. Foi, em qualquer análise honesta, uma das decisões de política pública mais corajosas e mais consequentes do período democrático.

A criação dos medicamentos genéricos que reduziram em aproximadamente 40% o preço dos remédios para a população foi outra iniciativa do mesmo governo, capitaneada pelo ministro José Serra. E a queda histórica da mortalidade infantil durante o período é um dos indicadores mais

eloquentes do impacto combinado das políticas de saúde, educação e transferência de renda implementadas: a taxa de mortalidade infantil caiu de 47,8 óbitos por mil nascimentos para 29,6. Essa queda representa dezenas de milhares de crianças que sobreviveram porque o Estado brasileiro funcionou melhor durante aquele período. A mortalidade infantil só voltaria a subir durante a crise do governo Dilma, a partir de 2015, o que por si só diz muito sobre o que acontece quando a responsabilidade fiscal é abandonada em nome de estímulos de curto prazo.

O legado nos estados: de Goiás a São Paulo, os dados que completam o quadro

O legado tucano não se limita ao governo federal. Os governos estaduais do PSDB — em Goiás, em Minas Gerais, em São Paulo, e em outros estados onde o partido exerceu o poder por períodos significativos construíram realizações que complementam e reforçam o que foi feito no plano nacional, e que merecem ser conhecidas e defendidas com a mesma clareza.

Em Goiás, os governos tucanos implementaram programas que expressavam concretamente a visão social-democrata de combinar desenvolvimento com proteção social. A Bolsa Universitária que complementava a renda de estudantes universitários de baixa renda, garantindo que o acesso ao ensino superior não se tornasse uma aspiração impossível para famílias sem condições de sustentar um filho durante os anos de formação. O Cheque Moradia que financiava reformas

habitacionais para famílias de baixa renda, com o reconhecimento de que moradia digna é condição para qualquer outro avanço na qualidade de vida. O Bolsa Futuro de Capacitação que conectava transferência de renda com formação profissional, expressando exatamente a visão que diferencia o desenvolvimento do assistencialismo: não basta dar, é preciso construir a capacidade de prescindir.

Em Minas Gerais, o governo Aécio Neves implantou um choque de gestão que modernizou a máquina pública estadual e produziu investimentos em infraestrutura que alcançaram todos os cantos do estado. O programa de pavimentação de estradas que ligavam municípios que ainda dependiam de conexões de terra garantindo que o desenvolvimento chegasse também às comunidades mais remotas foi uma das realizações mais concretas e mais sentidas pela população do interior mineiro. Tenho, como mineiro, a memória viva do que significou para cidades do interior ver suas estradas pavimentadas e suas conexões com o restante do estado modernizadas.

Mas o dado mais impressionante é o mais subutilizado do ponto de vista da comunicação política de São Paulo. Mário Covas assumiu o governo paulista com uma taxa de homicídios de 50 por cem mil habitantes, um dos indicadores mais dramáticos de violência urbana que qualquer democracia ocidental havia registrado em tempos recentes. Quando o PSDB deixou o governo de São Paulo, após quase três décadas de administração ininterrupta, a taxa havia caído para 8,4 por cem mil habitantes. Uma redução de 83%. Para contextualizar:

8,4 por cem mil é próximo dos índices de países considerados de primeiro mundo em termos de segurança pública.

Esse dado é extraordinário por qualquer critério de avaliação. Uma redução de 83% na taxa de homicídios ao longo de três décadas representa dezenas de milhares de vidas salvas de pessoas que estariam mortas se a taxa se mantivesse no nível de quando o PSDB assumiu. E é um dado que os próprios tucanos nunca aproveitaram adequadamente na comunicação política o que é, talvez, o exemplo mais eloquente do paradoxo central deste capítulo: um legado extraordinário que não foi contado.

Os vilões econômicos venceram: o paradoxo político mais perturbador do Brasil contemporâneo

Preciso enunciar algo que pode soar exagerado mas que os dados sustentam com força incômoda: no debate econômico brasileiro das últimas décadas, os vilões venceram. As forças políticas que se opuseram às reformas que transformaram o Brasil para melhor que votaram contra o Plano Real, que resistiram às privatizações, que combateram o tripé macroeconômico são hoje as forças dominantes do cenário político nacional.

O PT e o bolsonarismo, que juntos concentram quase 80% do eleitorado brasileiro nas pesquisas mais recentes, são as duas forças políticas que, no momento em que as reformas estruturais estavam sendo implementadas, se posicionaram contra elas. Jair Bolsonaro e a bancada parlamentar que ele integrava votaram sistematicamente contra as ações de

modernização propostas pelo governo Fernando Henrique. O PT combateu o Plano Real antes de implementá-lo e o Bolsa Escola antes de expandi-lo. São fatos documentados, registrados nos anais do Congresso e disponíveis nos arquivos de vídeo de qualquer pesquisador que queira verificar.

E, no entanto, hoje ambas essas forças governam mantendo, em silêncio, a estrutura que criticaram. O tripé macroeconômico câmbio flutuante, metas de inflação, responsabilidade fiscal continua sendo a espinha dorsal da política econômica brasileira, mesmo sob governos que o criticaram enquanto oposição. A Dilma Rousseff tentou modificá-la em 2015 e o resultado foi a segunda maior recessão da história do país. O governo Bolsonaro, para além da retórica, também não o desmontou. O governo Lula atual também não. O que antes era criticado como herança maldita é hoje mantido como condição de funcionamento da economia porque quem tentou removê-lo aprendeu, da forma mais dolorosa, o que acontece quando essa estrutura desaparece.

Isso é, ao mesmo tempo, uma confirmação da solidez do legado tucano, prova de que o que foi construído funciona tão bem que nem os adversários políticos conseguem desmontá-lo sem pagar um preço inaceitável e um paradoxo comunicativo de primeira ordem. Como é possível que o Estado brasileiro no que funciona seja um legado tucano, mas o PSDB seja um partido menor e menos relevante do que foi quando construiu esse legado? A resposta está na comunicação ou na falta dela.

Por que o legado não chegou à sociedade: os erros que precisam ser reconhecidos

Há erros específicos que precisam ser reconhecidos com clareza não para autopunição, mas porque compreender o que deu errado é a condição para não repeti-lo.

O primeiro erro foi a relutância em defender o legado de Fernando Henrique nos anos que se seguiram ao fim do seu governo. Quando a narrativa da herança maldita começou a se estabelecer, o partido e os candidatos que disputaram eleições em nome do partido optou por não enfrentá-la diretamente. Havia uma lógica política imediata nessa escolha: Fernando Henrique não era popular em certos momentos, e associar-se ao seu nome parecia politicamente custoso. Mas o custo de não fazer essa defesa foi muito maior: foi permitir que uma narrativa falsa se estabelecesse no senso comum sem ser contestada, e que décadas de realizações concretas fossem apagadas da memória coletiva por falta de quem as defendesse com clareza e com vigor.

O segundo erro foi a incapacidade de traduzir dados complexos em linguagem política acessível. Os argumentos sobre crescimento comparado com a América do Sul, sobre a queda da mortalidade infantil, sobre a redução da extrema pobreza durante os anos FHC são argumentos sólidos, sustentados por dados oficiais e verificáveis. Mas requerem contextualização e explicação que a comunicação política tradicional raramente tem paciência ou habilidade para oferecer. O partido não investiu suficientemente em desenvolver essa capacidade de tradução em encontrar formas de apresentar dados complexos

em linguagem simples, sem perder a precisão, de uma forma que chegasse ao eleitor que não tem tempo nem interesse para analisar gráficos de crescimento comparado.

O terceiro erro foi a falta de uma estrutura permanente de comunicação do legado de um esforço sistemático e de longo prazo para manter a memória das realizações vivas na sociedade. Partidos que têm projetos sérios precisam de instituições, fundações, institutos, centros de pesquisa que trabalhem continuamente para documentar, analisar e comunicar o legado. O Instituto Teotônio Vilela existe para cumprir parte dessa função, mas chegou com atraso e ainda está construindo a capacidade de fazer isso na escala que o legado merece.

O quarto erro foi subestimar a eficácia da comunicação negativa. O ambiente político das últimas décadas recompensou os atores que construíram identidade primariamente pela oposição que definiram quem são pelo que se opõem, não pelo que propõem. O PSDB optou por uma comunicação mais propositiva, mais positiva, mais focada nas realizações do que nos ataques. Essa opção é moralmente mais defensável. Mas produziu resultados eleitorais inferiores aos que a comunicação negativa produziu para outros atores. O partido precisa encontrar formas de ser propositivo sem ser ingênuo de comunicar o que tem a oferecer sem ignorar a realidade de que o eleitor também precisa entender o que está em jogo quando escolhe entre as alternativas disponíveis.

O desafio que permanece: comunicação propositiva num ambiente destrutivo

O diagnóstico que ofereço ao final deste capítulo não é otimista no curto prazo mas é honesto. O ambiente político brasileiro contemporâneo recompensa a comunicação destrutiva. As forças que constroem identidade política pela hostilidade, pela divisão e pelo ataque sistemático ao adversário têm sido eleitoralmente mais bem-sucedidas do que as que tentam construir identidade pela proposta e pela realização.

Isso não significa que o PSDB deva adotar a comunicação destrutiva seria incompatível com os valores que o definem e seria, provavelmente, menos eficaz do que para os atores que a praticam de forma autêntica. Significa que precisa encontrar formas de ser propositivo que sejam ao mesmo tempo autênticas e competitivas num ambiente que não favorece a proposta.

A resposta mais promissora que vejo é a combinação de duas coisas que este seminário buscou construir. A primeira é o domínio dos dados e a capacidade de apresentar, com precisão e com clareza, o que o projeto social-democrata produziu de concreto, de forma que o eleitor consiga distinguir entre o que é fato e o que é narrativa. Dado não é retórica, é realidade verificável, e realidade verificável tem uma força que a retórica não tem. A segunda é o domínio das ferramentas de comunicação incluindo a inteligência artificial que permite que esses dados cheguem, de forma personalizada e eficiente, aos diferentes segmentos do eleitorado que precisam ouvi-los.

O paradoxo que descrevi ao longo deste capítulo é um legado extraordinário que a sociedade não conhece não é um paradoxo inevitável. É o resultado de escolhas comunicativas que podem ser revisadas. O legado existe, os dados confirmam, a história está documentada. O que falta é a decisão política de defendê-lo com a mesma energia com que foi construído e as ferramentas comunicativas para fazê-lo chegar às pessoas que deveriam conhecê-lo.

Os dados do PSDB são excelentes. A história é extraordinária. O legado é real. O que falta e é o que este ciclo de formação existe para começar a construir é a capacidade de contá-los de forma que a sociedade ouça, entenda e reconheça o que foi feito. Sem essa capacidade, o melhor projeto do mundo perde para o pior projeto bem comunicado. E o Brasil merece mais do que isso.

CAPÍTULO 7

Social-Democracia Contemporânea: o que mudou, o que permanece e o que o PSDB precisa fazer

*Sérgio Fausto
Analista Político*



Prefiro a conversa à exposição. Prefiro a provocação que gera debate ao monólogo que produz registro. Este capítulo nasce dessa preferência não como transcrição de uma palestra estruturada, mas como desenvolvimento das ideias que considero mais urgentes para quem quer entender o que significa ser

social-democrata hoje, o que o PSDB precisa fazer para recuperar a sua relevância, e por que essa recuperação importa não apenas para o partido, mas para o Brasil.

Um partido menor do que deveria ser e o que isso significa

Parto de um reconhecimento que considero indispensável para qualquer conversa honesta sobre o PSDB: o partido hoje é muito menor do que foi no período dos governos de Fernando Henrique Cardoso. Isso não é uma crítica é um fato. É a partir deste fato, ainda que desconfortável, que a tradição política e intelectual que informa a social-democracia – e teve no PSDB a sua principal expressão - pode vir a recuperar o seu espaço.

Os oito anos dos governos Fernando Henrique foram extraordinariamente férteis não apenas em termos de agenda, mas de implementação concreta de políticas públicas que fizeram diferença real e duradoura na forma de organização do Estado brasileiro, na dinâmica da economia e da sociedade. Esse legado foi sendo progressivamente desgastado pelos governos posteriores, haja vista o enfraquecimento da disciplina prevista na Lei de Responsabilidade Fiscal e a cooptação das agências reguladoras por interesses político-partidários. Ainda assim, parte do que teve início naqueles oito anos se enraizou. Os maiores exemplos são o compromisso com a inflação baixa e a extensão de uma rede de proteção social que teve no Bolsa Escola e outros programas de transferência condicionada de renda a sua origem. São

conquistas concretas, documentadas, que transformaram o Brasil para melhor. Mas que merecem ser aperfeiçoadas.

E, no entanto, o PSDB não soube trabalhar a sua marca. Não conseguiu incorporar aquele legado como identidade partidária nos anos que se seguiram ao fim dos governos Fernando Henrique. Não converteu as conquistas de governo em capital político duradouro para o partido. Por quê? As razões são múltiplas, e é importante analisá-las com honestidade, por que compreender o que deu errado é a condição para não repetir os mesmos erros.

O PT teve uma habilidade política notável de preservar determinados legados dos governos Fernando Henrique ao mesmo tempo que os estigmatizava com o rótulo da herança maldita. Além disso, teve a sorte de dois mandatos sucessivos (Lula 1 e 2) coincidentes com o “boom da commodities”. Essa operação, politicamente competente e intelectualmente desonesta, produziu efeitos reais sobre a percepção do eleitorado. Assim, por mais de uma década, o PT ocupou o espaço da centro-esquerda de forma suficientemente ampla para empurrar o PSDB para uma posição à direita que, em muitos aspectos, não correspondia à sua identidade original. Mas o partido se deixou empurrar e nesse processo foi perdendo sua identidade de origem sem substituí-la por outra. Tornou-se assim útil, mas dispensável. Quando a direita pura e dura mostrou a sua cara, o partido perdeu a sua utilidade e foi dispensado pelo eleitorado.

A trajetória anterior do partido explica em parte o declínio do período mais recente. O PSDB foi rápido demais para o poder.

Quando um partido chega ao poder muito rapidamente, antes de ter consolidado plenamente a sua estrutura orgânica e adquirir densidade programática, dois processos simultâneos e prejudiciais tendem a acontecer. Os principais quadros do partido são absorvidos pelas funções de Estado, ministérios, agências reguladoras, cargos de primeiro escalão e o partido, enquanto organização, se esvazia. O partido tende a crescer em número de filiados e lideranças políticas sem que esse crescimento seja acompanhado da qualidade e da profundidade de formação que um partido precisa ter se quiser ser mais do que uma sigla em que se aglomeram interesses pessoais e clientelísticos. O resultado foi um partido bom para governar, mas frágil em suas bases na sociedade e frágil na sua identidade junto ao eleitorado.

Compreender esse processo não é exercício de auto-flagelação partidária. É o pré-requisito para identificar o que precisa mudar. E há, paradoxalmente, uma oportunidade no momento atual: um partido menor, com menos poder a distribuir e menos cargos a ocupar, tem em tese a chance de fazer o que o poder não permitiu — pensar com profundidade, formar com rigor, construir o projeto com a densidade que faltou quando havia urgência de governar.

Continuidade e ruptura: o que permanece e o que mudou na social-democracia

Há uma certa maneira de ver o mundo, de compreender o papel do Estado, de entender a relação entre democracia e mercado, de equilibrar liberdade econômica com

responsabilidade social que são marcas distintivas da social-democracia. Que estavam presentes nos governos FHC e podem e devem ser retomadas agora.

Mas o mundo de 2026 não é o mundo de 1994. Os desafios que a social-democracia precisa enfrentar hoje não são os mesmos que precisou enfrentar quando o projeto tucano se afirmou com mais força. E uma tradição política que não é capaz de se atualizar para responder aos desafios do seu tempo, que apenas repete as fórmulas que funcionaram em outros contextos, sem questionar se essas fórmulas ainda são adequadas, vai perdendo relevância até que o eleitor deixa de reconhecê-la como uma alternativa real para os problemas que enfrenta.

O que permanece é a convicção fundamental de que o capitalismo de mercado é o sistema mais eficiente de organização da atividade econômica que as sociedades complexas desenvolveram até aqui. Mas ele precisa ser regulado, reformado e complementado pela ação do Estado e da sociedade civil para que produzam resultados que sejam compatíveis com os valores da democracia: liberdade, equidade, dignidade humana. Permanece também a convicção de que a democracia não é apenas um método para escolher governantes, é um conjunto de valores, de direitos e de limites que define como o poder pode e não pode ser exercido, e que precisa ser defendido, esse conjunto de valores, de forma ativa contra todas as formas de autoritarismo.

O que mudou é o contexto em que esses valores precisam ser defendidos e essas reformas precisam ser construídas. E a

mudança de contexto é suficientemente profunda para exigir respostas que a social-democracia ainda não desenvolveu plenamente, respostas que precisam ser construídas com urgência, com rigor e com a disposição de aprender com o que está sendo feito em outros países e em outros contextos.

A mutação do capitalismo que a social-democracia precisa enfrentar

Vivemos processos de transformação e mutação do sistema capitalista que não víamos desde a segunda Revolução Industrial, que é exatamente o contexto histórico em que a social-democracia europeia nasceu. Não é coincidência: a social-democracia surgiu como resposta a um capitalismo industrial em sua fase de maior concentração de riqueza e poder, de maior desigualdade e de maior desproteção dos trabalhadores. Surgiu não para destruir o capitalismo, mas para reformá-lo, para torná-lo compatível com a democracia.

O que está acontecendo hoje tem semelhanças estruturais perturbadoras com aquele momento histórico. O processo de concentração de riqueza e de poder político que o mundo vem experimentando nas últimas décadas não tem precedente na história recente. As grandes plataformas digitais, as chamadas big techs, acumularam um poder econômico, informacional e político que ultrapassa o de muitos Estados nacionais. Elas controlam o fluxo de informação de bilhões de pessoas, moldam comportamentos em escala planetária, influenciam eleições e extraem valor de forma que não tem paralelo na história do capitalismo industrial.

Outros paralelos históricos são possíveis. O economista grego Yanis Varoufakis cunhou para esse fenômeno um conceito provocador: tecnofeudalismo. No mundo feudal, os senhores de terra tinham domínio político e econômico sobre as populações que habitavam os seus feudos, em regime de servidão ou outro arranjo que as obrigava a servir ao seu senhor pelo pagamento de tributos, em geral sob a forma de produtos agrícolas. Os senhores feudais extraíam renda dessas populações subjugadas. O domínio político e econômica que antes se dava em um território físico, hoje se dá no espaço digital. É um domínio que se impõe aos trabalhadores em plataforma e também às empresas que dependem dos serviços das plataformas para operar. A analogia é um pouco forçada, mas aponta para um problema real. O fato é que estamos não em uma época de mudanças, mas numa mudança de época.

O espaço digital que poderia ser um bem comum da humanidade, um espaço de comunicação, de troca, de construção coletiva de conhecimento foi gradualmente apropriado por um punhado de empresas que agora extraem renda desse espaço, impõem as suas regras a todos os que dele dependem e acumulam um poder de decisão sobre o que se pode dizer, o que se pode ver, o que se pode vender e o que se pode pensar que não tem precedente histórico em termos de escala e de alcance.

O resultado é uma hiper-concentração de propriedade e de poder que coloca desafios simultâneos à democracia e ao funcionamento da economia de mercado. A democracia convive muito mal com a concentração extrema de poder

político e econômico, a história demonstra isso de forma repetida e consistente. E a economia de mercado, em sua versão liberal, pressupõe competição real entre as empresas, não a dominação de monopólios e oligopólios que eliminam a concorrência ante qualquer ameaça a sua posição dominante de mercado.

A social-democracia que soube dar respostas ao capitalismo industrial concentrado do século XIX e início do século XX está desafiada a dar respostas ao capitalismo digital concentrado do século XXI. Esse é o desafio mais fundamental para a social-democrata hoje e é um desafio para o qual a resposta ainda está sendo construída, no Brasil e no mundo.

O trabalho em plataformas: um desafio urgente

Um dos aspectos mais concretos e mais urgentes desse desafio é o do trabalho em plataformas digitais. É um tema que vai estar no centro do debate eleitoral de 2026, que afeta diretamente a vida de milhões de brasileiros e de brasileiras, e sobre o qual a social-democracia precisa ter uma posição clara — não uma posição que repita fórmulas do passado, mas uma posição que parta do reconhecimento honesto da novidade do problema e que construa respostas adequadas à realidade atual.

O empreendedorismo deve ser um valor da social-democracia. Deve-se afirmar isso com clareza porque há quem confunda a defesa dos trabalhadores com a hostilidade ao empreendedorismo e à livre iniciativa, como se valorizar o trabalho por conta própria, a aspiração de construir os seus

próprios negócios, de exercer a sua criatividade econômica sem depender de um empregador, fosse incompatível com a preocupação com a proteção social. Não é. A social-democracia incorpora genuinamente o valor da livre iniciativa e reconhece a importância da atuação individual e coletiva que não depende exclusivamente do Estado.

O problema não é o empreendedorismo como princípio. O problema é a forma específica e amplamente precária pela qual o empreendedorismo se disseminou no Brasil e em boa parte do mundo através das plataformas digitais. O entregador de aplicativo, o motorista de transporte por plataforma, o prestador de serviços que depende de uma plataforma para acessar clientes: são milhões de trabalhadores que alcançam o seu sustento por meio dessas relações sem nenhuma proteção trabalhista, sem direito à previdência social, sem garantias em caso de acidente ou doença, sem poder de negociação frente às empresas que controlam as plataformas. É verdade que as plataformas criam oportunidades de negócios e empregos que sem elas não haveria, mas é preciso enfrentar a questão da qualidade do emprego.

A visão liberal-libertária diz que isso não é um problema. Vê a compra e venda do trabalho como se o trabalho fosse uma mercadoria como outra qualquer. Defendem a tese de que se trata de uma relação contratual entre partes iguais, regida pelo direito civil, em que cada um livremente escolheu os termos do acordo. Mas a social-democracia precisa ter a coragem intelectual e política de dizer que essa visão é equivocada. Não se trata de partes iguais negociando em condições simétricas.

Trata-se de uma relação fundamentalmente assimétrica, marcada pela subordinação econômica do trabalhador a uma empresa que controla os algoritmos, define as regras, o tempo de trabalho, determina as remunerações e pode excluir o trabalhador da plataforma com um clique sem audiência, sem contraditório, sem processo.

Isso requer proteção. Proteção trabalhista adequada à natureza específica dessas relações, que não se confunde com o vínculo empregatício tradicional, mas que também não pode ser reduzida a uma relação entre partes iguais, regida pelo direito civil. Proteção previdenciária que garanta ao trabalhador de plataforma acesso à aposentadoria, seguro por invalidez, afastamento remunerado por doença. E mecanismos de ação coletiva que permitam a esses trabalhadores se organizar, negociar coletivamente as condições do seu trabalho, e ter representação frente às plataformas que, individualmente, nenhum trabalhador tem condição de enfrentar.

Tudo isso no velho modelo da CLT? Não. Isso seria uma resposta retrógrada que ignoraria as especificidades reais dessas relações, a flexibilidade que muitos trabalhadores de plataforma genuinamente valorizam, a ausência de horário fixo, a possibilidade de combinar múltiplas atividades. O desafio é encontrar formas de proteção que reconheçam essa especificidade sem usar a especificidade como pretexto para negar qualquer proteção. Esse é um desafio técnico e político de primeira ordem e é o tipo de desafio para o qual a social-democracia tem no seu DNA a disposição de enfrentar.

O PSDB como partido de quadros e o desafio de se reconectar com a sociedade

Os partidos social-democratas europeus, ao longo da sua história, caracterizaram-se por uma relação intensa e orgânica com os sindicatos e com os movimentos sociais. Essa relação foi o que lhes conferiu a base de massa que permitia resistir às oscilações eleitorais. Mesmo quando perdiam eleições, mantinham uma presença na sociedade que garantia que o projeto continuaria vivo e que a recuperação seria possível.

No Brasil, a história do PSDB foi diferente. O partido nasceu e se desenvolveu como um partido de quadros, na sua maioria intelectuais, especialistas em políticas públicas, profissionais de classe média com formação técnica sólida. Isso não é necessariamente uma fraqueza, um partido de quadros tem vantagens reais em termos de capacidade de governo que os partidos de massa frequentemente não têm. Mas é uma limitação estrutural quando o objetivo é construir uma base orgânica que sustente o projeto além dos ciclos eleitorais.

O PSDB teve relação com a sociedade, incorporou atores da sociedade civil, especialistas de diferentes áreas, lideranças de movimentos específicos. Mas essa relação foi de cima para baixo, sem construção conjunta. O partido tendia a chegar às políticas públicas a partir do diagnóstico de especialistas, sem maior interlocução com as organizações da sociedade civil. O partido não desenvolveu mecanismos para captar “a voz rouca das ruas”. Não se faz isso através de pesquisas. É necessário criar espaços de interlocução, “sensores” que conectem o partido à sociedade. Nada fácil, mas necessário. Se bem

utilizadas, as novas tecnologias podem ajudar. A conexão com a sociedade é importante não apenas na formulação e implementação de políticas públicas, mas também na criação de vínculos orgânicos do partido com grupos e comunidades, que servem de uma espécie de “seguro” contra os altos e baixos eleitorais.

O partido precisa recuperar e em alguns casos construir pela primeira vez a capacidade de conversar com a sociedade de forma orgânica e permanente. Não apenas nas campanhas eleitorais, não apenas nos eventos de formação, mas no trabalho cotidiano de presença nos territórios, de escuta das demandas, de construção coletiva das propostas. Para que o PSDB apresente uma proposta sobre trabalho em plataformas, sobre segurança pública, sobre regulação das mídias sociais, uma proposta que nasça com uma legitimidade social mais ampla, é preciso que ela não seja produto apenas de um grupo de especialistas.

Segurança pública: o que a social-democracia tem a dizer

A segurança pública é um tema absolutamente incontornável da agenda brasileira. Vai estar presente em todas as eleições de 2026, em todos os níveis. Vai ter peso na decisão de voto de eleitores que se identificam com as mais diferentes posições dentro do espectro político. Nesse tema, a social-democracia não pode nem ceder ao populismo penal, ao punitivismo brutalista, nem cair no erro oposto de parecer indiferente à

violência que afeta de forma desproporcional exatamente os setores mais vulneráveis da população.

A posição social-democrata sobre segurança pública deve ser organizada em torno de três elementos que precisam ser combinados e não escolhidos entre si como se fossem alternativas excludentes.

O primeiro elemento é o respeito absoluto ao Estado Democrático de Direito. Não se combate o crime organizado em desrespeito ao Estado Democrático de Direito. Somos social-democratas e é preciso frisar o último termo com toda a ênfase. A democracia não é apenas o método pelo qual escolhemos os governantes, é o conjunto de valores, de direitos e de limites que definem como o poder pode ser exercido. Um Estado que viola direitos fundamentais no combate ao crime não está resolvendo o problema da violência e está criando novos problemas que se somam ao original e que corroem a confiança nas instituições. A confiança nas instituições é o alicerce de qualquer projeto de segurança pública sustentável.

O segundo elemento é a exigência de políticas de Estado de longo prazo, baseadas em dados e em evidências, construídas com critérios técnicos rigorosos e com capacidade de sobreviver à alternância de governos. Não políticas de curto prazo que geram impacto de comunicação sem impacto real sobre as causas da criminalidade. Não podemos ceder ao populismo penal, punitivista, do estilo “tiro, porrada e bomba”, que explora o medo da população para produzir votos sem produzir segurança. É preciso construir capacidade institucional permanente, com o investimento em inteligência

e em dados que permitem combater o crime de forma estratégica em vez de apenas reativa.

O terceiro elemento é a combinação necessária entre prevenção e coerção. O erro da direita extremada é imaginar que segurança pública é apenas repressão, que a solução para o crime é mais força, mais prisão, mais violência estatal. Esse caminho leva a mais violência, não a menos. Mas o erro do progressismo ingênuo é imaginar que segurança pública é apenas prevenção social, que basta combater a pobreza e a desigualdade para que o crime desapareça. Isso também não funciona, porque ignora a necessidade real de que o Estado seja capaz de exercer, de forma legítima e responsável, o monopólio da força, inclusive para assegurar o acesso a políticas que atacam os problemas sociais. Onde tem tiroteio, não tem escola, não tem posto de saúde que possam cumprir as suas funções adequadamente.

A social-democracia rejeita ambos os extremos e afirma, com base na evidência e nos valores que a definem, que as duas dimensões são necessárias e complementares. É possível e necessário ser simultaneamente rigoroso no combate ao crime organizado e respeitoso dos direitos fundamentais. Ser exigente com a eficiência do Estado na garantia da segurança e comprometido com as políticas de prevenção que atacam as causas estruturais da criminalidade. Ser a favor de punição justa e proporcional é contrário ao punitivismo que enxerga na crueldade estatal uma solução.

Regulação das mídias sociais e da inteligência artificial: um novo campo para a social-democracia

Há um terceiro campo de política pública além do trabalho em plataformas e da segurança pública sobre o qual a social-democracia precisa ter voz clara e propostas concretas: a regulação das mídias sociais e da inteligência artificial. É uma área em que as questões são novas, em que o debate público ainda está se formando, em que as respostas ainda estão sendo construídas em todo o mundo e em que a tradição social-democrata tem princípios orientadores que são mais adequados para guiar essa construção do que qualquer outra tradição política.

A abertura e a modernização do setor de telecomunicações promovidas pelo governo Fernando Henrique, a privatização do sistema Telebrás e a criação de um marco regulatório moderno para o setor foram decisões estruturais que tornaram possível o Brasil digital. Sem elas, não haveria a infraestrutura sobre a qual toda a discussão sobre inteligência artificial se assenta. Essa é uma herança que precisa ser reconhecida e que oferece uma lição metodológica importante: quando se enfrentam desafios tecnológicos novos com a combinação de abertura ao desenvolvimento e rigor regulatório, o resultado tende a ser bom para o país.

A inteligência artificial coloca desafios que exigem a mesma combinação. Por um lado, é preciso criar condições para que o Brasil possa desenvolver ou pelo menos adotar e adaptar as tecnologias de IA que já estão a transformar a economia, o trabalho e a vida social e vão transformar mais ainda nas

próximas décadas. Criar obstáculos desnecessários ao desenvolvimento dessas tecnologias seria um erro que o país pagaria com o atraso competitivo e com exclusão dos benefícios que a IA pode oferecer para a sociedade. Por outro lado, a IA sem regulação adequada representa riscos concretos para valores que são caros à tradição social-democrata: a privacidade dos cidadãos, a veracidade da informação pública, a proteção das crianças e dos grupos vulneráveis, a valorização do trabalho. A IA deve ampliar as capacidades dos trabalhadores em vez de simplesmente substituí-los, o que aumentaria a exclusão e a desigualdade.

Compatibilizar o estímulo ao desenvolvimento com o respeito a esses valores e encontrar o marco regulatório que permita ao Brasil aproveitar o potencial da IA sem se tornar muito vulnerável aos seus riscos é uma tarefa política de primeira ordem. É o tipo de tarefa que exige o pensamento sofisticado, o rigor técnico e o compromisso com o interesse público de longo prazo que definem a melhor tradição do PSDB. E é o tipo de tarefa que o partido precisa abraçar como parte central do seu projeto para 2026 e para os anos que se seguirão.

O hiato entre promessa e entrega: a credibilidade da democracia como problema político

Há uma questão que atravessa todos os temas que discuti até aqui e que toca no núcleo da crise que a democracia enfrenta hoje não apenas no Brasil, mas em boa parte do mundo: o hiato entre o que os políticos prometem e o que os governos entregam.

A democracia gera expectativas. Os políticos fazem promessas. É natural que façam porque o processo eleitoral é, entre outras coisas, um processo de apresentação de projetos e de comprometimento público com a realização desses projetos. Isso é da natureza da democracia representativa, e não há como fazer política séria sem passar por esse processo. O problema não é a promessa em si, é quando a promessa e a entrega se divorciam de forma sistemática e persistente, criando um hiato que se acumula ao longo de ciclos eleitorais sucessivos até que o eleitor deixe de acreditar que qualquer promessa tem probabilidade real de ser cumprida.

Esse hiato raramente nasce apenas da má-fé, embora a má-fé exista e não deva ser subestimada. Nasce, com muita frequência, de ineficiências estruturais do Estado: da sua incapacidade de transformar intenção em ação, proposta em política efetiva, recurso orçamentário em serviço público de qualidade. Um Estado que não tem a capacidade de entrega que as promessas exigem frustra até os governantes mais bem-intencionados e produz um ciclo perverso em que as promessas crescem para compensar a descrença e as entregas encolhem porque a capacidade não acompanha a ambição declarada.

O PSDB tem, nesse campo, um legado que precisa ser recuperado como marca de identidade. Os governos tucanos no plano federal e em múltiplos governos estaduais caracterizaram-se, em geral, pela preocupação genuína com a capacidade de entrega do Estado. Com a construção de políticas públicas sólidas que sobrevivessem à alternância de

governos. Com o fortalecimento das instituições, que é a condição para que qualquer política seja implementada com eficiência.

Recuperar essa marca a do partido que não apenas tem boas intenções, mas que sabe como transformar boas intenções em resultados concretos é uma das tarefas mais importantes e mais difíceis que o PSDB tem pela frente. Difícil porque exige demonstração prática, não apenas declaração de intenção. Porque exige o trabalho lento e invisível de construção de capacidade institucional, que não produz manchetes mas que é o que determina, no longo prazo, se um governo entrega ou não entrega o que prometeu. E porque exige a honestidade de reconhecer, quando não se entrega, as razões reais do fracasso em vez de buscar desculpas externas que tentam preservar a imagem, mas que impedem o aprendizado.

As marcas de origem e o que o PSDB precisa recuperar

Termino com o desafio que considero mais fundamental para o PSDB neste momento: a recuperação das suas marcas de origem. Não como exercício nostálgico de retorno a um passado idealizado, mas como o resgate de uma identidade que foi construída e que permanece relevante e que pode ser atualizada para os desafios do presente.

Quais são essas marcas? A primeira é o compromisso com a democracia não como método conveniente de chegar ao poder, mas como valor fundamental que define os limites do exercício legítimo do poder, um valor que é inegociável

independentemente das circunstâncias e que distingue o projeto social-democrata de todas as formas de autoritarismo, quer estas se apresentem com retórica progressista ou conservadora. A democracia, para a social-democracia, não é negociável.

A segunda marca é a competência, a capacidade de governar bem, de implementar políticas públicas que funcionem, de construir instituições que sobrevivam à alternância de poder e que garantam a continuidade dos projetos que merecem continuidade. Competência não é arrogância técnica, é o respeito pelo eleitor que se manifesta na disposição de fazer o trabalho difícil de construir o que foi prometido, em vez de apenas prometer.

A terceira marca é a responsabilidade fiscal, social, ambiental. A convicção de que o Estado não pode gastar mais do que arrecada indefinidamente sem comprometer a capacidade de servir aos que mais dependem dele. Que o dinheiro público pertence ao contribuinte e que quem o administra tem a obrigação de fazê-lo com critério e com transparência. Que as gerações futuras têm direito a uma herança fiscal e ambiental que não as condene a pagar as contas irresponsáveis das gerações anteriores.

A quarta marca é a capacidade de diálogo com a sociedade, com os adversários políticos, com as organizações que representam interesses legítimos diferentes dos que o partido representa. A social-democracia não governa para um setor específico da sociedade, governa para o conjunto, com a consciência de que o interesse público exige a combinação de

perspectivas que nenhum ator isolado tem a capacidade de capturar integralmente.

A agenda da reforma democrática do capitalismo que é, em sua essência, a agenda histórica da social-democracia é uma agenda absolutamente necessária e contemporânea. Não é uma agenda do passado que precisa ser museificada. É uma agenda do presente que precisa ser construída com as ferramentas e o vocabulário do século XXI.

Cabe ao partido decidir se vai recuperar essas marcas com convicção e com método. Não serei eu que farei essa escolha, é uma escolha que pertence ao partido, às suas lideranças, aos seus militantes, aos candidatos que se preparam para disputar 2026. O que posso dizer, com a convicção de quem estuda e acompanha de perto a política brasileira há décadas e que acompanhou de perto a história do PSDB desde os seus primeiros anos, é que o espaço para esse projeto existe, que o Brasil precisa do que esse projeto tem a oferecer, e que o momento é propício talvez mais propício do que em qualquer momento desde o final dos governos Fernando Henrique para que o partido recupere a relevância que perdeu e ocupe, de novo, em aliança com outros partidos afins, o lugar que nunca deveria ter deixado de ocupar.

A social-democracia teve respostas para os desafios do capitalismo industrial. Precisa construir respostas para os desafios do capitalismo digital. Esse é o

trabalho que está pela frente e é um trabalho que vale a pena fazer, porque o que está em jogo é a qualidade da democracia brasileira e a capacidade do país de enfrentar os seus problemas históricos com a seriedade e a competência que eles exigem.