

MANI PULA DOS

**Brittany
Kaiser**

COMO A CAMBRIDGE ANALYTICA E O FACEBOOK
INVADIRAM A PRIVACIDADE DE MILHÕES E
BOTARAM A DEMOCRACIA EM XEQUE

Tradução
Roberta Clapp e Bruno Fiuza

 Harper
Collins

RIO DE JANEIRO, 2020

Copyright © 2019 by Brittany Kaiser. All rights reserved.

Título original: Targeted: The Cambridge Analytica Whistleblower's Inside Story of How Big Data, Trump, and Facebook Broke Democracy and How It Can Happen Again

Todos os direitos desta publicação são reservados à Casa dos Livros Editora LTDA.

Nenhuma parte desta obra pode ser apropriada e estocada em sistema de banco de dados ou processo similar, em qualquer forma ou meio, seja eletrônico, de fotocópia, gravação etc., sem a permissão do detentor do copyright.

Diretora editorial: *Raquel Cozer*

Gerente editorial: *Alice Mello*

Editor: *Ulisses Teixeira*

Copidesque: *Ana Paula Martini*

Revisão: *Anna Beatriz Seilhe*

Capa: *Guilherme Peres*

Diagramação: *Abreu's System*

Conversão de e-book: *Guilherme Peres*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

K19m

Kaiser, Brittany, 1986-

Manipulados : como a Cambridge Analytica e o Facebook invadiram a privacidade de milhões e botaram a democracia em xeque / Brittany Kaiser ; tradução Roberta Clapp, Bruno Fiuza. – 1. ed. – Rio de Janeiro : Harper Collins, 2020.

ISBN: 9788595086661

1. Kaiser, Brittany, 1986-. 2. Redes sociais on-line – Aspectos morais e éticos. 3. Executivas – Estados Unidos – Biografia. I. Clapp, Roberta. II.

MEM GLEICE RODRIGUES DE SOUZA – BIBLIOTECA UNB-//0459

Os pontos de vista desta obra são de responsabilidade de seu autor, não refletindo necessariamente a posição da HarperCollins Brasil, da HarperCollins Publishers ou de sua equipe editorial.

HarperCollins Brasil é uma marca licenciada à CASA DOS LIVROS EDITORA LTDA.

Todos os direitos reservados à Casa dos Livros Editora LTDA.

Rua da Quitanda, 86, sala 218 — Centro

Rio de Janeiro, RJ — CEP 20091-005

Tel.: (21) 3175-1030

www.harpercollins.com.br

Este livro é dedicado à Verdade.
Que ela possa libertar a todos nós.

Sumário

Prólogo

1. Um almoço tardio

2. Mudando de lado

3. Poder na Nigéria

4. Davos

5. Termos e condições

6. Encontros e reencontros

7. A face do Brexit

8. Facebook

9. Persuasão

10. Entorpecida

11. Brexit Brittany

12. Camisa de força

13. Balanço da campanha

14. Bombas

15. Terremoto

16. Rompimento

17. Inquérito

18. Recomeço

19. Verdade e consequência

20. Estrada para a redenção

Agradecimentos

Encarte de imagens

Prólogo

Não há nada como um passeio de carro com agentes do FBI para nos fazer questionar nossas escolhas de vida. Era justamente nessa situação em que eu me encontrava na manhã de 18 de julho de 2018, serpenteando pelas ruas de Washington, rumo a uma entrevista com os investigadores do procurador-especial Robert Mueller.

Minha viagem naquela manhã consistiu em fazer dois passeios de carro, na verdade — o primeiro me levou a um café que o Departamento de Justiça havia escolhido de maneira aleatória. Essas foram as informações que o motorista recebera antes de eu embarcar: o lugar seria escolhido sem planejamento e sem que qualquer pessoa fosse avisada de antemão. Então, quando estivéssemos em movimento, ele seria informado por rádio para onde deveríamos ir. O segundo motorista estava esperando no café. Assim como o primeiro, ele usava terno escuro e óculos de sol, mas havia um segundo homem com ele. Do segundo carro — equipado, como o primeiro, com vidros escuros —, vi os monumentos reluzentes da cidade, brilhantes, repentinos e muito brancos, espocando como flashes enquanto passávamos.

Quando me acomodei no banco de trás entre meus dois advogados, era difícil não pensar sobre como eu tinha ido parar ali, a caminho de uma conversa com agentes federais sobre meu papel na agora infame empresa de marketing político Cambridge Analytica; sobre como uma situação na qual entrei com a melhor das intenções para mim e para minha família dera uma reviravolta tão terrível e incontornável; sobre como, ao longo do processo de querer aprender a usar dados e informações confidenciais para fins benéficos e, ao mesmo tempo, ajudar meus pais em um momento financeiro difícil, acabei comprometendo meus valores políticos e pessoais;

sobre como uma mistura de ingenuidade e ambição me fez estar de maneira direta, e perturbadora, do lado errado da história.

Pouco mais de três anos e meio antes, eu fora admitida na empresa-mãe da Cambridge Analytica, o SCL Group — sendo mais específica, no seu departamento de projetos humanitários, o SCL Social —, trabalhando sob o comando do CEO da empresa, um homem chamado Alexander Nix. Durante os anos que se passaram desde este salto de fé, nada saiu como eu tinha planejado. Como democrata de longa data e ativista engajada que trabalhara anos a fio em apoio a causas progressistas, dei início à minha colaboração com a Cambridge Analytica fingindo acreditar que não me envolveria com a base de clientes nem com o trabalho envolvendo relações públicas com o Partido Republicano. Não demorou muito, porém, para eu começar a me afastar dos meus princípios pouco a pouco, diante da dificuldade de conseguir financiamento para projetos humanitários, por um lado, e, por outro, do fascínio exercido pelo sucesso. Na Cambridge Analytica, havia a promessa de ganhar dinheiro de verdade pela primeira vez em toda a minha carreira, e também uma forma de abraçar a ideia de que eu estava ajudando a construir uma empresa revolucionária de marketing político do zero.

Ao longo do processo, fui exposta à grande variedade de esforços da Cambridge, tanto para adquirir dados sobre o maior número possível de cidadãos norte-americanos quanto para utilizá-los de modo a influenciar o comportamento deles na hora de votar. Também vi como as negligentes políticas de privacidade do Facebook e a total falta de supervisão do governo federal sobre dados pessoais permitiram que os objetivos da Cambridge se concretizassem. Mas, acima de tudo, entendi como a Cambridge se aproveitou de todas essas forças para ajudar a eleger Donald Trump.

Enquanto o carro seguia, eu e os meus advogados ficamos sentados em silêncio, nos preparando para o que estava por vir. Todos nós sabíamos que eu compartilharia qualquer ponto da minha trajetória em detalhes; a questão agora era o que eles iam querer saber. A maioria das pessoas parecia querer respostas, fossem profissionais ou pessoais, sobre como uma coisa daquelas pôde acontecer. Houve várias razões pelas quais permiti que os meus valores fossem tão distorcidos — da situação financeira da minha

família à falácia de que Hillary venceria, independentemente do que eu ou a empresa em que eu trabalhava fizéssemos. Porém, cada uma dessas razões era apenas parte da história. Talvez a mais verdadeira de todas tenha sido o fato de que, em algum momento, eu perdi meu norte e, depois, a mim mesma. Aceitei aquele emprego acreditando ser uma profissional que sabia o quanto o mundo da política era cínico e confuso, apenas para constatar inúmeras vezes o quanto eu mesma era ingênua.

E, agora, cabia a mim consertar as coisas.

O carro deslizava pelas ruas da capital, e comecei a sentir que estávamos perto do nosso destino. A equipe do procurador-especial me avisara para não ter medo nem ficar surpresa se, ao chegar ao local onde aconteceria o interrogatório, uma multidão de repórteres estivesse à espera. Embora fosse um prédio de acesso restrito, ao que parecia, o acesso não era mais tão restrito assim. A imprensa havia percebido que o local estava sendo usado para interrogatório de testemunhas.

Uma repórter, avisou o motorista, estava escondida atrás de uma caixa de correio. Ele a reconheceu do noticiário da CNN. Tinha visto a mulher perambulando nas imediações do edifício por oito horas seguidas, certa vez. Usando salto alto, segundo ele. “Essa gente é capaz de tudo!”, exclamou.

Quando nos aproximamos do local e viramos a esquina em direção a uma garagem nos fundos, o motorista me disse para desviar o rosto das janelas, mesmo que fossem escuras. Durante os preparativos para a conversa com o procurador-especial, fui orientada pelos meus advogados a reservar o dia inteiro para isso. Disseram-me que ninguém sabia por quanto tempo eu seria interrogada pela defesa ou pela acusação. Não importava quão demorado fosse, estava pronta. Afinal de contas, ter ido até lá fora decisão minha.

Um ano antes, tinha resolvido ir a público, para lançar luz sobre os lugares escuros que conhecera e me tornar uma informante. Fiz isso porque, ao me deparar com a realidade do que a Cambridge Analytica havia feito, vi com muita clareza como fui equivocada. Fiz isso porque era a única maneira de tentar remediar as coisas com as quais eu havia colaborado. Mas, acima de tudo, fiz isso porque contar a minha história para quem estava interessada em ouvi-la era a única maneira de aprendermos e, com sorte, nos prepararmos para o que está por vir. Aquela era a minha missão

no momento — acionar o alarme sobre a forma como a Cambridge Analytica operava e sobre os perigos que o Big Data representava, para que, da próxima vez, os eleitores de ambos os lados estivessem cientes de tudo o que está em jogo na guerra de informação que a nossa democracia está encarando.

O motorista nos levou cada vez mais fundo na garagem, dando voltas e voltas para baixo.

Por que tão fundo?, me perguntei. Mas, é claro, eu já sabia a resposta: privacidade é algo difícil de se conseguir nos dias de hoje.

1

Um almoço tardio

INÍCIO DE 2014

A primeira vez que vi Alexander Nix foi através de uma grossa vidraça. Esta talvez seja a melhor forma de se ver um homem como ele.

Eu me atrasara para um almoço de negócios organizado às pressas por um amigo muito próximo, Chester Freeman, que estava agindo, como de costume, como meu anjo da guarda. Tinha combinado de me encontrar com três amigos dele, dois homens que já conhecia e um que não, todos procurando talentos que trabalhassem na área de interseção entre política e mídias sociais. Eu incluía essa área como parte da minha experiência na política, já que trabalhei na campanha de Obama em 2008. Embora ainda estivesse atarefada com a pesquisa da minha tese de doutorado, buscava um emprego que fosse bem-remunerado. Mantive o fato em segredo para quase todos, exceto Chester, mas eu precisava de uma fonte de renda estável o mais rápido possível, para quitar dívidas e ajudar a minha família em Chicago. Aquele almoço seria a oportunidade para fechar uma consultoria supostamente lucrativa e de curto prazo, e fiquei grata a Chester pela ajuda oportuna.

Quando cheguei, no entanto, o almoço estava quase no fim. Tivera outros compromissos naquela manhã e, apesar dos meus esforços, me atrasei, encontrando Chester e os dois amigos que eu já conhecia amontoados no frio, do lado de fora do restaurante japonês, fumando seus cigarros pós-refeição enquanto apreciavam a vista das mansões georgianas, dos imponentes hotéis e das lojas caras do distrito de Mayfair. Os dois homens eram de um país da Ásia Central e, assim como Chester, estavam de passagem por Londres a negócios. Recorreram a ele para encontrar

alguém que pudesse ajudá-los com comunicação digital (campanhas de e-mail e mídias sociais) em uma importante eleição porvir no país deles. Embora eu não conhecesse muito bem nenhum dos dois, eram ambos homens poderosos com quem já estivera antes e de quem havia gostado, e, ao nos reunir ali para aquele almoço, Chester tinha apenas a intenção de fazer um favor a todos nós.

Em um sinal de boas-vindas, ele enrolou um cigarro para mim e se inclinou para acendê-lo. Chester, seus dois amigos e eu começamos a conversar, nos protegendo do vento cada vez mais forte. Enquanto Chester estava parado ali, à luz da tarde, corado e feliz, não pude deixar de ficar impressionada ao pensar na trajetória dele. Havia pouco tempo, ele fora nomeado como diplomata para tratar de negócios e relações comerciais pelo primeiro-ministro de uma pequena nação insular, mas, quando nos conhecemos, na Convenção Nacional do Partido Democrata em 2008, ele era um idealista de 19 anos de cabelos desgrenhados vestindo um *dashiki* azul. A convenção ocorrera em Denver, e Chester e eu estávamos em uma fila enorme do lado de fora do Broncos Stadium, esperando para ver Hillary Clinton endossar Barack Obama como candidato do partido, quando, por acaso, começamos a conversar.

Tínhamos percorrido um longo caminho desde então, e cada um de nós agora contava com uma mistura de experiências políticas no currículo. Já havia um bom tempo que compartilhávamos o sonho de “ficarmos grandinhos o suficiente” para trabalhar com política internacional e diplomacia e, recentemente, ele me enviara, cheio de orgulho, uma foto do certificado que recebeu após a sua nomeação diplomática. E apesar de Chester, que agora estava diante de mim do lado de fora do restaurante, parecer mesmo um diplomata recém-empossado, eu ainda o enxergava como o amigo tagarela e genial que conhecia havia anos, e que considerava como um irmão.

Enquanto fumávamos, Chester me pediu desculpas pelo almoço arranjado de última hora. Isso se devia em parte ao fato de se tratar de um grupo bastante heterogêneo, e, no momento em que explicava isso, apontou para a vidraça, através da qual vislumbrei o terceiro convidado — o homem, ainda sentado lá dentro, que mudaria a minha vida e, depois, o mundo.

O sujeito parecia apenas mais um empresário de Mayfair com seu celular colado ao ouvido, mas, como explicou Chester, ele não era um empresário comum. Seu nome era Alexander Nix e ele era o CEO de uma firma que trabalhava com campanhas eleitorais, baseada na Inglaterra. A empresa se chamava SCL Group, sigla para Strategic Communications Laboratories, o que me pareceu o tipo de nome que um conselho administrativo daria a uma agência de publicidade superestimada com pretensões científicas. Na verdade, segundo Chester, o SCL Group era uma empresa de grande sucesso. Ao longo de 25 anos, tinha assinado contratos com departamentos de defesa e participado de eleições em diversos países ao redor do mundo. Sua função básica, disse ele, era colocar presidentes e primeiros-ministros no poder — e, em muitos casos, garantir que eles permanecessem naquelas posições. Mais recentemente, o SCL Group havia trabalhado na campanha de reeleição do primeiro-ministro para quem Chester trabalhava agora, e presumi que fora assim que o meu amigo conheceria aquela figura.

Levei algum tempo para processar tudo aquilo. Com certeza, a intenção de Chester ao nos reunir ali naquela tarde era um emaranhado de interesses conflitantes em potencial. Eu estava lá para fazer um *pitch*, ou seja, apresentar os meus serviços aos dois amigos dele, mas agora me parecia claro que o CEO da empresa de campanhas eleitorais estava ali pelo mesmo motivo. E me dei conta de que, somadas ao meu atraso, à minha juventude e à minha falta de experiência, sem dúvida o CEO já teria fechado o negócio que eu desejava ter feito.

Espiei o homem através da vidraça. Ele, então, não me parecia mais um cara qualquer. Com o telefone ainda ao ouvido, ele de repente ganhou um ar muito sério e profissional. Estava claro que eu havia sido superada e descartada. Fiquei triste, mas me esforcei para não deixar transparecer.

“Imaginei que você iria gostar de conhecê-lo”, falou Chester. “Como pode imaginar, ele é um bom contato e tal.” Aquilo significava, quem sabe, trabalho remunerado no futuro. “Ou”, sugeriu o meu amigo, sob outra perspectiva, “no mínimo, um conteúdo interessante para a sua tese”.

Assenti. Ele provavelmente tinha razão. Por mais decepcionada que estivesse sobre o que presumi ser uma oportunidade de negócio perdida, fiquei curiosa do ponto de vista acadêmico. O que o CEO de uma

companhia daquelas faz? Eu nunca tinha ouvido falar de uma empresa de campanhas eleitorais.

Do meu tempo com Obama e do meu mais recente trabalho voluntário em Londres com a organização de expatriados Democrats Abroad, do Partido Democrata, e com o supercomitê de ação política Ready for Hillary, minha experiência era a de que os gerentes de campanha faziam campanhas, trabalhando no próprio país com, claro, o apoio de um pequeno grupo de elite de especialistas que recebem muito bem e de um exército de funcionários mal pagos, voluntários e estagiários não remunerados, como eu. Após a campanha de Obama em 2008, é verdade que conheci pessoas que depois se tornariam consultores profissionais de campanha, como David Axelrod, que havia sido estrategista-chefe de Obama e se tornou assessor do Partido Trabalhista britânico; e Jim Messina, outrora chamado de “a pessoa mais poderosa em Washington da qual você nunca ouviu falar”,^[*] que havia liderado a campanha de Obama em 2012, se tornara seu chefe de gabinete na Casa Branca e continuaria a aconselhar líderes estrangeiros, de David Cameron a Theresa May. Mesmo assim, jamais havia imaginado que existissem empresas inteiras dedicadas a eleger pessoas para cargos políticos no exterior.

Olhei para aquela figura do outro lado do vidro em parte com curiosidade, em parte com espanto. Chester tinha razão. Eu podia não ter conseguido um trabalho de imediato, mas talvez conseguisse um no futuro. E com certeza poderia aproveitar aquela tarde para a minha pesquisa.

O restaurante era bastante agradável, com boa iluminação, piso de madeira clara e paredes de cor creme, ao longo das quais havia obras de arte japonesas penduradas de forma ordenadíssima. Conforme me aproximava da mesa, examinei o homem que eu observara por um tempo do lado de fora. Ele terminou a ligação, e Chester nos apresentou.

Agora, a uma curta distância, pude ver que Nix não era um empresário de Mayfair como outro qualquer, no fim das contas. Ele era o que os britânicos chamam de *posh*, algo como “elegante”, “refinado”. De aparência imaculada e tradicional, estava vestido com um terno sob medida azul-marinho escuro, gravata de seda e camisa de colarinho americano

engomada — Savile Row da cabeça aos pés, cujos sapatos reluziam de tão engraxados. Ao seu lado havia uma maleta de couro gasto com fecho de latão à moda antiga; a impressão é de que poderia ter sido do avô dele. Apesar de ser norte-americana, eu morava no Reino Unido desde o fim do ensino médio, e sabia reconhecer um membro da alta-roda britânica quando via um.

Alexander Nix, no entanto, era o que eu chamaria de *ultra-alta-roda*. Tinha a beleza típica dos rapazes britânicos de colégio interno — Eton, conforme vim a descobrir — e era elegante, com um queixo fino como uma flecha e a compleição levemente ossuda típica de quem não gasta tempo algum na academia. Seus olhos eram de um azul brilhante, opaco e marcante, e sua pele era suave e sem rugas, como se jamais tivesse tido um momento de preocupação na vida. Em outras palavras, era o privilégio em pessoa. E ali, parado à minha frente naquele restaurante do West End, eu conseguia facilmente imaginá-lo em cima de um cavalo empunhando um taco de polo.

Tentei adivinhar sua idade. Se era tão bem-sucedido quanto Chester dissera, devia ser pelo menos uma década mais velho que eu, e sua postura, metade confiança, metade seriedade, sem deixar de parecer até certo ponto tranquila, sugeria uma vida de início de meia-idade, aristocrática, com uma pitada de meritocracia. A impressão que dava era de que ele havia nascido em berço de ouro, mas que se valera dessa vantagem para trilhar um caminho próprio, como Chester apontara.

Nix me cumprimentou com entusiasmo, como se eu fosse uma velha amiga, apertando a minha mão com força. Quando nos sentamos em uma mesa grande, distante da maioria das outras em um canto do restaurante, na mesma hora ele voltou sua atenção para os outros dois amigos de Chester, sem, contudo, parecer descortês, e, com desenvoltura, retomou o fio da meada do que deveria ser a conversa que travavam antes de eu chegar.

Pisando um pouco no acelerador, Nix entrou no modo *pitch*. Reconheci porque eu mesma sabia fazer aquilo. Tinha aprendido sozinha a fazer o *pitch* para os meus clientes em trabalhos de consultoria, embora fosse capaz de perceber o quanto Nix era mais habilidoso. Eu não tinha nem metade do charme e da experiência dele e, sem dúvida, não tinha a *excelência*. O que ele apresentava era tão brilhante quanto o polimento dos seus sapatos caros.

Fiquei ouvindo enquanto ele expunha a longa história da empresa para a qual trabalhava. O SCL Group havia sido fundado em 1993. Desde então, realizara mais de duzentas eleições e implementara projetos de defesa, políticos e humanitários em cerca de cinquenta países; quando Nix os enumerou, parecia a lista de membros de um subcomitê da ONU: Afeganistão, Colômbia, Índia, Indonésia, Quênia, Letônia, Líbia, Nigéria, Paquistão, Filipinas, Trindade e Tobago e outros mais. Naquele momento, Nix estava no SCL havia onze anos.

Aquele mero acervo de experiências e trabalhos era surpreendente e humilhante para mim. Não pude deixar de notar que eu tinha 6 anos quando o SCL foi fundado, e que, enquanto eu estava no jardim de infância, no ensino fundamental e no ensino médio, Nix participava da construção de um pequeno — mas poderoso — império. E embora, comparado aos dos meus colegas, meu currículo parecesse muito bom — eu tinha feito uma boa cota de trabalho internacional quando morava no exterior e desde o tempo em que fui estagiária na campanha de Obama —, não podia competir com Nix.

“Agora, estamos chegando aos Estados Unidos”, Nix dizia, sem conter o entusiasmo.

Havia pouco, o SCL conseguira estabelecer uma presença lá, e o objetivo de curto prazo de Nix era executar o máximo possível de eleições intercalares no país em novembro de 2014 para, em seguida, dominar o negócio eleitoral como um todo, incluindo uma campanha presidencial, se conseguisse pôr as mãos nela.

Era algo audacioso de se dizer. Mas ele já havia garantido as campanhas intercalares de alguns candidatos e de iniciativas notáveis. Ele fechara contrato com um congressista do Arkansas de nome Tom Cotton, formado em Harvard e veterano da Guerra do Iraque, que estava concorrendo a uma cadeira no Senado. Também firmara com a lista inteira de candidatos do Partido Republicano em *todas* as corridas eleitorais na Carolina do Norte. E roubou os negócios de um super PAC, um comitê de ação política poderoso e cheio de recursos, de propriedade do embaixador da ONU, John Bolton, uma figura controversa da direita com quem eu estava bastante familiarizada.

Eu morava no Reino Unido havia anos, mas conhecia pelo menos alguns dos expoentes do neoconservadorismo americano, como Bolton. Ele era o tipo de figura difícil de ser ignorada: um testa de ferro linha-dura, que, junto com vários outros neocons, havia sido apontado como o cérebro e o dinheiro por trás de uma organização obscura chamada Groundswell, cuja intenção, entre outras coisas, era minar a presidência de Obama e alimentar a polêmica em torno de Hillary Clinton no que tangia ao ataque terrorista em Bengasi em 2012,^[*] questão que eu conhecia bem. Eu tinha trabalhado na Líbia e conhecia o embaixador Christopher Stevens, que morreu no ataque, devido, em parte, a decisões tomadas pelo Departamento de Estado Norte-Americano que considerei equivocadas.

Fiquei ali sentada, bebendo chá, e tomei nota mental da lista de clientes de Nix. À primeira vista, eles poderiam parecer apenas um monte de Republicanos, mas a política de cada um era tão profundamente oposta às minhas convicções que eles formavam uma verdadeira galeria de vigaristas, nêmeses da maioria dos meus heróis, como Obama e Hillary. Os nomes que Nix listou eram, na minha opinião, párias da política — ou melhor dizendo, tubarões, em cujas águas eu jamais poderia me imaginar nadando com segurança.

Sem contar que os grupos de interesse para os quais Nix trabalhava, com causas que variavam do direito ao porte de armas aos movimentos antiaborto, eram abomináveis para mim. Durante toda a vida, eu apoiara causas indiscutivelmente orientadas à esquerda.

Nix estava bastante empolgado consigo mesmo, com a empresa e com as pessoas e os grupos que conseguira arrebanhar. Dava para ver nos seus olhos. Ele estava tão ocupado, disse, tão ocupado e tão esperançoso com o futuro, que o SCL Group precisou abrir uma empresa nova só para administrar o trabalho nos Estados Unidos.

Essa empresa se chamava Cambridge Analytica.

Ela estava no mercado havia menos de um ano, mas o mundo deveria prestar atenção nela, disse Nix. A Cambridge Analytica estava prestes a começar uma revolução.

A revolução a que Nix se referia tinha a ver com Big Data e análise de dados.

Na era digital, os dados eram “o novo petróleo”. A coleta de informações era uma “corrida armamentista”, segundo ele. A Cambridge Analytica havia amalhado um arsenal de dados sobre o público norte-americano de tamanho e escopo sem precedentes, o maior, até onde ele sabia, reunido por qualquer um até então. Os bancos de dados monstruosos da empresa continham de 2 mil a 5 mil pontos de dados individuais (ou seja, informações pessoais) de todos os indivíduos com idade superior a 18 anos nos Estados Unidos. Isso significava cerca de 240 milhões de pessoas.

Nix parou por um momento e olhou para mim e para os amigos de Chester, como se para dar tempo de assimilarmos aqueles números.

Mas simplesmente *ter* Big Data não era a solução, disse ele. Ainda mais importante era saber o que fazer com aquilo. Isso envolvia formas mais científicas e precisas de dividir as pessoas em categorias: “democrata”, “ambientalista”, “otimista”, “ativista” e assim por diante. E, durante anos, o SCL Group, empresa-mãe da Cambridge Analytica, vinha identificando e classificando pessoas com base no mais sofisticado método de psicologia comportamental, o que lhe dava a capacidade de transformar em uma mina de ouro algo que, de outro modo, seria apenas uma montanha de informações sobre a população norte-americana.

Nix nos contou sobre o seu exército particular de cientistas e psicólogos especializados em dados que haviam descoberto uma forma de saber com precisão quais pessoas eles queriam atingir, que tipo de mensagem mandar para elas e onde poderiam alcançá-las. Ele havia contratado os cientistas de dados mais brilhantes do mundo, capazes de esquadrihar indivíduos por meio de qualquer aparelho (celulares, computadores, tablets, televisões) e qualquer tipo de mídia imaginável (desde áudio até mídias sociais) usando o *microtargeting*. A Cambridge Analytica conseguia pinçar indivíduos e literalmente fazer com que pensassem, votassem e agissem de maneira diferente da que faziam antes. De acordo com Nix, a empresa gastava o dinheiro dos seus clientes em uma comunicação que funcionava de verdade, com resultados *mensuráveis*.

Seria dessa forma, disse ele, que a Cambridge Analytica venceria as eleições nos Estados Unidos.

Enquanto Nix falava, olhei para Chester, na esperança de fazer contato visual para descobrir qual era a opinião dele sobre Nix, mas não consegui

chamar sua atenção. Quanto aos amigos de Chester, pude ver pelo olhar nos seus rostos que estavam bastante impressionados com o que Nix contava sobre a empresa norte-americana.

A Cambridge Analytica estava ocupando um nicho importante no mercado. Fora fundada para atender a uma demanda não atendida. Os Democratas de Obama estavam dominando o espaço das comunicações digitais desde 2007. Os Republicanos acabaram ficando muito para trás em termos de inovação tecnológica. Após a derrota esmagadora em 2012, a Cambridge Analytica chegara para equilibrar o jogo em uma democracia representativa, oferecendo ao partido a tecnologia que lhe faltava.

Quanto ao que Nix era capaz de fazer pelos amigos de Chester, cujo país não tinha Big Data devido à falta de penetração da internet, o SCL poderia dar início àquela tarefa e usar as mídias sociais para transmitir a mensagem deles. Enquanto isso, também poderia produzir campanhas mais tradicionais, como redigir plataformas eleitorais e programas de governo e até conduzir pesquisas de opinião e analisar públicos-alvo.

Os homens agradeceram a Nix. Àquela altura, no entanto, eu já os conhecia o suficiente para perceber o quanto aquele *pitch* deixara ambos aturdidos. Eu sabia que o país deles não tinha a infraestrutura para executar o que Nix planejava fazer nos Estados Unidos, e sua estratégia não parecia propriamente acessível, mesmo para dois homens com bolsos bem cheios.

Da minha parte, fiquei chocada com o que Nix havia compartilhado — atordoada, para dizer a verdade. Nunca tinha escutado nada parecido com aquilo. Ele falara sobre nada menos que usar informações privadas das pessoas para influenciá-las e, portanto, afetar economias e sistemas políticos em todo o mundo. Ele fez parecer fácil convencer eleitores a tomar decisões irreversíveis — não indo contra a própria vontade, mas, no mínimo, indo contra o julgamento que fariam por si próprios — e mudar o comportamento habitual deles.

Ao mesmo tempo, admiti, ainda que apenas para mim, que estava impressionada com as capacidades daquela empresa. Desde o começo do meu trabalho com campanhas políticas, desenvolvi interesse especial pela análise de Big Data. Não era programadora nem cientista de dados, mas, assim como outros millennials, era o tipo de pessoa que experimentava todo tipo de tecnologia recém-surgida e vivia uma vida

digital desde a infância. Eu estava predisposta a enxergar os dados como parte integrante do meu mundo, algo que, na pior das hipóteses, poderia ser útil para fazer coisas boas, e, na melhor, seria transformador.

Eu mesma havia utilizado dados, ainda que de forma rudimentar, em campanhas eleitorais. Além de ter feito um estágio não remunerado na equipe de Novas Mídias de Obama, fui voluntária na campanha de Howard Dean nas primárias, quatro anos antes, e depois, na campanha presidencial de John Kerry, assim como no próprio Comitê Nacional Democrata e na disputa de Obama ao Senado. O uso básico de dados para escrever e-mails a eleitores indecisos sobre os temas com os quais eles mais se importavam era “revolucionário” na época. A campanha de Howard Dean quebrou todos os recordes de captação de recursos ao alcançar as pessoas através da internet pela primeira vez.

Meu interesse por dados tinha a ver com a minha expertise em revoluções. Leitora ávida a vida inteira, nunca parei de estudar, mas sempre me envolvi com o mundo de forma ampla. Na verdade, sempre me pareceu essencial que os acadêmicos buscassem formas de tecer os fios das ideias sublimes que elaboravam em suas torres de marfim em tecidos que fossem de fato úteis para o restante das pessoas.

Ainda que tenha envolvido uma transferência pacífica de poder, é possível dizer que a eleição de Obama foi a minha primeira experiência de uma revolução. Eu estivera presente na animada celebração em Chicago na noite em que ele foi eleito para o primeiro mandato presidencial, e aquela festa com milhões de pessoas nas ruas fazia lembrar um golpe político.

Também tive o privilégio (e, às vezes, senti o perigo) de estar em países onde revoluções se desenrolavam em silêncio, ou onde tinham acabado de estourar, ou onde estavam prestes a acontecer. Durante a graduação, estudei por um ano em Hong Kong, e lá trabalhei como voluntária junto a ativistas que transportavam refugiados da Coreia do Norte por uma rota clandestina através da China até um lugar seguro. Assim que concluí a graduação, passei algum tempo na África do Sul, onde trabalhei em projetos com ex-estrategistas de guerrilha que ajudaram a derrubar o apartheid. Logo após a Primavera Árabe, trabalhei na Líbia pós-Kadafi, e até hoje mantenho o meu interesse por iniciativas diplomáticas independentes naquele país e meu envolvimento com elas já vem de longa data. Não é de

todo errado afirmar que tenho o estranho hábito de me meter em lugares que estão passando pelos seus momentos mais turbulentos.

Também tinha estudado de que formas os dados podiam ser usados para o bem, observando como determinadas pessoas os utilizavam para se empoderar na busca por justiça social e, em alguns casos, expor casos de corrupção e seus agentes. Em 2011, escrevi a minha dissertação de mestrado usando dados governamentais vazados pelo Wikileaks como principal fonte de referências. Os dados revelavam o que havia acontecido durante a Guerra do Iraque, expondo inúmeros casos de crimes contra a humanidade.

Desde 2010, o “hacktivista” (ou hacker-ativista) Julian Assange, fundador da organização, havia declarado guerra virtual àqueles que travaram uma guerra literal contra a humanidade, disseminando arquivos secretos que provaram ser prejudiciais tanto para o governo quanto para o exército norte-americano. O vazamento desses dados, chamados de “Arquivos da Guerra do Iraque”, alavancou o debate público sobre a proteção das liberdades civis e dos direitos humanos contra abusos de poder em todo o mundo.

Agora, como parte da minha tese de doutorado em diplomacia e direitos humanos, continuação de meu trabalho anterior, eu uniria o meu interesse por Big Data à minha experiência com turbulências políticas, analisando como os dados poderiam ser usados para salvar vidas. Eu estava particularmente interessada em algo chamado “diplomacia preventiva”. Tanto a ONU quanto as organizações não governamentais (ONGs) no mundo todo procuravam formas de empregar dados em tempo real para evitar atrocidades, como o genocídio ocorrido em Ruanda em 1994, no qual ações de prevenção teriam sido tomadas caso os dados tivessem sido postos à disposição das pessoas responsáveis. O monitoramento “preventivo” dos dados — de tudo, desde o preço do pão ao aumento da ocorrência de insultos raciais no Twitter — poderia fornecer às organizações de manutenção da paz as informações necessárias para identificar, monitorar e intervir de forma pacífica nas sociedades de alto risco antes da escalada dos conflitos. A coleta e a análise adequadas de dados poderiam impedir violações de direitos humanos, crimes de guerra e até guerras em si.

É claro que eu compreendia as implicações dos recursos que, de acordo com Nix, o SCL Group possuía. Seu papo sobre dados, somado ao seu discurso a respeito de revoluções, me deixou inquieta sobre quais eram suas intenções e sobre os riscos que seus métodos podiam representar. Isso me fez relutar em compartilhar o que eu sabia sobre dados e quais tinham sido as minhas experiências com eles, e fiquei grata naquele dia em Londres quando notei que ele já estava concluindo a conversa com os amigos de Chester e se preparando para ir embora.

Felizmente, Nix havia prestado pouca atenção em mim. Quando não estava falando sobre a empresa, conversamos de forma genérica sobre meu trabalho em campanhas eleitorais, e fiquei aliviada por ele não ter perguntado nada específico sobre minha participação na equipe de Novas Mídias de Obama, sobre meus esforços na prevenção e na exposição de crimes de guerra e justiça criminal, nem sobre minha paixão pelo uso de dados em diplomacia preventiva. Eu enxergava Nix a partir do que ele era: alguém que usava dados como um meio para atingir determinados objetivos, e que trabalhava, isso era patente, para muitas pessoas nos Estados Unidos que eu considerava de oposição. Tive a impressão de conseguir passar despercebida.

Achava que os amigos de Chester decidiriam por não trabalhar com Nix. Sua presença e sua apresentação haviam sido grandiosas e extravagantes, afetadas demais tanto para eles quanto para o restante da mesa. Sua efervescência fora encantadora e persuasiva; ele até mesmo procurara contrabalançar a ausência de modéstia usando uma refinada sofisticação britânica, mas sua arrogância e sua ambição eram desproporcionais para as necessidades deles. Nix, no entanto, parecia alheio à descrição daqueles homens. Enquanto arrumava suas coisas para ir embora, não parou de tagarelar sobre como poderia ajudá-los com públicos especificamente segmentados.

Quando ele se levantou, percebi que ainda teria tempo de fazer o meu *pitch* para os amigos de Chester. Assim que Nix saísse, pretendia abordá-los, em particular, com uma proposta simples e modesta. Mas quando Nix começou a se mexer, Chester gesticulou para mim, sinalizando que eu deveria me juntar a ele para me despedir de forma adequada.

Lá fora, no frio, em meio à luz da tarde desvanecente, Chester e eu passamos alguns longos segundos de silêncio constrangedor diante de Nix. No entanto, se eu bem conhecia Chester, ele nunca era capaz de tolerar nem mesmo o mais curto momento de silêncio.

“Ei, minha amiga consultora democrata, você deveria trocar uma ideia qualquer dia desses com meu amigo consultor republicano!”, falou ele.

Nix olhou Chester com surpresa e estranhamento, em um misto de preocupação e incômodo. Ele visivelmente não gostava de ser pego desprevenido e nem que lhe dissessem o que fazer. Mesmo assim, enfiou a mão no bolso do paletó e pegou uma pilha bagunçada de cartões de visita e começou a folheá-los. É óbvio que os cartões não eram dele. Tinham cores e tamanhos variados, e deviam ser de empresários e clientes em potencial, como os amigos de Chester em visita a Londres, outros homens a quem ele teria apresentado seu *pitch* em almoços como aquele.

Por fim, quando pescou um dos próprios cartões, ele o estendeu a mim com um floreio, aguardando que eu o pegasse.

O cartão dizia: ALEXANDER JAMES ASHBURNER NIX. Desde o peso do papel em que havia sido impresso até a tipografia com serifa, tudo nele emanava realeza.

“Permita-me embebedá-la e depois roubar os seus segredos”, disse - Alexander Nix, e então riu, mas eu podia jurar que a brincadeira tinha um fundo de verdade.

[*] Ari Berman, “Jim Messina, Obama’s Enforcer”, *The Nation*, 30 de março de 2011, <http://www.thenation.com/article/159577/jim-messina-obamas-enforcer>.

[*] David Corn, “Inside Groundswell: Read the Memos of the New Right- Wing Strategy Group Planning a ‘30 Front War’”, *Mother Jones*, 25 de julho de 2013, <https://www.motherjones.com/politics/2013/07/groundswell-rightwing-group-ginni-thomas/>.

2

Mudando de lado

OUTUBRO – DEZEMBRO DE 2014

Meses depois de ter sido apresentada a Alexander Nix, eu ainda não tinha conseguido garantir nenhum trabalho que melhorasse substancialmente a situação financeira em que a minha família se encontrava. Em outubro de 2014, mais uma vez pedi ajuda a Chester para encontrar o tipo de emprego de que eu precisava, de meio período, e, em resposta, ele agendou para mim uma reunião com o primeiro-ministro com quem trabalhava.

Era uma oportunidade única de oferecer estratégias de mídias digitais e sociais ao líder de uma nação. O primeiro-ministro estava se candidatando à reeleição após sucessivos mandatos, mas enfrentava forte oposição no país e estava preocupado com a possibilidade de ser derrotado. Chester queria me apresentar a ele para ver de que forma eu poderia ser útil.

Foi assim que, sem querer, me encontrei com Alexander Nix pela segunda vez.

Eu estava na sala de espera do hangar de um jato particular no aeroporto de Gatwick, aguardando a reunião com o primeiro-ministro agendada para aquela manhã, quando a porta se abriu e Nix entrou. Eu tinha chegado adiantada, a reunião com Nix era a primeira do dia, e, claro, *tinha* que ter sido agendada para antes da minha. De novo, foi puro azar.

“O que você está fazendo aqui?”, perguntou ele, com uma expressão ao mesmo tempo ameaçadora e amedrontada. Ele apertou a maleta de couro gasto contra o peito e se inclinou para trás, fingindo estar assustado. “Está me perseguindo?”

Eu ri.

Quando contei a ele o que estava fazendo ali, Nix me respondeu que havia trabalhado com o primeiro-ministro nas eleições anteriores. Ficou fascinado ao saber que eu estava ali “na esperança” de fazer o mesmo.

Ficamos ali jogando conversa fora. Ao ser chamado para a reunião, se levantou e me fez um convite, meio que da boca para fora. “Você deveria ir ao escritório do SCL algum dia desses para aprender um pouco sobre o que fazemos lá”, falou. E desapareceu.

Embora ainda estivesse desconfiada, acabei aceitando o convite de fazer uma visita a Alexander Nix no escritório do SCL. Alguns dias após o nosso encontro acidental em Gatwick, Chester me ligou para dizer que “Alexander” tinha entrado em contato com ele, e que havia perguntado se nós três poderíamos nos encontrar e, quem sabe, conversar sobre o que cada um de nós vinha pensando em relação às eleições que o primeiro-ministro estava prestes a enfrentar.

Aquela proposta me deixou surpresa de uma forma ao mesmo tempo inusitada e prazerosa. De algum modo, ter esbarrado comigo no hangar devia ter chamado a atenção de Alexander. Talvez ele não estivesse acostumado a ver uma mulher da minha idade demonstrar ousadia. Qualquer que fosse o motivo, a reunião que ele propôs tinha como objetivo trabalhar *em conjunto*, o que me parecia muito mais positivo do que agir um contra o outro, já que ele tinha uma vantagem clara e, acima de tudo, porque eu precisava mesmo de um trabalho.

Em meados de outubro, Chester e eu fomos juntos ao escritório do SCL, que ficava escondido em um dos cantos do Green Park, próximo ao Shepherd Market. Para chegar lá era preciso pegar um beco e entrar em uma ruazinha chamada Yarmouth Place. Estava localizado em um prédio de aspecto deteriorado que parecia não passar por uma reforma desde os anos 1960, ocupado por diversas pequenas startups desconhecidas, como a empresa de vitaminas prontas para beber com que o SCL compartilhava o andar. Caixas de madeira cheias de garrafinhas bloqueavam quase toda a passagem até a sala de reuniões no térreo, que era compartilhada por todos os inquilinos e precisava ser alugada por hora — não era o que eu esperava de uma equipe em teoria tão elegante de consultores políticos.

Mas foi naquela sala que Chester e eu nos encontramos com Nix e Kieran Ward, que Alexander nos apresentou como sendo o seu diretor de comunicações. Ele disse que Kieran tinha atuado *in loco* pelo SCL em muitas eleições estrangeiras; parecia ter apenas 30 e poucos anos, mas a expressão no seu olhar me dizia que ele já tinha passado por poucas e boas.

Havia muita coisa em jogo na eleição do primeiro-ministro, Alexander falou. Segundo ele, o primeiro-ministro tinha “um ego inflado”. Chester assentiu. Aquela era sua quinta tentativa de ocupar o cargo e, em meio à insatisfação, pessoas próximas a ele estavam pedindo que abandonasse a disputa. Na reunião com ele em Gatwick, Alexander o tinha avisado que, se ele “não estivesse preparado para encarar a tormenta”, sem dúvida sairia derrotado, mas havia pouco tempo para agir. A eleição seria dali a alguns meses, logo após a virada do ano.

Alexander começou a falar sobre o que o SCL planejava fazer, e então se conteve. Olhou para Chester, depois para mim. “Mas vocês nem mesmo sabem o que a gente faz, não é?”, e, em um pulo, saiu porta afora e voltou com um laptop. Ele apagou as luzes e abriu uma apresentação de PowerPoint, que projetou em uma grande tela presa à parede.

“Nossos filhos”, começou ele, segurando um controle, “não viverão em um mundo com *blanket advertising*”, falou, referindo-se à comunicação destinada a um público amplo, veiculada como uma gigantesca explosão homogênea. “Pois o *blanket advertising* é impreciso demais.”

Ele abriu um slide que dizia: “A publicidade tradicional cria marcas e fornece validação social, mas não muda comportamentos.” No canto esquerdo do slide, havia um anúncio da loja de departamentos Harrods anunciando 50% de desconto em letras garrafais. À direita, estavam os logotipos do McDonald’s e do Burger King: os arcos e a coroa.

Aqueles tipos de anúncio, explicou, eram apenas informativos ou, se funcionavam de alguma forma, era apenas “demonstrando” a lealdade de um cliente que já existia a uma determinada marca. A abordagem estava ultrapassada.

“O SCL Group oferece *messaging* projetado para o mundo do século XXI”, disse Alexander. Se um cliente dele desejava alcançar novos consumidores, “era preciso”, explicou, “não apenas alcançá-los, mas

‘convertê-los’”. “Como o McDonald’s poderia convencer alguém que nunca comeu um de seus hambúrgueres a fazê-lo?”

Ele deu de ombros e passou para o slide seguinte.

“O Santo Graal das comunicações”, disse ele, “é quando você começa a mudar o comportamento das pessoas”.

O slide seguinte dizia: “Marketing comportamental”. À esquerda, havia a imagem de uma praia com uma placa branca e quadrada onde estava escrito: “Praia particular”. À direita, havia uma placa triangular, de cor amarelo-claro, semelhante a um sinal de cruzamento de ferrovia. Dizia: “Cuidado. Tubarão avistado”.

Qual delas era mais eficaz? A diferença era quase cômica.

“Fazendo uso do conhecido medo que as pessoas têm de serem comidas por um tubarão, qualquer um sabe que a segunda placa afastaria as pessoas que quisessem nadar na sua parte da praia”, disse Alexander. *Sua parte da praia?*, pensei. *Imagino que ele esteja acostumado a fazer pitches para pessoas que têm as próprias praias.*

Ele prosseguiu, sem pausa: o SCL não era uma agência de publicidade. Era uma “agência de mudança de comportamento”, explicou.

Em processos eleitorais, campanhas publicitárias haviam desperdiçado bilhões de dólares em mensagens como a placa de “Praia particular”, que não funcionam na prática.

No slide seguinte, havia um vídeo e uma imagem, ambos tirados de propagandas eleitorais. O vídeo era composto por uma série de fotos do rosto de Mitt Romney e inserções do público aplaudindo, com um discurso do candidato como trilha sonora. Concluía com a frase: “Uma nova e forte liderança”. A imagem era a de um gramado ressecado, coberto de placas com nomes de candidatos. Romney, Santorum, Gingrich — praticamente não importava quem era. Estava claro demais o quão estáticas eram as placas, como era fácil ignorá-las.

Alexander deu uma risadinha. “Como vocês podem ver”, disse, “nenhum desses sinais ‘converte’ ninguém”. Ele abriu os braços. “Se você é um Democrata e vê uma placa de Romney no quintal de alguém, não vai ter um momento súbito de conversão como Paulo a caminho de Damasco e mudar de partido.”

Todos rimos.

Fiquei ali, fascinada. Eu trabalhava com comunicação havia anos e nunca tinha pensado em analisar o *messaging* daquela maneira. Nunca vira ninguém falar sobre a monotonia da publicidade contemporânea. E, até aquele momento, enxergava a campanha de Novas Mídias de Obama em 2008, da qual participara como uma estagiária dedicada, como muito sofisticada e perspicaz.

Essa campanha tinha sido a primeira a usar as mídias sociais para se comunicar com os eleitores. Promovemos Obama no Myspace, no YouTube, no Pinterest e no Flickr. Eu, inclusive, criei a primeira página do Facebook do então senador, e guardo com carinho a lembrança do dia em que Obama entrou no escritório de Chicago, apontou para a sua foto de perfil na tela do meu computador e exclamou: “Ei, sou eu!”

Agora eu via que, por mais arrojados que tenhamos sido à época, de acordo com a ótica de Alexander, fomos informativos, repetitivos e rechaçáveis demais. Não tínhamos *convertido* ninguém. A maior parte do nosso público consistia em apoiadores declarados de Obama. Ou eles tinham enviado os seus contatos, ou nós os havíamos coletado com a permissão deles, depois de terem postado mensagens nas nossas páginas. Não fomos nós que chegamos até *eles*; foram eles é que vieram até *nós*.

Nossos anúncios haviam se baseado em “validação social”, explicou Alexander; eles apenas reforçavam uma lealdade preexistente à “marca”. Postamos conteúdos sobre Obama nas redes sociais sem parar e, da mesma maneira que o aviso de “Praia particular”, o vídeo repetitivo de Romney e as placas idiotas que não provocavam “mudanças comportamentais”, fomos apenas “excessivamente informativos” e fornecemos mera “validação social” para o nosso público que já adorava Barack Obama. Uma vez que tínhamos fisgado a atenção dos adoradores de Obama, enviávamos a eles ainda mais mensagens com excesso de informação e detalhes. Nossa intenção pode até ter sido a de manter aceso o interesse deles ou de garantir que todas aqueles indivíduos votassem, mas, de acordo com o paradigma de Alexander, estávamos apenas os sobrecarregando de dados dos quais eles não precisavam.

“Querido fulano”, eu me lembro de ter escrito. “Muito obrigada por escrever para o senador Obama. Infelizmente, Barack está tomado pelos compromissos da campanha. Meu nome é Brittany, e estou respondendo

em nome dele. Aqui vão alguns links de políticas sobre blá, blá, blá, blá, blá.”

Por mais entusiasmados que estivéssemos — nossa equipe de Novas Mídias tinha centenas de pessoas e a campanha ocupou dois andares de um arranha-céu no centro de Chicago naquele verão —, eu agora via o quanto o nosso *messaging* era simplório, talvez até mesmo tosco.

Alexander abriu outro slide, com tabelas e gráficos mostrando como a empresa dele fazia muito mais do que elaborar um *messaging* eficaz. Eles sabiam se comunicar com as pessoas certas, utilizando uma metodologia científica. Antes mesmo do início das campanhas, o SCL fazia pesquisas e contratava cientistas de dados para fazer análises e identificar com precisão os públicos-alvo do cliente. A ênfase era dada, claro, na dimensão heterogênea do público.

Eu sentia um orgulho especial pelo fato de a campanha de Obama ter ficado famosa devido à segmentação do público-alvo, separando as pessoas de acordo com os assuntos de interesse, os estados em que viviam e se eram homens ou mulheres. Contudo, sete anos haviam se passado desde então. A empresa de Alexander ia muito além da demografia tradicional.

Ele abriu um slide que dizia: “O público-alvo está mudando”. À esquerda, havia uma foto do ator Jon Hamm como Don Draper, o típico executivo de publicidade nova-iorquino dos anos 1960 da série *Mad Men*.

“A publicidade *old-school* da década de 1960”, disse Alexander, “é apenas um pessoal inteligente como nós, sentados ao redor de uma mesa como essa, inventando slogans como ‘Coca Cola é isso aí!’ e ‘Beanz Meanz Heinz’^[*] e gastando todo o dinheiro dos clientes para lançar aquilo ao mundo, na esperança de que dê algum resultado”.

Contudo, se na década de 1960 a publicidade era orientada por uma abordagem que ia “de cima para baixo” (chamada, no meio, de *top-down*), em 2014, ela era orientada pela metodologia contrária (que recebeu o nome de *bottom-up*). Graças aos avanços na ciência de dados e na análise preditiva, podíamos saber muito mais sobre as pessoas do que imaginávamos, e a empresa de Alexander as observava para determinar o que o público precisava ouvir para ser influenciado a ir na direção em que *você*, o cliente, queria que fosse.

Ele abriu outro slide. Dizia: “Análise de dados, ciências sociais, comportamento e psicologia”.

A Cambridge Analytica havia surgido a partir do SCL Group, que, por sua vez, evoluíra do Behavioural Dynamics Institute, ou BDI, um consórcio de cerca de sessenta instituições acadêmicas e centenas de psicólogos. A Cambridge Analytica agora empregava psicólogos em dedicação exclusiva que, em vez das velhas pesquisas de opinião, desenvolviam métodos de análise política e usavam os resultados para classificar pessoas. Eles usavam a metodologia psicográfica para assimilar a complexidade da personalidade de cada indivíduo e conceber formas de orientar o comportamento delas.

Em seguida, por meio da “modelagem de dados”, ou seja, a criação de modelos a partir das informações coletadas, os gurus da equipe criavam algoritmos capazes de prever de forma certa o comportamento dessas pessoas ao receber determinadas mensagens, cuidadosamente elaboradas de forma específica para elas.

“Que mensagem Brittany precisa ouvir?”, Alexander me perguntou, e passou para outro slide. “Precisamos criar anúncios apenas para a Brittany”, falou ele, olhou para mim de novo e deu um sorriso. “Tratando apenas de coisas com as quais ela se importa, mais nada.”

Ao final da sua apresentação, ele exibiu uma foto do Nelson Mandela.

Mandela fazia parte do meu panteão pessoal de super-heróis. Eu havia trabalhado com um dos seus melhores amigos na África do Sul, que tinha sido preso com ele na ilha Robben. Eu até mesmo ajudara a organizar um evento do Dia da Mulher na África do Sul para a companheira de longa data de Mandela, Winnie, mas nunca tive a chance de apertar a mão dele em pessoa. Agora, lá estava ele, diante de mim.

Alexander disse que, em 1994, o trabalho que o SCL efetuou junto com Mandela e o Congresso Nacional Africano fez cessar os atos de violência durante a votação. Isso afetou o resultado de uma das eleições mais importantes da história da África do Sul. Ali, na tela, havia uma reluzente mensagem de apoio do próprio Mandela.

Como não ficar impressionada?

Alexander precisou abandonar a reunião de repente por causa de um imprevisto, mas nos deixou sob os cuidados do talentoso Kieran Ward, que continuou a nos mostrar o que o SCL fazia.

Eles tinham começado pelo trabalho nas eleições da África do Sul, e agora atuavam em nove ou dez eleições por ano, em lugares como Quênia, São Cristóvão e Nevis, Santa Lúcia e Trindade e Tobago. Kieran havia trabalhado *in loco* em alguns desses países.

Em 1998, o SCL se expandiu no mundo corporativo e comercial e, após o Onze de Setembro, começou a trabalhar com defesa, junto aos Departamentos de Estado e de Segurança Interna dos Estados Unidos, à OTAN, à CIA e ao FBI. A empresa também enviou especialistas ao Pentágono para ministrar treinamentos.

O SCL também tinha um departamento social. Ele fornecia marketing voltado para a saúde pública, em estudos de caso nos quais, explicou, haviam convencido pessoas em países africanos a usar preservativos, e pessoas na Índia a beber água limpa. O departamento tinha contratos com agências da ONU e com ministérios da saúde do mundo todo.

Quanto mais eu ouvia falar do SCL, mais aquilo me emocionava. E, quando Alexander voltou a se juntar a nós para jantar em um restaurante próximo, aprendi mais sobre aquele homem e me afeiçoei a ele também.

Alexander tinha uma visão muito menos estreita do mundo do que eu havia julgado a princípio. Tinha um diploma em história da arte pela Universidade de Manchester. Depois de se formar, trabalhou no mercado financeiro, em um banco de investimentos centenário no México, um país que eu amava muito. Trabalhou também na Argentina, depois voltou para a Inglaterra, acreditando que poderia transformar o SCL Group em algo bem maior do que era naquele momento — uma mera coleção de projetos dispersos. Tendo começado praticamente do zero, havia convertido a empresa em um pequeno império em pouco mais de uma década.

Alexander gostara de disputar eleições no Caribe e no Quênia. Quando mencionou que havia supervisionado o trabalho da empresa na África Ocidental, fiquei emocionada. O SCL capitaneava o maior projeto de pesquisa em saúde de Gana, e como o meu trabalho mais recente havia sido sobre a reforma do sistema de saúde no Norte da África, encontramos um campo de interesse comum.

Contei a ele sobre meu projeto atual e falei sobre alguns dos meus trabalhos na África do Sul, em Hong Kong, em Haia, no Parlamento Europeu e junto a ONGs como a Anistia Internacional. Mais uma vez, não comentei nada sobre o meu trabalho em campanhas eleitorais. Acho que o gancho já havia surgido, mas eu ainda não estava pronta. A Cambridge Analytica trabalhava para a oposição.

De qualquer modo, a conversa fora agradável e, ao meu lado, durante toda a noite, Chester se vangloriava tanto dos meus feitos que parecia uma verdadeira carta de recomendações ambulante.

“Bem”, disse Alexander depois de ouvir tudo o que eu tinha feito, “uma pessoa como você não fica parada esperando as oportunidades caírem do céu, não é?”

Confesso que não fiquei exatamente surpresa quando Chester me ligou na manhã seguinte dizendo que Alexander havia entrado em contato com ele para perguntar se achava que eu estaria disposta a voltar ao SCL para uma entrevista formal. Eu sabia que Alexander provavelmente não tinha muitas oportunidades de conhecer uma jovem como eu, não porque eu fosse assim tão especial, mas por causa do universo em que ele vivia.

Eu era uma norte-americana de 26 anos que parecia não ter medo de conviver em ambientes de alto risco e com alto nível de testosterona. Ele fora criado em uma sociedade fechada de jovens privilegiados, predestinado a habitar um mundo constituído por homens iguais a ele.

Eu tinha sentimentos conflitantes, no entanto, em relação a trabalhar na Cambridge Analytica.

Fora emocionante entender como uma empresa tão pequena na Grã-Bretanha poderia ser tão ousada e ter um impacto tão grande em sistemas políticos, culturas e econômicos. Fiquei intrigada com a sofisticação da tecnologia e com o potencial da companhia para ser utilizada em benefício da sociedade. Mas eu estava preocupada com os atuais clientes da empresa nos Estados Unidos. Como não estaria? Não tinha escapatória: eu era uma democrata convicta.

Mas precisava de um emprego. Dona de um espírito empreendedor e aguerrido, não tinha medo de fazer coisas que me dessem dinheiro, mesmo

que não fossem a minha primeira opção. Saíra da minha zona de conforto desde a mais tenra idade, me alistando como voluntária na campanha de Howard Dean nas primárias, em 2003, e depois na disputa de John Kerry à presidência no ano seguinte, com apenas 15 anos. Para poder me bancar enquanto fazia o trabalho não remunerado pelo qual eu era apaixonada, durante os anos de universidade no Reino Unido, aceitei todo tipo de trabalho, desde aprendiz de *sommelier*, garçoneiro (um pouco menos glamouroso) e, quando fiquei mesmo sem dinheiro, me dividia entre o balcão e a faxina de pubs baratos, limpando vômito do chão.

Então, quando estava começando os meus estudos de mestrado e doutorado, em 2012, passei a iniciativas mais arrojadas. Montei uma startup de eventos que colocou funcionários e empresas do governo em contato com líbios para debater meios de ajudar o país a ter estabilidade na esteira da Primavera Árabe. Trabalhei meio período como diretora de operações de uma associação britânica de comércio e investimentos especializada em estreitar os laços entre o Reino Unido e outras nações, como a Etiópia, onde era difícil fazer negócios ou se envolver em assuntos diplomáticos.

No início de 2014, enquanto ainda estava cursando o doutorado, me candidatei a uma disputada vaga no supercomitê de ação política Ready for Hillary (RFH) e na própria campanha presidencial de Hillary Clinton, me valendo de toda a rede de contatos que havia cultivado ao longo dos anos no Comitê Nacional Democrata e, mais recentemente, no Democrats Abroad, em Londres. No entanto, nenhum dos meus mais recentes esforços para trabalhar com o Partido Democrata ou com causas liberais ou humanitárias havia me proporcionado oportunidades de trabalho que pagassem de verdade as contas. Todas as poucas vagas (mal remuneradas) no supercomitê RFH já haviam sido preenchidas, e a campanha de Hillary ainda não tinha começado de fato.

Depois, corri atrás de um emprego dos sonhos, para trabalhar com meu amigo John Jones, conselheiro da rainha, *barrister*^[*] de Doughty Street Chambers e um dos advogados de direitos humanos de maior destaque do mundo. (Na sua equipe estava a igualmente incrível Amal Alamuddin Clooney.)

John era um defensor sem precedentes das liberdades civis ao redor do globo. Ele defendeu alguns dos personagens mais controversos do mundo,

desde Saif al-Islam Kadafi, segundo filho de Muammar Kadafi, até o presidente liberiano Charles Taylor. Em tribunais na antiga Iugoslávia e em Ruanda, Serra Leoa, Líbano e Camboja, ele enfrentou questões espinhosas como contraterrorismo, crimes de guerra e extradições, e fez isso a serviço da defesa do direito internacional dos direitos humanos. Mais recentemente, ele havia assumido o caso do fundador do WikiLeaks (e principal fonte de material para minha dissertação de mestrado), Julian Assange, que estava fugindo da extradição para a Suécia e havia pedido asilo na embaixada do Equador em Londres.

John e eu havíamos nos tornado amigos. Nossa admiração pelo polêmico informante nos aproximara, e fazíamos piada sobre a rivalidade entre as escolas preparatórias em que havíamos estudado; ele era britânico, mas frequentara a Phillips Exeter Academy, rival da minha escola, a Phillips Academy Andover, ambas fundadas no final do século XVIII por dois membros da família Phillips. Eu ainda não tinha o título de *barrister*, mas John vira em mim entusiasmo e potencial para fazer um bom trabalho, e estava tentando obter fundos para financiar um cargo que ele queria que eu ocupasse em Haia, onde pretendia abrir uma filial do Doughty Street chamada Doughty Street International.

No entanto, o dinheiro ainda não havia surgido. E, ainda que tivesse, não teria sido o volume de capital que outros advogados costumam ganhar. Assim era a vida de quem trabalhava com direitos humanos. John e sua pequena família sacrificaram tudo em nome da crença que tinham na justiça, com um padrão de vida muito mais modesto do que o de outros advogados também conhecidos por todo o planeta, visto que John trabalhava *pro bono* na maioria dos casos. Em parte por princípio, em parte por praticidade, ele era um vegetariano sem frescuras que ia onde quer que pudesse ir de bicicleta.

Embora eu sonhasse em levar uma vida autêntica e genuinamente ética como a de John algum dia, isso não estava no meu horizonte naquele momento. Em casa, meus pais beiravam a pobreza, o desfecho de uma década inteira de infortúnios.

Por muitos anos, a família do meu pai foi proprietária de imóveis comerciais e de uma rede de academias e spas sofisticados; minha mãe pôde se dedicar apenas à criação dos filhos; e eu e minha irmã mais nova,

Natalie, tínhamos crescido em uma família privilegiada de classe média alta, desfrutando de escola particular, aulas de dança e música e de viagens em família à Disney e ao Caribe.

Entretanto, quando veio a crise do *subprime* em 2008, os negócios da família foram afetados. Vários outros problemas ocorreram, também fora do controle dos meus pais. Em pouco tempo, nossas economias tinham desaparecido. Anos antes, minha mãe trabalhava na Enron e, quando o escândalo envolvendo a empresa veio à tona em 2001, ela perdeu todo o dinheiro da aposentadoria.

Meu pai agora estava desempregado; minha mãe, que ficara 26 anos sem trabalhar, teve que voltar ao mercado de trabalho. Enquanto isso, eles renegociaram o financiamento da casa e venderam todos os seus ativos até que, quando o banco ligou, eles não tinham nada além dos objetos pessoais.

Durante esse período, algo muito preocupante estava acontecendo com o estado de espírito do meu pai. Ele vivia apático e de um jeito estranho. Quando tentávamos falar com ele sobre isso, meu pai não parecia estar de fato ali. Seus olhos eram assustadoramente vazios. Passava os dias na cama ou em frente à televisão, e se alguém lhe perguntava como andavam as coisas, ele respondia sem rodeios, dizendo que estava tudo bem. Parecia claro que se tratava de depressão, mas meu pai se recusou a procurar terapia ou tomar remédios. Ele se recusou até mesmo a procurar um médico. Queríamos sacudi-lo, fazê-lo acordar, mas parecia impossível.

Quando Alexander Nix entrou em contato com Chester para me chamar para uma entrevista de emprego no SCL, em outubro de 2014, minha mãe havia conseguido um emprego como comissária de bordo. Ela tivera que se mudar para Ohio, onde ficava a companhia aérea, e passava os dias em hotéis com colegas de trabalho. Em casa, meu pai estava sobrevivendo à base de ajuda do governo. Minha mãe, que fora criada com recursos limitados em bases militares norte-americanas, jamais havia imaginado ter que passar por tudo aquilo de novo. Mas tudo estava ali, diante de todos nós.

Por mais que eu tivesse as minhas reservas sobre o SCL, não podia me dar ao luxo de ser exigente. Eu encontraria um jeito de conciliar a conclusão do meu doutorado com o trabalho como consultora. Precisava de um

emprego que ajudasse a sustentar a mim e à minha família. Não estava pensando só no presente, mas também no futuro.

Alexander já nasceu aristocrata. No século XVIII, sua família teve participação na famosa Companhia das Índias Orientais. Ele era casado com a herdeira de uma companhia naval norueguesa.

Embora eu tivesse sido criada com muitos privilégios, nada havia restado. Agora eu era uma estudante pobre com o hábito de gastar além da conta, sem conseguir economizar um centavo. Minha casa era um conjugado caindo aos pedaços em East London. Eu tinha um ótimo currículo, mas sabia que, se quisesse trabalhar com Alexander, precisaria me esforçar.

Pesquisei sobre as novidades em termos de campanhas digitais e de análise de dados. Atualizei os meus conhecimentos em marketing sem fins lucrativos e em técnicas de propaganda. Depois, passei o melhor terno que tinha, herança dos tempos da minha mãe na Enron.

Quando cheguei para a entrevista, Alexander estava no meio de uma ligação urgente. Ele me entregou um documento enorme, de quase sessenta páginas, e me disse para ler enquanto ele terminava. Era uma versão preliminar do novo manual do SCL, uma verdadeira enciclopédia. Fiquei ali folheando aquela coisa, ciente de que só conseguiria ler com atenção mais tarde, mas me ative a um capítulo que falava sobre como a empresa usava PSYOPs em campanhas humanitárias e de defesa.

O termo era familiar, e me deixou mais intrigada do que incomodada. Abreviação de *psychological operations*, “operações psicológicas”, que na verdade é um eufemismo para “guerra psicológica”, as PSYOPs podem ser usadas em situação de guerra, mas foram suas aplicações para a manutenção da paz que haviam chamado a minha atenção. Influenciar o público “hostil” talvez pareça aterrorizante, mas as PSYOPs também podem ser empregadas, por exemplo, para ajudar jovens de nações islâmicas a desistir de se juntar à Al-Qaeda ou a diminuir o conflito entre facções rivais em dias de votação.

Eu ainda devorava as informações do manual quando Alexander me chamou na sua sala. Eu esperava que o santuário particular de um homem

que se apresentava como tão sofisticado contivesse alguma evidência desse universo que ele habitava, mas a sala era pouco mais que uma caixa de vidro, sem ornamentos. Não havia fotos pessoais nem souvenirs. O mobiliário consistia em uma mesa, duas cadeiras, um monitor de computador e uma estante estreita de livros.

Alexander se recostou na cadeira e juntou as mãos pelas pontas dos dedos. Por que razão, ele me perguntou, eu estava interessada em trabalhar para o SCL Group?

Brinquei dizendo que havia sido *ele* quem tinha me chamado.

Ele riu. “Mas, falando sério, por quê?”, insistiu ele, de forma delicada.

Respondi que havia acabado de organizar uma enorme conferência internacional de assistência médica para o governo britânico, a MENA Health, e sabia que outra, sobre segurança, estava a caminho. Por mais emocionante que houvesse sido o trabalho, fora também exaustivo.

Ele me ouviu com atenção e, depois, quando deu outros detalhes da empresa, fiquei ainda mais interessada. A certa altura, dei uma espiada na estante de livros e, quando ele me pegou fazendo aquilo, gargalhou.

“É só a minha coleção de literatura fascista”, disse ele, e deu um tapinha no ar como que de desdém. Não entendi direito o que quis dizer com aquilo, então ri também. Ficou claro que alguma coisa naquela estante o deixava constrangido, e ele fez questão de deixar claro que alguns dos títulos conservadores que eu havia notado com desaprovação também não eram lá os seus preferidos, por assim dizer.

Conversamos um pouco mais e, quando chegamos ao meu trabalho em saúde pública na África Oriental, ele se levantou da cadeira em um pulo e disse: “Tem algumas pessoas aqui que você *precisa* conhecer.” Então, me levou até uma sala maior e me apresentou a três mulheres, cada uma mais interessante e cheia de energia do que a outra.

Uma delas trabalhara por mais de uma década com diplomacia preventiva para o Secretariado da Commonwealth, protegendo pessoas no Quênia e na Somália implicadas em disputas tribais ao negociar com chefes de milícias. Seu nome era Sabhita Raju. Ela havia ocupado o cargo dos meus sonhos, e agora estava no SCL.

Outra integrante da equipe era a ex-diretora de operações do Comitê Internacional de Resgate (International Rescue Committee, ou IRC), que

se dedicara por mais de quinze anos a salvar vidas. Seu nome era Ceris Bailes.

E a terceira havia recebido prêmios da ONU pelo seu trabalho com o meio ambiente. No seu país natal, a Lituânia, ela trabalhara para o partido liberal. Seu nome era Laura Hanning-Scarborough.

Gostei muito de todas, e fiquei empolgada ao descobrir que tinham uma sólida formação em trabalho humanitário e, ainda assim, trabalhavam para o SCL. Com certeza, havia boas razões para que cada uma delas tivesse feito aquela escolha.

Elas pareciam tão interessadas no meu trabalho quanto eu estava no delas. Conteí sobre as experiências que tive no leste da África do Sul, quando levei 76 voluntários a Pienaar, uma cidade que vivia em pobreza extrema, a fim de trabalhar para uma instituição de caridade chamada Tenteleni, que ensinava matemática, ciências e inglês às crianças. Também conteí sobre um projeto de lobby que fiz no Parlamento Europeu, quando tive o privilégio de instruir os deputados europeus sobre como forçar as nações do continente a incluir a Coreia do Norte nas suas prioridades de política externa. E expressei meu profundo interesse em trabalhar na África pós-Ebola, sobretudo em Serra Leoa e na Libéria.

Elas pareciam animadas com as perspectivas de eu levar projetos daquele tipo para o SCL.

Pouco tempo depois da entrevista, Alexander ligou e me fez uma proposta. Eu poderia trabalhar para a empresa como consultora, exatamente como eu queria.

Não seria ótimo, disse ele, ter a logística e as despesas dos meus projetos cobertas pelo SCL Group? Ele empregava pessoas inteligentes e eficazes, utilizava tecnologias e metodologias de ponta e tinha uma infraestrutura de base — sem contar que estar lá me proporcionaria a oportunidade de aprender a trabalhar com comunicação direcionada a partir de dados em iniciativas práticas, como diplomacia preventiva. Eu veria de perto, com meus próprios olhos, como aquilo funcionava e o que precisava ser aperfeiçoado, e tudo isso contribuiria para eu escrever a minha tese e concluir o meu doutorado.

E o trabalho envolvia alto grau de singularidade. Eu poderia usá-lo como trampolim para realizar vários sonhos: me tornar diplomata, ativista

internacional de direitos humanos ou até mesmo trabalhar com consultoria política, como faziam David Axelrod ou Jim Messina.

Era tentador, mas eu ainda tinha minhas reservas.

Eu não queria trabalhar para o Partido Republicano. Na época, a Cambridge Analytica acabara de fechar contrato com a campanha de Ted Cruz, e Alexander deixara bem claro que pretendia conquistar o Partido Republicano nos Estados Unidos.

Além disso, por mais que eu precisasse muito de dinheiro, não queria me comprometer a ficar na empresa para sempre. Eu queria prestar consultoria e ganhar bem por isso, mas com a liberdade de escolher os meus próprios projetos.

Alexander deve ter lido a minha mente. Ele me falou que o meu trabalho na empresa estaria ligado somente ao SCL Group. Não havia necessidade de trabalhar no lado norte-americano, disse ele.

Ele me ofereceu uma consultoria de meio período e o que me parecia um salário satisfatório, com a promessa de aumento se eu tivesse um bom desempenho.

“Vamos namorar um pouco antes de casar, não acha?”, disse ele. “Então, o que quer fazer?”

Nos meus primeiros trabalhos, estive cercada de pessoas que se pareciam comigo e pensavam da mesma maneira que eu — ativistas jovens, de orientação progressista, com um orçamento apertado. A primeira vez que me deparei com pessoas diferentes de mim foi quando comecei a trabalhar com direitos humanos. Naquela arena, conheci membros do parlamento inglês, líderes renomados e empresários de sucesso em todo o mundo. Alguns eram ricos e todos eram poderosos. Fiquei cara a cara com gente que fazia parte do “outro lado”, e sempre tive sentimentos conflitantes em relação a eles e ao significado daquele envolvimento.

Eu me recordo do momento em que me dei conta de que precisaria encontrar um jeito de conciliar minhas crenças mais fundamentais com a eficácia em sentido amplo. Foi em 20 de abril de 2009. Eu estava do lado de fora do prédio da ONU em Genebra. Tinha ido até lá com outras pessoas para protestar contra a presença de Mahmoud Ahmadinejad, então

presidente do Irã. Ele fora convidado a fazer o discurso de abertura na segunda Conferência Mundial contra o Racismo, em Durban.

Ahmadinejad, um fanático religioso, estava no poder havia quase quatro anos e, naquele período, tinha violado liberdades civis e direitos humanos. Entre outras coisas, punia mulheres que apareciam em público usando o que ele chamava de “*hijab* impróprio”. Na opinião dele, e de acordo com o seu governo, a homossexualidade não “existia”; o vírus HIV havia sido criado pelos ocidentais para deter nações em desenvolvimento como a dele; Israel deveria ser varrido do mapa; e o Holocausto era uma invenção sionista.

Em suma, era um homem que eu e grande parte do mundo alfabetizado tinha aprendido a desprezar.

Naquele dia, diante do prédio da ONU com outros integrantes de uma organização chamada UN Watch, conforme ia chegando um homem após o outro — embaixadores e príncipes, reis e homens de negócios —, fiquei pensando: concordassem ou não com Ahmadinejad, aqueles indivíduos tinham o poder e a influência para estar na mesma sala que ele, ouvi-lo discursando e dialogar sobre o assunto.

Olhei para a multidão de manifestantes da qual eu fazia parte. Muitos ali se pareciam comigo — alguns eram estudantes de pós-graduação, jovens, usando jeans rasgados, tênis gastos e botas baratas. Eu respeitava aquelas pessoas, acreditava no que elas faziam, e acreditava em mim mesma.

Contudo, naquele dia, baixei o cartaz de protesto e me esgueirei pelas portas de vidro sem que ninguém notasse que eu havia entrado. Na recepção, consegui um cartão do tipo que os alunos fazem para poder usar a biblioteca, branco com uma faixa azul no topo, quase idêntico aos crachás que os diplomatas usavam nas lapelas.

E, usando o meu melhor terno de segunda mão, paramentada com o crachá, fui para o auditório sem que ninguém me questionasse.

Quando Ahmadinejad começou a proferir os seus impropérios anti-Israel, vi a chanceler Angela Merkel, da Alemanha, e outros líderes europeus se retirarem. Eram pessoas poderosas, e o ato de protesto deles chegou às manchetes dos jornais. Exerceu pressão sob a ONU para rever a posição do Irã na conversa global. Meus amigos do lado de fora e o protesto que eles fizeram passaram quase despercebidos. Pelo visto, para fazer a

diferença de verdade, era preciso estar lá dentro, não importava quantas concessões tivessem que ser feitas, e não se podia ter medo de estar na mesma sala que pessoas que discordavam das suas crenças, ou que até mesmo lhe insultassem.

Durante a maior parte da minha vida, fui uma ativista ferrenha, intensa e, às vezes, inflamada e contestadora, recusando qualquer envolvimento com aqueles que discordassem de mim ou que eu julgava corruptos de alguma maneira. Agora, eu era mais pragmática. Tinha chegado à conclusão de que poderia fazer um bem maior ao mundo se parasse de me irritar com o outro lado. Comecei a aprender isso quando Barack Obama, no começo de seu primeiro mandato, anunciou que se sentaria à mesa com qualquer um disposto a se encontrar com ele. Não haveria objeção, nem mesmo em relação aos considerados “líderes desonestos”. E, conforme fui ficando mais velha, mais eu compreendia os motivos de ele ter dito isso.

Eu sabia que trabalhar para a Cambridge Analytica provocaria uma mudança radical na minha vida. Na época, acreditava que o que estava prestes a fazer me daria a oportunidade de ver de perto como o outro lado funcionava, de ter mais compaixão pelas pessoas e de ter maior capacidade de trabalhar com aqueles de quem eu discordava.

Era isso que estava na minha cabeça quando disse sim a Alexander Nix. Eram essas as minhas expectativas quando fiz a travessia para desbravar o outro lado.

[*] Slogan do feijão enlatado da marca Heinz (famosa no Brasil pelo ketchup), que, a despeito da perda da rima, poderia ser traduzido como “Pensou em feijão, pensou Heinz”. [N. dos T.]

[*] *Barrister* é jurista habilitado a atuar como advogado de defesa, sobretudo em tribunais superiores. [N. do E.]

3

Poder na Nigéria

DEZEMBRO DE 2014

A equipe do SCL tinha entre dez e quinze funcionários em período integral — dentre eles alguns britânicos, alguns canadenses, um australiano, três lituanos e um israelense —, e eu estava sempre me revezando em reuniões com cada um deles e aprendendo um pouco mais. Ou tinham a minha idade, ou eram um pouco mais velhos, a maioria com mestrado, mas também havia muitos com doutorado. Todos já haviam acumulado uma experiência impressionante trabalhando em organizações com e sem fins lucrativos, em todo tipo de atividade, do setor bancário à alta tecnologia, passando pela indústria de petróleo e gás e pela realização de programas humanitários na África.

Eles foram parar no SCL porque a empresa oferecia a eles a oportunidade única de trabalhar em um lugar na Europa que parecia uma startup do Vale do Silício. Eram extremamente sérios e trabalhadores. O tom era moderado e profissional, com uma urgência subliminar que, apesar de discreta, parecia mais típica de Nova York que de Londres. Trabalhavam horas sem-fim e davam duzentos por cento de si. Alguns haviam integrado as recentes campanhas eleitorais nos Estados Unidos e tinham acabado de retornar ao escritório de Londres, tendo sido recebidos como heróis. Passaram um ano morando em escritórios no Oregon, na Carolina do Norte e no Colorado, palcos das disputas mais acirradas. Os que permaneceram em Londres haviam trabalhado tão pesado quanto, emprestando as suas expertises nos países em que o SCL Group também atuava.

Cada um dos meus colegas tinha um conjunto de habilidades extremamente especializadas, que faziam com que tivessem papéis bastante específicos dentro da empresa.

Kieran, o diretor de comunicações que eu conhecera durante a entrevista, fazia de tudo, desde *branding* de partidos políticos até estratégias globais de *messaging*. Sua lista de prêmios em publicidade era impressionante, e seu trabalho em *branding* corporativo era melhor que a maioria que eu já tinha visto. Ele era o segundo mais antigo na empresa, depois de Alexander, e me mostrou um portfólio de mais de trinta programas de governo e plataformas partidárias que o SCL havia escrito e que ele projetara.

Embora estivesse na empresa há apenas alguns anos, Peregrine Willoughby-Brown — apelidado de Pere, que se pronunciava “Perry” —, um canadense, já tinha trabalhado em diversos países, lidando com campanhas eleitorais, administrando grupos focais, coletando dados e segmentando eleitores. Ele estivera em Gana, trabalhando no enorme projeto de saúde pública sobre o qual Alexander havia me falado. Pere me ajudou a ter uma ideia de como era participar de campanhas estrangeiras em países que não os Estados Unidos. Nas nações em desenvolvimento, a logística podia ser um pesadelo. O simples acesso a determinadas regiões era difícil; as estradas, às vezes, ficavam interditadas ou nem existiam. Porém, a maioria dos problemas, disse ele com um sorriso no rosto, era com as pessoas, como quando pesquisadores locais não apareciam ou simplesmente abandonavam o emprego após o primeiro pagamento.

Jordan Kleiner era um britânico de ar jovial com um enorme pavão tatuado no peito. Seu trabalho era extrair significado das pesquisas da empresa e servir de ligação entre as equipes de pesquisa e as de comunicações e operações. Também atuava como uma espécie de ponte entre o pessoal de dados e o de criação, e sabia como transformar uma pesquisa em textos e imagens eficazes.

Na ótica de uma pessoa recém-chegada, a equipe era formada por grandes pensadores e solucionadores de problemas de orientação liberal que, em dezembro de 2014, não pareciam muito incomodados pelo fato de a empresa ter firmado contrato com clientes conservadores — em parte, acredito eu, porque eles ainda não tinham se aprofundado muito nisso. As

eleições intercalares norte-americanas tinham os apresentado a militaristas e figuras excêntricas, mas era possível pensar neles como exceções, e a empresa estava apenas começando a fechar os contratos para as primárias do Partido Republicano.

Naquele momento, o clima no escritório era alegre, os laços de camaradagem eram fortes e os membros do grupo não eram competitivos entre si, pois havia poucas pessoas e suas funções não se sobrepunham com muita frequência.

Os funcionários do SCL e da Cambridge Analytica estavam motivados graças ao panorama que Alexander havia enxergado. A oportunidade aberta a eles era equivalente à dos primórdios do Facebook, e não foi preciso muito tempo para que a rede social fizesse uma oferta pública de ações avaliada em 18 bilhões de dólares. Alexander queria um resultado semelhante e, como eram millennials, a equipe via o bebê de Mark Zuckerberg como um modelo de inovação notável em um nicho que ninguém pensara em ocupar antes.

A Cambridge Analytica se baseava na mesma noção idealista de “conectividade” e “engajamento” que impulsionara o Facebook. A razão de ser da empresa era aumentar o engajamento em um território desconhecido, e quem trabalhava ali visivelmente acreditava, da mesma forma que os primeiros empregados do Facebook, que estava construindo algo importante, algo que o mundo só ainda não sabia o quanto era indispensável.

Alexander ocupava uma caixa de vidro à entrada do escritório, enquanto a diminuta equipe de cientistas de dados ocupava outra, nos fundos, repleta de computadores, onde permaneciam com as caras grudadas às incontáveis telas.

Alguns eram um pouco esquisitos e reservados. Um deles, um romeno de olhos castanho-escuros, quase nunca os desgrudava do monitor. Sua especialidade era design de pesquisa; ele era capaz de dividir um país em regiões e fazer amostras de estatísticas precisas de populações, que poderiam ser utilizadas pelos seus colegas para identificar públicos-alvo. Outro, um lituano que se vestia como um britânico elegante e quase

sempre ia trabalhar usando um blazer de veludo, era especialista em coleta de dados e estratégia.

Os dois codiretores de análise de dados eram o dr. Alexander Tayler, um australiano ruivo e taciturno, e o dr. Jack Gillett, um inglês simpático de cabelos escuros. Tayler e Gillett haviam sido colegas de turma na Universidade de Cambridge e, após a formatura, trabalharam algum tempo em posições discretas de grandes empresas — Gillett no Royal Bank of Scotland, e Tayler na Schlumberger, uma companhia do ramo petrolífero. Ambos haviam chegado ao SCL graças à oportunidade de desenvolver programas de análise de dados de ponta e ter maior independência.

Tayler e Gillett tinham à disposição um banco de dados robusto e maleável, que oferecia enorme vantagem à empresa sempre que era necessário executar uma nova campanha política. Em geral, toda vez que uma campanha tem início, os responsáveis pelos dados precisam criar um banco do zero ou comprar um de algum fornecedor. O banco de dados do SCL era próprio, e a empresa podia adquirir cada vez mais conjuntos de dados e modelar esses pontos da forma mais adequada ao projeto de cada cliente. Embora depois eu fosse descobrir o verdadeiro custo dessa “vantagem” e a disputa legal necessária para convencer os clientes a compartilhar seus dados conosco para sempre, de início me pareceu uma ferramenta bastante benigna e poderosa.

Na primeira campanha de Obama, não tínhamos nenhuma análise preditiva avançada. Nos seis anos seguintes, as coisas mudaram muito. Alexander disse que os dados eram um “recurso natural” incrível. Era o “novo petróleo”, disponível em grandes quantidades, e a Cambridge Analytica estava a caminho de se tornar a maior e mais influente empresa de coleta e análise de dados do mundo. Era uma oportunidade sem precedentes para aqueles com espírito empreendedor e aventureiro. Havia espaços a serem conquistados e dados a coletar. Era a época de lua de mel em uma indústria nova em folha. Era como um novo “Velho Oeste”, de acordo com Alexander.

Alexander quase nunca estava no escritório. A empresa tinha acabado de concretizar uma enorme virada política nos Estados Unidos,

vencendo 33 das 44 disputas nas eleições intercalares norte-americanas, uma marca inédita. Uma taxa de sucesso de 75% para uma agência estreante era surpreendente, e Alexander fazia corpo a corpo, valendo-se do triunfo da empresa para impulsionar novos negócios. Até onde eu entendia, quando estava nos Estados Unidos, ele ficava voando de lá para cá para se encontrar com Bill Gates e outros da mesma estirpe, e, em Londres, entretia bilionários britânicos como sir Martin Sorrell.

O escritório do SCL não era o tipo de lugar para onde alguém levava empresários importantes ou chefes de estado. O espaço em si era sujo e sem janelas, sombrio até mesmo ao meio-dia. O carpete era de um cinza industrial desgastado, o teto rebaixado todo desalinhado, com buracos e manchas esquisitas. Além das duas caixas de vidro, uma para Alexander e outra para os cientistas de dados, o escritório consistia em uma sala única com cerca de cem metros quadrados, na qual a equipe inteira se amontoava, confinada em duas mesas grandes colocadas lado a lado. O único outro espaço onde era possível ter conversas privadas era uma sala minúscula de mais ou menos 2,5 por três metros, com uma mesa e duas cadeiras, sem nenhuma ventilação, cujo apelido era “Solitária”. Enquanto os funcionários ficavam espremidos ali feito sardinhas em lata, Alexander preferia levar potenciais clientes a bares ou restaurantes chiques nas redondezas.

Quando enfim tive a chance de me sentar com ele no seu escritório na segunda semana de dezembro, falamos sobre vários projetos que eu poderia levar a cabo. Ele deixou claro que, se eu quisesse correr atrás de projetos sociais ou humanitários, teria que conseguir verba para financiá-los. Ele me deu sinal verde para continuar o trabalho em um projeto em regiões da África afetadas pelo ebola, que eu queria pôr em prática junto com a Organização Mundial da Saúde e com os governos da Libéria e de Serra Leoa. Com a ajuda de Chester e sua incomparável agenda de contatos, eu falaria com ambas as nações e tentaria fechar um “pacote completo”.

Alexander também sugeriu que eu ficasse de olho em futuras eleições. Ele me pediu para falar de tempos em tempos com o primeiro-ministro de Chester e os homens da Ásia Central com quem ele tinha tratado no restaurante japonês onde havíamos sido apresentados. Conversamos também sobre outras oportunidades, algumas através de contatos meus, outras por meio de Chester e outros amigos cosmopolitas.

Ao falar com os clientes pela primeira vez, eu precisava determinar três coisas de imediato, Alexander me disse. A primeira era “Existe uma necessidade?”, ou seja, analisar se havia algum projeto em potencial. A segunda era “Você tem verba?”. E a terceira, tão importante quanto a segunda, era “Você tem um cronograma?”. Se alguém não tivesse um cronograma, não haveria urgência em seguir adiante com o projeto e, independentemente da verba de que o cliente dispusesse, aquela oportunidade provavelmente não levaria a lugar algum.

Alexander disse que eu precisava de um título, algo que “causasse boa impressão, mas sem muito exagero”. Não faria diferença dentro da empresa, explicou ele, seria apenas uma espécie de “cartão de visitas” que eu poderia apresentar ao abordar os clientes.

Sugeri “assessora especial”, que agradou Alexander porque refletia o meu status de meio período e era vago o suficiente. Eu gostava porque era o título dado aos enviados da ONU cujos trabalhos eu cobiçava, como “assessor especial de direitos humanos”.

Agora, só faltava pôr a mão na massa.

Quando eu ainda estava começando, pedindo doações nas ruas de Chicago, dispondo de apenas sessenta segundos para convencer alguém a me fornecer seus dados do cartão de crédito para fazer contribuições mensais a uma instituição de caridade da qual a pessoa nunca tinha ouvido falar, eu me acostumara à rejeição e perdera o medo de abordar desconhecidos. E, em trabalhos recentes, havia falado com embaixadores e outros dignitários e empresários estrangeiros, passado vários dias por semana tanto na Câmara dos Comuns quanto na Câmara dos Lordes. Eu poderia falar com um empresário indiano nascido no tempo da ocupação britânica ou com o primeiro-ministro de qualquer país, fosse grande ou pequeno.

Foi com essa ousadia que, em dezembro de 2014, entrei em contato com o príncipe Idris bin al-Senussi, da Líbia, um país que eu conhecia muito bem — com os meus próprios olhos, na verdade. Um amigo fez as apresentações. O príncipe conhecia algumas pessoas que precisavam da nossa ajuda. Faltavam apenas alguns meses para as eleições presidenciais na Nigéria, e os homens, bilionários nigerianos da indústria do petróleo, alinhados com o atual presidente, estavam aterrorizados com a

possibilidade de ele sair derrotado nas urnas. “São homens muito religiosos”, disse o príncipe Idris. “Eles temem pelas vidas deles e de suas famílias”, o príncipe me confidenciou, “caso o atual mandatário não ganhe”.

Eu respondi que o SCL já havia feito um trabalho eleitoral na Nigéria em 2007. Isso o deixou animado. Ele queria colocar todo mundo em contato o mais rápido possível. Será que Alexander e eu poderíamos voar naquele dia para Madri e encontrar os nigerianos?

Alexander estava mais que pronto, ainda que um pouco cético em relação à minha ousadia de principiante. Ele tinha um pequeno conflito de agenda e não poderia ir de imediato. Eu teria que ler o maior número possível de estudos de caso, elaborar uma proposta para os nigerianos e depois viajar sozinha para Madri. Meu chefe chegaria apenas no segundo dia, para, então, fazer um *pitch* mais formal. Será que eu estava pronta para enfrentar o desafio de fazer todo o resto antes de ele chegar?

Eu estava ao mesmo tempo apavorada e empolgada. Seria a primeira vez que representaria a empresa, e minha compreensão da profundidade e da amplitude dela ainda era muito superficial. Eu estava no cargo havia pouco mais de duas semanas. Também não sabia quase nada sobre a Nigéria, exceto que era o país mais populoso da África, com 200 milhões de habitantes. Tinha apenas um conhecimento primário da sua história e do atual estado da política nigeriana, e não sabia quase nada sobre as questões e os personagens envolvidos na iminente eleição presidencial. Ainda assim, mesmo tão cedo, um contrato viável parecia estar diante de mim, e, segundo Alexander dissera, poderia valer milhões. A perspectiva nigeriana atendia a todos os critérios: havia um projeto, os clientes tinham verba e era urgente. Sim, falei a Alexander. Eu iria para Madri.

Nos preparativos para a reunião, vasculhei o escritório do SCL em busca de qualquer informação que pudesse encontrar sobre a campanha eleitoral nigeriana de 2007. Como não havia muito material específico sobre ela, examinei documentos e estudos de caso de outros projetos ao redor do mundo. Virei a noite trabalhando e elaborei uma proposta com a ajuda de um membro júnior da equipe. Era o suficiente para começar, principalmente diante de toda a pressa, mas, com as eleições marcadas para 14 de fevereiro de 2015, havia tão pouco tempo que nem tínhamos

esperança de fechar o contrato — não que aquilo fosse me desanimar, claro.

A situação na Nigéria era complexa. Os clientes em potencial apoiavam o atual presidente, um homem chamado Goodluck Jonathan. Jonathan era cristão e progressista, informou meu amigo advogado especialista em direitos humanos John Jones, conselheiro da rainha. O atual presidente era um líder que implementara reformas substanciais no país desde que assumira o cargo, em 2010, e era visto por alguns como um defensor da juventude e dos desfavorecidos. Além disso, havia trabalhado para reverter desastres ambientais, incluindo o envenenamento por chumbo que matou cerca de quatrocentas crianças em uma região pobre do país, e buscara estabilizar o setor de energia, privatizando a rede elétrica, que não era confiável. Mas seu governo era corrupto, e nos últimos tempos se tornara impopular após várias derrotas, entre elas o fracasso público de resgatar duzentas alunas sequestradas pela organização Boko Haram. Não muito tempo antes, o líder nigeriano havia sido acusado de planejar um atentado terrorista. Contudo, como meu amigo John Jones me esclareceu, nas eleições, Jonathan era o menor dos dois males.

A alternativa era Muhammadu Buhari.

Em três décadas, Buhari esteve envolvido em dois golpes militares. No primeiro, foi nomeado governador da província, e, no segundo, assumiu a presidência. Sob o seu governo repressor, manifestara apoio à *sharia* e perseguira estudiosos e jornalistas. Vários grupos apresentaram queixas contra ele na Corte Penal Internacional, acusando-o de violações dos direitos humanos e crimes contra a humanidade (o que Buhari negou. No fim das contas, a Corte não deu prosseguimento às ações).[*] Na verdade, de acordo com a lei internacional, se as acusações fossem verdadeiras, sua disputa à presidência teria sido ilegal. John concordava com o príncipe e seus amigos da indústria petrolífera quando diziam que, se Buhari vencesse, o país poderia sucumbir à violência.[*] Faltando pouco para o dia da votação, era uma situação confusa e moralmente nebulosa, mas, como ativista de direitos humanos, eu tinha certeza de que ao menos o SCL estaria do melhor lado.

Alexander tomou as providências para que eu entretivesse os nigerianos em um hotel de luxo, e me orientou a fazer uma opulenta refeição com eles.

Eu nunca havia recebido uma tarefa tão importante diante de tantas coisas em jogo.

Quando cheguei a Madri, o príncipe Idris me aguardava com apenas um nigeriano, e não era nem mesmo quem eu esperava. Ao que parecia, os clientes haviam enviado um representante para participar da reunião. Era um homem alto, imponente e corpulento, entrando na meia-idade, mas pude ver que estava bastante nervoso, o que fez com que eu me sentisse melhor.

Consegui sobreviver ao primeiro dia, apresentando a proposta ao nosso potencial cliente e falando sobre o básico do que eu entendia que o SCL poderia fazer pelos chefes dele. A empresa oferecia serviços como pesquisas de opinião, análise de castas e tribos, pesquisa de oposição e até “inteligência competitiva” — ou seja, coleta de informações de última geração que poderiam ser usadas para pesquisar os antecedentes pessoais e financeiros dos candidatos e explorar o histórico de negociações do partido ou “atividades ocultas”. Eu não era tão ingênua a ponto de achar que aquilo não era uma campanha negativa, mas sabia que, àquela altura da competição, talvez fosse necessário mostrar resultados com alguma agilidade.

Não havia tempo para fazer o que o SCL chamava de “auditoria de partido”, um censo para coletar detalhes dos eleitores, incluindo a seção onde votavam e a filiação partidária. Também não seria possível identificar com precisão os eleitores cujas posições oscilavam. Mas poderíamos realizar um trabalho intensivo para estimular o comparecimento às urnas em regiões onde já havia grande apoio a Goodluck Jonathan. E se alcançássemos uma margem suficientemente ampla, isso serviria para dissolver qualquer descrédito quanto aos resultados e talvez impedir a violência no período pós-eleitoral.

Fiquei aliviada quando Alexander chegou, no segundo dia, para fazer o *pitch* formal. É impossível negar que vê-lo mergulhar de cabeça naquela tarefa era uma coisa linda. Alexander era a eloquência e a elegância em pessoa. Sua fala era segura e inabalável, uma figura atraente em um terno azul-marinho impecável e gravata de seda, mais carismático do que a maioria dos cavalheiros já vistos. Eu o observava com carinho e um grau de admiração do qual ainda não tinha me dado conta.

O início do *pitch* incluía praticamente os mesmos tópicos que ele abordou quando Chester e eu visitamos o escritório do SCL em outubro — os mesmos slides com fotos de praias e avisos sobre tubarões, os mesmos argumentos sobre *Mad Men*, as mesmas comparações entre as abordagens *top-down* e *bottom-up*, e entre *blanket advertising* e *targeted advertising* com base em pesquisas científicas e psicológicas. No entanto, ele estava fluindo melhor, mais dramático e persuasivo. Parecia fácil, tão perfeitamente administrado e coreografado quanto o melhor TED Talk já visto. Segurando com firmeza o pequeno controle remoto, Alexander parecia ter em mãos um botão capaz de controlar o mundo.

O representante dos bilionários ficou em êxtase, e, assim como o príncipe, se debruçava e balançava a cabeça em aprovação de tempos em tempos. Quando Alexander chegou ao trecho da apresentação que tratava de como a empresa tinha a capacidade de, nas palavras dele, “abordar especificamente vilarejos ou prédios, e até mesmo direcionar o foco para pessoas em particular”, os dois arregalaram os olhos.

Como o SCL fazia aquilo era apenas uma fração do que tornava a empresa diferente de todas as outras companhias de campanhas eleitorais do mundo. Eles não eram uma agência de publicidade, disse Alexander, e, sim, uma empresa de comunicações psicologicamente astuta e com precisão científica.

“O maior erro que as campanhas políticas e de marketing cometem é partir do ponto onde estão, em vez de onde querem estar”, disse Alexander. “Elas tendem a começar com uma ideia preconcebida do que é necessário. E, em geral, isso toma um determinado tema como base.”

Portanto, o SCL, por diversas vezes, se viu em situações nas quais os clientes tentavam dizer o que devia ser feito. Geralmente, os clientes achavam que tinham que espalhar pôsteres por todos os lados e lançar propagandas na televisão, falou Alexander.

“Bem”, ele perguntou, “como podemos saber qual é a coisa certa a ser feita?”

O cliente levantou as sobrancelhas.

“Não estamos interessados nem no presidente, nem no partido, nem em quem o cliente é”, disse Alexander com desdém. “Estamos interessados no

público.” Ele parou por um segundo para criar expectativa e abriu outro slide. Havia uma foto de uma plateia no cinema olhando para a tela.

“A melhor forma de exemplificar isso é a seguinte”, disse, apontando para o slide. “Vamos supor que você é dono de um cinema e quer vender mais Coca-Cola, ok?”

O cliente assentiu.

“Você pergunta a uma agência de publicidade qual é o plano deles, e eles respondem: ‘Você precisa de mais Coca-Cola no ponto de venda, precisa de uma ação da Coca-Cola, precisa passar um anúncio da Coca-Cola antes do filme.’ Alexander balançou a cabeça em desacordo. “E é tudo sobre a Coca-Cola”, disse ele. Aquele era o problema das campanhas políticas.

“Mas”, prosseguiu, passando para outro slide — que agora mostrava imagens que iam se ampliando na esquerda, na direita e no centro, todas de propaganda e marcas da Coca-Cola, que logo ocuparam a tela inteira —, “se você parar, olhar para o público-alvo e fizer perguntas como ‘Em que circunstâncias eles beberiam mais Coca-Cola?’, e pesquisasse a resposta, talvez descobrisse que é mais provável que bebam Coca-Cola quando estão com sede.”

Ele fez outra pausa dramática.

“Portanto, o que você quer fazer”, disse ele, clicando em outro slide, “é simplesmente aumentar a temperatura... da sala.”

A imagem no slide era de um termômetro tipo de desenho animado, a coluna de mercúrio vermelha, quase explodindo.

A solução, disse Alexander, não estava no anúncio. “A solução está na plateia.” Ele fez outra pausa, para se certificar de que aquilo havia sido assimilado.

A solução está na plateia, pensei. Nunca tinha visto as coisas daquela forma.

Foi um momento fascinante, tão revelador para mim quanto o que ele dissera naquela primeira apresentação que fez sobre a inutilidade do *blanket advertising*. Eis ali um conceito brilhante: para fazer as pessoas agirem, você devia criar as condições sob as quais seria maior a probabilidade de elas fazerem o que você quer que façam. A simplicidade desse conceito era vertiginosa.

Alexander disse que o SCL já tinha feito aquilo diversas vezes, no mundo todo.

Em Trindade e Tobago, em 2010, disse ele, passando mais slides, a empresa havia focado na “etnia mista” do país (metade do país era de ascendência indiana; a outra metade, afro-caribenha). “Líderes políticos de um dos grupos”, disse ele, “estavam com dificuldades em fazer com que suas mensagens fossem recebidas pelo outro”. Assim, o SCL havia projetado uma ambiciosa campanha eleitoral baseada em grafites que disseminavam mensagens de campanha. E o comparecimento dos mais jovens às urnas aumentou em massa.

Brilhante, pensei. Aumentar o percentual de voto entre jovens era muito difícil durante as eleições.

Em Bogotá, Colômbia, em 2011, o SCL descobriu que, em um país com índices alarmantes de corrupção, a população em geral desconfiava de todos os candidatos na disputa. Desse modo, o SCL “convocou terceiros” para endossar os candidatos. O fato de os próprios habitantes fazerem campanha pelo candidato foi bastante eficaz, sem ter que expor o rosto do candidato ou da candidata.

“Com que rapidez os nigerianos poderiam ver resultados se o SCL atuasse nas eleições que se aproximavam?”, perguntou o representante.

Eu sabia o que Alexander ia dizer, porque tinha lido sobre isso no manual: os serviços da empresa tinham “foco em resultado”. A empresa sempre trabalhava com seus clientes de forma a garantir que os efeitos dos seus serviços fossem “facilmente identificáveis e mensuráveis”.

O representante pareceu satisfeito.

Após a apresentação, Alexander e eu fomos jantar. Falamos sobre a campanha na Nigéria e todas as outras das quais ele participou ao longo dos anos, e percebi que ele talvez fosse o consultor de campanhas eleitorais mais experiente do mundo. Comecei a enxergá-lo como um mentor. E, apesar de não ter tido muito contato com ele nas primeiras semanas de trabalho, Alexander agora tinha me convidado para visitar a família dele ou vê-lo disputar uma partida de polo. Fiquei surpresa quando notei que ambas as opções pareciam muito boas, de fato.

Então, no dia em que voamos de volta para Londres juntos, tivemos um momento tão terno que me fez sentir quase como que igual a ele. Seguindo

os hábitos frugais do SCL, nossas passagens eram para a classe econômica, mas, antes de embarcar, ele me convidou para se juntar a ele no lounge da classe executiva, onde brindamos o sucesso vindouro e tomamos uma taça de champanhe grátis. “Saúde”, dissemos. Um brinde ao futuro.

De volta a Londres, o Natal se aproximava. Na festa de fim de ano da empresa, um evento cujo tema era a Lei Seca, usei um vestido de melindrosa com um par de luvas brancas compridas que peguei emprestado de um amigo querido que trabalhava com figurinos. Socializei com o máximo de pessoas que pude — Pere, Sabhita e Harris McCloud, um canadense de cabelos loiros e olhos azuis, especialista em comunicação política. Conversei com alguns cientistas de dados, incluindo o dr. Eyal Kazin e Tadas Jucikas, os dois principais assistentes de Alex Tayler. Eu ainda não fazia parte da equipe; era uma novata, um objeto de curiosidade, e era muito difícil falar sobre mim em um ambiente tão barulhento. Mesmo assim, consegui me integrar e conversar com as pessoas o máximo que pude. Alexander não estava lá; tinha ido a Gana com Ceris, para ver se conseguia retomar a negociação com o presidente daquele país. Invejei que ele tivesse trabalho com que ocupar a cabeça.

De repente, um dos cientistas de dados que eu ainda não conhecia veio se apresentar. “E aí, como andam as falcatruas eleitorais?”, perguntou ele. Eu não fazia ideia de como responder. Fiquei ali parada, encarando o homem e a bebida que ele segurava: um *espresso martini* recém-servido, congelante. Eu estava tomando a mesma coisa; a taça estava tão gelada que eu não conseguiria segurá-la sem as minhas longas luvas brancas. Apesar do gelo das nossas bebidas, eu me recordo de sentir a temperatura aumentar desconfortavelmente.

Não lembro o que disse; provavelmente dei alguma resposta engraçadinha. Afinal, o que se espera que alguém responda diante de um comentário como aquele? E o que ele queria dizer com aquele comentário, afinal?

Na mesma época em que entrei para o SCL, tinha começado a namorar um escocês adorável chamado Tim. Ele era diferente da maioria dos homens que eu tinha namorado antes, e, de alguma forma, me fazia

lembrar de Alexander. Tim também havia estudado em colégios internos britânicos e vinha de uma família rica tradicional. Da mesma forma que Alexander em relação à minha vida profissional, Tim era mais conservador do que a maioria das pessoas que haviam passado pela minha vida. Ele trabalhava com gestão de negócios, a mesma área em que eu acabara de aportar. Ele era a simpatia em pessoa, sempre o mais agitado e alegre, onde quer que estivesse. Vestia-se de maneira muito formal, com ternos de tweed de três peças, e era bonito como os homens que ocupavam as capas da GQ.

Eu não tinha falado muito sobre ele para a minha família — não ainda. Não tivera uma experiência muito boa em compartilhar notícias frescas demais. Afinal, quando contei à minha mãe sobre o meu novo emprego, ela ficara aflita.

“Ah, não”, disse, e me falou que esperava que eu não desistisse do doutorado. Garanti que não pretendia desistir.

Eu não tinha um lar para onde ir naquele Natal. Minha família já havia começado a encaixotar as coisas para entregar a casa. Era muito triste pensar naquilo. Então, em vez disso, me dediquei ao trabalho no SCL, como se, naquele breve período entre o Natal e o Ano-novo, eu fosse ser capaz de impedir que tudo desabasse. Mantive contato com os nigerianos. Talvez fechássemos aquele projeto. Eu estava torcendo; queria que algo desse certo. Gostaria de poder continuar trabalhando durante as férias, para manter a cabeça afastada dos assuntos pessoais, mas o escritório só ficaria aberto até o Natal.

No fim das contas, Tim acabou me convidando para a casa dele na Escócia. Sair de Londres parecia uma boa maneira de me distrair. Os pais de Tim moravam em um par de chalés geminados do final do século XIX, rodeados por um lindo gramado. Eles eram um grupo caloroso e acolhedor, e me distraí no Natal conversando, tomando chá e bebendo ótimo vinho, com conversas e risadas. Eles fizeram com que eu me sentisse em casa. No entanto, dado o que estava acontecendo com a minha família — algo que eu não havia compartilhado com Tim ou com a família dele —, me senti muito feliz e melancólica ao mesmo tempo.

A casa ficava tão escondida no campo que o sinal de celular por lá era bem fraco. Pedi aos pais de Tim permissão para dar o número do telefone fixo deles, para o caso de alguma emergência. Passei o número apenas para

a minha mãe, Alexander, o príncipe Idris e os nigerianos. Alexander dissera que, se tudo corresse bem em Madri, poderíamos receber alguma resposta do príncipe ou do representante nigeriano durante o recesso de fim de ano.

“É agora ou nunca”, disse ele antes de embarcar para Gana e emendar a viagem com as férias em família. A eleição seria dali a pouco mais de um mês e meio.

Certa noite, o telefone tocou. O irmão de Tim correu para atender. Fiquei escutando do quarto ao lado.

“Não estamos interessados em nada do que você está vendendo!”, ouvi-o dizendo, carregado de sotaque escocês. A mãe de Tim estava por perto, e pude escutá-la lutando para pegar o fone da mão dele. Ela sabia que eu estava esperando ligações importantes. Quando a briga terminou, o irmão de Tim entrou no quarto em que eu estava, com o rosto vermelho.

“Umm... Brittany, é para você.” Ele fez uma pausa. “É... um príncipe?”, falou, dando de ombros.

O príncipe Idris. Eu me aprumei rápido e atendi ao telefone. “Boa noite, Vossa Alteza Real”, falei.

Ele tinha ótimas notícias. Já havia ligado para Alexander para contar, e agora compartilhava a história comigo. Os nigerianos queriam fechar negócio — já. E queriam debater a proposta cara a cara. Eles estavam em Washington, capital dos Estados Unidos.

Alexander estava de férias e não ia conseguir comparecer. “Você deve se preparar para encontrar com eles agora mesmo”, disse o príncipe Idris.

Depois que desligamos, mal conseguia respirar. É claro que o SCL não me mandaria para lá. Eles tinham funcionários bem mais experientes a quem podiam delegar a tarefa. Eu era apenas uma estudante de pós-graduação que trabalhava lá havia só três semanas e meia, em regime de meio período.

De repente, o telefone tocou de novo. Dessa vez era Alexander. Antes mesmo que eu conseguisse dizer algo além de “alô”, ele começou a falar.

“Ok, Brits”, disse ele, me chamando por um apelido que nem ele nem qualquer outra pessoa jamais tinha usado. “Você está preparada para essa prova de fogo? Esses caras dizem que estão prontos para assinar, mas querem fechar o negócio em pessoa. *Sempre* feche um negócio em pessoa.”

Eu continuei ali, ouvindo.

Todo mundo estava de férias ou fora de alcance, disse Alexander. “Só restou você, minha querida!”

Eu não tinha ideia se era mesmo capaz de fazer aquilo.

“Se você quer mesmo isso e não acha que eles estão nos enganando, é agora ou nunca”, disse ele. “Se fecharmos esse contrato, fico te devendo uma.”

[*] Julien Maton, “Criminal Complaint Against Nigerian General Buhari to Be Filed with the International Criminal Court on Short Notice”, *Ilawyerblog*, 15 de dezembro de 2014, <http://ilawyerblog.com/criminal-complaint-nigerian-general-buhari-filed-international-criminal-court-short-notice/>.

[*] John Jones, “Human Rights Key as Nigeria Picks President”, *The Hill*, 20 de fevereiro de 2015, <https://thehill.com/blogs/congress-blog/civil-rights/233168-human-rights-key-as-nigeria-picks-president>.

4

Davos

JANEIRO – ABRIL DE 2015

A viagem a Washington foi melhor do que eu poderia imaginar — melhor do que qualquer um poderia imaginar.

Logo após o Natal, deixei a casa da família de Tim na Escócia e fui ao encontro de um dos bilionários nigerianos por trás de tudo. Quando cheguei, ele já havia se encontrado com funcionários do governo e empresários dos quais esperava ajuda para inflamar a opinião pública contra Muhammadu Buhari. Eles tinham tido pouco êxito até então, e assim o homem estava interessado em fechar contrato com o SCL.

Ele era grande, forte, imponente, sério e rico — a última característica, inclusive, ele fazia questão de deixar bem claro. Eu o achei intimidador. Ele não estava acostumado a fazer negócios com mulheres, e muito menos com uma jovem norte-americana, e tive a impressão de que ele não ficara satisfeito com o fato de Alexander ter me enviado, em vez de ir ele mesmo.

Eu tinha a proposta comigo, e fiz o melhor que pude para deixar claro o que Alexander julgava que o SCL, a seis semanas da eleição presidencial na Nigéria, seria capaz de fazer.

A Nigéria estava dividida entre os dois partidos políticos mais poderosos do país: o People's Democratic Party (PDP), de Goodluck Jonathan, e o partido que apoiava Buhari. Não havia tempo para conquistar eleitores indecisos. Nosso trabalho seria ativar a base de Jonathan para incentivar o comparecimento às urnas e, mais importante, garantir a vitória por ampla vantagem, a fim de evitar que os resultados fossem contestados e, dessa forma, impedir que houvesse um rompante de violência.

Usaríamos o rádio, um dos meios de comunicação mais confiáveis nas áreas rurais do país, como principal meio de comunicação, enchendo a programação de anúncios, entrevistas pagas e depoimentos de cidadãos. Também faríamos alguns anúncios na TV e em jornais, e publicaríamos artigos de opinião. Dado que apenas 10% das famílias tinham acesso à internet, nossa campanha digital seria limitada às áreas urbanas, onde faríamos postagens no Facebook e no Twitter, publicaríamos conteúdo no YouTube e anunciaríamos em banners. Também contaríamos com outdoors em grandes áreas segmentadas, pois não havia dados suficientes para fazer qualquer tipo de *microtargeting*, e, ainda que os dados permitissem, não tínhamos tempo para modelagem, uma abordagem científica de análise de dados para prever o comportamento das pessoas.

Mesmo com todas essas estratégias, falei ao bilionário nigeriano que o SCL não poderia garantir a vitória de Goodluck Jonathan. Porém, àquela altura, repetindo o que Alexander dissera ao representante dele em Madri, éramos a melhor aposta que ele podia fazer.

O homem assentiu. “Qual é o preço?”, perguntou.

Alexander dissera que custaria no mínimo 3 milhões de dólares.

O homem recusou e fez uma contraproposta de 1,8 milhão. E questionou se teria algum problema se colocasse todo o dinheiro em um jato particular e o enviasse para nós. Ou, se isso não fosse viável, se poderiam esconder o dinheiro no interior do estofamento de um carro e deixá-lo em um local discreto, cuja localização seria combinada de antemão, removendo as maçanetas e furando os pneus para que ninguém pudesse roubá-lo, acrescentou. Era assim que os contratos eram firmados no país dele, explicou. Chocada, e diante de algo fora da minha alçada, comecei a ligar para Alexander desesperada.

Quando ele atendeu, explicou com naturalidade que não aceitávamos dinheiro, como se aquela alternativa fosse oferecida com frequência, e solicitou uma transferência eletrônica. Não foi um problema: quando voltei à Inglaterra, no dia 2 de janeiro, o dinheiro já tinha batido na conta informada por Alexander. Ele estava nas nuvens. O contrato de 1,8 milhão de dólares era o maior que o SCL havia fechado em tão pouco tempo. Falou que sabia que eu continuaria levando a oportunidades incríveis a

Cambridge Analytica. Ele tinha certeza de que o acordo com os nigerianos não fora apenas sorte de principiante.

Eu estava empolgada também. Imaginei que fosse receber uma bela comissão ou participação nos lucros, talvez até o suficiente para salvar a casa dos meus pais, garantir a eles um pouco de segurança e conforto por algum tempo. Liguei para minha irmã para contar a boa notícia.

Contudo, Alexander tinha outros planos. Não tínhamos combinado nada sobre uma comissão para mim, e o príncipe Idris também esperava alguma coisa, porque havia feito a ponte. Além disso, Alexander havia sido o responsável por escolher a equipe que trabalharia no país, e por estabelecer o orçamento, que seria alto.

Fiquei decepcionada. Conseguira um belo contrato para a empresa, e a única compensação que receberia seria a minha diária. Aquilo não parecia justo.

Liguei para Chester para desabafar.

Não sei exatamente em que momento da nossa amizade me dei conta de que Chester era mais privilegiado do que eu mesma jamais teria sonhado em ser. Eu sabia que ele estudara em um colégio interno na Suíça. Sabia que ele viajara o mundo todo, mas só depois descobri que, em muitas das vezes, havia sido em um jatinho particular. Ele não tinha acesso ao dinheiro da família, então precisou correr atrás do próprio sustento e viver daquilo que ganhava, mas, como aquela grana representava uma tábua de salvação com a qual poderia contar se algo desse errado, com certeza ele estava em outro patamar.

Assim, de vez em quando, Chester dizia ou fazia alguma coisa que me lembrava do estrato do qual ele era parte, todas as experiências que havia tido, e, de repente, percebi o quão diferentes éramos. Enquanto ele estava ao telefone me ouvindo desabafar, concordou que o que eu fizera pelo SCL era notável e que eu merecia mais. E foi então que falou que tinha uma ideia para fazer ainda mais conexões e talvez gerar ainda mais negócios para mim, o que renderia uma comissão de verdade do SCL: juntos, ele e eu poderíamos ir a Davos, para a conferência anual do Fórum Econômico Mundial, prevista para o final de janeiro, dali a poucas semanas.

O simples fato de sugerir que fôssemos a Davos era uma daquelas coisas que me fazia pensar de forma muito mais ampla do quanto Chester tinha

uma excelente network. Eu sabia que ele já havia participado da conferência antes, mas não fazia ideia do que isso significava. Eu já tinha lido bastante sobre “Davos”. Desde 1971, a pequena cidade turística localizada nos alpes Suíços sediava a mundialmente famosa conferência internacional do Fórum Econômico Mundial, uma organização sem fins lucrativos cujos membros eram bilionários e executivos das empresas mais valiosas do planeta. Todos os anos, participavam da conferência, junto aos super-ricos, intelectuais públicos, jornalistas e líderes mundiais das setenta nações de maior PIB. Eles se reuniam para “definir agendas globais, regionais e setoriais”,^[*] em encontros que se debruçavam sobre todos os tipos de assunto, desde inteligência artificial até a solução para as crises econômicas. Entre os participantes naquele ano estariam Angela Merkel, a chanceler alemã; o premier chinês, Li Keqiang; o secretário de Estado norte-americano, John Kerry; e líderes de várias empresas da lista Fortune 200.^[*]

Apesar das boas intenções, nos últimos anos a conferência havia se tornado famosa pela decadência — festas, piadas sem graça, gente querendo aparecer e estrelas de cinema que começaram a bater ponto no evento. Em 2011, Anthony Scaramucci, que se tornaria porta-voz de Donald Trump pelo período mais curto da história, organizou uma degustação de vinhos que se transformou, como descreveu um repórter, em “uma enorme bebedeira”. Havia boatos de que rolavam orgias, mas Chester disse que isso era ridículo, pois ninguém colocaria a reputação em risco em meio a tamanha visibilidade.^[*]

Não, ele me garantiu. Davos era essencialmente um lugar onde as pessoas iam para fazer negócios, ao longo de uma semana que valia por um ano inteiro, e, portanto, era importante ser o mais discreto possível.

“Por que razão você *não* iria?”, disse Chester. Não era exatamente uma pergunta.

Mas “esteja preparada”, ele me avisou. “As pessoas são como abutres. Não deixe que elas se aproveitem de você. Não beba demais, e não fale com quem você não precisa falar.”

Seu derradeiro conselho? Não fazia sentido levar salto alto, alertou. Davos ficava no alto das montanhas, e suas ruazinhas eram íngremes. Os suíços, disse Chester, tinham tanto zelo por seus pisos de madeira que se recusavam a espalhar sal nas calçadas. Em janeiro, o chão ficava tão

escorregadio que se tornava um passatempo para os moradores e participantes do fórum ver os transeuntes, presidentes e até primeiros-ministros caindo de bunda no chão.

“Você não quer passar por isso”, falou Chester. “É melhor estar preparada.”

Nos primeiros dias de janeiro, Alexander já havia escolhido a equipe que iria para a Nigéria. Ela incluía Pere, Harris e James Greeley, o “pau para toda obra” do SCL. Alexander pensou em me mandar, mas, como eu havia me saído tão bem fechando o contrato, considerou que seria melhor eu ficar em Londres e correr atrás de outros clientes. “Você tem jeito para vendas”, dizia ele, tentando me amolecer e me fazer esquecer a vontade de trabalhar *in loco* na campanha.

Enfim, *jeito para vendas*? Aquilo ainda não soava bem, embora eu pudesse dizer que estava pegando o jeito.

“Não desista”, falou ele. “Você tem futuro aqui. Pode até se tornar CEO um dia.”

No começo, achei que ele estivesse brincando, mas Alexander repetiu aquilo com tanta frequência que passei a acreditar que ele de fato enxergava todo esse potencial em mim.

Encarregados da direção da equipe nigeriana estavam Ceris e um homem que eu nunca havia visto antes. Alexander disse que seu nome era Sam Patten. Era um consultor sênior do SCL Group, um dos mais experientes na nossa lista internacional para realização de campanhas *in loco* em países estrangeiros. Sam trabalhara nas eleições parlamentares de 2014 no Iraque e, em 2012, desempenhara papel crítico na eleição do governo da oposição na Geórgia, a antiga república soviética. Ele também atuara como assessor sênior do presidente George W. Bush.^[*] Infelizmente, embora não soubéssemos disso em 2015, Sam Patten se tornaria um personagem infame na investigação de Robert Mueller sobre o envolvimento da Rússia nas eleições presidenciais norte-americanas de 2016. Seu parceiro de negócios, um ucraniano chamado Konstantin Kilimnik, chamaria a atenção de Mueller no que dizia respeito à conexão de Donald Trump com os russos, e seria acusado de ser espião dos serviços de inteligência russos.

Na época em que o conheci, Sam me pareceu um profissional calejado, confiável e sério, o tipo de pessoa que olha para você no fundo dos seus olhos e fala as coisas sem rodeios. Ele chegou ao escritório em Mayfair no dia 3 de janeiro de 2015, vestindo um blazer bonito, mas usando uma camisa polo por baixo e carregando uma bolsa de laptop surrada que não deixavam dúvidas de que era norte-americano, e de que provavelmente carregava aquela bolsa mundo afora havia anos.

Repassei a Sam o que eu sabia a partir da minha breve experiência com os nigerianos, depois lavei as mãos. O plano era basicamente um esforço de guerra, apenas comunicação de crise: divulgar o máximo de material possível, o mais rápido possível, para provocar o impacto mais significativo possível. Eu batizara a campanha de “Nigeria Forward” (algo como “Avante Nigéria”), e presumi que, nas poucas semanas que nos restavam, seria uma luta otimista, usando todos os recursos possíveis para promover Goodluck Jonathan. Imaginei as inserções de rádio, os vídeos e, claro, os comícios — realizados em um palco desmontável acoplado à traseira de um caminhão, que, segundo me disseram, havia sido usado nos eventos de campanha organizados pelo SCL no Quênia.

Duas semanas depois, o quadro na Nigéria mudou significativamente. Chegou até nós a notícia de que a Comissão Eleitoral planejava adiar as eleições, marcadas para 14 de fevereiro, para o final de março. Os insurgentes do Boko Haram, no norte do país, causavam desordem e ameaçavam impossibilitar a votação. Também havia problemas tecnológicos e logísticos. Era difícil distribuir os títulos de eleitor, e os leitores biométricos não estavam funcionando, segundo a Comissão. As eleições foram reagendadas para 29 de março. Embora isso devesse ser uma boa notícia, pois significava que a equipe teria mais tempo para alcançar as metas estabelecidas, o adiamento, junto a outros fatores, fazia com que a situação com os nigerianos se tornasse cada vez mais complicada.

A comunidade internacional reagiu ao adiamento, inclusive o secretário de Estado norte-americano John Kerry, que insistiu para que as eleições fossem realizadas a tempo, e alertou o governo nigeriano sobre o uso de “medidas de segurança como pretexto para obstruir o processo democrático”.[*] O All Progressives Congress (APC), partido de Buhari, adversário do presidente, classificou a atitude de “notavelmente

provocativa” e “um grande revés para a democracia”.[*] E o secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, “pediu às autoridades que tomassem todas as medidas necessárias para permitir que os nigerianos votassem ‘em tempo hábil’”.[*]

O projeto e o contrato eram válidos somente até 14 de fevereiro, o dia original das eleições. Nossa equipe esperava deixar Abuja na véspera, para evitar problemas. Por isso, entramos em contato com os clientes para informá-los de que, se quisessem estender o contrato, de modo que a equipe do SCL ficasse lá por mais tempo, teriam que aumentar a verba, provavelmente um valor igual ou maior ao que já haviam desembolsado. A equipe parecia feliz diante da perspectiva de estender a estadia, de acordo com o feedback que ouvi no escritório — durante o dia, ficavam trabalhando na “sala de operações” montada no hotel Abuja Hilton e, à noite, saíam para beber com a equipe de David Axelrod, que prestava consultoria para a oposição —, e nenhuma reclamação chegou até nós, na sede em Londres.

Fiquei bastante empolgada com a ideia. Se eu renovasse o acordo, teria a chance de receber a comissão que tanto esperava ganhar. No entanto, os nigerianos estavam reticentes quanto a uma extensão de contrato. Eles ainda não haviam visto progresso suficiente para justificar isso. Nossa equipe podia estar trabalhando sem parar na Nigéria, mas onde estavam os resultados?

Não sabia como responder. Eu tinha experiência suficiente em campanhas eleitorais para saber que leva algum tempo para que os resultados sejam observados e, no caso específico da campanha nigeriana, a prova viria no próprio resultado das eleições. Mas os nigerianos disseram que precisavam ver o que a equipe tinha feito de verdade. Onde estavam os outdoors? Onde estavam as propagandas de rádio? Onde o dinheiro deles fora parar? Eu sabia que levava ao menos duas semanas para colocar a maioria daquelas coisas em prática, mas também sabia que elas já tinham que estar em andamento.

Para tranquilizá-los, Alexander pediu que Ceris escrevesse um relatório detalhado de tudo que havia sido feito até o momento. Enquanto isso, liguei para Chester, para pedir sugestões quanto ao que eu poderia fazer.

A ideia de Chester: vamos convidar os nigerianos para Davos — e Alexander também, para que ele possa se encontrar com eles e tranquilizá-los. Perguntei se poderia convidar meu amigo John Jones, advogado especializado em direitos humanos. Seria perfeito, falei, porque a experiência dele poderia ajudar os nigerianos a usar Davos como plataforma para denunciar Buhari e obter o apoio internacional que tanto desejavam.

Para mim, aquilo parecia uma ideia brilhante.

No entanto, sempre aparece algum problema.

Uma das coisas que Chester planejava fazer em Davos era organizar uma festa — e não era uma festa qualquer, mas uma bastante peculiar. Seria para um consórcio de bilionários que havia fundado uma empresa que queria extrair metais preciosos no espaço, em asteroides, explicou Chester.

Asteroides?

“Isso”, respondeu ele. O plano era que os bilionários enviassem foguetes para pousar em asteroides e operar minas neles. Eles ainda não haviam se conhecido cara a cara, portanto queriam fazer isso em Davos. Pediram a Chester que os ajudasse a organizar uma festa com esse fim. Se eu fosse a Davos, poderia ajudar, Chester falou. A empresa de mineração de asteroides nos pagaria bem.

Seria mais dinheiro em um dia do que eu teria ganhado em um mês no SCL. Eu não sabia nada sobre como organizar uma festa em Davos, mas estava disposta a aprender.

Cheguei a Davos com sete dias de antecedência — o que, no final, foi uma ótima ideia —, para me preparar para uma semana inteira de reuniões de altíssimo nível e, claro, organizar a festa. Havia muito o que fazer, e a logística das festas era bastante complicada naquela cidade e naquela época do ano. Chester havia alugado um apartamento no meio da zona de segurança máxima, bem de frente para o Centro de Convenções de Davos, palco da maioria das sessões mais importantes do Fórum Econômico Mundial, e não era fácil entrar e sair dali com coisas. Haveria cozinheiros, bartenders, caminhões cheios de bebidas, comida, móveis e outros

suprimentos; e a área ao redor de onde aconteceria a festa era quase tão difícil de entrar quanto Fort Knox.[*]

A temperatura na noite da festa estava congelante, como costuma acontecer em janeiro em Davos, mas estava tudo pronto. Instalamos aquecedores na parte externa do vasto terraço do prédio, que era onde ficava o bar, e colocamos também cadeiras e banquinhos que brilhavam no escuro, o que dava ao local um aspecto extraterrestre, seguindo a temática do espaço sideral.

E espalhamos sal pelo chão para impedir que os convidados escorregassem.

Lá dentro, no salão, pendurei faixas e ajudei a arrumar o bufê. Aqui e ali, espalhei cartões de visita meus e folhetos do SCL.

Alexander e John Jones chegaram cedo. Estavam animadíssimos. Era a primeira vez que iam a Davos.

Fiquei na porta, recebendo os convidados. Cada um era mais famoso que o outro: o empresário Richard Branson, Ross Perot pai e filho, membros da família real holandesa, e pelo menos mais uma centena de outros. Eles se espalharam pelo terraço, onde podiam ver os bartenders realizando truques de mágica, preparando coquetéis e fazendo malabarismos com fogo. Lá dentro, no meio do salão, podiam ver uma enorme maquete que os aspirantes a mineradores de asteroides haviam montado: a reprodução de um asteroide, no topo do qual estava empoleirada uma engenhoca que parecia um tripé e que se assemelhava a uma plataforma de petróleo.

Espremido entre os convidados, John Jones parecia feliz. Embora Alexander com certeza sentisse que o SCL pertencia a uma classe mais baixa do que as demais empresas representadas na sala, ele estava contente por ter a chance de fazer contatos e ficou muito feliz ao ver Eric Schmidt, CEO do Google. Antes de se arriscar a falar com Schmidt, ele me confidenciou que a filha dele, Sophie Schmidt, havia sido em parte responsável por inspirar a criação da Cambridge Analytica.

A festa estava correndo perfeitamente bem até o meu telefone tocar: os nigerianos haviam chegado e estavam lá embaixo, do lado de fora do prédio.

Tínhamos planejado uma recepção extravagante para eles. Quando aterrissaram no aeroporto de Zurique, havia uma limusine aguardando, e, no caminho até a cidade, foram escoltados por carros da polícia, com sirenes tocando e luzes piscando, para anunciar que eles eram visitantes importantes.

Mas, quando atendi os nigerianos no telefone, eles não pareciam satisfeitos.

Estavam famintos. Onde é que iriam jantar?

Eu os havia convidado para a festa; tinha bastante comida lá, falei. Chester e eu havíamos gastado centenas de dólares do orçamento nisso.

Não, eles disseram; estavam cansados. Queriam comer, ir para os seus quartos e dormir. Não estavam interessados em festa nenhuma. Não haviam comido nada no avião — um voo de doze horas — e queriam frango frito. Eu precisaria encontrar frango frito em algum lugar e fazer a comida chegar até eles.

Não tive escolha a não ser calçar as botas, vestir um casaco e descer para falar com eles na rua gelada lá embaixo. Eles estavam do lado de fora do prédio, onde ainda havia uma fila de pessoas esperando para entrar na festa. Todos os cinco homens afirmaram mais uma vez que não subiriam de jeito nenhum e que exigiam ser alimentados, de preferência com frango.

Expliquei que não poderíamos andar de carro — a limusine não tinha permissão para circular na área central. Como caminhar era a única opção, eu os guiei pelas ruas em meio ao frio extremo.

Eles não estavam preparados para aquele clima. Não usavam botas nem casacos, mas camisas de colarinho fino e sapatos baixos. Escorregando e deslizando, andamos de um restaurante fechado a outro, sem encontrar, é claro, frango frito algum em uma cidade de montanha na Suíça; nem qualquer outra comida, para falar a verdade. Por fim, achei um restaurante que servia massas, e o chef concordou em servir um pouco de frango grelhado por cima delas. Com as embalagens de comida, guiei os nigerianos de volta pelas ruas escorregadias. Atrás de mim, os homens estavam congelando, e mal conseguiam ficar de pé. Carreguei a pilha de refeições de frango com macarrão até o quarto deles, onde me certifiquei de que estavam bem-acomodados, e me despedi. Eles pareciam estar com frio, com fome e muito mais desapontados comigo do que eu gostaria.

Fiquei longe da festa por quase duas horas. Quando voltei, às duas da manhã, ela ainda estava animadíssima.

Não consegui encontrar Chester. Ninguém estava na porta para receber convidados. Ninguém estava no comando. A bebida tinha acabado. A comida havia sido devorada. Pouco antes de eu voltar, os convidados ficaram um pouco agitados demais e uma princesa bêbada levou um tombo na área externa. Apesar de ela não ter se machucado, estava dando um chilique de bêbada que deixou todo mundo em alerta.

Pela segunda vez naquela noite, o barulho e as luzes giratórias das sirenes tomaram conta do ambiente. A polícia suíça estava indo lá para acabar com a bagunça. Com a ajuda do filho do chefe de polícia, conseguimos convencê-los a não levar ninguém detido, mas não pude impedir o fim da festa.

Quando a polícia foi embora, fiquei sozinha no meio do salão vazio. Estava faminta. Tal como os nigerianos, não comia nada há horas.

Alexander ficou tão satisfeito com o balanço de Davos quanto ficara quando fechei o contrato com os nigerianos. Tinha adorado a festa. Pôde conhecer pessoas que, de outra forma, não conheceria e, é claro, o SCL agora tinha um aquário gigante repleto de cartões de visita de algumas das pessoas mais ricas e influentes do mundo.

O que ele ainda não sabia era como a noite havia sido desastrosa para o nosso relacionamento com os nigerianos, e o quanto eles haviam ficado putos ao acordar na manhã seguinte e descobrir que Alexander pegara um voo de volta para Londres sem se dar ao trabalho de conhecê-los pessoalmente.

Quando souberam que Alexander tinha ido embora, exigiram que eu fosse encontrá-los naquele instante. Eles não queriam sair sozinhos. Estava frio demais.

Então, atravessei as ruas escorregadias com as minhas botas que não serviam para aquele propósito, toda encolhida de frio.

Nunca antes um bilionário africano havia gritado comigo. Ele e os outros nigerianos não entendiam por que não estavam sendo mais bem-tratados. Eles eram VIPs, disseram, tão importantes quanto os outros VIPs

dali. Por que nenhuma recepção fora organizada para eles? Por que o CEO da minha empresa, ao qual haviam acabado de pagar quase 2 milhões de dólares, não ficou lá para se apresentar? Além de tudo, também estavam descontentes com o trabalho que vínhamos fazendo na Nigéria. Onde estavam as propagandas de rádio? Onde estavam os cartazes? Para onde o dinheiro deles estava indo?

Não sabia como argumentar. Eles nunca haviam investido em uma eleição antes. Não sabiam o que esperar daquilo. Talvez achassem que veriam um comício gigante na traseira de um caminhão com telas de LED piscantes e megafones aos berros. Isso não fazia parte dos planos da equipe. Medir o impacto do trabalho em campanhas eleitorais é uma tarefa complicada e, como eu estava na empresa havia pouco mais de um mês, não tinha como explicar a eles naquele momento por que tudo que o SCL fazia não era tão óbvio para um leigo. Podia ser que os frutos do trabalho do SCL ficassem visíveis apenas no dia das eleições, em março, e eles precisavam ter paciência.

Mas eles não queriam me ouvir. Não era só porque eu era jovem; era também porque eu era mulher. Essa postura estava clara e me deixou bastante desconfortável. Começou até mesmo a parecer ameaçador. Eles eram homens poderosos e ricos, do tipo que não achavam nenhum problema encher um jatinho de nairas, a moeda nigeriana. Do que eles seriam capazes se estivessem descontentes com a forma como esse dinheiro fora gasto?

Quando os coloquei em uma teleconferência com Alexander, eles ficaram mais serenos e respeitosos. Não gritaram, mas também não estavam satisfeitos. No entanto, Alexander parecia alheio à gravidade da situação.

Combinei um encontro de John Jones com eles. Talvez eles pudessem achar uma forma de trabalhar em conjunto. Discutimos estratégias para expor Buhari na imprensa e denunciar os seus supostos crimes de guerra, mas, quando deixei os nigerianos a sós com ele e voltei ao meu apartamento, tive a sensação de que o contrato não seria renovado para além de 14 de fevereiro. Os nigerianos ainda não tinham se posicionado, mas a maneira como me trataram fora humilhante. Como eu poderia procurá-los de novo e mencionar a extensão do contrato? As coisas estavam tomando uma direção ruim e, pior ainda, enquanto eu ficava ali tomando

conta deles, não tinha tempo de prospectar oportunidades para o SCL, de modo que a viagem não resultaria em novos negócios.

Como se tudo isso não bastasse, naquela manhã, o site Business Insider publicou um texto sobre a noite anterior: “Festa em Davos encerrada pela polícia depois de servirem bebida suficiente para duas noites”, dizia a manchete.[*]

Quando o telefone tocou, era Alexander. Talvez ele tivesse visto o artigo. Mesmo que o meu nome não tivesse sido citado, aquilo poderia ser negativo para o SCL. Talvez os nigerianos tivessem ligado para soltar os cachorros com ele.

Mas Alexander estava nas nuvens. Aparentemente, nada do que eu imaginara tinha acontecido.

“Brittany”, disse ele. “Davos foi ótimo! Agradeço a você e a Chester pela excelente recepção! Estou ligando para oferecer aquela vaga em tempo integral no SCL que você queria!”, disse ele, provavelmente piscando do outro lado da linha. “Chega de consultoria. Você vai fazer parte da equipe de uma vez por todas.”

Haveria um bônus, ele acrescentou: 10 mil dólares a mais por ano; um salário fixo, com benefícios; cartão de crédito da empresa. Eu poderia correr atrás dos projetos de que gostava, contanto que eles trouxessem o mesmo tipo de dinheiro que a campanha nigeriana. Seria um enorme desafio, mas o começo tinha sido promissor.

“Bem-vinda a bordo”, ele falou.

[*] “Our Mission”, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/about/world-economic-forum>.

[*] Jack Ewing, “Keeping a Lid on What Happens in Davos”, *New York Times*, 20 de janeiro de 2015, <https://dealbook.nytimes.com/2015/01/20/keeping-a-lid-on-what-happens-in-davos/>.

[*] *Ibid.*

[*] Strategic Communications Laboratories. *NID Campaign January-February 2015 Final Completion Portfolio*. Londres: Strategic Communications Laboratories, 2015.

[*] Agências em Abuja, “West Criticises Nigerian Election Delay”, *Guardian*, 8 de fevereiro de 2015, <https://www.theguardian.com/world/2015/feb/08/nigeria-election-delay-west-us-uk>.

[*] *Ibid.*

[*] *Ibid.*

[*] Local em que o governo americano guarda todo o seu estoque de ouro. [N. dos T.]

[*] Nicholas Carlson, “Davos Party Shut Down After Bartenders Blow through Enough Booze for Two Nights”, *Business Insider*, 23 de janeiro de 2015, <https://www.businessinsider.com/davos-party-shut-down-by-swiss-cops-2015-1>.

5

Termos e condições

FEVEREIRO — JULHO DE 2015

Não demorou muito para que a vaga em tempo integral no SCL me permitisse circular no escalão mais alto da empresa. Em um e-mail com cópia para apenas um punhado de pessoas — Pere, Kieran, Sabhita, Alex Tayler e eu (funcionários que Nix considerava importantes e “divertidos”, segundo o próprio) —, ele nos convidou para ir à sua casa, na região central de Londres, para um almoço no fim de semana.

Situada no Holland Park, era uma casa típica da cidade — ele também tinha uma casa de campo —, uma mansão de quatro andares, erigida em pedra, cujo interior lembrava um clube exclusivo ou o tipo de cômodo que você veria no palácio de Buckingham, exceto pelo fato de que as obras de arte que cobriam as paredes do chão ao teto não eram dos Velhos Mestres, mas, sim, provocativamente modernas.

Começamos ao meio-dia, com champanhe *vintage* na sala de estar, e continuamos por horas depois de termos sentado à mesa, sempre com champanhe correndo solto. Alexander e os outros contaram histórias de guerra sobre o tempo em que trabalharam juntos na África. Em 2012, por exemplo, ele levou uma equipe do SCL e sua família para o Quênia, para que ele próprio pudesse comandar a campanha eleitoral do país no ano seguinte. Como não tinha muitos funcionários na época, aquilo fora difícil. A coleta de dados era restrita a pesquisas de porta a porta, e a comunicação era feita através de apresentações itinerantes nos palcos montados nas traseiras dos tais caminhões que mencionei antes.

“É por isso que o que estamos fazendo nos Estados Unidos é tão emocionante”, disse Alexander. “Bater de porta em porta não é a única

maneira de obter dados agora. Os dados estão por toda parte. E agora todas as decisões são baseadas neles.”

Ficamos na casa de Alexander até a hora do jantar, e então todo mundo, já um pouco alto, foi a um bar em algum lugar ali perto para continuar bebendo, depois a outro lugar para comer, e depois para outro bar, onde encerramos a noite.

Foi o tipo de evento memorável do qual é difícil lembrar de forma completa no dia seguinte, embora no escritório eu tenha começado a ver que a empolgação de Alexander sobre os Estados Unidos era mais do que conversa fiada provocada pela bebida.

De fato, enquanto eu continuava a correr atrás de projetos globais, meus colegas do SCL estavam cada vez mais focados nos Estados Unidos, e o trabalho deles não era mais confinado à Solitária. Eles passavam o dia inteiro absortos em conversas que eu ouvia por alto sobre Ted Cruz, o novo cliente. No final de 2014, ele havia assinado um contrato modesto conosco, mas que, agora, estava sendo revisto para quase 5 milhões de dólares em serviços. Kieran e o restante da equipe de criação estavam produzindo toneladas de conteúdo para o senador texano. Eles ficavam com a cara enfiada nos computadores produzindo sem parar anúncios e vídeos, que eventualmente mostravam uns aos outros e aos quais, muitas vezes, reagiam fazendo careta.

Alexander também tinha foco total nos Estados Unidos. Os assessores de campanha de Cruz haviam concordado em assinar contrato sem uma cláusula de não concorrência, então ele estava livre para correr atrás de outros candidatos republicanos. Em pouco tempo, fechou com o dr. Ben Carson. Em seguida, começou a oferecer os seus serviços para todos os outros dezessete pré-candidatos do partido. Por um tempo, Jeb Bush avaliou contratar os nossos serviços; Alexander disse que Jeb chegou a viajar para Londres para se encontrar com ele. No fim das contas, porém, disse que não queria se envolver com uma empresa que cogitava trabalhar ao mesmo tempo para os seus adversários. Os Bush eram o tipo de família que exigia lealdade obstinada daqueles com quem trabalhavam.

A equipe de dados da Cambridge Analytica se preparou para a corrida presidencial dos EUA em 2016 levando em conta a interpretação dos resultados das eleições intercalares de 2014. Metidos nos aquários, eles

fizeram estudos de caso da bem-sucedida operação do supercomitê de ação política de John Bolton, da campanha de Thom Tillis ao senado e de todas as campanhas da Carolina do Norte. Para demonstrar como a Cambridge tivera êxito, prepararam um conteúdo explicativo sobre como dividiram o público-alvo entre os que eram “Republicanos convictos”, “Republicanos regulares”, “Alvos de incentivo ao comparecimento”, “Alvos prioritários de influência” e “Incógnitas”, e como cada grupo havia recebido mensagens distintas sobre questões que variavam desde segurança nacional até economia e imigração.

Além disso, no laboratório de análise de dados, o dr. Jack Gillett converteu as informações sobre as eleições intercalares em imagens — mapas, ilustrações e gráficos multicoloridos que seriam incluídos nos slides dos próximos *itches* a serem apresentados. E o dr. Alexander Tayler estava sempre ao telefone, negociando com empresas que vendiam dados pessoais coletados nos Estados Unidos.

Eu ainda buscava projetos para o SCL no exterior, mas, visto que a Cambridge Analytica estava concentrando todos os esforços nas eleições de 2016, passei a ter acesso, ainda que por acaso, a informações confidenciais, como estudos de caso, vídeos, anúncios e conversas ao meu redor. Eu nunca estava em cópia nos e-mails da CA naquele momento, mas havia histórias pairando ao meu redor, e imagens nas telas dos computadores próximos a mim.

Isso representava um dilema ético. No verão anterior, quando Allida Black, fundadora do supercomitê de ação política Ready for Hillary estava na cidade, eu recebera informações completas sobre os planos do Partido Democrata para a eleição. Agora ganhava um salário fixo de uma empresa que trabalhava para o Partido Republicano. Aquilo não parecia correto para mim, e eu sabia que outras pessoas pensariam o mesmo.

Ninguém me pediu, mas comecei a cortar os meus laços com os democratas, embora estivesse constrangida de explicar os motivos. Não queria colocar o SCL Group na minha página do LinkedIn nem do Facebook. Não queria que nenhum dos militantes democratas que eu conhecia tivesse receio de que eu usasse as informações que eles mesmos haviam me dado contra eles. Por fim, parei de responder aos e-mails do supercomitê Ready for Hillary e do Democrats Abroad, e tomei o cuidado

de, quando estivesse escrevendo para amigos democratas, jamais mencionar o SCL. Para as equipes de Clinton, devo ter dado a impressão de ter sumido do mapa de uma hora para a outra. Não foi fácil para mim. Fiquei tentada a ler tudo o que chegava, notícias sobre reuniões e planos bastante interessantes. Então, depois de algum tempo, apenas deixei essas mensagens se acumularem na minha caixa de entrada, sem serem lidas, como relíquias do passado.

Também não queria que meus colegas da Cambridge Analytica ou nossos clientes do Partido Republicano tivessem o mesmo receio. Afinal de contas, eu era uma democrata trabalhando em uma empresa que atendia exclusivamente republicanos nos Estados Unidos. Tirei a campanha de Obama e o Comitê Nacional Democrata do meu perfil do LinkedIn (meu currículo público) e apaguei todas as outras referências públicas que havia feito ao Partido Democrata ou meu envolvimento com ele. Foi doloroso, para dizer o mínimo. Também parei, a contragosto, de usar a minha conta no Twitter, @EqualWrights, uma coletânea de anos e anos das minhas declarações ativistas de esquerda. Por mais doído que fosse fechar aquelas portas e esconder algumas das partes mais importantes da minha pessoa, era necessário, eu sabia, para que pudesse crescer e me tornar a consultora profissional em tecnologias políticas que queria ser. E um dia, quem sabe, eu poderia reabrir aquelas contas e aquela parte de mim.

Minha mudança de identidade não foi apenas virtual. Em Londres, abri uma caixa grande que minha mãe havia me enviado por FedEx; como ela trabalhava em uma companhia aérea, podia fazer remessas internacionais sem gastar quase nada. Ela me enviou ternos e mais ternos de seu antigo guarda-roupa: lindas peças da Chanel e da St. John, e roupas feitas à mão da Bergdorf Goodman — que ela havia usado anos antes, quando trabalhava para a Enron. Lembrei-me dela naquela época, em Houston, saindo cedo para o trabalho. Ela estava sempre arrumadíssima, nos saltos mais altos e naqueles ternos caros, a maquiagem perfeita. Agora, eu havia herdado os ternos. Pendurei-os no armário do novo apartamento que havia alugado em Mayfair.

O apartamento era pequeno, de um cômodo só, onde havia uma bancada de cozinha com um fogão elétrico e um banheiro no fim do corredor, mas o lugar tinha sido escolhido estrategicamente. Era perto do

trabalho e, mais importante, ficava no bairro certo e na Upper Berkeley Street. Se um cliente perguntasse, daquele jeito presunçoso típico dos britânicos, “Onde você está hospedada?” — querendo saber, na verdade, onde eu *morava* e a qual classe social eu pertencia —, poderia dizer sem hesitar que morava em Mayfair. Se eles completassem as lacunas na imaginação deles com um apartamento amplo e uma bela vista, melhor ainda. Na verdade, meu apartamento era tão pequeno que eu já estava na metade do caminho quando passava pela porta; e, se eu ficasse parada bem no meio dele, conseguia tocar as paredes de ambos os lados.

Porém, mantinha aqueles detalhes em segredo, e todas as manhãs saía do meu apartamento em Mayfair usando um terno velho e sofisticado da minha mãe, certa de que ninguém veria qualquer diferença entre mim e um filhinho de papai que fosse dono de metade do bairro.

“Quero que você aprenda a fazer *pitch*”, Alexander me disse um dia. Eu vinha conversando com clientes sobre a empresa havia meses, mas, no fim das contas, era Nix ou Tayler que tinham que entrar na jogada para fechar o negócio; portanto, o que ele queria é que eu aprendesse a fazer os *pitches* da forma *correta*, com a mesma habilidade e confiança que ele tinha.

Embora fosse o CEO, Alexander ainda era o único vendedor de verdade da empresa, e seu tempo estava ficando cada vez mais escasso. Ele falou que precisava de mim no campo de batalha. Eu nunca havia estado diante de um cliente para fazer uma apresentação em PowerPoint. Segundo Alexander, aquilo era uma arte, e ele seria o meu mestre.

O mais importante, disse ele, é que eu aprendesse a vender a mim mesma, e que conseguisse impressioná-lo. Eu poderia escolher qualquer *pitch* que já tivesse visto ele apresentar: o do SCL ou o da Cambridge Analytica.

Na época, como não estava tendo muita sorte em fechar contratos para o SCL depois do da Nigéria, me ocorreu que talvez precisasse repensar as coisas. Eu também estava ficando cada vez mais desconfortável com aspectos do trabalho do SCL na África. Muitos dos homens africanos com quem lidei não me respeitavam ou não me escutavam porque eu era mulher e jovem. Além disso, minha cabeça vivia cheia de dilemas éticos, pois

acordos em potencial às vezes careciam de transparência ou até mesmo beiravam a ilegalidade, na minha opinião. Por exemplo, ninguém nunca queria documentar nada, o que significava que, na maioria das vezes, não havia contratos por escrito. Nos raros casos em que estes existiam, não incluíam nomes reais, fossem de empresas ou de pessoas. Havia sempre uma cortina de fumaça, disfarces e intermediários obscuros. Esses acordos me incomodavam por razões tanto éticas quanto egoístas: toda vez que um negócio não era claro e objetivo, ficavam restritas as minhas chances de argumentar sobre a comissão que me era devida.

Todo dia, eu aprendia novas práticas em teoria comuns na política internacional. Nada era objetivo. Durante a negociação de um trabalho de campanha freelance com representantes de uma empresa israelense de defesa e inteligência, ouvi os contratantes se gabarem de serem capazes de fazer qualquer coisa, desde avisar com antecedência sobre ataques às campanhas dos seus clientes até desenterrar material que pudesse ser útil para contra-ataques e para o *messaging* relacionado à oposição. A princípio, aquilo me pareceu bastante inofensivo, até mesmo perspicaz e útil. A empresa israelense estava em busca de clientes com o mesmo perfil dos clientes do SCL Group e haviam trabalhado em quase tantas eleições quanto Alexander. Como o SCL não tinha equipe suficiente para fazer contra-ataques, a dinâmica da empresa mantinha um quê de combate de guerrilha. Quanto mais eu aprendia sobre as estratégias de cada empresa, ficava claro que ambas pareciam dispostas a fazer o que fosse necessário para vencer, e essa zona cinzenta começou a me incomodar. Eu tinha sugerido que o SCL trabalhasse em parceria com essa empresa, pois achei que, trabalhando juntos, pudessem oferecer maior impacto aos clientes, mas logo fui excluída das tratativas, um hábito corriqueiro de Alexander, e não me mantive a par do que realmente estava sendo feito para alcançar os resultados mencionados.

Tentando mostrar o meu valor e fechar o meu primeiro contrato, apresentei essa empresa israelense aos nigerianos. Não sei ao certo o que eu esperava, além de parecer mais experiente do que era, mas o resultado não foi como eu imaginava. Os nigerianos acabaram contratando os israelenses de forma independente do SCL e soube mais tarde que eles tentaram se infiltrar na campanha de Muhammadu Buhari e obter informações

privilegiadas. Na verdade, eles foram bem-sucedidos, e depois repassaram as informações ao SCL. O *messaging* resultante disso desacreditava Buhari e incitava o medo, algo de que não fiquei sabendo na época, visto que Sam Patten estava à frente das operações no país. Por fim, os israelenses e o próprio SCL não foram eficazes a ponto de fazer com que a maré virasse a favor de Goodluck Jonathan. Para ser honesta, a campanha teve menos de um mês de duração, mas, independentemente disso, ele perdeu de forma espetacular para Buhari — por uma diferença de 2,5 milhões de votos. A eleição se tornaria notória porque foi a primeira vez na Nigéria que um presidente em exercício saía derrotado, e também por ter sido a campanha mais cara da história do continente africano.

No entanto, o que mais me preocupava, no que tangia à ética, era onde tinha ido parar o dinheiro dos nigerianos. Como soube por Ceris, do 1,8 milhão de dólares que o bilionário nigeriano pagou ao SCL, a equipe gastou apenas 800 mil no curto espaço de tempo em que trabalhou para Goodluck Jonathan, o que significa que a margem de lucro da empresa havia sido escandalosa.

O restante do dinheiro que eu havia conquistado para a empresa, 1 milhão de dólares, ficou de lucro para Alexander Nix. Dado que a margem normal para projetos era de 15% a 20%, aquela era uma cifra bastante alta; a meu ver, bem acima dos padrões do setor. Isso me deixou desconfiada em relação aos valores cobrados dos clientes em partes do mundo onde os candidatos estavam desesperados para ganhar a qualquer custo. Embora obter altos lucros não fosse ilegal, havia sido profundamente antiético quando Alexander disse aos clientes que estávamos sem verba e que precisávamos de mais para manter a equipe no país até a nova data da eleição. Eu estava certa de que tínhamos mais recursos e, ainda assim, tive medo de revelar a Alexander que estava ciente da margem de lucro. O fato de não ter confrontado ele quanto a isso me assombrava.

Falando francamente, mesmo alguns dos contratos europeus do SCL não me pareceram justos quando enfim prestei atenção aos detalhes. Em um deles para as eleições à prefeitura de Vilnius, capital da Lituânia, alguém de nossa empresa falsificou a assinatura de Alexander para acelerar o fechamento do negócio. Mais tarde, descobri que o acordo em si pode até mesmo ter violado uma lei federal que exigia que campanhas eleitorais

fossem fechadas por meio de uma licitação pública. Além disso, ainda sobre esse contrato, havíamos recebido a notificação de que “vencêramos” a concorrência antes mesmo do fim da janela durante a qual as empresas públicas podiam se inscrever.

Quando Alexander descobriu que a sua assinatura fora forjada e que o contrato não era lá muito ortodoxo, me pediu para demitir a pessoa responsável, ainda que ela fosse esposa de um dos seus colegas de Eton. Fiz o que ele pediu. Mais tarde, ficou claro que, embora ele parecesse estar punindo a funcionária por desvio de conduta, o que mais o irritou não havia sido o trabalho feito por trás dos panos, mas o fato de ela não ter recebido do partido político em questão a última parcela do pagamento que era devida ao SCL. Ele me fez ir atrás desse dinheiro e me disse para esquecer Sam e a Nigéria e para me concentrar no próximo salário.

Tudo isso começou a me exaurir, e fiquei nervosa por estar envolvida dos pés à cabeça com o comando global do SCL. Comecei a buscar projetos sociais nos quais pudesse aplicar os meus conhecimentos em outros lugares da empresa. Eu tinha muito a oferecer e ainda precisava aprender sobre dados, mas não deixaria que alguns clientes desonestos minassem minha força de vontade e me impedissem de concluir minha pesquisa de doutorado.

Pelo lado bom, eu estava aprendendo que as inovações mais interessantes estavam acontecendo nos Estados Unidos e que havia dezenas de oportunidades por lá. A maioria delas, felizmente, não tinha nada a ver com o Partido Republicano. Na Europa, na África e em muitas outras nações, o SCL era limitado em sua capacidade de uso de dados, porque a infraestrutura de dados deles era subdesenvolvida. No SCL, eu não conseguia trabalhar em contratos que colocassem em prática nossas ferramentas mais inovadoras e empolgantes e que, conforme acreditava, representavam a melhor expressão do nosso trabalho.

Recentemente, Alexander tinha se vangloriado de quase ter assinado um contrato com a maior instituição de caridade dos Estados Unidos, então mergulhei de cabeça para ajudá-lo a fechar o negócio. O trabalho envolvia ajudar a organização sem fins lucrativos a identificar novos doadores, algo que me atraía bastante, pois eu havia passado tantos anos angariando fundos para instituições de caridade que mal podia esperar para aprender

uma abordagem baseada em dados para ajudar novas causas. Na esfera política, o SCL estava se envolvendo com iniciativas populares a favor da construção de reservatórios de água e de trens de alta velocidade, projetos de obras públicas que poderiam fazer a diferença na vida das pessoas. A empresa estava até se aventurando na publicidade comercial, vendendo desde jornais a produtos de saúde de ponta, uma área que eu poderia desbravar, se o meu coração assim desejasse, conforme Alexander me falou.

Eu queria aprender como a análise de dados funcionava e queria fazer isso onde pudéssemos ver e medir as nossas realizações e em um lugar em que as pessoas trabalhassem com transparência e honestidade. Lembrei-me da época em que trabalhei com gente como Barack Obama. Ele tinha sido honrado e impecavelmente moral, assim como as pessoas ao seu redor. A maneira como eles conduziram a campanha foi ética, não envolvendo nenhum doador de grande porte, e Barack insistiu para que nenhuma campanha negativa fosse feita. Ele não atacaria seus rivais Democratas nas primárias nem jogaria sujo com os Republicanos. Senti uma nostalgia do tempo em que vivenciei eleições que ocorreram não apenas de acordo com regras e leis, mas também com ética e princípios morais.

Parecia, a mim, que o meu futuro na empresa, se é que eu teria um, seria nos Estados Unidos.

Eu disse a Alexander que queria aprender a fazer o *pitch* da Cambridge Analytica. E, ao optar por isso, estava optando por ingressar naquela empresa, com tudo a que tinha direito.

Eu não seria capaz de impressionar Alexander com meu *pitch* sem antes me reunir com o dr. Alex Tayler para aprender sobre a análise de dados por trás do sucesso da Cambridge Analytica. O *pitch* de Tayler era mais técnico e mais comprometido com as especificidades do processo de análise, mas ele me mostrou o motivo pelo qual o chamado “tempo secreto” da Cambridge Analytica não tinha a ver com um *único* segredo em particular, mas, sim, com diversos aspectos que diferenciavam a CA de empresas semelhantes. Como Alexander Nix costumava dizer, o tempo secreto era mais uma receita que reunia vários ingredientes. Os ingredientes eram de fato assados em uma espécie de “bolo”, segundo ele.

Talvez a primeira e mais importante característica que tornou a CA diferente de qualquer outra empresa de comunicação tenha sido o tamanho do nosso banco de dados. Tayler explicou que o banco de dados era vasto e sem precedentes, tanto em profundidade quanto em amplitude, e ficava maior todo dia. Tínhamos conseguido atingir isso comprando e licenciando todas as informações pessoais existentes em relação a todos os cidadãos americanos. Esses dados eram comprados de qualquer fornecedor que estivesse dentro do nosso orçamento — desde a Experian, até o Axiom e o Infogroup. Compramos dados relacionados à vida financeira dos norte-americanos, aos estabelecimentos onde eles compravam coisas, ao valor que pagavam por elas, aos locais onde passavam férias, ao que costumavam ler.

Comparamos esses dados com outros referentes ao comportamento no âmbito político (práticas eleitorais, informações de acesso público) dessas pessoas e depois com os dados do Facebook (que assuntos elas tinham “curtido”). A partir do Facebook apenas, tínhamos cerca de 570 pontos de dados individuais a respeito dos usuários, e, combinando tudo isso, obtivemos cerca de 5 mil pontos de dados acerca de todos os norte-americanos com mais de 18 anos — cerca de 240 milhões de pessoas.

A principal vantagem do banco de dados, segundo Tayler, era o nosso acesso ao Facebook para o *messaging*. Usávamos a plataforma do Facebook para alcançar as mesmas pessoas sobre as quais tínhamos compilado todos aqueles dados.

O que Alex contou me ajudou a enxergar melhor duas situações pelas quais eu havia passado como parte do SCL Group, a primeira na época em que tinha acabado de chegar. Um dia, em dezembro de 2014, um dos nossos cientistas de dados seniores, Suraj Gosai, havia me ligado pedindo que eu fosse até sua mesa de trabalho, onde ele estava sentado diante do computador com um dos nossos doutores em pesquisa e um dos psicólogos da equipe.

Os três haviam desenvolvido, segundo explicaram, um teste de personalidade chamado “Sex Compass”. *Que nome engraçado*, pensei. O objetivo era determinar a “personalidade sexual” de uma pessoa, fazendo perguntas de sondagem a respeito de preferências sexuais, como posição favorita na cama. A pesquisa não era apenas uma distração para o usuário.