

ARTIGO

QUATRO LIÇÕES DO CASO ROSEANA

Mário Rosa

Agora que a Lunus se tornou uma das marcas corporativas mais conhecidas do universo empresarial brasileiro, cabe uma reflexão sobre as lições que nos oferece a crise de imagem vivida pela governadora do Maranhão, Roseana Sarney. Do ponto de vista que vamos analisar aqui — o da administração de crises — são basicamente quatro os ensinamentos que podemos colher de todo o episódio.

A administração de crises foi concebida para prover organizações e líderes dos melhores instrumentos para prever e conduzir crises de imagem, como a que feriu a candidatura Roseana. A administração de crises parte de um princípio básico: o de que as crises de imagem — as crises que atingem a reputação — obedecem a um padrão. E se há padrões, há como prever desdobramentos, impasses. Portanto, torna-se possível estabelecer regras. São a algumas dessas “regras” que vamos recorrer para tirarmos as quatro lições do episódio.

O VALOR DA VERDADE

Toda vez que eclode uma crise de imagem, em última instân-

cia, o que está em discussão é a verdade. Ou, se preferir, a mentira. A regra básica da administração de crises, nessas horas, é que nunca se deve mentir. Sempre parece um pouco ingênuo, meio puritano: poderosos falando a verdade? Mas a verdade é uma variável crucial para gerenciar casos de grande repercussão.

Quando uma reputação está em chamas, o problema básico é que há um tumor em sua credibilidade. Mentir só transforma essa doença em septicemia, em infecção generalizada. Num mundo em que deixamos nossas impressões digitais em extratos bancários, contas telefônicas, aparelhos de gravação, câmeras indiscretas, é quase impossível sustentar uma mentira. Nesse mundo Big Brother, mentir só aumenta as chances de ser eliminado.

O problema de mentir não é só moral. É que estrategicamente quando você produz uma ou mais versões para um mesmo fato, o público pode até não entender qual é a verdadeira ou qual a falsa — mas o público terá certeza de que, seja como for, você mentiu. E mentir só abala sua credibilidade, deteriora sua reputação.

O VALOR DA PREVENÇÃO

Muita gente imagina que gerenciar uma crise de imagem é ser uma espécie de bombeiro: quando as labaredas da mídia parecem calcinar tudo à volta, é uma rematada tolice imaginar que seja possível contratar alguém para jogar um balde de água fria. Na

verdade, o gerenciamento de crises aposta na prevenção. Para continuar na imagem, administrar a crise é comprar extintores, projetar uma boa escada de incêndio, treinar a brigada anti-fogo.

No caso específico da Lunus, já era consensual no meio político que o ex-secretário Jorge Murad seria um alvo preferencial da artilharia adversária, que os projetos do Maranhão seriam esmiuçados, com lupa.

Ora, em casos assim, a técnica recomenda o que se chama de auditoria de imagem, para aferir os pontos frágeis, as vulnerabilidades. Sinceramente: guardar uma montanha de reais, em dinheiro vivo, no escritório que todos sabem que é seu, pode ser definido com uma atitude preventiva?

O VALOR DO PORTA-VOZ

Quando a usina nuclear de Three Mile Island sofreu um vazamento, na década de 70, o fator fundamental que aumentou a dimensão da crise foi o desencontro entre os diversos porta-vozes. Em situações de crise, a primeira coisa a fazer é centralizar a comunicação num único núcleo. Isso porque, quando há várias pessoas falando, as menores diferenças podem se transformar em enormes contradições. Nas crises, o pequeno detalhe é sempre gigantesco. Falar numa única voz, numa única direção, é básico nessas horas. No caso Roseana, o que se viu foram advogados, amigos e outras pessoas chaves cada uma falando numa direção.

O VALOR DA MENSAGEM

Existe uma surrada discussão se a imagem dos políticos é ou não “fabricada”. Ou seja, se a imagem levada ao público é “verdadeira” ou “falsa”. Infelizmente, esse dilema é falso e já foi dissecado há muito tempo por inúmeros estudiosos, entre eles o professor Kenneth Boulding, num livro lançado há nada menos que meio século.

Basicamente, o que o professor Boulding diz é que uma imagem é sempre falsa. Porque toda imagem é uma abstração. O que diferencia uma imagem de outra são os valores a ela associados. A imagem da Enron ficou ruim principalmente pelos valores (negativos) associados ao grupo. Do mesmo modo, a imagem de madre Tereza de Calcu-

tá evoca inúmeros valores (positivos) admiráveis. E esse talvez seja o problema mais profundo que a imagem da candidata Roseana enfrenta. Ela surgiu como a imagem de um algo moderno, avançado, dinâmico. Mas aquele punhado de notas de cinquenta reais insiste em associar essa mesma imagem a aspectos negativos. As notas são uma mensagem no sentido oposto à mensagem inicial, gerando duas imagens, contraditórias.

O grande desafio de Roseana e de seu time de profissionais de comunicação agora é definir: que mensagem, a favor de Roseana, pode emergir do episódio Lunus?

MÁRIO ROSA É CONSULTOR DE EMPRESAS E AUTOR DO LIVRO SÍNDROME DE AQUILES — COMO LIDAR COM AS CRISES DE IMAGEM.