



## JORNALISMO

# A comunicação de crise em situações de catástrofe: o caso português do incêndio de Pedrógão Grande

*Communicating crisis during catastrophes: the case of Pedrógão Grande in Portugal*

*Comunicación de crisis en situaciones de catástrofe: el caso portugués del incendio de Pedrógão Grande*

**Fábio Fonseca Ribeiro<sup>1</sup>**

[0000-0001-8071-6145](mailto:0000-0001-8071-6145)

[fabior@utad.pt](mailto:fabior@utad.pt)

**Daniela Fonseca<sup>1</sup>**

[0000-0002-3292-7455](mailto:0000-0002-3292-7455)

[dfonseca@utad.pt](mailto:dfonseca@utad.pt)

[di1977@gmail.com](mailto:di1977@gmail.com)

**Sara Tapa<sup>1</sup>**

[0000-0002-7062-579X](mailto:0000-0002-7062-579X)

[sara.tapa@hotmail.com](mailto:sara.tapa@hotmail.com)

**Recebido em:** 11/6/2020.

**Aprovado em:** 19/11/2020.

**Publicado em:** 07/01/2021.

**Resumo:** Este artigo explora o papel da comunicação de crise em situações de catástrofe partindo do caso do incêndio de Pedrógão Grande, em junho de 2017. A extensão territorial do incêndio e, acima de tudo, o elevado número de vítimas mortais, tornaram o evento bastante mediatizado, colocando as organizações envolvidas perante uma crise que afetou a sua imagem e credibilidade. Neste sentido, pretendeu-se analisar em que medida a comunicação de crise em Pedrógão Grande correspondeu às expectativas dos diferentes públicos. Por um lado, foi averiguada a forma como as diversas entidades envolvidas geriram a comunicação face ao incêndio de Pedrógão Grande, sob o ponto de vista das instituições. Por outro, avaliou-se a perceção de alguns dos jornalistas que cobriram o evento relativamente ao acesso à informação sobre o caso. Neste trabalho refletiu-se ainda sobre as perceções da opinião pública relativamente às ações tomadas pelas autoridades no âmbito da comunicação. Para atingir esses objetivos recorreu-se a uma triangulação metodológica que cruzou instrumentos de recolha de dados quantitativos e qualitativos (inquérito por questionário, entrevistas centradas e pesquisa documental). Os resultados obtidos neste trabalho sugerem que as entidades, sobretudo de âmbito nacional, não estão disponíveis para falar sobre a temática da comunicação. A análise do caso do incêndio de Pedrógão Grande revelou uma ausência de planos de comunicação de crise, falta de estratégia e falhas na preparação, o que demonstra um desfasamento entre a teoria e a prática dessa área. Perante uma catástrofe, o comandante das operações de socorro e/ou o oficial de relações públicas deveriam estar familiarizados com os princípios da comunicação de crise e a divulgação de informação operacional, por parte das autoridades políticas, deveria ter sido evitada.

**Palavras-chave:** Relações públicas. Crise. Comunicação de crise. Catástrofe. Pedrógão Grande.

**Abstract:** This research explores the role of crisis communication during catastrophic events, taking into account the situation of the Pedrógão Grande wildfire. Its impact and, above all, the high number of fatalities held media attention for a while, thus conducting the organizations involved in a crisis that affected their image and credibility. In this sense, it was intended to analyze how the crisis communication in Pedrógão Grande corresponded to the expectations of the different publics. It was examined how the various institutions were able to manage the communication processes during the Pedrógão Grande wildfire. In addition, it was sought to know the perception of journalists who covered the event regarding the access to information about the case. At the same time, the public perception of the actions taken by the authorities in the area of communication was investigated. In order to achieve these objectives, a methodological triangulation was used, combining quantitative and qualitative methods (questionnaire survey, focused interviews and documentary research). The results suggest that entities, especially at the national level, are not available to talk about the issue of communication. The analysis of the Pedrógão Grande fire case revealed an absence of crisis communication



Artigo está licenciado sob forma de uma licença  
[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

<sup>1</sup> Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), Vila Real, Portugal.

plans, lack of strategy and lack of preparation, which shows a great mismatch between theory and practice in this area. When a disaster occurs, the relief operations commander and / or public relations officer should be familiar with the principles of crisis communication and the dissemination of operational information by the political authorities should have been avoided.

**Keywords:** Public relations. Crisis. Crisis communication. Disaster. Pedrógão Grande.

**Resumen:** Este artículo explora el papel de la comunicación de crisis en situaciones de catástrofe, comenzando con el caso del incendio de Pedrógão Grande en junio de 2017. La extensión territorial del incendio y, sobre todo, la gran cantidad de muertes hicieron que el evento fuera muy publicitado, poniendo a las organizaciones involucradas frente a una crisis que afectó su imagen y credibilidad. En este sentido, se pretendía analizar en qué medida la comunicación de crisis en Pedrógão Grande correspondía a las expectativas de diferentes audiencias. Por un lado, se investigó cómo las diversas entidades involucradas manejaban la comunicación frente al incendio de Pedrógão Grande, desde el punto de vista de las instituciones. Por otro lado, se evaluó la percepción de algunos de los periodistas que cubrieron el evento con respecto al acceso a la información sobre el caso. Este trabajo también reflexiona sobre las percepciones de la opinión pública sobre las acciones tomadas por las autoridades en el contexto de la comunicación. Para lograr estos objetivos, se utilizó una triangulación metodológica que cruzó instrumentos para recopilar datos cuantitativos y cualitativos (encuesta por cuestionario, entrevistas centradas e investigación documental). Los resultados obtenidos en este trabajo sugieren que las entidades, especialmente a nivel nacional, no están disponibles para hablar sobre el tema de la comunicación. El análisis del caso de incendio de Pedrógão Grande reveló una ausencia de planes de comunicación de crisis, una falta de estrategia y fallas en la preparación, lo que demuestra una brecha entre la teoría y la práctica en esta área. En caso de una catástrofe, el comandante de operaciones de socorro y / o el oficial de relaciones públicas deberían estar familiarizados con los principios de comunicación de crisis y la divulgación de información operativa por parte de las autoridades políticas debería haberse evitado.

**Palabras clave:** Relaciones públicas. Crisis comunicación de crisis. Catástrofe. Pedrógão Grande.

## Introdução

Os incêndios em Pedrógão Grande e em Góis, que servem de pretexto a este artigo, resultaram da convergência de cinco áreas de fogo diferentes. O primeiro foco teve origem em Pedrógão Grande, a 17 de junho de 2017, e rapidamente se estendeu aos concelhos vizinhos (Figueiró dos Vinhos, Castanheira de Pera, Góis, Pampilhosa da Serra, Sertã, Penela, Ansião, Oleiros, Arganil e

Alvaiázere). O fogo apenas foi dado como "extinto" a 22 de junho de 2017, depois de consumidos mais de 43 mil hectares de mato e floresta, de acordo com o relatório do Governo.<sup>2</sup>

Como resultado da propagação desse incêndio, 65 pessoas perderam a vida, o que significa que "este complexo de incêndios florestais provocou o maior número de vítimas mortais de que há registo em Portugal" (VIEGAS *et al.*, 2017, p. 189). No total, ainda há a registar 253 pessoas feridas, sete das quais em estado grave. O incêndio destruiu ainda meio milhar de casas, 261 das quais habitações permanentes, cerca de 200 de segunda habitação e mais de uma centena devolutas, com base nos dados da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. Estima-se que os danos nas habitações atingiram os 27,6 milhões de euros (LOPES, 2018).

Esta região do centro do país caracteriza-se por uma população tendencialmente envelhecida distribuída por povoamentos dispersos. As condições meteorológicas do dia 17 de junho, aliadas à seca que se fazia sentir, criaram condições favoráveis à evolução de um incêndio alimentado por uma extensa mancha de eucaliptos, pinheiros e terrenos por cultivar. Todo esse cenário terá criado dificuldades ao combate.

## 1 A comunicação de crise

O complexo de incêndios de Pedrógão Grande pode ser considerado uma catástrofe, tal como sugere a Lei de Bases de Proteção Civil, na medida em que dele resultaram um elevado número de vítimas e avultados prejuízos materiais, que se refletiram na sociedade e na economia locais. Por isso, a vertente comunicacional desempenha um papel estratégico na construção de uma boa reputação e de uma imagem positiva que constituem recursos intangíveis de uma organização.

Para Bittar (2012, p. 11), os reflexos da divulgação do que a empresa considera importante traduzem-se no reforço da sua imagem e credibilidade. Através de uma atuação transparente e ética, as organizações constroem a sua cre-

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/30394726/20170703-mpi-relatorio-prejuizos.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2017.

dibilidade, um dos elementos que pode fazer a diferença perante um episódio negativo. Segundo a autora, a imagem é "o resultado entre as percepções positivas e negativas que a organização passa" (2012, p. 11). De acordo com Coombs, a reputação prende-se com a capacidade de a organização cumprir ou não determinados critérios ou expectativas dos diferentes públicos-alvo, podendo ser encarada como "um recurso essencial e intangível que deve ser protegido" (2010, p. 58).

Todavia, a reputação de uma organização pode ser abalada pela ocorrência de uma crise. Fearn-Banks (2007, p. 6) descreve uma crise como "um acontecimento de grande dimensão com potencial para gerar um impacto negativo na organização, empresa ou indústria, bem como nos seus públicos, produtos, serviços ou reputação". Uma crise é um evento inesperado que ameaça o desempenho de uma organização, podendo mesmo por em causa a sua existência.

A gestão de crise é um processo amplo, que passa necessariamente pelo universo mediático. Neste sentido, a comunicação de crise consiste no "diálogo entre a organização e o seu público antes, durante e depois de uma ocorrência negativa. O diálogo define estratégias e táticas para minimizar o dano na imagem da organização" (FEARN-BANKS, 2007, p. 7). A comunicação de crise assume-se, por conseguinte, como um conjunto de medidas estratégicas desenvolvidas por uma organização que visa evitar a ocorrência de uma crise e/ou mitigar o impacto negativo na imagem da organização quando se verifica uma crise.

O profissional de comunicação tem um papel fundamental na gestão de crise, inclusivamente antes da eclosão da crise, desenvolvendo estratégias que permitem reforçar a imagem da organização, identificar potenciais situações problemáticas e preparar o porta-voz. Ao mesmo tempo, um plano de comunicação de crise tem especial importância em uma fase inicial, uma vez que permite ao comunicador poupar tempo, o que ajuda a garantir uma resposta eficaz (REYNOLDS, 2014, p. 128).

Na origem das crises podem estar diferentes causas, uma das quais pode ser a ocorrência de uma catástrofe. Uma catástrofe, de acordo com a Lei de Bases da Proteção Civil, "é o acidente

grave ou série de acidentes graves suscetíveis de provocarem elevados prejuízos materiais e, eventualmente vítimas afetando intensamente as condições de vida e o tecido socioeconómico em áreas ou na totalidade do território nacional" (PORTUGAL, 2015, p. 6).

No estudo da comunicação de crise, as catástrofes naturais são "uma componente chave porque apesar das organizações não poderem ser culpadas pela sua origem, podem ser culpadas se um determinado estado de normalidade não é atingido de maneira rápida" (FEARN-BANKS, 2007, p. 90). Em uma situação de crise o público avalia o sucesso de uma operação, em grande parte, pelo sucesso da comunicação das autoridades (REYNOLDS, 2004, p. 9). Para a autora, "ser proactivo e fornecer recomendações e informação aos média e ao público o mais cedo possível, contribui para estabelecer a organização como uma fonte de notícias precisa, credível e oportuna, o que reforça as relações com os média e com o público" (2014, p. 200).

## 2 Pressupostos metodológicos

Este estudo, que parte de uma dissertação de mestrado apresentada e aprovada na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), foi efetuado com recurso a uma triangulação metodológica com o objetivo de responder às seguintes questões: "Até que ponto a comunicação de crise em Pedrógão Grande foi ao encontro das expectativas dos públicos?"; "Que avaliação é possível fazer sobre a atuação dos protagonistas (políticos e outros agentes do espaço público)?"; e "Como se processou a comunicação durante o incêndio de acordo com os relatórios oficiais?". Os instrumentos de recolha de dados utilizados foram: o inquérito por questionário, a entrevista e a pesquisa documental.

Relativamente ao inquérito, foi criado um formulário, através da ferramenta *Google Forms*, disponibilizado na rede social Facebook, de 22 de maio a 10 de agosto de 2018, a partir de uma amostra não probabilística por conveniência, tendo sido respondido por 290 pessoas. O inquérito foi estruturado em três partes: a primeira visou uma caracterização do perfil sociodemográfico dos inquiridos, a segunda procurou aferir sobre

a sua atitude face aos incêndios de Pedrógão Grande, e a terceira parte pretendeu entender as atitudes face à comunicação de crise das diferentes entidades envolvidas nos incêndios.

Paralelamente, realizaram-se entrevistas centradas, estruturadas e não presenciais que visaram conhecer o modo como se processou a gestão da comunicação de crise no caso dos incêndios de Pedrógão Grande, através da perspectiva das próprias entidades, mas também a partir do testemunho privilegiado dos jornalistas, das vítimas, dos operacionais, dos voluntários, dos elementos que desenvolveram projetos na região, e de especialistas na área florestal.

A investigação foi ainda reforçada a partir da pesquisa documental que incluiu a análise dos relatórios do incêndio de Pedrógão Grande, elaborados pelas entidades oficiais, contribuindo para a reflexão sobre os momentos-chave da gestão da comunicação de crise.

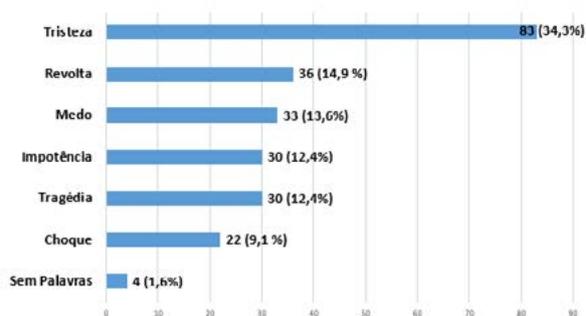
### 3 Apresentação e discussão de resultados

#### 3.1 Inquérito

Os resultados obtidos com os inquéritos permitiram investigar a percepção da opinião pública relativamente às ações tomadas pelas autoridades no domínio da comunicação. Convém referir que os resultados obtidos não podem

ser generalizados à população em geral, por se tratar de uma amostra não probabilística por conveniência, no entanto, fornecem indicações úteis sobre aquilo que ocorreu em matéria de comunicação de crise. O Gráfico 1 resume os sentimentos dos inquiridos perante as imagens dos incêndios de Pedrógão Grande:

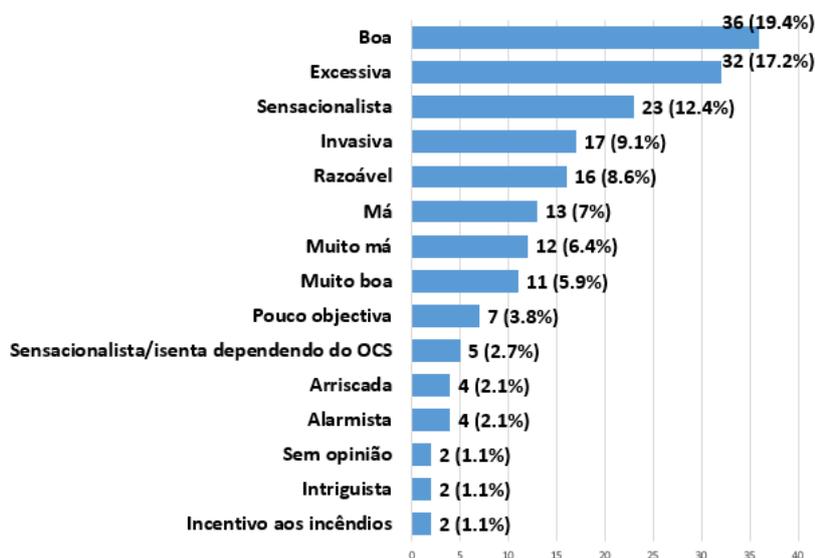
**Gráfico 1** – Sentimento dos inquiridos perante as imagens dos incêndios de Pedrógão Grande



**Fonte:** Gráfico elaborado pelo autor (2020).

Quando questionados sobre o que sentiram ao verem as imagens do incêndio, 34,3% dos inquiridos respondeu *tristeza*, 14,9% *revolta* e 13,6% *medo*. O desenvolvimento de emoções negativas, por parte dos indivíduos, pode fazer com que esses comecem a questionar a legitimidade das organizações, uma vez que as suas ações não estão alinhadas com as suas expectativas.

**Gráfico 2** – Avaliação da cobertura jornalística televisiva pelos inquiridos

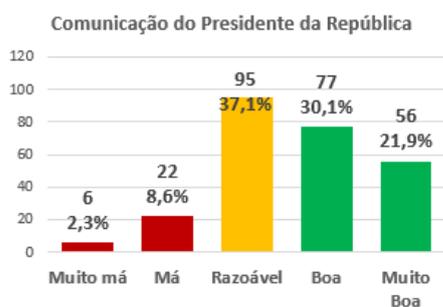


**Fonte:** Gráfico elaborado pelo autor (2020).

Depois de responderem positivamente a uma questão de crivo – sobre um eventual acompanhamento da cobertura televisiva dos incêndios – verificou-se que, apesar de 19,4% dos respondentes terem considerado que a cobertura jornalística foi boa, 66,1% deles faz uma avaliação negativa da cobertura jornalística televisiva (Gráfico 2).

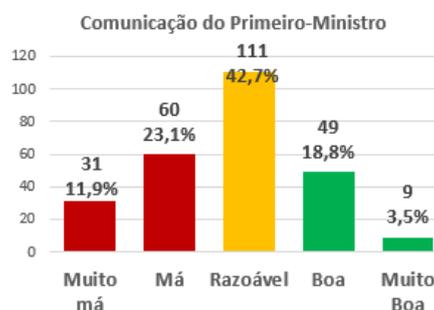
Quando confrontados os resultados da avaliação da comunicação de três dos protagonistas políticos (presidente da república, Marcelo Rebelo de Sousa, primeiro-ministro, António Costa e ministra da Administração Interna, Constança Urbano de Sousa) na sequência dos incêndios de Pedrógão Grande, verificou-se que sensivelmente metade dos inquiridos (52%) faz uma avaliação positiva da atuação comunicativa do presidente da república (Gráfico 3). Pelo contrário, como demonstra o Gráfico 5, mais de metade dos respondentes (54,2%) faz uma avaliação negativa da então ministra da Administração Interna, Constança Urbano de Sousa. Por sua vez, tal como evidencia o Gráfico 4, a postura comunicativa do primeiro-ministro, António Costa, perante o público, foi considerada razoável para 42,7 % dos inquiridos. Os dados obtidos revelam ainda que 52% dos respondentes têm uma opinião positiva sobre a comunicação do presidente da república, enquanto apenas 22,5% têm uma opinião positiva sobre a comunicação do primeiro-ministro no que diz respeito aos incêndios de Pedrógão Grande.

**Gráfico 3 –** Avaliação da comunicação do Presidente da República pelos inquiridos



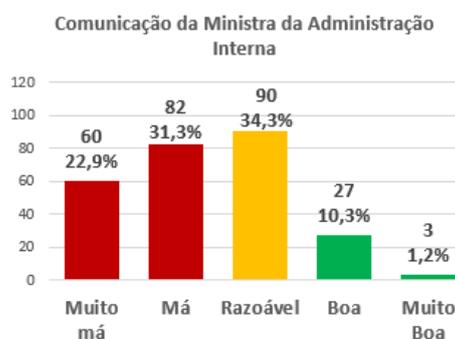
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor (2020).

**Gráfico 4 –** Avaliação da comunicação do Primeiro-Ministro pelos inquiridos



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor (2020).

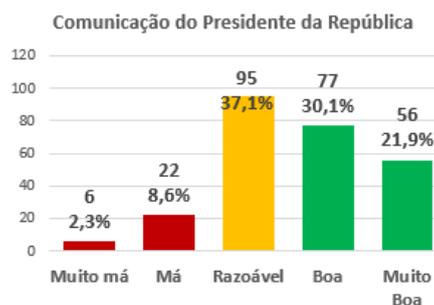
**Gráfico 5 –** Avaliação da comunicação da Ministra da Administração Interna pelos inquiridos



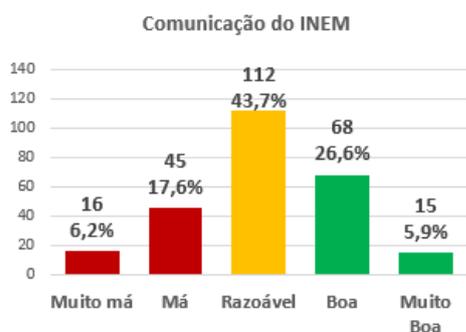
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor (2020).

Na avaliação efetuada à comunicação das diferentes entidades, apenas o presidente da república (Gráfico 6), o INEM (Gráfico 7) e a Associação de Vítimas do Incêndio de Pedrógão Grande (Gráfico 8) recolhem uma opinião mais positiva que negativa.

**Gráfico 6 –** Avaliação da comunicação do Presidente da República pelos inquiridos



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor (2020).

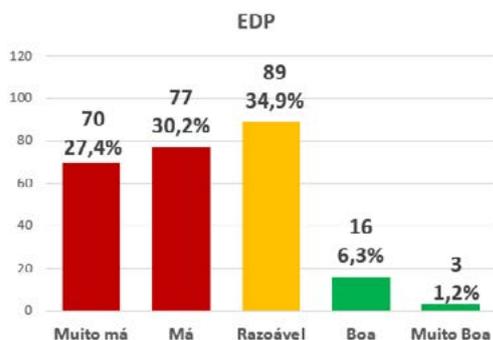
**Gráfico 7** – Avaliação da comunicação do INEM pelos inquiridos

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor (2020).

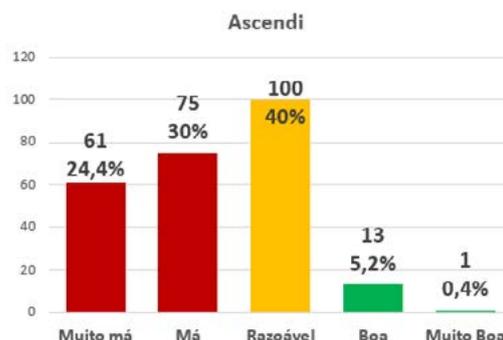
**Gráfico 8** – Avaliação da comunicação da Associação de Vitimas do Incêndio de Pedrógão Grande pelos inquiridos

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor (2020).

Destacam-se, pela negativa, a Ascendi e a EDP, na medida em que se constatou que 57,4% dos inquiridos considera que a comunicação da EDP foi *má* ou *muito má*, 54, enquanto 4% faz a mesma avaliação da Ascendi, como fica exposto nos Gráficos 9 e 10, respetivamente.

**Gráfico 10** – Avaliação da comunicação da EDP pelos inquiridos

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor (2020).

**Gráfico 10** – Avaliação da comunicação da Ascendi pelos inquiridos

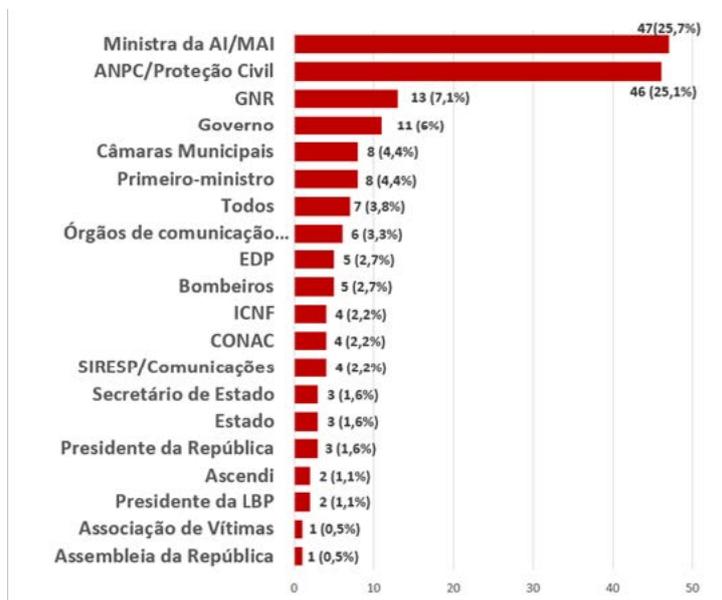
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor (2020).

Convém referir que o incêndio mais grave terá sido provocado pelo contato entre a vegetação e uma linha elétrica de média tensão, em Escalos Fundeiros e Regadas, um facto que sugere que a EDP, a entidade responsável pela limpeza da faixa de gestão de combustível, não terá feito o trabalho que lhe dizia respeito (VIEGAS *et al.*, 2017, p. 5). Importa, igualmente, assinalar que das 65 pessoas que faleceram, 47 morreram na Estrada Nacional 236, enquanto fugiam do fogo. A Ascendi era a entidade gestora da Estrada Nacional 236-1 responsável pela sua manutenção e pelas operações de limpeza (VIEGAS *et al.*, 2017, p. 220).

A avaliação da comunicação da EDP e da Ascendi foi mais negativa que a dirigida aos responsáveis políticos, isso pode, eventualmente, sugerir que o público esperava outra atitude por parte da comunicação dessas empresas.

Quando se inquiriu, através de uma pergunta de resposta aberta, qual a entidade ou figura que apresentou pior imagem perante a opinião pública, 25,7% dos respondentes apontou a antiga ministra da Administração Interna, Constança Urbano de Sousa. Duas das razões indicadas pelos inquiridos para essa escolha estão relacionadas com erros na comunicação e falta de domínio de conhecimento técnico. Para 24,2% dos inquiridos, a Autoridade Nacional de Proteção Civil foi a instituição que apresentou pior imagem e 7,1% consideraram que foi a Guarda Nacional Republicana, como fica patente no Gráfico 11.

**Gráfico 11** – Entidade/figura que apresentou pior imagem perante a opinião pública



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor (2020).

Os inquiridos pronunciaram-se igualmente sobre a instituição ou personalidade que apresentou melhor imagem na sequência dos incêndios de Pedrógão Grande. A análise do Gráfico 12 revela, pela positiva, o presidente da república, Marcelo Rebelo de Sousa, sendo que perto de metade (44,5%) dos respondentes considerou que foi a figura que apresentou melhor imagem. As justificações apresentadas prendem-se, essencialmente, com quatro características/ atitudes demonstradas pelo chefe de estado:

sensibilidade para com as populações afetadas, proximidade/presença no local da tragédia, boa capacidade de comunicação e exigência do apuramento de responsabilidades. Para 26,5% dos inquiridos foram os bombeiros que apresentaram uma melhor imagem devido ao seu esforço e dedicação. Já para 5% dos inquiridos não houve ninguém que se distinguisse pela positiva, ou seja, no seu entender nenhuma entidade e nenhuma personalidade esteve à altura das expectativas.

**Gráfico 12** – Entidade/figura que apresentou melhor imagem perante a opinião pública



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor (2020).

### 3.2 Entrevistas

A análise das entrevistas pretendeu refletir sobre o modo como se processou a gestão da comunicação de crise no caso dos incêndios de Pedrógão Grande, através da perspectiva das próprias entidades envolvidas, mas também de testemunhas privilegiadas: vítimas, jornalistas, operacionais que estiveram no incêndio, voluntários e elementos que desenvolveram projetos na região e de especialistas na área florestal. Ao todo, foram contactadas 75 entidades/pessoalidades, com o objetivo de abordar o tema de comunicação de crise tendo como base os incêndios de Pedrógão Grande, no entanto, apenas 25 acederam a colaborar neste estudo.

Quando se contactaram os gabinetes de comunicação das instituições envolvidas, verificaram-se diversos entraves como a ausência de resposta e as restrições impostas a esse estudo. De facto, a esmagadora maioria das entidades demonstrou pouca abertura para colaborar com essa investigação, o que evidencia falta de comunicação por parte de quem deveria ser o facilitador privilegiado de comunicação. A inibição, somada ao facto de o caso estar a ser investigado pela justiça, constituíram fortes condicionantes para o estudo, impedindo-nos de conhecer a forma como as diversas entidades envolvidas de âmbito nacional geriram a questão da comunicação face ao incêndio de Pedrógão Grande.

Nenhum dos responsáveis políticos aceitou colaborar com esta investigação, o que denota alguma dificuldade em refletir sobre o tema. Pelo contrário, os jornalistas mostraram-se bastante disponíveis para falar sobre o caso e partilhar a sua experiência. Essa classe profissional demonstrou autonomia e interesse e, desse modo, foi possível conhecer a perceção dos jornalistas que cobriram o evento relativamente ao acesso à informação sobre o caso.

Quanto às entidades oficiais, obteve-se apenas uma resposta afirmativa por parte da Autoridade Nacional de Proteção Civil, ainda que os seus representantes, alegando constrangimentos legais, não tenham falado do caso específico dos incêndios de Pedrógão Grande.

A Liga dos Bombeiros Portugueses, não sendo uma organização do Estado, foi a única entidade de âmbito nacional que se mostrou disponível para falar sobre os incêndios de Pedrógão Grande, embora o seu representante tenha preferido o anonimato.

As seis entidades que acederam ao nosso pedido de entrevista – ANPC, LBP, Municípios de Góis, Penela, Oleiros e Alvaiázere – não tinham plano de comunicação de crise, nem um comité de crise. A estratégia de comunicação foi remetida para as orientações do Sistema de Gestão de Operações e dos planos municipais de emergência e proteção civil.

Ainda que o objeto de estudo desta investigação seja a comunicação de crise em situações de catástrofe, constatou-se que a temática da comunicação de crise foi exclusivamente associada a uma resposta a uma emergência. Essa situação excluiu outras tipologias de crise que podem afetar a imagem da organização. Paralelamente, também não se considerou os procedimentos que deveriam ser implementados durante as fases de preparação e recuperação, impedindo uma abordagem integrada da comunicação de crise. Na verdade, a existência de um trabalho prévio que englobasse, por exemplo, a elaboração de modelos de comunicados, a escolha e preparação do porta-voz, pouparia tempo e faria a diferença, em plena crise.

No que se refere à estratégia seguida durante os incêndios de junho de 2017, o representante da Liga dos Bombeiros Portugueses referiu que foi privilegiada uma postura de empatia, honestidade e solidariedade. De acordo com essa fonte, os elementos do quadro de comando dos bombeiros, que frequentemente assumem as funções de comandante das operações de socorro, possuem formação em matéria de comunicação e estão sensibilizados para o modo como devem lidar com os órgãos de comunicação social.

Ao mesmo tempo, as entidades sublinharam o papel essencial do Posto de Comando Operacional para recolher e estruturar a informação relevante e, posteriormente, divulgá-la através dos oficiais de ligação presentes no local.

No âmbito dos incêndios de junho de 2017,

o processo de comunicação, ao nível das autarquias, fez-se através da articulação de vários gabinetes, nomeadamente, do gabinete de apoio à presidência, do gabinete de comunicação e do gabinete técnico florestal, em um caso foram ainda envolvidos os técnicos de ação social e de agronomia. O site e o Facebook foram utilizados pelo Município de Oleiros para veicular informação oficial sobre a evolução do incêndio, o processo de candidatura a apoios e as necessidades de doações. Os representantes dos municípios referiram que a maior dificuldade na hora e comunicar prendeu-se com o facto de as infraestruturas de telecomunicações terem sido destruídas com os incêndios. Em uma situação de catástrofe o gabinete de comunicação de uma organização tem de dar resposta às solicitações dos diferentes públicos (população visada, familiares de vítimas, órgãos de comunicação social).

Atendendo à experiência da então Adjunta Nacional de Operações, Patrícia Gaspar, a preparação de uma conferência de imprensa deve incluir os representantes das diferentes entidades envolvidas. É necessário reunir a informação relevante, escolher o horário mais adequado, a pessoa mais habilitada para falar, e providenciar material de suporte para os jornalistas. De acordo com a sua entrevista, o porta-voz deve possuir boas capacidades de comunicação, ser capaz de manter uma postura calma em situações de *stress* e ter domínio técnico sobre o assunto.

Em relação a uma possível interferência dos meios de comunicação social na análise e na gestão dos incêndios de 2017, foi referido pelos entrevistados pela negativa, que a postura arriscada que alguns jornalistas assumem pode representar uma preocupação acrescida no comando das operações; pela positiva, foi destacado o papel ativo que os média têm ao mostrar a dimensão do problema, divulgarem medidas de autoproteção e darem visibilidade ao acontecimento, o que pode influenciar as ações de solidariedade.

Depois de apresentados os principais dados relativos às entidades públicas que acederam responder às entrevistas, procede-se agora com a posição dos jornalistas relativamente ao caso

em destaque, tendo sido entrevistados oito jornalistas que cobriram o evento, o que permitiu perceber melhor como se processou o acesso à informação sobre o caso.

No que toca ao espaço de manobra concedido aos órgãos de comunicação social, os jornalistas que estiveram no Posto de Comando afirmaram que, em uma fase inicial, não houve grandes restrições, mas com o avançar do tempo, o espaço foi diminuindo.

Quando avaliaram o fluxo de informação, os jornalistas destacaram como positiva a regularidade dos *briefings* concedidos pela Proteção Civil, o que foi importante para transmitir informação com rigor e evitar especulações. Pela negativa foi apontado que, em uma fase inicial, no Posto de Comando ninguém se mostrou disponível para falar com os órgãos de comunicação social, o que implicou a demora na confirmação oficial da existência de vítimas mortais; verificaram-se ainda lacunas na comunicação entre as diferentes entidades, como foi constatado no caso da falsa queda do avião.

De acordo com os jornalistas, durante os incêndios na região de Pedrógão Grande, os representantes das diferentes entidades apresentaram uma postura mais dominada pelas emoções e de maior cautela na hora de falar com os órgãos de comunicação social. O presidente da república, Marcelo Rebelo de Sousa, foi apontado pelos jornalistas como a figura mais acessível, graças à sua boa capacidade de comunicação e por ter apelado ao apuramento de responsabilidades.

Os responsáveis políticos desempenham um papel relevante na gestão da comunicação de crise, quer seja como recetores, quer seja como transmissores das mensagens sobre a catástrofe. Seguindo essa lógica, o presidente da república destacou-se enquanto transmissor, revelando-se um porta-voz credível. Dado o *feedback* altamente positivo relativamente à prestação de Marcelo Rebelo de Sousa, teria sido pertinente perceber qual a sua afinidade com a teoria de comunicação de crise, contudo, o pedido de colaboração neste estudo não foi aceito.

Apesar disso, alguns jornalistas ressaltaram que a postura do presidente da república pode

ter remetido para segundo plano outras figuras que estariam mais habilitadas para falar sobre o incêndio, nomeadamente, o comandante das operações de socorro. Relativamente à figura menos acessível na opinião dos jornalistas, as respostas foram divergentes.

Em relação ao que deveria ter sido feito para facilitar o acesso de informação, os jornalistas sugeriram que os responsáveis das entidades podiam ter adotado uma postura mais transparente e proactiva, potenciando uma comunicação mais eficiente no terreno e envolvendo técnicos de diferentes áreas fora dos momentos dos *briefings*, para ajudar a enquadrar o que se estava a passar.

Os jornalistas relataram que a maior dificuldade perante a tragédia de Pedrógão Grande consistiu em separar a emoção da informação. O jornalista, apesar de não ser indiferente ao sofrimento e à destruição que o rodeia, precisa de ter sangue frio para fazer o seu trabalho sem cair no sensacionalismo. De acordo com as indicações do Código Deontológico, os jornalistas quando trabalham em um cenário de tragédia, como é um caso de um incêndio, devem reger-se pela verdade, e pelo rigor. A abordagem das vítimas e das suas vivências deve ser feita com respeito, sensibilidade, compreensão e bom senso. A ação das instituições envolvidas deve ser escrutinada em prol do interesse público.

Para as testemunhas privilegiadas, as vítimas demonstraram estar revoltadas com as entidades, porque se sentiram abandonadas no momento em que mais precisaram. Esse sentimento prolongou-se no pós-incêndio, com as vítimas a considerarem que poderiam ter sido mais apoiadas.

No que diz respeito ao que era comunicado nos média pelos responsáveis políticos face à realidade no terreno, os voluntários e os elementos que desenvolveram projetos na região sentiram que houve um desfasamento, uma vez que houve falta de sensibilidade para com a população afetada, falta de capacidade de fazer chegar os bens doados até às populações idosas e isoladas que não tinham meios para se deslocar para ir buscar essa ajuda, registando-se uma demora que impossibilitou as populações de usufruírem do apoio angariado com a ajuda dos portugueses.

Foi reconhecido que, imediatamente após a tragédia, seria muito difícil adequar a comunicação no âmbito da solidariedade e do voluntariado às necessidades verificadas no terreno. No entanto, em um segundo momento deveria ter sido comunicado, com mais rigor, o que fazia efetivamente falta, e qual a melhor maneira das pessoas ajudarem. Na perceção da maioria dos voluntários, a comunicação das entidades oficiais pode influenciar o aparecimento e o desenvolvimento de ações de solidariedade e voluntariado em uma situação de catástrofe.

No entender dos operacionais entrevistados, o combate aos incêndios florestais seria mais eficaz, se houvesse mais cooperação e partilha de conhecimento entre as diferentes entidades. De acordo com o seu testemunho, os portugueses ficaram mais sensibilizados para a problemática dos incêndios florestais, depois das tragédias de 2017. Quer os operacionais, quer os especialistas na área florestal fizeram uma análise negativa da cobertura mediática dos incêndios.

### 3.3 Pesquisa documental

A par das entrevistas efetuadas, a análise dos relatórios oficiais do incêndio forneceu-nos importantes indicações sobre o modo como foi gerida a questão da comunicação durante os incêndios de Pedrógão Grande.

Em uma fase inicial, os responsáveis no Posto de Comando Operacional (PCO) de Pedrógão Grande demoraram a falar com os órgãos de comunicação social. De acordo com o relatório de análise e de apuramento dos factos relativos aos incêndios, elaborado pela Comissão Técnica Independente, "o PCO tem a obrigação de dar nota pública do ponto de situação da ocorrência de forma regular. Constatou-se que a autoridade operacional não o fez nas primeiras 30 horas da ocorrência. A autoridade política assumiu, em parte, essa função" (2017, p. 133).

Em teoria, durante uma crise, transmitir uma mensagem o mais cedo possível contribui para tornar a organização em uma fonte credível de informação, demonstrando que está a tomar ações apropriadas e reforçando a sua relação com o público e com os média.

O incêndio de Pedrógão Grande, pelas suas dimensões e pelo seu impacto, envolveu muitos órgãos de comunicação social, que colocaram alguma pressão sob o Posto de Comando Operacional. Compreende-se, obviamente, que, durante um incêndio, a prioridade do Comandante das Operações de Socorro (COS) deveria ser a proteção de pessoas e bens, e o combate do incêndio. No entanto, o Posto de Comando Operacional não pode deixar de informar regularmente o público sobre a evolução da ocorrência.

De facto, verificou-se que durante as primeiras 30 horas do incêndio de Pedrógão Grande, a autoridade operacional atribuiu as responsabilidades de comunicação aos protagonistas políticos, que, à partida, não são especialistas na gestão da informação operacional de emergência. Os responsáveis políticos têm um papel importante na gestão da comunicação de crise, quer seja como recetores, quer seja como transmissores das mensagens sobre a catástrofe. Enquanto recetores, a contínua presença de altas autoridades no Posto de Comando Operacional de Pedrógão Grande, a aguardar explicações dos COS, poderia, eventualmente, ter perturbado os trabalhos de comando, de acordo com os relatórios sobre o incêndio. Enquanto transmissores, é questionável se devem ser esses a comunicar a informação de carácter mais técnico e operacional.

Por outro lado, a forma como as autoridades lidaram com o caso da falsa queda do avião merece uma análise do ponto de vista da gestão da comunicação de crise. No dia 20 de junho de 2017, um grupo de operacionais avistou um avião *Canadair* espanhol a fazer um movimento descendente e, em seguida, ouviu-se uma explosão acompanhada de fumo na mesma direção em que a nave deixou de ser avistada. A intensidade da explosão fê-los assumir e reportar ao Posto de Comando a queda de um avião. A informação da queda do avião ter-se-á espalhado e levou

os jornalistas a noticiarem esse acontecimento. Embora não houvesse confirmação oficial por parte da Autoridade Nacional de Proteção Civil, nem de nenhum dos responsáveis políticos, alguns elementos das autoridades e vários procedimentos em curso indicaram que tinha caído uma aeronave. Apesar de ser difícil aferir a fonte de informação que induziu os jornalistas a dar conta desse acontecimento, é certo que as autoridades operacionais, assim que confirmaram que não tinha havido nenhum acidente com nenhuma aeronave envolvida no combate ao incêndio, deveriam ter-se empenhado em desmentir esse rumor o mais rapidamente possível, de modo a pôr fim a uma notícia que estava a ser intensamente veiculada pelos órgãos de comunicação social portugueses e estrangeiros.<sup>3</sup> Esse caso não terá sido esclarecido de forma proactiva, uma vez que só foi clarificado, duas horas depois do episódio que gerou essa confusão ter acontecido, em um *briefing* "regular" e após uma pergunta de um jornalista sobre esse assunto. De facto, a literatura sobre comunicação de crise recomenda que as organizações devem ser proactivas e empenhar-se em ser a fonte primária de informação, mantendo os órgãos de comunicação atualizados, o que evita a disseminação de rumores que podem prejudicar a imagem e credibilidade da organização.

Um mês depois dos incêndios de Pedrógão Grande os *briefings* da ANPC aos órgãos de comunicação social foram concentrados na sede, em Lisboa, com o objetivo de permitir aos comandantes das operações de socorro concentrarem-se na conduta das operações. Da análise dos relatórios e das entrevistas, ficou a dúvida se os elementos que desempenharam a função de COS terão sido mais perturbados com os *briefings* dedicados à comunicação social ou com os *briefings* às autoridades políticas.

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.dn.pt/lusa/pedrogao-grande-aviao-canadair-despenhou-se-no-combate-as-chamas-8577679.html>. Acesso em: 18 dez. 2019;

Disponível em: [https://www.rtp.pt/noticias/pais/bombeiros-concentram-se-a-alguns-metros-de-onde-caiu-aviao-canadair\\_n1009332](https://www.rtp.pt/noticias/pais/bombeiros-concentram-se-a-alguns-metros-de-onde-caiu-aviao-canadair_n1009332). Acesso em: 18 dez. 2019;

Disponível em: <https://expresso.pt/sociedade/2017-06-20-Protexao-Civil-confirma-buscas-por-aeronave-mas-nao-a-queda>. Acesso em: 18 dez. 2019;

Disponível em: [https://elpais.com/internacional/2017/06/20/actualidad/1497976468\\_380777.html](https://elpais.com/internacional/2017/06/20/actualidad/1497976468_380777.html). Acesso em: 18 dez. 2019.

## Considerações finais

Atendendo aos objetivos propostos, considera-se que, apesar das limitações, foi possível compreender em que medida a gestão da comunicação de crise em Pedrógão Grande correspondeu às expectativas dos públicos. Um dos dados mais relevantes consistiu no estudo sobre a percepção de oito jornalistas que cobriram o evento relativamente ao acesso à informação. Também, graças ao inquérito, foi possível a investigar a percepção da opinião pública relativamente às ações tomadas pelas autoridades.

Uma crise é um evento inesperado que ameaça as expectativas dos indivíduos e afeta o desempenho da organização. A comunicação de crise, por conseguinte, surge da necessidade de evitar ou limitar os danos na reputação da organização e resguardar a sua imagem. Uma crise dentro de uma organização pode ter diversas origens, entre as quais, uma catástrofe, sobretudo, se o público entender que a resposta dada foi inadequada.

Os incêndios de Pedrógão Grande, pelas circunstâncias em que se desenvolveram e, sobretudo, devido à existência de um elevado número de vítimas mortais, mereceram uma enorme atenção mediática que testou a credibilidade, reputação e imagem de várias organizações e figuras envolvidas na proteção de pessoas e bens e na defesa da floresta. A dimensão do acontecimento levou à alteração de procedimentos ao nível da comunicação, sendo a mais evidente a mudança na relação com os jornalistas durante os incêndios levada a cabo pela Autoridade Nacional de Proteção Civil.

Durante a investigação, verificou-se que a maior dificuldade em cumprir os objetivos previamente definidos consistiu em analisar a forma como as diversas entidades envolvidas geriram a questão da comunicação face ao incêndio de Pedrógão Grande, sob o ponto de vista das instituições, dado que as mesmas demonstraram pouca abertura para falar sobre o mesmo. Com efeito, constatou-se que, em Portugal, as entidades, sobretudo de âmbito nacional, têm aparentemente algum receio de falar sobre os seus problemas de comunicação.

Atendendo às entrevistas realizadas, verificou-se

uma ausência de planos de comunicação de crise, o que revela um grande desfasamento entre a teoria e a prática nesta área das relações públicas.

Importa referir que no início da noite de 17 de junho de 2017, perante a gravidade dos acontecimentos, os responsáveis pelas operações não se preocuparam com a questão da comunicação, tendo em conta os depoimentos dos jornalistas e os relatórios analisados. Assim sendo, foi notória uma falta de estratégia de comunicação de crise e falhas na preparação no período que antecedeu a ocorrência. A informação ao público foi completamente delegada nas autoridades políticas nas primeiras 30 horas dos incêndios, sendo que, à primeira vista, não são essas as entidades mais habilitadas para fazer a gestão da informação operacional de emergência. Compreende-se, obviamente, que, durante um incêndio, a prioridade do Comandante das Operações de Socorro deveria ser a proteção de pessoas e bens e o combate do incêndio. No entanto, o Posto de Comando Operacional tem a obrigação de dar nota pública do ponto de situação da ocorrência de forma regular, por uma questão de rigor técnico. Assim, em cenários de alguma complexidade, pode ser benéfica a designação de um oficial de relações públicas com a função de assessorar o COS e articular com os média, tal como está previsto no Sistema de Gestão de Operações. É importante que o Comandante das Operações de Socorro e/ou o oficial de relações públicas esteja à vontade na área de comunicação de crise, de modo a poder corresponder de forma atempada às expectativas de todos os *stakeholders*: responsáveis políticos, órgãos de comunicação social, vítimas, familiares das vítimas e público em geral.

Os dados do inquérito, apesar de não poderem ser generalizados, visto serem provenientes de uma amostra não probabilística por conveniência, mostraram que a opinião pública faz uma avaliação negativa das diferentes entidades e figuras envolvidas no incêndio de Pedrógão Grande. As organizações devem refletir sobre as suas estratégias de comunicação, investir na fase de planeamento, de modo a organizar uma resposta mais eficaz perante uma crise e preparar uma rápida recuperação.

A prestação do presidente da república Marcelo de Sousa, no domínio da comunicação, foi positiva, na perceção dos inquiridos e dos entrevistados, pelo que se pode considerar que essa figura mantém a popularidade intacta em plena catástrofe.

Os jornalistas relataram que não houve grandes restrições no Posto de Comando Operacional de Pedrógão Grande, numa fase inicial, mas que, com o avançar do tempo, o espaço de manobra foi diminuindo. A regularidade dos *briefings* no terreno foi um aspeto positivo destacado pelos jornalistas, quando avaliaram o fluxo de informação dado pelas entidades oficiais. Relativamente ao que as entidades poderiam ter feito para facilitar o acesso de informação, os jornalistas recomendaram a adoção de uma atitude mais transparente e proactiva por parte dos responsáveis, uma comunicação mais eficiente no terreno e o envolvimento de mais técnicos de diferentes áreas a falar sobre o assunto, fora dos momentos dos *briefings*.

A análise das entrevistas revelou ainda que as vítimas sentiram pouco apoio por parte das entidades oficiais, seria recomendável um acompanhamento das vítimas numa fase pós-crise.

Os incêndios de Pedrógão Grande colocaram vários desafios às entidades intervenientes e aos responsáveis políticos, no campo da comunicação de crise. É importante aprender com os aspetos positivos e negativos que marcaram esse caso, sendo certo que cada crise é única, pelo que a aplicação da mesma estratégia, nem sempre conduz aos mesmos resultados. Espera-se que as conclusões a retirar desta análise possam contribuir para um maior conhecimento sobre o modo como devem ser encaradas crises semelhantes no futuro.

## Referências

ANPC, Associação Nacional de Proteção Civil. **Relatório do incêndio de Pedrógão Grande**. 2017. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/media/31381809/20170707-relatorio-da-anpc-sobre-incendio-de-pedrógao-grande.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2018.

ANPC, Associação Nacional de Proteção Civil. **Relatório Final do Processo de Inquérito nº 12/2017**. 2017. Disponível em: [http://www.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/pdf/relatorio\\_anpc.pdf](http://www.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/pdf/relatorio_anpc.pdf). Acesso em: 14 jul. 2018.

BITTAR, D. **O poder da assessoria de comunicação nos momentos de crise**. 2012. Disponível em: <http://www.boccc.ubi.pt/pag/bittar-danielle-o-poder-da-assessoria-de-comunicacao.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2018.

COOMBS, W. **The Handbook of Crisis Communication**. Singapura: Graphicraft Limited, 2010.

CTI, Comissão Técnica Independente. **Análise e apuramento dos factos relativos aos incêndios que ocorreram em Pedrógão Grande, Castanheira de Pera, Ansião, Alvaiázere, Figueiró dos Vinhos, Arganil, Góis, Penela, Pampilhosa da Serra, Oleiros e Sertã, entre 17 de junho e 24 de junho de 2017**. 2017. Disponível em: [https://www.parlamento.pt/Documents/2017/Outubro/Relat%C3%B3rioCTI\\_VF%20.pdf](https://www.parlamento.pt/Documents/2017/Outubro/Relat%C3%B3rioCTI_VF%20.pdf). Acesso em: 2 maio 2018.

FEARN-BANKS, K. **Crisis communications: a casebook approach**. Nova Jérсия: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2007.

**Lei n.º 27/2006, de 3 de julho** (alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2011, de 30 de novembro e pela Lei n.º 80/2015, de 3 de agosto, que republica o diploma). Lei de Bases da Proteção Civil. Diário da República, 149, Série I.

LOPES, M. **Incêndio em Pedrógão Grande, há um ano, matou 66 pessoas, feriu 253 e atingiu 261 habitações**. 2018. Disponível em: <https://observador.pt/2018/06/14/incendio-em-pedrogao-grande-ha-um-ano-matou-66-pessoas-feriu-253-e-atingiu-261-habitacoes/>. Acesso em: 22 de julho de 2018.

REYNOLDS, B. **Crisis and Emergency Risk Communication: By Leaders for Leaders**. Atlanta: Centers for Disease Control and Prevention, 2004.

REYNOLDS, B. **Crisis and Emergency Risk Communication**. Atlanta: Center for Disease Control and Prevention, 2014.

XX Governo Constitucional. **Incêndio de Pedrógão Grande: relatório e prejuízos**. 2017. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/30394726/20170703-m-pi-relatorio-prejuizos.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2018.

---

### Fábio Fonseca Ribeiro

Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho, em Braga, Portugal; professor auxiliar do Departamento de Letras, Artes e Comunicação da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, em Portugal.

---

### Daniela Fonseca

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior, Portugal. Professora Auxiliar na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), Portugal.

---

### Sara Tapa

Doutoranda do Departamento de Economia, Sociologia e Gestão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD).

---

**Endereço para correspondência**

Fábio Fonseca Ribeiro

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Escola de Ciências Humanas e Sociais

Quinta de Prados, 5001801

Vila Real, Portugal