
QUANDO O EMISSOR É A MENSAGEM: A COMUNICAÇÃO DE MARCELO REBELO DE SOUSA NOS INCÊNDIOS DE 2017

Bianca Persici Toniolo

Departamento de Comunicação, Filosofia e Política, Faculdade de Artes e Letras, Universidade da Beira Interior, Portugal

Gisela Gonçalves

Departamento de Comunicação, Filosofia e Política, Labcom,
Faculdade de Artes e Letras, Universidade da Beira Interior, Portugal

RESUMO

Este artigo tem como tema a comunicação oficial de crise da Presidência da República Portuguesa (PRP) durante os incêndios florestais que aconteceram nos meses de junho e de outubro de 2017, conhecidos, respetivamente, como “tragédia de Pedrógão Grande” e “incêndios de outubro”. Os incêndios de 2017 foram os mais nefastos da história de Portugal e receberam uma grande cobertura dos média internacionais. Naquele ano, Portugal foi o país que mais sofreu com os fogos, de acordo com o relatório da União Europeia (2018), tendo sido responsável por, aproximadamente, 90% das mortes causadas por incêndios. O principal fundamento teórico do estudo é a teoria situacional de comunicação de crise (TSCC) (Coombs, 2007). Na TSCC, Coombs (2007) identificou as variáveis envolvidas numa crise e apresentou as estratégias de resposta mais adequadas a serem aplicadas a cada tipo de crise. Por meio do método da análise do discurso, descrevemos e comparamos a comunicação da Presidência da República Portuguesa na gestão dessas duas crises de origens semelhantes (incêndios florestais) separadas por apenas quatro meses (junho e outubro de 2017). A nossa intenção é contribuir para a compreensão das estratégias de resposta propostas por Coombs (2007) quando aplicadas a uma comunicação exclusivamente baseada no modelo de informação pública (Grunig & Hunt, 1984). A investigação concluiu que a PRP optou pela estratégia de gestão do significado (Coombs, 2015) com informações de ajuste e predominância das respostas reparativas primárias da categoria “reconstrução” e subcategoria “compensação”, produzindo a resposta adequada segundo a TSCC (Coombs, 2007). No entanto, observamos que a comunicação de crise da PRP para os incêndios de 2017 é um caso em que as características pessoais do emissor e as variáveis – responsabilidade pela crise, histórico da crise e reputação relacional anterior – foram mais relevantes para a comunicação de crise do que as mensagens propriamente ditas.

PALAVRAS-CHAVE

comunicação de crise; relações públicas; assessoria de imprensa; TSCC; incêndios em Portugal

WHEN THE SENDER IS THE MESSAGE: THE COMMUNICATION OF MARCELO REBELO DE SOUSA ABOUT THE 2017 FIRES

ABSTRACT

The theme of this article is the official crisis communication of the Portuguese Presidency (Presidência da República Portuguesa – PRP) during the forest fires that occurred in June and in October 2017, respectively known as the “tragedy of Pedrógão Grande” and the “October

fires”. The fires of 2017 were the most harmful in Portuguese history and received wide coverage in the international media. That year, Portugal was the country that most suffered with fires, according to an European Union report (2018), accounting for about 90% of deaths caused by this type of fire in the entire area covered by the report. The main theoretical basis of this study is situational crisis communication theory (SCCT) (Coombs, 2007). In SCCT, Coombs (2007) identified the variables involved in a crisis and presented the most appropriate response strategies to be applied to each crisis type. Through the discourse analysis method, we described and compared the Portuguese Presidency’s communication on the management of these two crises of similar origins (forest fires), only four months apart (June and October 2017). Our aim is to contribute to an understanding of the response strategies proposed by Coombs (2007) when applied to communication exclusively based on the public information model (Grunig & Hunt, 1984). The research concluded that the PRP opted for the managing meaning strategy by adjusting information and predominance of the primary repair responses of the category “rebuild” and subcategory “compensation”, producing an appropriate response according to SCCT (Coombs, 2007). However, we note that the PRP crisis communication for the 2017 fires is a case in which the personal characteristics of the sender and the variables – crisis responsibility, crisis history and prior relationship reputation – were more relevant to the effectiveness of crisis communication than the messages themselves.

KEYWORDS

crisis communication; public relations; press office; SCCT; Portugal fires

INTRODUÇÃO

Mais de 100 pessoas mortas em menos de quatro meses em fogos em Portugal. Por muito que a frieza destes tempos, cheios de números e de chavões políticos, económicos e financeiros nos convidem a minimizar ou banalizar, estes mais de 100 mortos não mais sairão do meu pensamento, como um peso enorme na minha consciência tal como no meu mandato presidencial. (Marcelo Rebelo de Sousa, Presidente da República Portuguesa, 17 de Outubro de 2017)¹

Em 2017, o mundo foi surpreendido pela dimensão dos fogos e pelo número de vítimas jamais registado na história de Portugal: até 31 de outubro, o fogo havia ardido mais de 442 mil hectares e vitimado 115 pessoas. Assim, os incêndios em Portugal foram considerados um dos cinco maiores desastres naturais do ano (União Europeia, 2018). O trecho do pronunciamento do presidente da República Portuguesa, Marcelo Rebelo de Sousa, proferido no dia 17 de Outubro de 2017, em direto de Oliveira do Hospital, concelho onde os fogos fizeram 12 mortes (Incêndios: Oliveira do Hospital homenageia vítimas mortais com memorial “15 de outubro”, 2017), expressa a gravidade da tragédia que se abateu sobre o País e a forma carregada de emoção como o Presidente conduziu a sua atuação perante os incêndios de 2017.

Naquele ano, Rebelo de Sousa priorizou na sua agenda estar próximo das vítimas das tragédias, e conduziu a sua ação política com afetos (Lopes & Espírito Santo, 2019).

¹ Retirado de <http://www.presidencia.pt/?idc=10&idi=136887>

Em relação ao governo, no seu discurso, o Presidente foi “implacável nas críticas”, exercendo a sua função presidencial de “empurrar o governo para determinadas decisões” (Lopes & Espírito Santo, 2019, pp. 253-254).

As florestas ocupam 67% do território português e, para além da sua importância ambiental, têm grande relevância econômica para o país. Dados do Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF, 2019) atribuíram ao setor florestal 1,2% do produto interno bruto (PIB), 10% das exportações e 92 mil postos de trabalho diretos. A ocorrência de grandes incêndios florestais é, logo, um grande risco para o setor e prejudicial para toda a população portuguesa, e não um problema circunscrito às áreas atingidas.

Em 2017, até 31 de outubro, “registaram-se 214 incêndios enquadrados nesta categoria que queimaram 412.781 hectares de espaços florestais, cerca de 93% do total da área ardida” (ICNF, 2017, p. 8) em Portugal. Entre 1 de janeiro e 31 de outubro daquele ano, arderam 442.418 hectares, mais de cinco vezes a média da área contabilizada nos dez anos anteriores (2007-2016), que foi de 83.780 hectares (ICNF, 2017). Em relação aos dez anos anteriores, 2017 teve o sexto maior número de ocorrências e a maior área ardida.

Os incêndios de 2017 foram os mais trágicos da história de Portugal e receberam grande cobertura pelos média internacionais (Imprensa de todo o mundo com os olhos em Portugal devido aos incêndios, 2017). As ocorrências mais significativas aconteceram em junho, com os incêndios deflagrados no dia 17, conhecidos como a “tragédia de Pedrógão Grande” e; em outubro, com os incêndios deflagrados no dia 15, chamados de “incêndios de outubro”.

	ÁREA ARDIDA (HA)	VÍTIMAS FATAIS	FERIDOS	CASAS DESTRUÍDAS	EMPRESAS DESTRUÍDAS
Pedrógão Grande	51.944	66	253	500	50
Incêndios de outubro	223.901	49	70	1.500	500

Tabela 1: Impacto dos incêndios de 2017 em Portugal

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no relatório do ICNF (2017) e “Incêndios de Outubro fizeram 49 mortos e atingiram 1.500 casas” (2018)

Como se pode ver na Tabela 1, os incêndios de outubro destruíram 223.901 hectares, enquanto os de junho foram responsáveis pela devastação de 51.944 hectares. Se a tragédia de Pedrógão Grande foi menor em extensão, em número de mortes e feridos ela teve maior gravidade em relação aos incêndios de outubro: 66 vítimas fatais (*versus* 49) e 253 feridos (*versus* 70). Já sobre a perda de patrimônio, os números dos incêndios de outubro superaram os de Pedrógão Grande: 1.500 casas (*versus* 500) e 500 empresas (*versus* 50) foram arruinadas pelo fogo.

O relatório da União Europeia, publicado em 2018, sobre os incêndios florestais do ano anterior na Europa, no Oriente Médio e no Norte da África destacou a gravidade dos fogos em Portugal. O relatório revelou que Portugal foi o país que mais sofreu com os fogos naquele ano, com 21.006 ocorrências e 115 vítimas mortais, de um total de 127 em

toda a área abrangida pelo relatório. Em área ardida, Portugal ficou em segundo lugar (540.630 hectares), atrás apenas da Federação Russa (1,4 milhão de hectares).

O estudo apresentado neste artigo emerge da pesquisa iniciada pela primeira autora (Toniolo, 2019) durante o seu mestrado em Comunicação Estratégica na Universidade da Beira Interior com a orientação da segunda autora.

O PRESIDENTE E OS INCÊNDIOS DE 2017

O Presidente da República Portuguesa em 2017 e, portanto, no período em que ocorreram os trágicos incêndios, era o professor catedrático de direito Marcelo Rebelo de Sousa, cujo mandato teve início em 9 de março de 2016. Rebelo de Sousa, filiado no Partido Social Democrata (PSD), é o quinto presidente eleito democraticamente desde a Revolução dos Cravos. Politicamente, o presidente Rebelo de Sousa posiciona-se como centro-direita (Bial, 2019).

Antes de entrar para a política, Rebelo de Sousa foi, por décadas, além de professor, comunicador e comentador político. Da sua experiência junto aos meios de comunicação social – inicialmente no jornal, depois na rádio e, finalmente, na televisão – o Presidente herdou uma enorme popularidade que o ergueu à condição de “presidente dos afetos” (Sebastião, 2018) e de “presidente-celebridade” (Couto, 2019), alcunha que afirmou não o incomodar (Bial, 2019). Para a população, o Presidente da República Portuguesa é apenas “Marcelo”, alguém “de casa” a quem se trata pelo primeiro nome (Couto, 2019).

Marcelo Rebelo de Sousa é considerado “uma pessoa de grande inteligência, simpático, divertido, emotivo e um verdadeiro estratega político” (Perfil: Marcelo Rebelo de Sousa, o comentador que chegou a Belém, 2016, § 14). Desde que “saltou para o outro lado do vidro” (Lopes & Botelho, 2019, p. 8), o Presidente alimenta a sua popularidade em encontros com os portugueses realizados, com frequência, sob o olhar dos média (Lopes & Botelho, 2019). É assim que Rebelo de Sousa vem nutrindo a sua legitimidade para inspirar otimismo e positividade numa população que o elegeu quando o país acabava de sair de uma grave crise económica, marcada pelas duras imposições de austeridade.

A imprevisibilidade atribuída a Marcelo Rebelo de Sousa está relacionada com a sua aversão a protocolos. Como ele próprio é um jornalista – “à moda antiga” – “domina como poucos os ritmos da produção jornalística” (Lopes & Botelho, 2019, p. 20) e os enquadramentos da televisão (Lopes & Botelho, 2019, p. 23). O Presidente usa a sua influência sobre os média para alcançar a população. É habilidoso para influenciar a agenda pública e, por isso, muitas vezes dispensa roteiros e privilegia o improvisado: “Marcelo pode sempre surpreender, sobretudo, quando tem jornalistas ao seu lado e a hora dos noticiários se aproxima” (Lopes & Botelho, 2019, p. 19).

Não raro, fala diretamente à imprensa, “serve-se dos média como uma espécie de átrio de poder, sem precisar de apuradas assessorias mediáticas” (Lopes & Botelho, 2019, p. 13) e “presta uma especial atenção aos repórteres que o acompanham” (p. 14).

Não faz uso dos média sociais digitais porque entende não ter controle sobre eles (Lopes & Botelho, 2019, p. 20).

Seja pela negligência na prevenção, seja pela ineficiência no combate, a responsabilidade pelos incêndios recaiu sobre o Estado português e as suas tarefas fundamentais. Nesse sentido, em entrevista ao *Expresso* (Faria, 2017), o presidente Rebelo de Sousa admitiu manifestamente a culpa do Estado pelas tragédias ao declarar que, “sempre que os cidadãos sofram prejuízos graves por o Estado não ter funcionado como devia, este deve indemnizá-los, ainda que não seja possível encontrar um responsável concreto”.

O PRESIDENTE NO TERRENO

Segundo Lopes e Botelho (2019), já passava das 21 horas quando o presidente Rebelo de Sousa se fez à estrada, contrariando o que lhe aconselhava a Guarda Nacional Republicana (GNR). Ao chegar, foi recebido pelo secretário de estado da Administração Interna, Jorge Gomes, que, visivelmente emocionado, não segurou as lágrimas diante da imprensa. “Naquele gesto sentido também estaria contida a enorme fragilidade de um Estado que sucumbia na sua proteção às pessoas”, sublinharam Lopes e Botelho (2019, p. 111). Em apenas um dia, o Presidente chegou a percorrer nove concelhos, muitas vezes conduzindo o seu próprio carro e, por escolha própria, sem a companhia dos assessores.

No entanto, quando regressaram os fortes incêndios em 15 de outubro daquele ano, o Presidente “não saltou de imediato para o terreno em chamas” (Lopes & Botelho, 2019, p. 70). Decidiu cancelar a agenda e aguardar pelo pronunciamento do primeiro-ministro António Costa. Diante da reincidência da tragédia, a imprensa notou a mudança na postura do Presidente, observaram Lopes e Botelho (2019), que substituiu os afetos pela intervenção. Foi somente no dia 17 de outubro de 2017 que ele se deslocou para a região, para “abraçar as famílias atingidas e agradecer o trabalho dos bombeiros” (p. 71). Naquela noite, em Oliveira do Hospital, proferiu em direto um duro discurso dirigido ao governo, exigindo celeridade na reforma florestal e na implementação de medidas efetivas de combate aos incêndios.

O estudo de opinião conhecido como barómetro mensal para *SIC/Expresso*, desenvolvido pelo Instituto Eurosondagem, mostrou a popularidade do presidente Rebelo de Sousa ao longo de 2017². Não obstante as tragédias com os incêndios com repercussão internacional que aconteceram naquele ano, o Presidente foi avaliado positivamente por pelo menos 69% da população (em março de 2017, tendo chegado a 72% em setembro de 2017). Em outubro de 2017, o Presidente obteve o menor índice de avaliação negativa em 12 meses: 7,1% (tendo chegado a 10,3% em setembro de 2017).

² Retirado de <https://www.eurosondagem.pt/inform/barometro%20orgaos%20poder.htm#PresidenteRepublica>

	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO
Positiva	69%	70%	70,7%	71%	72%	69,1%	70%
Neutra	14,4%	12,9%	12,4%	12,9%	11,7%	17,4%	15,8%
Negativa	8,5%	9,4%	9,8%	9,5%	10,3%	7,1%	7,5%
Não responde	8,1%	7,7%	7,1%	6,6%	6,0%	6,4%	6,7%

Tabela 2: Popularidade do presidente Marcelo Rebelo de Sousa em 2017 (entre maio e novembro)

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do Barómetro Eurosondagem para SIC/Expresso

AS RELAÇÕES PÚBLICAS GOVERNAMENTAIS

Por comunicação governamental, entendemos “os fluxos de informação e padrões de relacionamento envolvendo o executivo e a sociedade” (Duarte, 2011, p. 5). Canel (2018) defendeu que a comunicação governamental pode ter fins tanto políticos quanto cívicos. Para isso, recorre a ferramentas e a estratégias para influenciar os seus públicos, construir reputação, interagir e obter o apoio dos cidadãos.

Sobre o modelo de relações públicas (Grunig & Hunt, 1984) ao qual a comunicação governamental deveria estar associada, Canel (2010) argumentou que são os modelos simétricos os mais indicados para obter melhores resultados. Apesar de criticado por ser utópico e idealizar o papel das relações públicas na sociedade, concordamos que pelo seu carácter democrático e pela busca do equilíbrio entre as instituições públicas e o interesse público, o modelo simétrico bidirecional é o mais adequado à comunicação na administração pública (Grunig, Grunig & Dozier, 2002). Contudo, a pesquisa realizada por Grunig e Jaatinen (1999) concluiu que o modelo que predomina no setor público é o de informação pública. “O modelo de informação pública é um modelo unidirecional que enfatiza a disseminação de informações precisas para a população em geral, que raramente usa pesquisas e cujos profissionais geralmente são jornalistas” (Grunig & Jaatinen, 1999, p. 219).

A pesquisa de Valentini (2013) também confirmou que o modelo de informação pública é o mais comum na esfera governamental, mas não o único. Apesar de se poderem identificar todos os modelos, os modelos de agente de imprensa e simétrico bidirecional foram os que obtiveram menor frequência no seu estudo.

Sabemos que a atividade de relações públicas está associada à gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos e que as funções dos seus profissionais são gerir, planear e implementar a comunicação das organizações (Grunig & Hunt, 1984). Mas as relações públicas também têm a função social de zelar pela sintonia entre o discurso e a prática das organizações. Esse papel é especialmente importante quando se trata da comunicação de governo, defendeu Bowen (2012).

As relações públicas governamentais, segundo Lee (2012), são uma ferramenta que qualifica a administração pública, visto que, nas sociedades democráticas, é seu dever aproximar-se dos cidadãos, informando-os e envolvendo-os. Na conceção de Sommerfeldt (2013), as relações públicas são necessárias para garantir a participação das organizações competentes nas discussões sobre assuntos de interesse público na esfera

pública, assegurando, assim, a saúde das instituições democráticas e proporcionando a formação de uma opinião pública informada.

Lee (2012) organizou as funções das relações públicas de governo em três categorias: funções democráticas, pragmáticas e políticas. Entre as funções democráticas, obrigatórias, Lee (2012) destacou as que estão vinculadas à transparência: (a) o relacionamento com os meios de comunicação, incluindo respostas a perguntas, inquéritos e outros pedidos; (b) a prestação de contas na forma de relatórios ou de outros métodos que contribuam para manter os cidadãos informados; e (c) a capacidade de resposta ao público enquanto cidadãos.

No entanto, como salientou L'Etang (2009), o poder de influenciar tem sido usado por alguns governos para filtrar e distorcer informações. Alguns críticos denunciaram ser a comunicação governamental uma mera estratégia de manipulação marcada pela dissociação entre a imagem e a realidade ou entre o discurso e a ação (Canel, 2010), em benefício dos governos. Como as relações com os média constituem um dos principais papéis das relações públicas de governo (Canel, 2018; Lee, 2012), a falta de transparência pode reforçar a desconfiança sobre a ética profissional dos profissionais de relações públicas.

Os objetivos da assessoria de imprensa são informar, comunicar e influenciar a opinião pública acerca de determinada organização, por isso a persuasão é um conceito intrínseco à atividade. A assessoria de imprensa consiste na gestão dos relacionamentos de uma organização com a imprensa a fim de influenciar o processo de produção de informações com padrões de noticiabilidade para a divulgação, pelas fontes, de acontecimentos (Ribeiro, 2014). Nas palavras de Ribeiro, a atividade abarca competências de jornalismo e das relações públicas, sendo “totalmente impregnada de persuasão e propaganda” (2014, p. 71).

No contexto da administração pública, o assessor de imprensa é o responsável por expressar a política informativa da organização por meio de técnicas que permitam a convergência de interesses: “à instituição interessa receber uma boa cobertura e aos média interessa informação em primeira mão” (Canel, 2010, p. 252).

Na gestão de crises, a assessoria de imprensa destaca-se como a atividade responsável por informar o público sobre as atitudes da organização para solucionar o problema e minimizar os seus impactos. Segundo Caetano, Vasconcelos e Vasconcelos (2006), os meios de comunicação social são “um dos públicos mais difíceis” (p. 42) para a comunicação de crise pela sua influência na formação da opinião pública. Indo ao encontro dessas afirmações, Lampreia (2007) registou que o “modo como os meios de informação contam a ‘história da crise’” (p. 81) é o melhor indicador da eficácia da comunicação de crise.

Entre as técnicas de assessoria de imprensa mais utilizadas está o *press release*, um conteúdo preparado ao estilo jornalístico e enviado aos órgãos de comunicação social com o intuito de publicação. É comum que o *press release* seja publicado na seção de notícias do site da organização, espaço que funciona como um repositório de conteúdos. O sucesso de um *press release* depende do seu valor-notícia, pois “assume, em absoluto, um dos mais importantes valores-notícia: o interesse público” (Ribeiro, 2014, p. 76).

Além dos *press releases*, na gestão de crise destacam-se ainda as entrevistas coletivas, as declarações, a preparação dos porta-vozes e o atendimento aos pedidos de esclarecimentos da imprensa.

A TEORIA SITUACIONAL DE COMUNICAÇÃO DE CRISE (TSCC)

Como crise, entendemos “um evento prematuro mas previsível que tem consequências reais ou potenciais tanto para os interesses dos *stakeholders* como para a reputação da organização que sofre a crise” (Heath & Millar, 2004, p. 2). A comunicação de crise, para Coombs (2010, p. 20), “inclui a recolha e o processamento de informações para tomada de decisão da equipa de crise, além da criação e da disseminação de mensagens sobre a crise para pessoas de fora da equipa”.

Em relação às estratégias de comunicação de crise, a assessoria pode desenvolver a gestão da informação ou a gestão do significado, conforme refere Coombs (2015). A primeira envolve a mera disseminação da informação relacionada com a crise, enquanto a segunda abrange também os esforços para influenciar a perceção dos públicos. Para Coombs (2015), a gestão de crise deveria adotar sempre a estratégia de gestão do significado na sua comunicação: “a discussão das estratégias de resposta a crises deve considerar os efeitos esperados sobre as perceções das partes interessadas quanto à situação de crise” (Coombs, 2015, p. 142).

A gestão do significado tende a ser uma estratégia mais efetiva do que a gestão da informação, uma vez que leva em conta variáveis que influenciam e refletem os esforços para gerenciar os significados da crise. Como afirmou Coombs (2015, p. 141), “comunicar durante uma crise não significa necessariamente tornar a situação melhor”, é preciso que a resposta à crise seja capaz de reduzir os seus efeitos. Cabe à assessoria de imprensa auxiliar na identificação do tipo de crise em que a organização está envolvida e escolher a estratégia de resposta adequada. Para facilitar esse processo, Coombs (2007) criou um conjunto de diretrizes enquadradas na teoria situacional de comunicação de crise (TSCC).

As estratégias de resposta à crise podem ser “divididas em três categorias: informações instrutivas, informações de ajuste, e reparação da reputação” (Coombs, 2015, p. 142). As *informações instrutivas* ajudam os envolvidos a protegerem-se fisicamente durante uma crise, pois contêm um conjunto de orientações para garantir a segurança pública. As *informações de ajuste* visam à redução da ambiguidade sobre a crise e têm o objetivo de minimizar os seus efeitos psicológicos. Por fim, a *reparação da reputação* procura reduzir os efeitos negativos da crise na imagem da organização. O modelo de comunicação de crise proposto na TSCC, portanto, apenas pode ser aplicado quando as respostas necessárias à proteção física e psicológica dos indivíduos afetados pela crise já tiverem sido dadas.

Para Coombs (2007), as reputações são baseadas na forma “como as partes interessadas avaliam a capacidade de uma organização atender às suas expectativas” (p. 164). Assim, a formação da reputação passa pelas informações que os *stakeholders* recebem sobre uma organização, a forma como ela interage e se comunica direta ou

indiretamente. A informação mediada pela imprensa é considerada uma forma indireta de comunicação ou informação em segunda mão. Os *stakeholders* descobrem as crises maioritariamente através dos noticiários, mas também devido aos média sociais (Coombs, 2007).

A TSCC de Coombs (2007) tem como ponto de partida a atribuição de responsabilidade pela crise. Se uma organização é considerada responsável, a atribuição é negativa, o sentimento dos *stakeholders* é de raiva e a reputação da organização é afetada. Se uma organização não for julgada responsável pela crise, a atribuição é positiva e o sentimento evocado é o de simpatia. Os média desempenham um papel central na atribuição de responsabilidade por uma crise e, conseqüentemente, na emoção gerada sobre uma organização. Afinal, o enquadramento dado pela imprensa a uma crise influencia a opinião pública.

Além da atribuição de responsabilidade, duas outras variáveis podem afetar a reputação organizacional e o comportamento dos *stakeholders*: (1) o histórico de crise da organização – se já passou por crises semelhantes e (2) a reputação relacional anterior – a percepção dos *stakeholders* sobre a gestão de crises anteriores (Coombs, 2007, pp. 166-167).

Identificar corretamente o tipo de crise por meio da determinação da responsabilidade inicial é o primeiro passo para uma gestão eficaz da comunicação de crise. A medida permite antecipar a intensidade da ameaça à reputação que os *stakeholders* imputarão à organização. O diagnóstico da situação de crise segue com a avaliação das outras duas variáveis – histórico de crise e reputação relacional anterior –, o que pode intensificar ou reduzir os níveis de ameaça.

O passo a seguir envolve as estratégias de resposta à crise. Coombs (2015) explicou que “as estratégias de resposta a crises são usadas para reparar a reputação, reduzir o efeito negativo e prevenir intenções comportamentais negativas” (p. 170). Com base em pesquisas anteriores, Coombs (2015) estabeleceu uma lista de estratégias de respostas reparativas que compõem a TSCC e que estão divididas em dois grupos: respostas primárias e respostas secundárias ou complementares.

RESPOSTAS PRIMÁRIAS		
Negação	Atacar o acusador	O gestor da crise confronta a pessoa ou grupo alegando que algo está errado com a organização
	Negar a crise	O gestor da crise afirma que não há crise
	Bode expiatório	O gestor da crise responsabiliza alguma pessoa ou grupo fora da organização pela crise
Diminuição	Desculpa	O gestor da crise minimiza a responsabilidade organizacional negando a intenção de causar danos e/ou alegando incapacidade de controlar os eventos que desencadearam a crise
	Justificação	O gestor da crise minimiza o dano percebido causado pela crise
Reconstrução	Compensação	O gestor da crise oferece dinheiro ou outros presentes às vítimas
	Pedido de perdão	O gestor de crise indica que a organização assume total responsabilidade pela crise e pede perdão às vítimas

RESPOSTAS SECUNDÁRIAS		
Reforço	Lembrete	O gestor da crise informa as partes interessadas sobre os bons trabalhos anteriores da organização
	Gratidão	O gestor da crise elogia os <i>stakeholders</i> e/ou lembra os bons trabalhos realizados no passado pela organização
	Vitimização	O gestor da crise lembra as partes interessadas de que a organização também é uma vítima da crise

Tabela 3: Estratégias de resposta reparativa à crise da TSCC
Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Coombs (2007)

Segundo a TSCC, a escolha apropriada da estratégia de resposta reparativa à crise, resumidas na Tabela 3, pode proteger a reputação da organização. De forma sucinta:

as estratégias de negação tentam remover qualquer conexão entre a organização e a crise. (...) As estratégias de diminuição argumentam que uma crise não é tão prejudicial como as pessoas pensam (...). As estratégias de reconstrução são a principal via para gerar novos ativos de reputação. (...) Todas as estratégias de reforço são melhor utilizadas como suplementos para as três estratégias principais e a informação de ajuste. (Coombs, 2007, pp. 171-172)

Apesar de a TSCC ter sido desenvolvida para a gestão de crises no setor privado, verificamos a pertinência da aplicação do modelo na administração pública e no governo. Um exemplo é a pesquisa de Adkins (2010) sobre o desastre causado pelo furacão Katrina na região de Nova Orleans (EUA), em 2005. Tratou-se de uma crise multinível que envolveu gestão e comunicação de, pelo menos, cinco entidades governamentais, incluindo a administração do Presidente George W. Bush. Também no nosso estudo, nos propomos analisar de que forma a Presidência da República Portuguesa realizou a gestão da comunicação da crise dos incêndios de junho e de outubro, consoante os critérios estabelecidos pela TSCC.

METODOLOGIA

A investigação parte da hipótese de que, num cenário de comunicação digital no qual os papéis de emissor e de recetor se confundem, apenas a assessoria de imprensa – modelo de informação pública – é uma estratégia de relações públicas insuficiente para produzir respostas adequadas a qualquer tipo de crise. O principal objetivo da investigação é, portanto, verificar se a estratégia de comunicação adotada pela PRP – o seu modelo e os seus discursos – para a comunicação durante os incêndios de 2017 produziu a resposta adequada segundo a TSCC (Coombs, 2007). Optamos pelo método qualitativo da análise do discurso (Daymon & Holloway, 2011) a fim de examinar os aspetos retóricos da linguagem utilizada pela PRP a partir do conjunto de diretrizes proposto por Coombs (2007) e instrumentalizado no modelo da TSCC.

A recolha de dados desenvolveu-se através da ferramenta de pesquisa disponível no sítio da PRP com a palavra-chave “incêndios” abrangendo as categorias “Notícias”, “Intervenções”, “Mensagens” e “Presidente da República”. Reunimos todo o conteúdo disponibilizado nos 14 dias a contar das datas de deflagração das situações de crise em análise (tragédia de Pedrógão Grande de 17 a 30 de junho de 2017 e; incêndios de outubro de 15 a 28 de outubro de 2017).

Consolidamos na Tabela 4 o *corpus* dessa investigação e atribuímos a cada um dos oito conteúdos uma letra (A-H) para facilitar a sua respetiva identificação na discussão dos resultados.

DATA	CONTEÚDO	TÍTULO	DISCURSO
18 de junho de 2017	Discurso em vídeo	Declaração do Presidente da República a propósito da tragédia de Pedrógão Grande	A
21 de junho de 2017	Press release	Presidente da República associa-se a minuto de silêncio em memória das vítimas	B
27 de junho de 2017	Press release	Concerto solidário “Juntos por Todos”	C
15 de outubro De 2017	Press release	Presidente da República acompanha evolução dos incêndios	D
16 de outubro De 2017	Press release	Presidente da República reafirma urgência de agir	E
17 de outubro de 2017	Press release	Presidente da República em Oliveira do Hospital	F
17 de outubro De 2017	Discurso em vídeo	Declaração do Presidente da República ao país	G
23 de outubro de 2017	Press release	Visitas do Presidente da República aos concelhos afetados pelos incêndios	H

Tabela 4: Quadro-resumo do *corpus*

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com a TSCC (Coombs, 2007), a crise desencadeada pela tragédia de Pedrógão Grande, em relação à PRP, enquadra-se na categoria “vítima”, subcategoria “desastre natural”. Apesar de ser comum a ocorrência de incêndios florestais todos os verões em Portugal, pela dimensão dos fogos e pelo número de vítimas jamais registados na história do país, a população portuguesa foi surpreendida. Desde 2003, Portugal havia conseguido controlar a ocorrência de grandes incêndios florestais, o que nos levou a atribuir como negativa a resposta sobre a existência de histórico de crise semelhante. Tais condições contribuíram para que entendêssemos que a PRP foi também uma vítima da tragédia de Pedrógão Grande.

Ao encontro dessa percepção, verificamos que a PRP, em nenhum momento, se assumiu como responsável pela tragédia de Pedrógão Grande, tampouco a população considerou que o Presidente pudesse ter tomado providências capazes de evitá-la. Dessa forma, a tragédia de Pedrógão Grande causou mínima atribuição de

responsabilidade e moderada ameaça à reputação da PRP, em concordância com o que delineou Coombs (2007).

Já os incêndios de outubro, em relação à PRP, estão enquadrados na categoria de “crise acidental”. Não houve intencionalidade, mas sim ineficiência da PRP nas ações que poderiam ter evitado a repetição da tragédia de Pedrógão Grande. Como subcategoria, o enquadramento mais apropriado é “desafio”. No caso dos incêndios de outubro – e ao contrário do que aconteceu com a tragédia de Pedrógão Grande –, a responsabilidade recaiu, sim, sobre a PRP, mas, por compartilhar a responsabilidade sobre a crise com o governo, o potencial de impacto para a reputação da PRP é moderado. Conforme Coombs (2007), crises desse tipo também impactam em atribuições mínimas de responsabilidade e moderada ameaça de reputação.

Reforça a nossa constatação o fato de a PRP se ter assumido como responsável pela crise, o que corrobora a perspectiva da população de que o Estado é um dos culpados (Faria, 2017). O histórico de incêndios florestais semelhantes em Portugal, notadamente a tragédia de Pedrógão Grande, ocorrida apenas quatro meses antes contribuiu para o enquadramento da crise na subcategoria “desafio”.

Em relação à estratégia de resposta à crise, tanto na tragédia de Pedrógão Grande quanto nos incêndios de outubro, a PRP adotou a gestão do significado (Coombs, 2015). A estratégia tende a ser mais eficiente na redução dos efeitos da crise, pois atua sobre a percepção dos *stakeholders*. Somada a uma estratégia de informação de ajuste, reflete os esforços para gerir os significados da crise e é capaz de reduzir a ambiguidade e de minimizar os efeitos psicológicos causados nos envolvidos (Coombs, 2007). A avaliação positiva da PRP, sempre superior a 69% entre maio e novembro de 2017, segundo dados do Barómetro Eurosondagem para *SIC/Expresso*, indica reputação de relacionamento positivo da PRP com a população portuguesa³.

A COMUNICAÇÃO DE CRISE DURANTE A TRAGÉDIA DE PEDRÓGÃO GRANDE

A primeira declaração oficial do presidente Rebelo de Sousa a propósito da tragédia de Pedrógão Grande aconteceu no dia 18 de junho a partir do Palácio de Belém, em Lisboa⁴. O discurso, com duração de três minutos e 35 segundos, foi disponibilizado em vídeo no site da PRP.

O presidente Rebelo de Sousa iniciou o discurso A informando que havia acabado de decretar luto nacional de três dias em solidariedade com os familiares das vítimas da tragédia de Pedrógão Grande. Esta mensagem, segundo Coombs (2007), encontra-se na categoria de resposta primária do tipo “reconstrução”, subcategoria “compensação”. No discurso, o Presidente expressou dor e solidariedade pelas dezenas de mortes e classificou o acontecimento como “uma tragédia quase sem precedentes na história de Portugal democrático”.

³ Retirado de <https://www.eurosondagem.pt/inform/barometro%20orgaos%20poder.htm#PresidenteRepublica>

⁴ Retirado de <http://www.presidencia.pt/?idc=10&idi=131998>

Apesar da intensa dor, registou a necessidade de manter o ânimo para se seguir combatendo os incêndios na região. Agradeceu, nomeadamente, aos bombeiros, à Proteção Civil, ao Instituto Nacional de Emergência Médica de Portugal (Inem), à Guarda Nacional Republicana (GNR), à Polícia Judiciária, às Forças Armadas, às autarquias locais, às estruturas de saúde e sociais e ao povo anônimo pelo empenho e a eles também ofereceu o seu apoio (resposta secundária do tipo “reforço”, subcategoria “gratidão”). A seguir, o Presidente mencionou as mensagens de apoio que recebeu do Papa Francisco, de chefes de Estado e de outras autoridades internacionais e informou que se deslocaria para o terreno no dia seguinte.

No seu discurso, o presidente Rebelo de Sousa expressou os sentimentos de dúvida, angústia e injustiça para com as vítimas, principalmente porque os fogos afetaram diretamente os portugueses menos favorecidos. Designou aquele como um dos “instantes mais difíceis da nossa vida como nação” e apelou para a unidade: “somos um só por Portugal” (resposta secundária do tipo “reforço”, subcategoria “vitimização”).

Dessa forma, podemos dizer que o discurso A de resposta está identificado com a categoria primária do tipo “reconstrução”, subcategoria “compensação”. Embora Coombs (2007) tenha definido essa subcategoria pela oferta material, ela é a que melhor qualifica essa resposta dada pela PRP, visto que o Presidente disponibilizou o recurso que estava ao seu alcance naquele momento: solidariedade. Quando expressou gratidão aos envolvidos no combate aos fogos, a mensagem também assumiu, em segundo plano, características da categoria de resposta secundária “reforço”, subcategoria “gratidão”. A associação da resposta à categoria secundária “reforço”, subcategoria “vitimização” é resultado do uso no pronome pessoal “nós” nas últimas frases do discurso.

A segunda mensagem oficial da PRP sobre a tragédia de Pedrógão Grande só foi emitida no dia 21⁵. Com um *press release* com apenas três linhas (discurso B), a assessoria de imprensa informa que o Presidente se associa “à manifestação de pesar votada pela Assembleia da República e observará um minuto de silêncio (...), em Pedrógão Grande, em memória das vítimas”. O último *press release* sobre a tragédia de Pedrógão Grande da série analisada foi publicado no dia 27 (discurso C)⁶. Curto (sete linhas), o *press release* trazia a informação sobre a presença do presidente Rebelo de Sousa no “concerto solidário de homenagem às vítimas do incêndio de Pedrógão Grande”. A oferta da solidariedade do Presidente às vítimas, concedendo à sua memória um minuto de silêncio e a sua presença no concerto “Juntos por Todos” nos levaram a enquadrar as mensagens dos dias 21 e 27 na categoria “reconstrução”, subcategoria “compensação” (Coombs, 2007).

A COMUNICAÇÃO DE CRISE DURANTE OS INCÊNDIOS DE OUTUBRO

No primeiro *press release* (quatro linhas) publicado, logo após a deflagração dos incêndios de outubro, ainda no dia 15, o presidente Rebelo de Sousa, por meio da sua

⁵ Retirado de <http://www.presidencia.pt/?idc=10&idi=132011>

⁶ Retirado de <http://www.presidencia.pt/?idc=10&idi=132039>

assessoria de imprensa, manifestou “solidariedade às populações e aos autarcas” (discurso D)⁷. O presidente Rebelo de Sousa também agradeceu aos bombeiros e às estruturas da proteção civil que atuaram no combate aos fogos e usou a palavra “pesar” para se referir aos familiares das vítimas. Numa mensagem curta, o Presidente informou acompanhar os acontecimentos e expressou consternação. Devido a esses aspectos, enquadrámos a resposta na categoria primária do tipo “reconstrução”, subcategoria “compensação”.

O *press release* emitido pela PRP no dia seguinte (16) ao início dos incêndios de outubro⁸ seguiu com a estratégia de resposta primária à crise, categoria “reconstrução”, subcategoria “compensação” (nove linhas). O Presidente expressou urgência na estabilização dos fogos e anunciou o cancelamento da agenda da semana para “acompanhar a situação dos incêndios em todo o Continente” (discurso E)⁹. Mais uma vez, ofereceu a sua presença física junto às áreas atingidas, pelo que percebemos uma transição sutil no tom da mensagem, da consternação para a fiscalização, quando o presidente Rebelo de Sousa anunciou aguardar o balanço da tragédia e apelou para “uma mudança de ponto de vista traduzido em atos e não em palavras”. Entendemos que o Presidente da República fez referência, ainda que não expressamente, ao governo quando cobrou ações, o que é pertinente às suas atribuições como Chefe de Estado.

Já no dia 17, a assessoria de imprensa da PRP comunicou a deslocação do Presidente até Oliveira do Hospital “um dos concelhos em que se verificaram mais vítimas mortais na sequência dos fogos florestais do último domingo” (discurso F)¹⁰. O *press release* (cinco linhas) anunciou a realização de um discurso em direto do presidente Rebelo de Sousa à noite. A mensagem foi coerente com as anteriores como categoria e subcategoria de resposta (“reconstrução”, “compensação”), pois demonstrou a disponibilidade do Presidente em estar próximo às vítimas e a prudência em acompanhar de perto as consequências da tragédia para, só então, se pronunciar.

O presidente Rebelo de Sousa iniciou um discurso (duração de 11 minutos e 35 segundos) carregado de emoção. Iniciou se posicionando como um cidadão português. No trecho “o Presidente da República é, sobretudo, uma pessoa. Uma pessoa que reterá para sempre na sua memória imagens como a de Pedrógão” (discurso G)¹¹, identificou-se como um “cidadão de carne e osso” sem, no entanto, se vitimizar a si ou à instituição PRP, mas expressando empatia com os autarcas, os populares e os bombeiros, entre outros que foram citados na sequência do discurso, fazendo referência aos seus esforços na tentativa de salvar vidas e património.

A seguir, o Presidente referiu o balanço de mortes dos incêndios do ano (mais de 100 mortes em quatro meses em Portugal) e frisou que a frieza dos números não pode

⁷ Retirado de <http://www.presidencia.pt/?idc=10&idi=136854>

⁸ Retirado de <http://www.presidencia.pt/?idc=10&idi=136884>

⁹ Retirado de <http://www.presidencia.pt/?idc=10&idi=136887>

¹⁰ Retirado de <http://www.presidencia.pt/?idc=10&idi=136886>

¹¹ Retirado de <http://www.presidencia.pt/?idc=10&idi=136935>

“minimizar ou banalizar” a tragédia. Quando o Presidente anunciou que “esses mais de 100 mortos não mais sairão do meu pensamento como um peso enorme na minha consciência, tal como no meu mandato presidencial”, reconhecendo responsabilidade pela crise, a resposta primária teve o viés da subcategoria “pedido de perdão”, categoria “reconstrução”. O Presidente repetiu a menção às 100 mortes por quatro vezes ao longo do seu discurso.

O discurso do Presidente Rebelo de Sousa (discurso G) seguiu com a admissão de responsabilidade relativa (categoria de resposta primária “diminuição”, subcategoria “desculpa”). Ao dizer que foi “eleito para servir incondicionalmente os portugueses, para cumprir e fazer cumprir uma Constituição que quer garantir a confiança dos cidadãos”, situou a sua responsabilidade no âmbito das atribuições que tem como Chefe de Estado. A partir deste ponto, o discurso de Rebelo de Sousa tornou-se mais enfático, elencando os elementos que fragilizaram a população e as estruturas diante das tragédias causadas pelos incêndios em Portugal no ano de 2017.

O Presidente apontou as “décadas de desordenamento ou incumprimento da lei”, “a insuficiência de estruturas ou pessoas em face de condições meteorológicas, dimensão e natureza de fogos tão diferentes daqueles a que estavam habituados”, a demora na divulgação do relatório da comissão parlamentar que investigou a tragédia de Pedrógão Grande, “a crescente denúncia de autarcas relativamente à criminalidade impune porventura existente na base dos fogos” e a “impotência da sociedade e dos poderes públicos em face de tamanha confluência de catástrofes”, incluindo, assim, outras entidades entre os responsáveis pela crise.

A parte final do discurso do Presidente Rebelo de Sousa tentou dar “uma resposta rápida e convincente” e exigiu o mesmo do governo. Nesse momento, a comunicação oficial de crise da PRP assumiu pontualmente a estratégia de gestão da informação ao anunciar as medidas que poderiam e deveriam ser tomadas pelo Presidente da República, e, em especial, ao cobrar do governo atitudes, dentre elas a garantia de indemnizações das vítimas.

Ainda, desafiou a Assembleia da República a definir se “quer ou não manter em funções o governo”, segundo o entendimento do órgão soberano acerca da capacidade do governo liderado pelo primeiro-ministro António Costa para realizar as ações “indispensáveis e inadiáveis”.

Para concluir, o Presidente pediu desculpas às vítimas dos incêndios, quando a resposta à crise assumiu, portanto, também características de “reconstrução”, “pedido de perdão”.

O último *press release* (seis linhas) sobre os incêndios de outubro da série analisada foi publicado no dia 23 (discurso H) e informou sobre as visitas do Presidente Rebelo de Sousa aos municípios atingidos pelos fogos. O tom de lamento e o anúncio de mais visitas fazem com que o comunicado seja enquadrado como “reconstrução”, subcategoria “compensação”.

A crise gerada pela tragédia de Pedrógão Grande, quando analisada a partir da TSCC (Coombs, 2007), colocou a PRP na posição de vítima. Os incêndios de junho de

2017 foram considerados um desastre natural, resultando da confluência catastrófica de um conjunto de fatores ambientais e humanos. Os incêndios de outubro, por sua vez, geraram uma crise tipificada como acidental e constituída como um desafio a ser superado pelo Estado português em conjunto com a sociedade. Em relação a Pedrógão Grande, a PRP não foi imputada pela crise, como explicamos na seção anterior. No entanto, sobre os incêndios de outubro não se pode dizer o mesmo. A PRP se assumiu como corresponsável pela crise, assim como a população lhe atribuiu parte da culpa pela tragédia ocorrida.

Além da atribuição de responsabilidade inicial pela crise, no que se refere às variáveis, o que diferenciou a tragédia de Pedrógão Grande dos incêndios de outubro foi o histórico da crise. Enquanto a primeira crise foi percebida como um desastre natural, a ocorrência de uma crise semelhante no intervalo de apenas quatro meses antes mostrou o quanto as autoridades portuguesas foram ineficientes na tomada de providências capazes de evitar uma nova tragédia. Assim, a variável do histórico da crise agregou aos incêndios de outubro elementos para fazer dessa uma crise com forte potencial de impacto negativo na reputação do presidente Rebelo de Sousa.

No entanto, a população percebeu que a responsabilidade não era exclusiva da PRP, mas compartilhada com o governo e com outros atores, o que fez com que a crise tivesse um nível de responsabilidade fraca para a PRP, tanto em relação à tragédia de Pedrógão Grande, quanto aos incêndios de outubro. O nível moderado de ameaça à reputação foi obtido graças à satisfatória reputação relacional anterior do Presidente da República, conforme verificamos nos dados do Barómetro Eurosondagem (ver tabela 2), que indicaram avaliação positiva sempre superior a 69% entre maio e novembro de 2017¹².

A partir da análise da comunicação oficial da PRP nos períodos de 17 a 30 de junho e de 15 a 28 de outubro de 2017 para as crises conhecidas como a “tragédia de Pedrógão Grande” e os “incêndios de outubro”, deduzimos que a PRP optou pela estratégia de gestão do significado com informações de ajuste e predominância das respostas reparativas primárias da categoria “reconstrução” e subcategoria “compensação”. E, diante dos resultados do Barómetro Eurosondagem para *SIC/Expresso*, podemos afirmar que a comunicação de crise da PRP durante os incêndios de 2017 foi eficiente para a preservação da reputação da organização.

CONCLUSÕES

A gravidade das consequências causadas pelos incêndios em Portugal faz deste um tema de interesse público a ser estudado pelos diversos campos da ciência. No que se refere à Comunicação, interessou-nos investigar as estratégias, as respostas e o impacto da crise na reputação organizacional, mais especificamente na Presidência da República Portuguesa (PRP), personificada na figura de Marcelo Rebelo de Sousa. O caso do Presidente Rebelo de Sousa demonstrou que a opção pode derivar das características

¹² Retirado de <https://www.eurosondagem.pt/inform/barometro%20orgaos%20poder.htm#PresidenteRepublica>

peçoais do interlocutor principal, como o domínio do funcionamento da produção jornalística pelo Presidente e a sua falta de confiança nos meios digitais.

No nosso estudo de caso, verificamos que os incêndios de 2017 em Portugal geraram uma grave crise de repercussão internacional. Imagens dos bombeiros portugueses tentando conter o fogo, do desespero dos familiares das vítimas e das árvores totalmente carbonizadas percorreram o mundo, colocando o país e as suas autoridades no centro das atenções.

De forma coerente com a política de comunicação implementada desde a posse do Presidente Rebelo de Sousa, também na crise dos incêndios de 2017, a PRP utilizou a imprensa para fazer chegar as suas mensagens à população. Embora tivesse à sua disposição uma estrutura completa de assessoria de imprensa, o Presidente preferiu relacionar-se diretamente com os jornalistas, surpreendendo, muitas vezes, os seus assessores (Lopes & Botelho, 2019). O pequeno número de mensagens produzidas pela assessoria de imprensa que compõem o nosso *corpus* de análise (três e cinco mensagens produzidas nas duas semanas após as deflagrações da tragédia de Pedrógão Grande e dos incêndios de outubro, respetivamente) confirmam a predileção do Presidente pela comunicação sem intermediários.

A comunicação de crise da PRP durante os incêndios de 2017 são um caso em que as variáveis – responsabilidade pela crise, histórico da crise e reputação relacional anterior – foram mais relevantes do que as mensagens propriamente ditas. Tal conclusão está relacionada com a personalidade do presidente Rebelo de Sousa, conhecido como o “presidente-celebridade” e o “presidente dos afetos” devido à proximidade que estabeleceu com os portugueses. Mas também se deve ao “suporte da imprensa às iniciativas presidenciais” (Lopes & Espírito Santo, 2019, p. 255) que “reforça a estratégia de comunicação presidencial” (Lopes & Espírito Santo, 2019, p. 243).

Da análise da comunicação oficial da PRP durante os incêndios de 2017 segundo os parâmetros da TSCC (Coombs, 2007), inferimos que a PRP optou pela emissão de mensagens identificadas como informações de ajuste com predominância de respostas reparativas primárias do tipo “reconstrução”, subtipo “reparação” (Coombs, 2007). As classes de informações previstas por Coombs (2007) não são excludentes, portanto é possível encontrar informações instrutivas, de ajuste e reparativas numa mesma resposta. Da mesma forma, uma estratégia de resposta reparativa pode apresentar a predominância de informações de ajuste.

Para finalizar, reforçamos que o estudo de caso demonstrou que a adesão da PRP ao modelo de informação pública não prejudicou a eficiência da sua comunicação e que a assessoria de imprensa é uma estratégia de relações públicas fundamental na comunicação de crise. Contudo, ao optar pela assessoria de imprensa como a única estratégia, é preciso estar ciente de que os seus resultados poderão estar condicionados às variáveis da crise, bem como à habilidade comunicativa do interlocutor principal.

Ao profissional das relações públicas responsável pela comunicação estratégica de uma organização, seja ela pública ou privada, indicamos que é fundamental incluir no escopo da comunicação de crise um planeamento que contemple todas as suas fases

– pré-crise, crise e pós-crise. O planeamento da comunicação de crise permite às relações públicas atuar de forma preventiva e preparar a organização para dar as respostas adequadas a cada situação. Para além da assessoria de imprensa, o profissional deve incluir, sempre que possível, outras estratégias a fim de garantir uma comunicação que promova o diálogo e a qualidade dos relacionamentos entre uma organização e os seus *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- Adkins, G. (2010). Organizational networks in disasters response: an examination of the US Government network's efforts in hurricane Katrina. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 93-114). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Bial, P. (2019, 06 de maio). Entrevista com o Presidente Marcelo Rebelo de Sousa. *Gshow*. Retirado de <https://gshow.globo.com/programas/conversa-com-bial/noticia/presidente-de-portugal-comentaria-imigracao-em-massa-de-brasileiros-descobriram-que-nao-e-so-o-manuel-nao-e-so-o-padeiro.ghtml>
- Bowen, S. A. (2012). Ethics in government public relations. In M. Lee; G. Neeley & K. Stewart (Eds.), *The practice of government public relations* (pp.189-205). Boca Ratón, FL: CRCPress/ Taylor & Francis Group.
- Caetano, J., Vasconcelos, M. & Vasconcelos, P. (2006). *Gestão de crise*. Lisboa: Editorial Presença.
- Canel, M. J. (2010). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Canel, M. J. (2018). *La comunicación de la administración pública: para gobernar con la sociedad*. Cidade do México: FCE.
- Coombs, T. W. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp.17-53). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
- Couto, S.S. (2019). *O presidente-celebridade*. Tese de Doutoramento, Universidade do Porto, Porto, Portugal. Retirado de <https://hdl.handle.net/10216/119125>
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). Discourse analysis and critical discourse analysis. In C. Daymon & I. Holloway (Eds.), *Qualitative research methods in public relations and marketing communications* (pp.178-192). Abingdon: Routledge.
- Duarte, J. (2011). Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In M. M. K. Kunsh (Ed.), *Comunicação pública, sociedade e cidadania* (pp. 1-11). São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- Faria, L. M. (2017, 27 de outubro). Os incêndios, a “culpa funcional” do Estado, as indemnizações e a opinião do professor Marcelo. *Expresso*. Retirado de <http://expresso.sapo.pt/dossies/diario/2017-10-27-Os-incendios-a-culpa-funcional-do-Estado-as-indemnizacoes-e-a-opinio-do-professor-Marcelo#gs.BkaXLP8>
- Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Nova Iorque: CBS College Publishing.

- Grunig, J.E. & Jaatinen, M. (1999). Strategic, symmetrical public relations in government: from pluralism to societal corporatism. *Journal of Communication Management*, 3(3), 218-234. <https://doi.org/10.1108/ebo26049>
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., Dozier & D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. Nova Iorque: Routledge.
- Heath, R. L. & Millar, D. P. (2004). A rhetorical approach to crisis communication: management, communication processes, and strategic responses. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to crisis: a rhetorical approach to crisis communication* (pp. 1-17). Mahwah/Londres: Lawrence Erlbaum Associates.
- ICNF, Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas. (2017). *10º relatório provisório de incêndios florestais 2017*. Retirado de <http://www2.icnf.pt/portal/florestas/dfci/Resource/doc/rel/2017/10-rel-prov-1jan-31out-2017.pdf>
- ICNF, Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas. (2019). *Plano nacional de sensibilização DFCI 2019*. Retirado de <http://www2.icnf.pt/portal/florestas/dfci/planos/resource/doc/pns/SensibilizacaoICNF-2019.pdf>
- Imprensa de todo o mundo com os olhos em Portugal devido aos incêndios (2017, 18 de junho). *Diário de Notícias*. Retirado de <https://www.dn.pt/media/imprensa-de-todo-mundo-com-olhos-em-portugal-devido-aos-incendios-8571037.html>
- Incêndios de Outubro fizeram 49 mortos e atingiram 1.500 casas (2018, 13 de abril). *Sábado*. Retirado de <https://www.sabado.pt/portugal/detalhe/incendios-de-outubro-fizeram-49-mortos-e-atingiram-1500-casas>
- Incêndios: Oliveira do Hospital homenageia vítimas mortais com memorial “15 de outubro” (2017, 31 de outubro). *Diário de Notícias*. Retirado de <https://www.dn.pt/lusa/incendios-oliveira-do-hospital-homenageia-vitimas-mortais-com-memorial-15-de-outubro-8885611.html>
- Lampreia, J. M. (2007). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Lisboa: Texto Editores.
- Lee, M. (2012). Government public relations: what is it good for? In M. Lee; G. Neeley & K. Stewart (Eds.), *The practice of government public relations* (pp. 9-25). Boca Ratón, FL: CRCPress/ Taylor & Francis Group.
- L'Etang, J. (2009). *Public relations: concepts, practice and critique*. Londres: Sage Publications Ltd.
- Lopes, F. & Botelho, L. (2019). *Marcelo: presidente todos os dias*. Porto: Porto Editora.
- Lopes, F. & Espírito Santo, P. (2019). Quando um Presidente da República vive no limite do semipresidencialismo: retratos que a imprensa diária esboçou na primeira metade do mandato de Marcelo Rebelo de Sousa. *Revista Estudos em Comunicação*, 28(1), 237-258. <https://doi.org/10.25768/fal.ec.n28.a13>
- Perfil: Marcelo Rebelo de Sousa, o comentador que chegou a Belém (2016, 06 de março). *Sapo 24*. Retirado de <https://24.sapo.pt/atualidade/artigos/perfil-marcelo-rebelo-de-sousa-o-comentador-que-chegou-a-belem>
- Ribeiro, V. (2014). O campo e o triângulo operacional da assessoria de imprensa. In G. Gonçalves & M. Guimarães (Eds.). *Fronteiras e fundamentos conceituais das relações públicas* (pp. 65-87). Covilhã: Livros LabCom.
- Sebastião, C. (2018). *Marcelo Rebelo de Sousa, Presidente dos afetos*. Apelação: Paulus.

- Sommerfeldt, E. J. (2013). The civility of social capital: public relations in the public sphere, civil society, and democracy. *Public Relations Review*, 39 (4), 280-289. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.12.004>
- Toniolo, B. (2019). *Apagar incêndios: a comunicação de crise da Presidência da República Portuguesa durante os incêndios de 2017*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.6/10094>
- União Europeia. (2018). *Forest fires in Europe, Middle East and North Africa 2017*. Ispra: JRC Science Hub. <https://doi.org/10.2760/663443>
- Valentini, C. (2013). Public relations in the public sector: the role of strategic communication in the Italian public administration. *Sinergi Rivista di Studi e Ricerche*, 92, 93-113. <https://doi.org/10.7433/s92.2013.06>

NOTAS BIOGRÁFICAS

Bianca Persici Toniolo é doutoranda em Ciências da Comunicação e mestre em Comunicação Estratégica pela Universidade da Beira Interior (UBI, Covilhã). Especialista em Comunicação Empresarial pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp, Brasil) e bacharel em Comunicação Social pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, Brasil).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5496-6271>

Email: bianca.toniolo@ubi.pt

Morada: Rua Marquês d'Avila e Bolama, Universidade da Beira Interior, Faculdade de Artes e Letras, 6200-001 Covilhã, Portugal

Gisela Gonçalves é doutorada em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior (UBI). Desde 2003, é professora de Comunicação e investigadora integrada no LabCom – Centro de investigação em Comunicação e Artes, sediado na Faculdade de Artes e Letras da UBI. É diretora do Mestrado de Comunicação Estratégica. Tem centrado a sua investigação no campo das teorias das Relações Públicas, Ética da Comunicação e Comunicação Política. Foi coordenadora da secção “Organizational & Strategic Communication” da ECREA. É, desde 2015, secretária-geral da Sopcom (Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7001-3622>

Email: gisela.goncalves@labcom.ubi.pt

Morada: Rua Marquês d'Avila e Bolama, Universidade da Beira Interior, Faculdade de Artes e Letras, 6200-001 Covilhã, Portugal

* **Submissão: 27/06/2019**

* **Aceitação: 31/10/2019**