



ESCOLA SUPERIOR
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Proposta de Plano de Comunicação de Crise para um *blackout* energético na cidade de Lisboa

RAUL MARQUES DA FONTE DE ARAÚJO

PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientador:

Professor Doutor Nuno da Silva Jorge
Escola Superior de Comunicação Social

Professor Doutor Adelino Cunha
Universidade Europeia

AGOSTO 2024

Declaração

Declaro ser o autor deste trabalho de projeto, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho de projeto original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho de projeto agora apresentado.

Lisboa, 2 de maio de 2024



Assinado por: Raúl Marques da
Fonte de Araújo
Identificação: B114789705
Data: 2024-08-02 às 19:25:24

Raul Marques da Fonte de Araújo

Agradecimentos

Esta dissertação é o culminar de muito esforço e empenho, não só meu, mas de todos aqueles que ao longo desta jornada me acompanharam.

Será difícil expressar em palavras o quão agradecido estou a todos os que fizeram esta caminhada comigo. Primeiramente, quero agradecer à minha família. Aos meus pais, por me apoiarem, e em especial à minha mãe por lidar comigo nos dias mais difíceis. Aos meus padrinhos, que enquanto jornalistas, me ajudaram a desbravar caminho em cada parágrafo escrito. Não seria possível ter chegado aqui, sem ouvir as vossas críticas construtivas.

Aos meus avós, por me encorajarem a terminar a tese desde o primeiro momento.

Aos meus amigos, por perceberem que os fim de semanas eram essenciais para eu escrever a tese, ou que não podia tirar férias para estar com eles.

Comecei a trabalhar quando dei início à minha investigação, apesar de dificultar a gestão do meu tempo, nunca prejudicou o sucesso do projeto. Agradeço imenso à JLM&A por me ter permitido realizar as entrevistas quando eu entendia e por me incluir na gestão de crise de alguns clientes. Obrigado, Vitor Cunha e Maria João Soares, por me deixarem sair a meio do trabalho para ter entrevistas para a tese; Obrigado Afonso Vaz Pinto por cada manual de gestão de crise desenvolvido e por cada conversa sobre a minha dissertação; Obrigado Genira Lima por te teres disponibilizado a fazer o design do plano; Obrigado a todos os meus restantes colegas, que me ouviram desabafar quando as coisas não estavam bem e nunca deixaram de acreditar no meu potencial.

Ao Professor Doutor Nuno da Silva Jorge, obrigado por aceitar este desafio desde o primeiro momento. Ao Professor Doutor Adelino Cunha, que me acompanha desde a licenciatura e por quem tenho grande estima, obrigado por me acompanhar desde o início e acreditar sempre em mim. Se não fosse aquele nosso almoço, em que me disse para me inscrever naquele ano no mestrado, hoje não estaríamos aqui.

A todos os entrevistados: Comandante Sub-regional da Proteção Civil de Emergência e Proteção Civil do Comando Sub-Regional da Grande Lisboa - Hugo Santos; Diretora dos Serviços Municipais da Proteção Civil de Lisboa - Margarida Castro; Equipa dos Serviços Municipais da Proteção Civil de Lisboa - Marta Ribeiro e Raquel Milho; Diretor do

Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa - David Monteiro e ao Coordenador do Observatório de Cibersegurança - Pedro Mendonça, muito obrigado pelos vossos testemunhos. A dissertação perdia o seu valor sem a vossa contribuição.

O sucesso desta dissertação deve-se a cada um de vós, que ao longo deste percurso me deram o vosso tempo e que resulta no que verão nas próximas páginas.

Termino com uma breve nota. Durante o tempo em que escrevia a dissertação - cerca de um ano e meio - um colega meu disse-me várias vezes: “Nunca mais entregas isso, tu não vais mudar o mundo com essa tese”.

Se com esta tese vou ou não mudar o mundo, não sei. Mas obrigado por me lembrares que tenho esse poder.

Conseguimos.

Resumo

Todos os países da União Europeia têm um plano dedicado a falhas no setor energético nacional e regional. A Áustria prevê sofrer um *blackout* até 2026. Em Portugal, já houve um *blackout*, provocado por um acidente com uma cegonha, que deixou metade do país às escuras. Apesar de Portugal e os restantes países dos Estados-membros terem um plano para este cenário, a verdade é que o plano português apresenta muitas lacunas. A Câmara Municipal de Lisboa detém um plano de emergência para vários cenários, contudo não inclui um cenário de *blackout* em Lisboa.

Este trabalho visa investigar o panorama nacional e europeu sobre o estado da arte da prevenção contra *blackouts* e apresenta uma proposta de plano de comunicação de crise para um *blackout* energético na cidade de Lisboa.

A presente investigação está dividida em duas partes. A primeira parte centra-se na revisão de literatura das áreas das Relações Públicas, comunicação de crise e a comunicação de crise em *blackouts*, apresentando vários estudos de caso. A segunda parte centra-se na análise dos vários planos europeus e dos profissionais da comunicação sobre as melhores práticas a serem desenvolvidas para um plano de comunicação de crise para um cenário de *blackout* em Lisboa.

O resultado da investigação reflete-se na proposta de plano para a comunicação de crise de um *blackout* energético na cidade de Lisboa.

Palavras-chave: Câmara Municipal de Lisboa; Ciberataque; Blackout; Comunicação de Crise; Relações Públicas;

Abstract

Every country in the European Union has its own plan for national and regional energy blackouts. Austria plans to have a blackout by 2026. Portugal has already had a blackout, caused by a stork accident that left half the country in the dark. Although Portugal and the other member states have a plan for this scenario, the truth is that the portuguese plan has many gaps. Lisbon City Council has a contingency plan for different scenarios, but it does not include a blackout scenario for Lisbon.

The aim of this project is to study the national and European panorama on the state of the art of blackout prevention and to present a proposal for a crisis communication plan for an energy blackout in the city of Lisbon.

The research is divided into two parts. The first part focuses on a literature review in the fields of public relations, crisis communication and blackout crisis communication, presenting different case studies. The second part focuses on the analysis of various European plans and communication professionals on the best practices to be developed for a crisis communication plan for a blackout scenario in Lisbon.

The result of the research is a proposal for a crisis communication plan for an energy blackout in the city of Lisbon.

Keywords: Lisbon City Council; Cyberattack; Blackout; Crisis Communication; Public Relations

Índice

Introdução	1
1. RP: disciplina e profissão.....	4
1.1. Definição de Relações Públicas e sua importância para organizações	4
1.1.1. - Associações e cursos acadêmicos das Relações Públicas.....	5
1.2. Evolução das Relações Públicas	6
1.2.1. História das Relações Públicas desde os primórdios até os dias atuais.....	6
1.2.2. Modelos das Relações Públicas	7
1.3. Funções e papéis das Relações Públicas	9
1.3.1. Principais áreas das Relações Públicas nas organizações	9
1.3.2. - O papel dos profissionais de Relações Públicas	10
1.4. Estratégias de Relações Públicas	12
1.4.1. Modelo das Relações Públicas das quatro etapas	12
1.4.2. Ferramentas de pesquisa em Relações Públicas.....	12
1.4.3. Táticas de comunicação de Relações Públicas.....	14
1.4.4. Avaliação em Relações Públicas.....	14
1.5. Gestão de reputação	15
1.5.1. Definição de reputação e sua importância para as organizações	15
1.6. A ética nas Relações Públicas.....	17
1.6.1. Importância da ética em Relações Públicas	17
1.6.2. Princípios éticos que devem orientar a prática de Relações Públicas	17
1.6.3. Casos de práticas anti-ética em Relações Públicas	17
1.7. Tendências e desafios em Relações Públicas.....	18
1.7.1. Implicações para o futuro da profissão	19
1.8. Resumo do capítulo.....	19
2. Comunicação de crise	20
2.1. Definição de comunicação de crise e a sua importância em Relações Públicas	20
2.2. O papel da comunicação na gestão de crises	21
2.2.1 Visão geral do processo de gestão de crises.....	21
2.2.2. Importância da comunicação eficaz em cada fase da gestão de crises.....	22
2.3. Teorias da comunicação de crise	24
2.3.1. Teoria Situacional de Comunicação de Crise	25
2.4. Tipos de crises e desafios de comunicação.....	27
2.4.1. Diferentes tipos de crises que as organizações podem enfrentar	27
2.4.2. Desafios de comunicação que surgem em cada tipo de crise.....	29

2.5. Estratégias de comunicação de crise.....	29
2.5.1. Planeamento e preparação pré-crise.....	29
2.5.2. Táticas de prevenção.....	30
2.5.3. Fase de preparação da crise.....	30
2.5.4. Principais componentes de uma estratégia eficaz de comunicação de crise	31
2.5.5. Táticas de resposta à crise	32
2.6. A importância do mundo digital nas crises.....	34
2.6.1. Gestão de crise no digital	34
2.7. Avaliação da comunicação de crise	36
2.7.1. Importância da avaliação na comunicação de crise	36
2.7.2. Táticas de recuperação da crise.....	37
2.7.3. Tipos de métricas e ferramentas de avaliação.....	37
2.7.4. Estudos de caso de táticas de comunicação	38
2.7.5. Estudo de caso de avaliação de comunicação de crise.....	38
2.8. Comunicação de crise em <i>blackouts</i>	39
2.8.1. O que é um <i>blackout</i> ?.....	39
2.8.2. Qual a origem de um <i>blackout</i> ?	40
2.8.3. A cibersegurança em <i>blackout</i>	40
2.8.4. Estudos de caso de ataques cibernéticos que originaram <i>blackouts</i>	41
2.8.5. Como preparar a população para um <i>blackout</i> ?.....	42
2.8.6. Estratégia de comunicação de crise em <i>blackout</i>	43
2.8.7. Estudo de caso de cenários de <i>blackout</i>	45
2.9. Resumo do capítulo.....	46
2.9.1. Recapitulação dos pontos-chave abordados no capítulo.....	46
2.9.2. Implicações para profissionais e recomendações para pesquisas futuras sobre comunicação de crise em relações públicas e gestão de crises	47
Parte II: Investigação Empírica.....	48
1. Desenho da Pesquisa.....	48
1.1. Metodologia	49
1.2. Amostra.....	50
1.3 Instrumentos de recolha de dados	50
1.3.1 - Entrevista	50
1.3.2. Análise documental.....	52
1.4. Procedimento de análise de conteúdo das entrevistas.....	53
1.4.1. Entrevistas.....	54
1.4.2. Análise Documental.....	58

1.5. Resumo da metodologia aplicada	60
2. Apresentação da Câmara Municipal de Lisboa.....	61
3. Análise de resultados	62
3.1. Entrevistas.....	62
3.1.1. Plano de crise para um cenário de <i>blackout</i> energético	64
3.1.2. Cenários de crise	65
3.1.3. Identificação das infraestruturas críticas	66
3.1.4. Responsabilidade e o papel das entidades.....	67
3.1.5. Coordenação da crise	71
3.1.6. Gabinete de gestão de crise	71
3.1.7. Gabinete de comunicação de crise	74
3.1.8. Comunicação nas várias fases da crise.....	76
3.1.9. Estratégias de comunicação	79
3.1.10. Canais de comunicação	79
3.2. Análise documental.....	82
3.2.1. Cenários de crise	83
3.2.2. Entidades Competentes	89
3.2.3. Coordenador da crise	90
3.2.4. Comunicação.....	91
4. Discussão	94
4.1 Comunicação de Crise de um <i>blackout</i>	94
4.1.1. Plano de comunicação de crise um <i>blackout</i>	94
4.1.2. Comunicação de crise e os Relações Públicas num cenário de <i>blackout</i>	95
4.1.3. Várias fases da crise.....	95
5. Conclusões	105
5.1. Limitações de Estudo.....	116
5.2. Estudos posteriores	116
6. Bibliografia	118
7. Anexo.....	130
8. Apêndices.....	144

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo PEST. Wit e Meyer, 2010.....	14
Figura 2 - Modelo da situação de crise da Teoria Situacional de Comunicação de Crise (adaptado de Coombs, 2007).....	26
Figura 3 - Sistema de restauro de energia em Ontario	45

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Análise SWOT cruzada. Broom e Bey-Ling, 2009	13
Tabela 2 - Atributos de citação de reputação. Adaptado de Rayner, 2013, p.12.	16
Tabela 3 - Teorias de Comunicação de Crise (adaptado de Ulmer et al., 2018).....	25
Tabela 4 - Tipos de crise (adaptado de Coombs, 2015).....	28
Tabela 5 - Estratégias de resposta à crise (adaptado de Coombs, 2015).....	31
Tabela 6 - Metodologia aplicada.....	60
Tabela 7 - Categorias das entrevistas	63
Tabela 8 - Níveis de Avaliação	83
Tabela 9 - 2.2.1.1. Ciberataque	84
Tabela 10 - 2.2.1.2. Catástrofes naturais.....	85
Tabela 11 - 2.2.1.3. Falhas técnicas	86
Tabela 12 - 2.2.1.4. Sabotagem/Ataques	87
Tabela 13 - 2.2.1.5. Acidente nuclear/industrial	88
Tabela 14 - 2.2.1.6. Falha humana.....	88
Tabela 15 - Predominância de entidades competentes.....	141
Tabela 16 - Nomenclatura adaptada - Entidades competentes.....	142
Tabela 17 - Nomenclatura adaptada - Coordenador da crise.....	90
Tabela 18 - Coordenador de crise.....	91
Tabela 19 - Coordenador de comunicação.....	92
Tabela 20 - Canais de comunicação.....	92

Índice de Quadros

Quadro 1 - 1.1 Ciberataque.....	130
Quadro 2 - 1.2 Catástrofes Naturais.....	130
Quadro 3 - 1.3 Falhas Técnicas.....	131
Quadro 4 - 1.4 Sabotagem/Ataques.....	131
Quadro 5 - 1.5 Acidente Nuclear/Industrial.....	131
Quadro 6 - 1.6 Falha Humana.....	132
Quadro 7 - 2.1.1 Governo.....	132
Quadro 8 - 2.1.2 Ministério.....	132
Quadro 9 - 2.1.3 Entidades Produtoras de Energia.....	133
Quadro 10 - 2.1.4 Entidades Distribuidoras de Energia.....	133
Quadro 11 - 2.1.5 Departamentos Intermédios do Estado.....	133
Quadro 12 - 2.1.6 Agências/Proteção Civil/Autoridades.....	134
Quadro 13 - 2.2.1 Departamento Intermédios do Estado.....	134
Quadro 14 - 2.3.1 Departamento Intermédios do Estado e 2.3.2 Entidades Distribuidoras de Energia.....	135
Quadro 15 - 2.4.1 Ministérios, 2.4.2 Entidades Produtoras de Energia e 2.4.3 Entidades Distribuidoras de Energia.....	135
Quadro 16 - 2.4.4 Departamentos Intermédios do Estado e 2.4.5 Agências/Proteção Civil/Autoridades.....	135
Quadro 17 - 2.5.1 Governo.....	136
Quadro 18 - 2.5.2 Ministérios.....	136
Quadro 19 - 2.5.3 Entidades Distribuidoras de Energia.....	136
Quadro 20 - 2.5.4 Agências/Proteção Civil/Autoridades.....	137
Quadro 21 - 3.1 Governo e 3.2 Ministérios.....	138
Quadro 22 - 3.3 Entidades Transmissoras de Energia e 3.4 Agências/Proteção Civil/Autoridades.....	138
Quadro 23 - 4.1 Agências/Proteção Civil/Autoridades.....	139
Quadro 24 - 4.2 Canais de Comunicação.....	139
Quadro 25 - Críticas da Comissão Europeia.....	140

Índice de Apêndices

Apêndice 1 - Análise introdutória dos planos de preparação de risco para uma crise energética.....	144
Apêndice 2 - Entrevista da Proteção Civil.....	190
Apêndice 3 - Entrevista dos Serviços Municipais da Proteção Civil.....	204
Apêndice 4 - Entrevista ao Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa.....	219
Apêndice 5 - Protocolo de assinatura - Proteção Civil.....	227
Apêndice 6 - Protocolo de assinatura - Serviços Municipais da Proteção Civil.....	228
Apêndice 7 - Protocolo de assinatura - Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa.....	229
Apêndice 8 - Protocolo de assinatura - Centro Nacional de Cibersegurança.....	230
Apêndice 9 - Lista de Infraestruturas Críticas.....	231
Apêndice 10 - Entrevista ao Centro Nacional de Cibersegurança.....	232
Apêndice 11 - Estrutura de email para pedidos de entrevista.....	234
Apêndice 12 - Estrutura das entrevistas.....	236
Apêndice 13 - Proposta de plano municipal de comunicação de crise para um <i>blackout</i> energético em Lisboa.....	237

Índice de Siglas

AIMA - Agência para a Integração, Migrações e Asilo
ANEPC - Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil
APECOM - Associação Portuguesa de Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas
CEO - Chief Executive Office
CIPRA - China International Public Relation Association
CIRP - Chartered Institute of Public Relations
CNCS - Centro Nacional de Cibersegurança
DGEG - Direção Geral de Energia e Geologia
DMC - Departamento de Marca e Comunicação
GNR - Guarda Nacional Republicana
IPRA - International Public Relations Association
LGDGDDL - Le Gouvernement Du Grand-Duché De Luxembourg
MEACP - Ministry of Economics Affairs and Climate Policy
MEEE - Ministry for the Environment, Energy and Enterprise
MEKH - Hungarian Energy and Public Utility Regulatory Authority
MEL - Ministry of Economics of Latvia
PRSA - Public Relations and Communication Association
PSP - Polícia de Segurança Pública
RAE - Regulatory Authority for Energy
REN - Rede Elétrica Nacional
RP- Relações Públicas
SMPC- Serviços Municipais da Proteção Civil
SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências de Comunicação
UNDRR - United Nations Office for Disaster Risk Reduction

Introdução

Em 2022, Portugal foi alvo de ataques informáticos a grandes organizações, inclusive a Assembleia da República. Na primeira semana de 2022, o Grupo Impresa¹ foi alvo de um ataque informático. Este ataque trouxe algumas consequências para a organização. Os sites, as redes sociais, a aplicação móvel e inclusive o semanário do grupo foram afetados. O Grupo Imprensa demorou dois meses para recuperar o website, e veio-se a descobrir que os responsáveis seriam os hackers Lapsus\$ Group (Reuters, 2022). Este grupo admitiu ter atacado também o Parlamento, onde conseguiu ter acesso a uma grande quantidade de bases de dados que contém informação sensível do Governo relacionada com informações pessoais de políticos e de partidos políticos, muitos documentos, emails e passwords. Outros dois ataques informáticos que aconteceram nesse ano afetaram o grupo Sonae² e a Vodafone³ (Reuters, 2022).

Em fevereiro do mesmo ano, a Vodafone Portugal foi atacada, fazendo com os utilizadores não conseguissem efetuar chamadas ou usar internet móvel. Os serviços de emergência, assim como todos os clientes que utilizam esta operadora para usufruto pessoal e profissional, foram afetados. No caso da Sonae houve até um pedido de resgate. Contudo, os danos afetaram cerca de 300 hipermercados do Continente e deixaram de funcionar o cartão, a aplicação móvel e o website do Continente durante pelo menos duas semanas (Expresso, 2022).

Com o início da guerra na Ucrânia, as preocupações do risco de os países sofrerem um *blackout* aumentaram. Em novembro de 2021, a Ministra da Defesa da Áustria demonstrou estar preocupada com a possibilidade de existir um ataque terrorista que parasse o país. Segundo o especialista austríacos, até 2026 há uma grande probabilidade de haver um *blackout* que

¹ Ataque informático ao Grupo Impresa. <https://www.reuters.com/business/media-telecom/portugals-impresa-media-outlets-hit-by-hackers-2022-01-03/>

² Ataque informático ao Grupo Sonae. <https://expresso.pt/economia/2022-11-09-Ataques-informaticos-Nunca-vamos-estar-totalmente-preparados-diz-responsavel-da-Sonae-920010da>

³ Ataque informático à Vodafone Portugal. <https://www.reuters.com/technology/vodafone-portugal-hit-by-hackers-says-no-client-data-breach-2022-02-08/>

paralise o país.⁴ Klaudia Tanner, ministra da defesa da Áustria⁵, disse “a questão não é se haverá, mas quando” (El Español, 2021). O governo austríaco lançou uma campanha de informação nos principais meios de comunicação social e *outdoors*⁶. A mensagem é simples: é preciso ter material em casa para sobreviver sem água e luz. É ainda recomendado ter um kit básico de sobrevivência (Bundesheer, s.d).

Além disso, o governo está a preparar as bases militares para serem autónomas e prevê que o *blackout* dure 15 dias. A primeira semana servirá para avaliar os sistemas que estão em baixo, enquanto que a segunda servirá para restabelecer todos os serviços (Bundesheer, s.d).

Neste sentido, a presente dissertação procura analisar o papel das Relações Públicas na gestão de comunicação de crise de um cenário de *blackout*. Como tal, optou-se por criar um plano de comunicação de crise para um cenário de *blackout* na cidade de Lisboa, pois este cenário não é considerado no plano municipal de emergência da Proteção Civil de Lisboa. Assim sendo, viu-se que esta lacuna seria uma oportunidade para explorar a importância de um Relações Públicas na gestão da comunicação de crise, e como a relação com os media pode ser crucial num momento de crise (Coombs, 2015).

Tendo como problema de investigação construir um “*plano de comunicação de crise para um blackout na cidade de Lisboa*” definiram-se um conjunto de objetivos:

1º Objetivo (O1) - Entender a importância de um plano de comunicação de crise para um blackout em Lisboa;

Este objetivo irá permitir perceber a realidade europeia sobre a temática das crises energéticas provocadas por *blackouts*.

2º Objetivo (O2) - Avaliar as percepções da comunicação considerando a reação dos portugueses;

É necessário adaptar a comunicação ao público-alvo. Para isso, deve-se perceber quais são as melhores estratégias de comunicação para chegar a estes públicos. As Relações Públicas devem dirigir a comunicação da forma mais adequada a cada *stakeholder*.

⁴[plano-blackout-ministerio-da-defesa-austríaco-deixa-alertas-a-populacao-em-caso-de-apagao-geral/](#)

⁵ Entrevista da Ministra da Defesa. https://www.elespanol.com/mundo/europa/20211021/gran-apagon-austria-gobierno-prepara-poblacion-sin/621188085_0.html

⁶ Plano “B”. O que os austríacos devem ter em casa num Blackout? <https://www.bundesheer.at/archiv/a2021/blackout/blackout.shtml>

3º Objectivo (O3) - Construir um plano de comunicação de crise para um *blackout* que seja adequado à cidade de Lisboa.

Este último objetivo demonstra o papel que as Relações Públicas terão na reação à crise da fase de preparação até à sua mitigação. Aqui entra a gestão e comunicação de crise, uma das áreas de atuação da profissão das Relações Públicas.

De forma a responder ao objetivo da pesquisa, procurou-se aprofundar os principais conceitos a partir da revisão de literatura. Por isso, o primeiro capítulo foca-se na definição e no papel que as Relações Públicas têm entre as organizações, os *stakeholders* e a relação com o media. Por outro lado, são exploradas as várias teorias das Relações Públicas, as suas áreas de atuação e a sua importância de gestão de reputação nas organizações, uma vez que o objetivo é perceber como os profissionais de Relações Públicas gerem uma crise.

No capítulo II, apresenta-se uma análise da importância da comunicação de crise, as várias teorias que a compõem e como é que deve responder em cada fase da crise. Adicionalmente, procurou-se perceber quais as melhores táticas a adotar nas várias fases da crise. Para entender o sucesso dessas táticas e estratégias recorreu-se a estudos de caso reais que permitiram perceber como o impacto que o tempo de reação à crise pode ser determinante para a organização.

No capítulo III, procurou-se definir o que é um *blackout* e que estudos de caso é que existiram. Neste capítulo percebe-se a importância que a comunicação de crise teve na resposta a este cenário.

Na segunda parte da investigação, procedeu-se à análise dos planos de risco do setor energético de dez países, e foram também desenvolvidas entrevistas junto de *stakeholders* que se consideraram fundamentais para o projeto final.

A junção dos conceitos retirados da análise de conteúdos com a revisão de literatura permitiu, finalmente, construir um plano de comunicação de crise para um *blackout* na cidade de Lisboa e entender como é que a resposta deve funcionar nas várias fases da crise. O plano de crise criado está presente no final da segunda parte da investigação.

1. RP: disciplina e profissão

Ao longo do capítulo será abordada a história das Relações Públicas e a sua evolução, assim como as principais teorias que devem ser aplicadas pelos profissionais de Relações Públicas. São descritas as principais funções de um profissional de Relações Públicas, código de ética, e ainda, os desafios do futuro das Relações Públicas. O capítulo permite ter uma visão holística da importância e das responsabilidades que um relações públicas tem, nomeadamente no que diz respeito à gestão da relação entre a organização e o público-alvo.

1.1. Definição de Relações Públicas e sua importância para organizações

As Relações Públicas (RP) são um conceito antigo que remonta à época dos egípcios e dos gregos, no entanto, a definição atual das Relações Públicas só começou a ser formada depois dos anos 20 do séc. XIX. (Wilcox, D., 2006). Ao longo dos anos, diversos autores contribuíram para definir as RP. Existem centenas de definições, inclusive um teórico das Relações Públicas, Rex F. Harlow, identificou cerca de 500 definições (Broom G. M. e Bey-Ling S., 2009).

O Instituto de Relações Públicas do Reino Unido define Relações Públicas como sendo “a disciplina que cuida da reputação, com o objetivo de ganhar compreensão e apoio, e influenciar a opinião e o comportamento.” Por sua vez, é fruto de um “esforço planeado e sustentado para estabelecer e manter a boa vontade e a compreensão mútua entre uma organização e os seus públicos.”(CIPR, 2023)

No entanto, a Associação Internacional de Relações Públicas define as Relações Públicas como uma função de gestão e de tomada de decisões que tem como objetivo desenvolver relações e interesses entre uma organização e os seus públicos através da confiança (IPRA, 2023). Além disso, pode desempenhar uma função estratégica na gestão de conflitos e análise de concorrência, essas ações devem beneficiar não apenas a organização, mas também o seu público (Wilcox et al., 2014).

Para Broom e Bey-Ling (2009), as Relações Públicas assumem uma função de gestão que fomenta uma relação benéfica entre uma organização e o público-alvo da mesma. Para Grunig e Hunt (1984) as Relações Públicas servem também como função a gestão da comunicação entre o público e a organização.

Um dos pilares da comunicação dos profissionais das Relações Públicas baseia-se na relação estabelecida entre a organização e os seus *stakeholders*. Para Freeman (2014), os *stakeholders* são definidos como um indivíduo ou um grupo de indivíduos que têm o poder de afetar ou de ser afetado pelos objetivos de uma organização.

Hoje em dia as Relações Públicas são vistas como uma função de gestão estratégica e de resolução de problemas (Wilcox, D., 2006).

1.1.1. - Associações e cursos académicos das Relações Públicas

Nos últimos 45 anos têm sido desenvolvidas diversas teorias académicas escritas em artigos científicos submetidos em associações académico-profissionais das Relações Públicas (Taylor, M. e Botan, C. H., 2004).

Em todo o mundo existem também associações que são dedicadas e lideradas por profissionais das Relações Públicas em regiões como a Europa⁷, América⁸ e Ásia⁹, assim como em Portugal¹⁰. Estas associações procuram promover a área das Relações Públicas juntando diversos profissionais permitindo discutir ideias, desenvolver mesas redondas e partilhar artigos científicos em revistas científicas dedicadas à área das Relações Públicas.

Em Portugal, também existem algumas ofertas académicas dedicadas à área das Relações Públicas. Atualmente, existem sete licenciaturas¹¹ e dois mestrado¹² especializados nas Relações Públicas.

Por outro lado, existem outros cursos que incluem variantes da comunicação estratégica, organizacional ou das Relações Públicas, como as licenciaturas da Universidade Católica Portuguesa¹³, Universidade da Maia¹⁴ e Universidade do Minho.¹⁵

No total, são nove instituições académicas dedicadas a estas áreas científicas.

⁷ International Public Relations Association (IPRA), Public Relations and Communication Association (PRCA) e Global Alliance for Public Relations and Communication Management

⁸ Public Relations Society Association (PRSA) e Institute for Public Relations

⁹ China International Public Relations Association (CIPRA)

¹⁰ Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM), Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas, (APECOM) e Associação Portuguesa das Relações Públicas (ARPP)

¹¹ Escola Superior de Comunicação Social, Universidade da Maia, Universidade Lusófona, Universidade dos Açores, Instituto Politécnico de Viseu, Instituto Superior de Entre Douro e Vouga e Instituto Politécnico da Guarda

¹² Escola Superior de Comunicação Social e Universidade da Beira Interior

¹³ [Licenciatura Comunicação: Universidade Católica Portuguesa](#)

¹⁴ [Licenciatura Comunicação: Universidade da Maia](#)

¹⁵ [Licenciatura Comunicação: Universidade do Minho](#)

Além dos cursos, existem organizações de estudantes de Relações Públicas como é o caso do núcleo de estudantes da Instituto Politécnico da Guarda¹⁶- que utilizam como espaço de promoção e divulgação de informações.

1.2. Evolução das Relações Públicas

1.2.1. História das Relações Públicas desde os primórdios até os dias atuais

A história das Relações Públicas pode ser dividida em duas fases. A primeira fase dura até ao início da Primeira Guerra Mundial, que é anterior às Relações Públicas enquanto profissão. Por sua vez, a segunda fase vem depois da Primeira Guerra até aos dias de hoje (Myers, C., 2021). A base das Relações Públicas tem, provavelmente, origem no livro *Retórica*, escrito por Aristóteles, filósofo do século IV A.C. (Grunig, J. N. e Hunt, T., 1984).

Na Grécia antiga, a retórica era um instrumento importante de arte do Estado e servia como ponte entre o público e o Estado. Grunig e Hunt (1984) consideram que este livro de Aristóteles deve ser considerado um dos primeiros livros das Relações Públicas da história.

Artefactos encontrados no Iraque com 4000 anos permitiram perceber que na época existiam boletins que continham mensagens escritas com conselhos para ajudar os agricultores a cultivar melhor. Isto demonstra que antes da morte de Cristo já se partilhava informação, que é hoje uma característica das Relações Públicas (Seitel, F. P., 2017).

Na Grécia, os sofistas - semelhantes ao que hoje chamamos de lobistas¹⁷ - ajudavam os aspirantes a políticos a melhorarem os seus discursos. Eram aplicadas técnicas de comunicação para melhorar a argumentação dos aspirantes a políticos (Seitel, F. P., 2017).

Mais tarde, no início do primeiro século D.C., deu-se um dos grandes marcos históricos para as Relações Públicas. Depois da morte de Cristo, vários membros da igrejas para promoverem esta, desenvolveram atividades, fizeram discursos e enviaram cartas para os fiéis, de forma a conseguir ganhar mais seguidores religiosos e construir novas igrejas (Grunig, J. N. e Hunt, T., 1984). Ao longo do século foram também utilizadas outras técnicas, como a escrita de evangelhos - considerado como o documento de Relações Públicas - para propagar a fé de Jesus (Grunig, J. N. e Hunt, T., 1984).

¹⁶ [NCRP- Núcleo de Comunicação e Relações Públicas](#)

¹⁷ O lobbying, é uma disciplina praticada por lobista que têm como principal objetivo tentar influenciar as decisões do governo por indivíduos ou grupos de interesse privados. (Britannica, 2023)

No século XVII, o Papa Gregório XV criou uma escola de propaganda para propagar a fé, sendo que o objetivo era divulgar as vantagens do mundo católico. A igreja católica, atualmente, ainda utiliza técnicas das Relações Públicas para se aproximar dos seus fiéis. (Tench, R., e Yeomans, L., 2017).

No entanto, é só a partir do século XIX que as Relações Públicas começam a ser reconhecidas como a disciplina que conhecemos hoje. Esta mudança na história das Relações Públicas surge durante a revolução industrial americana e europeia (Wilcox, D. 2006). No Reino Unido, só mais tarde, em 1920 é que as Relações Públicas aparecem com forte presença no governo. Não obstante, a União Soviética e a China também começaram a ter práticas das Relações Públicas a partir dos anos 50, até ao início da década de 90 (Tench, R., e Yeomans, L., 2017).

É nos Estados Unidos, no mandato do Presidente Andrew Jackson, em 1829, que as Relações Públicas têm uma atividade mais idêntica aos dias de hoje. Neste mandato, o presidente norte americano elege um escritor e editor, Kendall, para a sua administração. Rapidamente, passou a ser um dos seus assistentes mais influentes (Seitel, F. P., 2017). Em pouco tempo começou a escrever comunicados de imprensa, discursos, documentos de estado, mensagens, e outras coisas que fazem parte da disciplina das Relações Públicas (Seitel, F. P., 2017). É depois de divulgar alguns comunicados de imprensa num jornal local que Kendall começa a tornar o presidente Jackson ainda mais popular a nível nacional. Assim começa a história das Relações Públicas contemporâneas (Seitel, F. P., 2017).

1.2.2. Modelos das Relações Públicas

Ao longo dos anos, diversos autores retrataram o percurso que as RP com várias histórias marcantes dos tempos mais modernos do século XX (Seitel, F. P., 2017).

As Relações Públicas têm sido desenvolvidas na perspectiva americana (Myers, C., 2021). Assim como também na perspectiva europeia (Tench, R., e Yeomans, L., 2017). Mas, tem sofrido várias alterações de diversos autores (Passadeos et al., 2010).

No entanto, é a partir dos quatros modelos de RP, desenvolvidos ao longo dos séculos XIX e XX que se percebe a evolução das Relações Públicas (Myers, C., 2021).

O primeiro modelo, *press agentry*, foi criado na primeira metade do século XIX, por Barnum. Este modelo unidirecional, distribuía a partir dos meios de comunicação de massa informação que poderia ser facilmente exagerada e distorcida sobre um determinado produto ou serviço. É direcionado para desporto, cinema, teatro, entre outros (Wilcox et al., 2015).

O segundo modelo, *public information*, foi desenvolvido por Ivy Lee e mais tarde aprimorado por Bernays (Wilcox et al., 2015). Esta é uma comunicação unidirecional, que tem como objetivo garantir que o público é informado sobre o trabalho que é desenvolvido pela organização (Myers, C., 2021).

As Relações Públicas enquanto profissão cresceram logo no início do século passado. Ivy Lee, um dos pioneiros da prática das Relações Públicas, abriu a sua firma em 1905. É nessa altura que Ivy Lee aplica um novo modelo nas Relações Públicas, também unidirecional: informação pública. Este modelo consistia em divulgar informações verdadeiras e precisas, em vez de divulgar informação falsa, exagerada ou distorcida (Wilcox et al., 2015).

Um dos principais desafios foi convencer os seus clientes de que não falar com a imprensa e tentar agir em segredo não seria vantajoso para a reputação da organização. Aquele que é considerado o primeiro comunicado de imprensa dos tempos modernos foi escrito por Ivy Lee para explicar a crise que tinha ocorrido numa organização, bem como levar a imprensa ao local. Esta abertura para com a imprensa veio permitir que o seu cliente não fosse tão criticado e mal visto pelos órgãos de comunicação social (Wilcox et al., 2015).

Mais tarde, o modelo criado por Ivy Lee foi aprimorado por Edward Bernays. De acordo com Cayce Myers (2021) Edward Bernays é um dos fundadores das Relações Públicas. Em 1920, aquele que é conhecido como o “Pai das Relações Públicas Modernas” adaptou o conceito criado anteriormente e utiliza a “persuasão científica” e a comunicação bidirecional (Wilcox et al., 2015).

O teórico foi fundamental no terceiro modelo das Relações Públicas, pois defendia que a aplicação de ciências sociais e da psicologia para adaptar as mensagens aos público-alvo e fazer que estas fossem de acordo com as suas percepções e influenciasse o seu comportamento (Wilcox et al., 2015).

É assim que nasce o terceiro modelo das RP, *two-way asymmetric*, que tinha um efeito em “loop” e tinha como principal objetivo ajudar o comunicador a perceber o que a audiência pretendia e assim persuadi-la. Este conceito recorre à advocacia e à “persuasão científica” para criar mensagens mais persuasivas (Wilcox et al., 2015). Bernays foi pioneiro no mundo académico, tendo dado aulas naquele que foi o primeiro curso de Relações Públicas, na Universidade de Nova Iorque. Ao longo da sua vida escreveu vários artigos sobre a profissão das Relações Públicas e as suas responsabilidades éticas (Wilcox et al., 2015).

O quarto modelo, *two-way symmetrical*, surge depois da segunda guerra mundial. Tal como o nome indica é simétrico e permite um diálogo bidirecional entre o profissional de Relações Públicas e a organização (Grunig, J. E. e Hunt. T, 1984). Este modelo obriga a comunicação constante entre as duas partes e por isso torna muito mais desafiante e rigoroso o papel dos RP enquanto mediadores, desenvolvendo uma relação de confiança. A partilha de ideias e a uma comunicação fluida possibilita às Relações Públicas ter mais credibilidade (Grunig, J. E. e Hunt. T, 1984).

1.3. Funções e papéis das Relações Públicas

1.3.1. Principais áreas das Relações Públicas nas organizações

As Relações Públicas desempenham várias funções para conseguir atingir os objetivos pretendidos pela organização junto dos seus públicos. Desde a relação com os media, à reputação da organização e à gestão de crise, os profissionais de Relações Públicas são responsáveis por assegurar que a organização tem o maior impacto positivo junto do seu público. Neste sentido, é necessário perceber quais as principais áreas que as Relações Pública são responsáveis dentro das organizações. De acordo com Prout (1997) citado Nunes e Eiró-Gomes (2013) as Relações Públicas têm como principais funções aconselhar, investigar a analisar assuntos públicos, definir programas de ações de Relações Públicas e outros serviços de comunicação ou quaisquer outras funções que envolvam comunicação.

Media relations: Esta atividade promove a elaboração de comunicados de imprensa, conferências de imprensa e exclusivos (Tench, R., e Yeomans, L., 2017).

De acordo com o relatório sobre o Estado da Profissão de 2022 do Chartered Institute of Public Relations do Reino Unido (CIPR), as relações com os media ocupam 64% das áreas das atividades dos Relações Públicas, ficando atrás da edição e da escrita de conteúdo e da criação de planos de campanhas de Relações Públicas.¹⁸

Relações com influenciadores, conteúdo de marketing e jornalismo de marca: Os profissionais de Relações Públicas tiveram a necessidade de se ajustar às redes sociais,

¹⁸ Estado das Profissões de 2022 CIPR: <https://www.slideshare.net/CIPRPaul/cipr-state-of-the-profession-2022>

obrigando-se a alargar a sua atividade para a relação com influenciadores (Tench, R., e Yeomans, L., 2017). Apesar da gestão das redes sociais ficar a cargo do marketing, estes não seguem as linhas das Relações Públicas, produzindo conteúdo para as redes sociais que pode, por exemplo, ser pago para ser mais eficaz na passagem da mensagem ao público-alvo (Tench, R., e Yeomans, L., 2017). Por sua vez, o jornalismo de marca passa por ser também ele pago e ajudar na produção de conteúdos de qualidade para a equipa de marketing (Tench, R., e Yeomans, L., 2017).

Comunicação interna: Este termo serve para designar a comunicação que é gerida pela organização, em que o público-alvo são os colaboradores internos da organização ou grupos de partes interessadas (Verčič et al, 2012 citado por Tench, R., e Yeomans, L., 2017).

Issues management: Esta área permite preparar uma organização para serem mais proativas a estarem prontas para responder a questões políticas, de modo a tomarem decisões mais acertadas (Coombs, 2015)

Gestão de crise: A gestão de crise é um processo que exige que esteja em harmonia com as outras áreas das Relações Públicas. O processo da gestão de crise é variado e requer tomada de decisões no imediato, relações com os meios de comunicação social, avaliação de risco, comunicação de crise, desenvolvimento de um ou vários planos de crise, métodos de avaliação e ainda gestão de reputação (Coombs, 2015).

Gestão de reputação: A reputação de uma organização é a representação da imagem e percepções e opiniões que o colectivo externo tem sobre a empresa. Existem alguns fatores que são preponderantes para definir o nível de reputação da organização, como a responsabilidade social, o sentido de liderança, as finanças e ainda o talento que a organização retém (Butterick, K., 2011).

1.3.2. - O papel dos profissionais de Relações Públicas

Com os avanços das tecnologias e as novas profissões, as Relações Públicas têm um desafio acrescido para se adaptar às mudanças constantes. A cada dia que passa, as Relações Públicas são desafiadas a responder de forma rápida e eficaz. Definir, por isso, o papel das Relações Públicas é hoje ainda mais difícil. Contudo, existe um quadro teórico que permite ter algumas linhas condutoras que nos ajudam a definir o papel dos profissionais.

Após desenvolver um estudo empírico Broom e Dozier (1995) definiram dois papéis principais para os profissionais de RP: **Gestor de comunicação** - está envolvido no planejamento estratégico e serve como apoio na tomada de decisões; **Técnico de comunicação** - é responsável por implementar os planos desenvolvidos pelo gestor.

Contudo, dentro do papel de **gestor de comunicação**, o profissional de RP tem ainda 3 papéis acrescidos:

a) **Prescritor especialista** - o especialista assume um papel de perito, tendo autoridade para resolver problemas e implementar soluções. A atividade do profissional de Relações Públicas permite total abertura para a tomada de decisões sem ter de passar pela administração, tendo este apenas um papel passivo (Broom G. M. e Bey-Ling S., 2009).

b) **Facilitador de comunicação** - Neste conceito o papel do Relações Públicas é de mediador entre a organização e o público. Desta forma, garantem que existe uma comunicação bidirecional, mantém um canal aberto e permite ter acesso a informação (Broom G. M. e Bey-Ling S., 2009). Além disso, gerem a relação com os meios de comunicação social e garantem que a comunicação é eficaz nos dois sentidos (Broom G. M. e Bey-Ling S., 2009).

c) **Facilitador de resolução de problemas** - Os profissionais de Relações Públicas assumem um papel de facilitador na resolução dos problemas, apoiando os gestores na definição e resolução de problemas. Sendo estes uma peça fundamental para a resolução de problemas é crucial que estejam envolvidos com as tomadas de decisão e ações desempenhadas pela organização (Broom G. M. e Bey-Ling S., 2009).

Adicionalmente, o profissional de Relações Públicas assume ainda três categorias no local de trabalho, que obrigam a ter conhecimentos diferentes:

In house - O indivíduo trabalha numa organização, seja esta pública, privada ou uma organização não governamental (Tench, R., e Yeomans, L., 2017).

Consultancy - O indivíduo trabalha para uma agência que por sua vez tem diversos clientes. Neste sentido, é necessário ter um conhecimento diversificado sobre vários setores e conhecer bem cada cliente (Tench, R., e Yeomans, L., 2017).

Freelance practitioner - O profissional de Relações Públicas trabalha por conta própria ou está a curto prazo numa consultora de comunicação (Tench, R., e Yeomans, L., 2017).

1.4. Estratégias de Relações Públicas

1.4.1. Modelo das Relações Públicas das quatro etapas

Independentemente do local de trabalho de um profissional de Relações Públicas é fundamental que o mesmo siga sempre o modelo das quatro etapas.

De acordo com Kate Butterrick (2011) o modelo das quatro etapas é composto por: Pesquisa, Ação, Comunicação e Avaliação. Contudo, Broom G. M. e Bey-Ling S (2009) denominam as fases de outra forma: **Definir o problema, Planificar e programar, Desenvolver as ações e comunicar, e Avaliar o programa.** No entanto, apesar de os nomes serem diferentes, os conceitos são idênticos.

Definir o problema: Para identificar qual a melhor estratégia para uma campanha é necessário compreender em que ambiente é que opera. Assim sendo, a pesquisa é fundamental para perceber qual o rumo que a campanha deve ter (Broom G. M. e Bey-Ling S., 2009). Isto vai ajudar a definir o processo de solução para as seguintes etapas (Broom G. M. e Bey-Ling S., 2009).

Planificar e programar: Nesta fase deve existir já uma definição de objetivos, mensagem, ações de comunicação e público-alvo. Aqui são decididas quais as ações a tomar e que metas se pretende alcançar e como se deve chegar lá (Butterick, K., 2011). É importante definir quais os meios que vão ser alcançados (nacionais, regionais, setoriais, redes sociais) e como será feita a abordagem. É fundamental definir as mensagens-chaves, ter um mapeamento dos *stakeholders* e definir um mapa cronológico das várias fases de implementação e avaliação da estratégia (Butterick, K., 2011).

Desenvolver as ações e comunicar: Esta é a fase de implementação das ações de comunicação previamente definidas. O objetivo é conseguir que as mensagens-chave cheguem ao público-alvo definido (Broom G. M. e Bey-Ling S., 2009).

Avaliação do programa: É a última etapa, onde ocorre uma avaliação da campanha. É feita uma verificação para saber se todos os meios receberam as mensagens, analisa-se o impacto da campanha e obtém-se feedback para perceber se algo deve ser mudado ou melhorado (Broom G. M. e Bey-Ling S., 2009).

1.4.2. Ferramentas de pesquisa em Relações Públicas

Existem alguns modelos que podem ser aplicados às Relações Públicas que facilitam na pesquisa e na definição das metas. Alguns autores sugerem dois conceitos base que são utilizados pelos profissionais: Análise **SWOT** e Análise **PEST**.

A análise **SWOT** consiste em identificar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Forças e Fraquezas dizem respeito à organização e àquilo que ocorre internamente, por sua vez as Oportunidades e as Ameaças dizem respeito ao que é externo à organização e que a mesma não tem controlo e poder sobre (Broom G. M. e Bey-Ling S., 2009). Adicionalmente é ainda possível fazer uma análise cruzada (Broom G. M. e Bey-Ling S., 2009). Ver **tabela 1**.

	S	W
O	SO - Quais as forças da organização que podem ser utilizadas para maximizar as oportunidades encontradas?	WO - Como é que a organização pode minimizar os seus pontos fracos a partir das oportunidades identificadas?
T	ST - Quais as forças da organização que podem ser utilizadas para minimizar ou evitar as ameaças identificadas?	WT - Como é que a organização pode minimizar os seus pontos fracos de forma a evitar as ameaças encontradas?

Tabela 1 - Análise SWOT cruzada. Broom e Bey-Ling, 2009

a)**Forças e Oportunidades:** A partir das forças a organização tenta tirar proveito das oportunidades exterior ao ambiente organizacional;

b)**Forças e Ameaças:** A partir das forças a organização tenta combater as fraquezas que a vem do ambiente exterior à organização;

c)**Fraquezas e Oportunidades:** A organização tenta minimizar as fraquezas a partir do ambiente externo;

d)**Fraquezas e Ameaças:** A organização tenta minimizar as fraquezas e as ameaças do ambiente externo.

A análise **PEST** (Política, Económica, Sociológica, Tecnológica) pretende definir qual a situação económica e política em que a organização se encontra e daí perceber quais o que deve fazer para melhorar (Tench, R. & Waddington, S., 2021).

No entanto, esta ferramenta com o tempo tornou-se limitada e por isso os profissionais de Relações Públicas estão agora a adotar um novo modelo EPISTLE, onde foram acrescentados quando termos: Informação, Legal e Ambiente Verde (Tench, R. & Waddington, S., 2021).

Adicionalmente, Wit e Meyer (2010), citado por Tench, R., e Yeomans, L. (2017) sugerem um modelo que complementa a análise PEST onde acrescentam quatro categorias (*Supplier, Buyer, Industry Insider, Industry outsider*) que permite desenvolver uma análise mais complexa e detalhada. Ver **Figura 1**.

Supplier: Os fornecedores incluem os serviços comerciais, matéria-prima e ainda todo o trabalho e informação externa à organização e sobre o qual se apoia;

Buyer: Podem ser clientes ou intermediários que vendam produtos da organização;

Industry Insider: Incluem relações entre organização e concorrentes diretos do mesmo setor;

Industry Outsider: Neste nível é apenas destinado a relações que a organização tem com outras organizações fora do seu core empresarial.

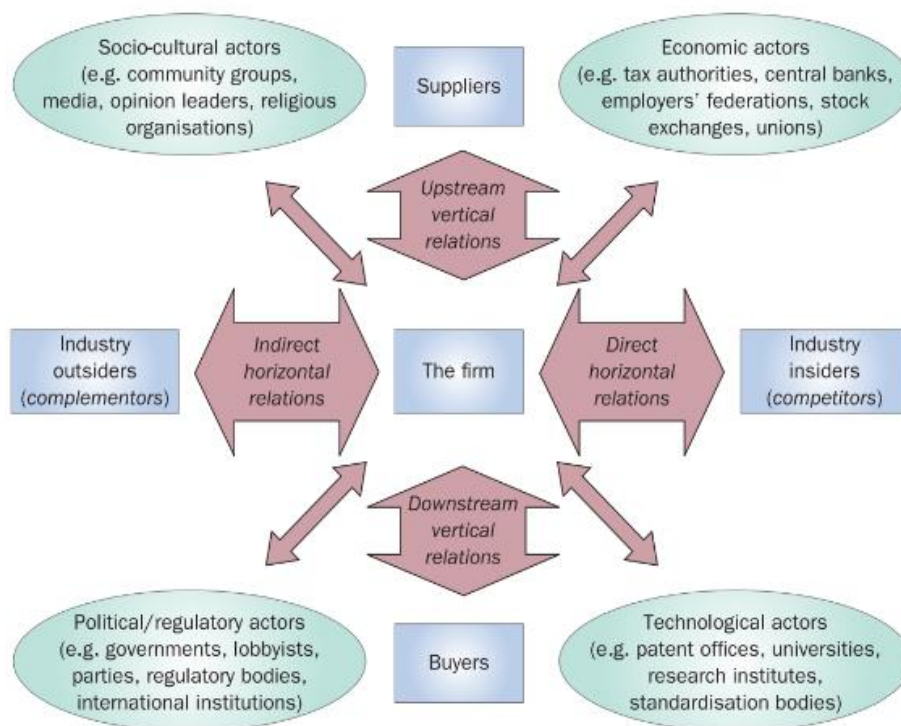


Figura 1- Modelo PEST. Wit e Meyer, 2010

1.4.3. Táticas de comunicação de Relações Públicas

As táticas de comunicação de Relações Públicas fazem parte da estratégia de uma campanha. A comunicação pode ser feita em formato online e offline. No formato online existem vários formatos: podcast, redes sociais, televisões e rádios (Tench, R., e Yeomans, L., 2017). Após ser feito o contacto e o *follow up* junto dos jornalistas, é necessário preparar as entrevistas. É também comum haver conferências de imprensa - um evento onde se dá uma notícia para vários jornalistas, num determinado local e hora (Tench, R., e Yeomans, L., 2017).

1.4.4. Avaliação em Relações Públicas

Por fim, existem ferramentas que podem ajudar o profissional de Relações Públicas a perceber qual foi o impacto que a sua campanha teve.

No caso dos meios online, por exemplo com um website, é possível perceber qual foi o alcance aproximado de um determinado artigo online. Esta ferramenta é conhecida por *opportunities-to-see* (Butterick, K., 2011).

Por outro lado, existe uma outra ferramenta usada pelas agências de Relações Públicas para medir o alcance e o gasto financeiro que uma organização poderia ter numa notícia se tivesse pago pela mesma. O *Advertising Value Equivalence* serve para medir a quantidade de cobertura obtida, muitas vezes calculado com as polegadas de coluna do jornal, e é calculado como se o espaço da notícia fosse na realidade de publicidade, usando assim as taxas de espaço publicitário (Butterick, K., 2011). Ao utilizar estes valores, a notícia passa a ter um “custo” associado. Apesar de esta ser uma ferramenta muito criticada, é ainda muito utilizada pelos profissionais de Relações Públicas (Butterick, K., 2011).

1.5. Gestão de reputação

1.5.1. Definição de reputação e sua importância para as organizações

Para L’Etang (2009) a reputação depende da confiança, da transparência e da interação entre os conceitos de imagens e identidade.

A reputação é tão importante para a organização como para os indivíduos (Rayner, J., 2003). Todas as percepções do passado, assim como do presente, estão na memória dos *stakeholders* (Rayner, J., 2003).

A gestão de reputação deve ser avaliada de forma permanente pelos membros da administração, de forma a evitar que a empresa tenha uma má imagem perante os seus *stakeholders* (Rayner, J., 2003). Uma boa reputação acontece quando as expectativas dos *stakeholders* correspondem àquilo que a organização está a alcançar. Por sua vez, uma má reputação resulta quando as palavras ou ações da organização ficam aquém daquilo que são as expectativas dos *stakeholders* (Rayner, J., 2003).

A gestão da reputação passa por preservar uma boa imagem, sendo para isso necessário: identificar e explorar novas oportunidades para melhorar a imagem da organização, e melhorar o desempenho e vantagens competitivas da organização (Rayner, J., 2003). Ver **tabela 2**.

Atributos de Citação de Reputação

Categoria	Atribuições específicas
Apelo emocional	Ter um bom pressentimento sobre a empresa
	Admirar e respeitar a empresa
	Confiar muito na empresa;
Produtos e serviços	Mantém-se atrás dos seus produtos e serviços;
	Desenvolve produtos e serviços inovadores;
	Oferece produtos e serviços de alta qualidade;
	Oferece produtos e serviços de boa relação qualidade/preço;
Desempenho financeiro	Tem um forte registo de rentabilidade;
	Parece um investimento de baixo risco;
	Parece uma empresa com fortes perspectivas de crescimento futuro;
	Tem tendência para superar os seus concorrentes;
Visão e liderança	Tem uma excelente liderança;
	Tem uma visão clara para o seu futuro;
	Reconhece e aproveita as oportunidades do mercado;
Ambiente de trabalho	Recompensar os empregados de forma justa;
	Parece uma boa empresa para se trabalhar;
	Parece que uma empresa teria bons empregados;
Responsabilidade social	Apoia boas causas;
	É uma empresa ambientalmente responsável;
	Comporta responsabilidade perante as pessoas nas comunidades onde opera.

Tabela 2 - Atributos de citação de reputação. Adaptado de Rayner, 2013, p.12.

1.6. A ética nas Relações Públicas

1.6.1. Importância da ética em Relações Públicas

Procurar a definição de ética não é fácil, contudo é importante que os profissionais de Relações Públicas entendam a importância deste tema dentro da área. Os padrões éticos são fundamentais para o profissional de Relações Públicas desenvolver relações de confiança entre os clientes e os seus públicos. Adicionalmente, uma relação de ética forte permite melhorar as questões de gestão e de proximidade e confiança com a sociedade (Luttrell, R e Ward, J., 2018).

1.6.2. Princípios éticos que devem orientar a prática de Relações Públicas

Existem cinco códigos de ética que são aplicados às Relações Públicas¹⁹ (Luttrell, R e Ward, J., 2018).

Para tal, foram definidos cinco pontos de código de ética: a) *Advocacia* - servem o interesse público com base em factos e ideias para ajudar no debate público; b) *Honestidade* - a verdade e a transparência são fundamentais para a comunicação com os públicos; c) *Especialização* - o conhecimento especializado é importante para construir credibilidade e relação com as diversas instituições e comunidades; d) *Independência* - as decisões são tomadas de forma independente a cada profissional é responsável pelas suas ações. e) *Lealdade* - Ser fiel e honrar o serviço público é fundamental nas Relações Públicas; f) *Equidade* - Tratar todos por igual e de forma justa, respeitando as opiniões dos diversos públicos e stakeholders (Luttrell, R e Ward, J., 2018).

1.6.3. Casos de práticas anti-ética em Relações Públicas

Vários autores relatam casos em que a ética foi posta em causa. No entanto, existe um caso que aconteceu nos Estados Unidos que envolve duas das maiores organizações da era da Internet (Facebook e Google) e uma agência de Relações Públicas (Wilcox et al., 2015).

A história começa na capa do Jornal New York Times, onde teria como título na capa “Facebook admite mudança secreta de Relações Públicas para criar má publicidade à Google”.

¹⁹ Ética Profissional da Sociedade de Relações Públicas da América (PRSA), Código de Ética de Marketing Americano, Chartered Institute of Public Relations Code of Conduct (UK), o Código de Ética da Society for Professional Journalists, e o código de ética do Public Relations Institute of South Africa (Luttrell, R e Ward, J., 2018).

Simultaneamente havia notícias online com títulos como: “O Facebook trava guerra de Relações Públicas com a Google” e “Facebook desmascarado com cliente da Burson-Marsteller” (Wilcox et al., 2015).

O problema começou porque o Facebook contratou a Burson-Marsteller (BM) para publicar artigos e comentários de opinião nos meios de comunicação social onde criticavam as políticas de privacidade de uma nova funcionalidade de pesquisa da Google (Wilcox et al., 2015). Este assunto tornou-se num problema ético quando o público percebeu que esta campanha anti-Google estava a ser financiada pelo Facebook e posta em prática pela BM, sendo que ambas as organizações, apesar de estarem a trabalhar em conjunto, tentaram sempre manter tudo em segredo (Wilcox et al., 2015).

A polémica aumentou ainda pelo facto de ter sido posta em prática por dois colaboradores da BM, ex-jornalistas, que contactaram grandes repórteres e *opinion leaders* que os ajudaram a fornecer informações (por vezes imprecisas) e a escrever artigos de opinião a criticar a Google (Wilcox et al., 2015). Depois de o escândalo estar instalado, vários jornais tentaram perceber quem teria sido o responsável por difamar a Google. Por várias vezes questionaram a BM sobre qual seria o cliente em questão, mas estes remeteram-se sempre ao silêncio (Wilcox et al., 2015).

As consequências foram quase imediatas, com o Facebook a ser criticado por falta de transparência (Wilcox et al., 2015).

1.7. Tendências e desafios em Relações Públicas

Os profissionais das Relações Públicas estão em constante adaptação às novas tendências.

As redes sociais são algo novo no século XXI, mas é algo que os profissionais das Relações Públicas já estão habituados. É no seguimento do aparecimento das redes sociais que têm aumentado o número de casos de desinformação e *fakenews*.

O dicionário de Cambridge define *fakenews* como “histórias falsas que parecem ser notícia, espalhadas na Internet ou utilizando outros meios de comunicação, geralmente criadas para influenciar opiniões políticas ou como uma piada”(Cambridge Dictionary, s.d.).

A desinformação é um dos desafios com que os profissionais de Relações Públicas têm de lidar (Edwards, L., 2021). Este é um tema que pode ser problemático para as Relações Públicas, pois são acusados de usar esta prática para favorecer os seus clientes (Edwards, L., 2021).

1.7.1. Implicações para o futuro da profissão

A tecnologia está a avançar a uma velocidade incrível. Um dos maiores avanços da tecnologia da década é a criação e o desenvolvimento constante da Inteligência Artificial.

Existem inúmeras aplicações que este modelo pode ter. Desde editar vídeos e fotos, traduzir vídeos implementando uma voz de fundo, entre tantas outras aplicações²⁰.

Apesar de o futuro longínquo nos parecer um desafio, alguns profissionais preocupam-se com aquilo que é o futuro mais próximo das Relações Públicas. Para Leeza Host (2021), presidente de uma organização de Relações Públicas, existem algumas áreas que devemos ter atenção: ESG (*Environmental, Social e Corporate*) uma área que se dedica à sustentabilidade e responsabilidade social das organizações e o trabalho intergeracional traz novas ideias aos séniores e isso permitirá desenvolver ideias inovadoras são alguns dos pontos que a especialista sugere.²¹

1.8. Resumo do capítulo

Neste capítulo foi possível entender a importância das Relações Públicas enquanto disciplina desde os primórdios da vida humana. Por outro lado, percebeu-se a oferta académica que existe em Portugal nesta área, e qual foi a evolução dos vários modelos das teorias das Relações Públicas ao longo do século XIX e XX: *press agency, public information, two-way asymmetric, two-way symmetrical*.

Adicionalmente, entendemos qual o papel das Relações Públicas e a várias áreas de atuação no meio profissional, assim como estratégias e táticas utilizadas por estes profissionais. Por último, abordamos a importância do futuro das Relações Públicas, e como a desinformação e a inteligência artificial pode ser um desafio nesta área. Saber estar preparado para o futuro é um dos desafios que os profissionais de Relações Públicas devem estar prontos a responder. O desenvolvimento de tecnologias relacionadas com a inteligência artificial obrigam que os Relações Públicas estejam mais atentos para garantir que não existem *fakenews* ou desinformação na mensagem que chega aos seus públicos.

²⁰ [AI Applications: Top 18 Artificial Intelligence Applications in 2023](#)

²¹ [Public Relations In 2022: What Will The Future Bring?](#)

2. Comunicação de crise

Este capítulo permite ter uma visão holística do papel das Relações Públicas e da comunicação de crise numa situação de crise. O papel dos gestores de crise e as ferramentas utilizadas nas estratégias, bem como as táticas aplicadas permitem perceber como é que se deve atuar num cenário tão complexo como uma crise. Após a crise terminar, é necessário desenvolver uma avaliação rigorosa para entender o que deve ser melhorado e o que foi bem aplicado durante a crise.

Tal como é referido, este projeto decorre numa situação de crise que tem como origem um *blackout*. Por isso, é preciso definir e perceber como é que se deve reagir durante um *blackout*. Para se perceber como deve ser feita a preparação e a reação da crise em cenário de *blackout*, na fase final do capítulo são apresentados casos reais de diversos tipos de crise que demonstram como é que a comunicação de crise funciona no terreno.

2.1. Definição de comunicação de crise e a sua importância em Relações Públicas

A comunicação de crise é uma área de estudo multidisciplinar que envolve uma reação rápida de várias práticas que as organizações devem pôr em prática antes, durante e depois de uma crise, para que as operações da organização voltem à normalidade (Spradley, R. T., 2016).

O campo da comunicação de crise envolve diversos intervenientes, tais como, Relações Públicas, comunicação estratégica, gestão de crises e comunicação organizacional, para permitir uma resposta a desastres e gerir as emergências da organização (Spradley, R. T., 2016). A comunicação toma uma posição de liderança quando uma crise acontece, por isso é fundamental que os comunicadores tenham a capacidade de responder rápido, recolher dados, analisar situações e a desenvolver respostas (Spradley, R. T., 2016).

Adicionalmente, a comunicação de crise procura, a partir de uma série de práticas de comunicação, promover estabilidade e segurança à organização, quando ocorre uma crise organizacional (Spradley, R. T., 2016).

A comunicação de crise é responsável por garantir que apoia os porta-voz da organização no momento de gerir a crise perante a comunicação social (Coleman, A., 2020). Os responsáveis da comunicação de crise têm também a responsabilidade acrescida de saber aproveitar as

oportunidades no momento de crise, de forma a gerir a reputação da organização (Coleman, A., 2020).

A comunicação de crises e riscos devem andar lado a lado. Não se pode envolver numa comunicação de crise eficaz sem a comunicação de risco (Covello 2002, citado por Coombs & Holladay, 2023).

2.2. O papel da comunicação na gestão de crises

2.2.1. Visão geral do processo de gestão de crises

A gestão de crise procura prevenir ou atenuar quaisquer danos que possam ter resultado de uma crise, de modo a proteger a organização de efeitos negativos (Coombs, 2015). Para isso são aplicados os seguintes fatores: a) *prevenção* - é aqui que são detectados os primeiros sinais de alerta e são dados os primeiros passos para evitar a crise; b) *preparação* - é conhecido o plano de gestão de crise e a organização trabalha no sentido de se preparar para enfrentar uma crise; c) *resposta* - o plano é posto em prática quando a crise ocorre; d) *revisão* - é desenvolvida uma análise da mitigação da crise e feita uma avaliação da reação da organização à crise, de modo a perceber o que deve ser melhorado. (Coombs, 2015)

Saber identificar o ciclo de vida de uma crise é um tema bastante discutido na literatura de gestão de crise. O ciclo de vida de uma crise centra-se em abordagens encenadas à gestão de crise. Uma abordagem faseada significa que a gestão de crise é dividida em várias fases que são depois executadas numa ordem específica (Coombs, 2015).

A gestão de crise passa por ser um processo contínuo e deve fazer parte do trabalho de várias pessoas dentro de uma organização (Coombs, 2015).

As abordagens encenadas permitem construir um quadro para a organização. Esse quadro possibilitará ter uma visão global sobre as diversas abordagens que os gestores de crise podem decidir em qualquer fase do processo da crise (Coombs, 2015). Isto permite que os gestores de crise possam aplicar melhor os recursos disponíveis e melhorar assim o processo de gestão de crise (Coombs, 2015).

Para Coombs (2015) existem três modelos fundamentais: modelo de quatro fases de Fink (1986), o modelo de cinco fases de Mitroff (1994) e um modelo básico de três fases.

O modelo de Fink citado por Coombs (2015), um dos mais antigos e dos primeiros a tratar uma crise como um evento prolongado, é dividido em quatro fases: 1) *prodromal*: suspeitas de que uma crise pode estar a começar; 2) *ruptura de crise*: o evento desencadeia diversos danos ao longo da sua atividade; 3) *crónica*: os efeitos da crises perduram à medida que são feitos esforços para mitigar a crise; 4) *resolução*: A crise é extinta e já não uma preocupação para os *stakeholders*. (Coombs, 2015)

O modelo de Mitroff (1994) citado por Coombs (2015) divide a gestão da crise em cinco fases: 1) *deteção de sinais*: sinais de aviso de uma possível crise são identificados e deve-se atuar para prevenir a crise; 2) *sondagem e prevenção*: procuram-se os fatores de risco da crise conhecidos e é feito um esforço para minimizar os danos. 3) *contenção de danos*: existe uma crise e o gestores de crise tentam evitar que os danos se alastrem para fora da organização; 4) *recuperação*: é feito um esforço para regressar à normalidade o mais rápido possível; 5) *aprendizagem*: É feita uma análise crítica à resposta que foi dada à crise para aperfeiçoar respostas a crises futuras. (Coombs, 2015)

O modelo em três fases da gestão de crises foi desenvolvido por diversos estudiosos ao longo do tempo. Este modelo é dividido em três fases: 1) *pré-crise*: existem sinais de alerta onde é feito um esforço para mitigar o risco; 2) *impacto da crise*: a crise já decorre e é dado apoio às partes envolvidas; 3) *recuperação*: a confiança com os *stakeholders* é recuperada. (Coombs, 2015)

Coombs (2015) desenvolve a partir deste modelo, o seu próprio modelo. Deste modo, divide o processo de gestão de crise em três fases macro (Pré-crise, crise e pós-crise), que depois se subdividem em diversas fases micro.

2.2.2. Importância da comunicação eficaz em cada fase da gestão de crises

Uma comunicação eficaz em cada fase do processo de gestão de crise permite ter uma noção do que deve ser feito ao longo das diversas fases.

Como podemos observar, nem todos os autores seguem o mesmo modelo de gestão de crise. Contudo, para Reynolds e Seeger (2005) citado por Sellnow e Seeger (2013), o processo de gestão de crise passa por cinco fases (*precisis, initial event, maintenance, resolution e*

evolution)²², e é com base neste modelo que os autores determinam a eficácia da comunicação em cada momento.

- a) A fase da ***precrisis*** diz respeito ao momento que antecede à crise. Sendo por isso, uma fase de preparação e onde são **desenvolvidas campanhas de comunicação** que visam **educar e orientar a comunidade para uma eventual crise**, e neste sentido alertar e preparar o público para a possibilidade de existir um acontecimento de tal magnitude. Além das campanhas são também preparadas mensagens que devem ser passadas à comunidade para fases subsequentes da crise, e ainda recomendações de segurança (Reynolds e Seeger (2005), citado por Sellnow, T e Seeger, M., 2013).
- b) Na fase do ***Initial event*** obriga a uma comunicação rápida e eficaz ao público geral e a toda a comunidade afetada. A **comunicação** deve ter um **papel tranquilizador**, apelando à **compreensão do público** e **reduzir as incertezas** relacionadas com a crise. Mensagens como: onde e como é que as pessoas se podem informar são cruciais para reduzir a agitação dos públicos. É neste momento que os comunicadores **definem** quais os **canais e métodos mais formais para comunicar as mensagens** (Reynolds e Seeger, 2005, citado por Sellnow, T e Seeger, M., 2013)
- c) Esta fase de ***maintenance*** implica um reforço na comunicação. Implementar uma mensagem mais precisa dos riscos que estão em curso na crise, assim como garantir um apoio permanente junto do gabinete de crise é fulcral. O feedback contínuo do público afetado permite melhorar incessantemente a comunicação. É essencial estar sempre a informar o público de onde e como pode obter informações (Reynolds e Seeger, 2005, citado por Sellnow, T e Seeger, M., 2013).
- d) Nesta fase - ***Resolution*** - a comunicação deve ser informar e persuadir a comunidade e o público afetado a desenvolver esforços para recuperar e voltar à normalidade. A comunicação nesta fase deve dotar de total transparência e responder a todas as questões que possam existir relativas a causa, culpa, responsabilidades e ao tipo de resposta que foi dada. Após a crise acontecer, deve-se apelar à compreensão pública para novos riscos, assim como comportamentos que devem ser alterados e procedimentos de resposta a uma outra crise. Por último, é necessário promover atividades e reforçar a identidade e imagem positiva da organização afetada (Reynolds e Seeger, 2005, citado por Sellnow, T e Seeger, M., 2013).

²² (pré crise, evento inicial, manutenção, resolução e evolução).

e) Na última fase - *evaluation* - a comunicação é dirigida apenas às agências e as organizações responsáveis por dar resposta à crise. É aqui que é feita uma avaliação daquilo que foi o processo da gestão de crise e perceber o que pode e deve ser mudado na eficácia da comunicação. Criar um quadro de normas para ações específicas, documentar e formalizar todos os pontos a melhorar na capacidade de resposta é o papel da comunicação nesta última fase (Reynolds e Seeger, 2005, citado por Sellnow, T e Seeger, M., 2013).

2.3. Teorias da comunicação de crise

Ao longo dos anos vários teóricos têm desenvolvido teorias para a comunicação de crises organizacionais (Ulmer et al., 2018). De acordo com Ulmer et al. (2018) existem três teorias que explicam as estratégias que as organizações devem adotar perante uma situação de crise - Teoria do Reparo da Imagem (Benoit, 1995), Teoria da Apologia Corporativa (Hearit, 2006) e a Teoria Situacional de Comunicação de Crise (Coombs, 2015).

Teoria do Reparo de Imagem

Benoit (2015) apresenta a teoria do Reparo de Imagem que é utilizada quando a imagem de uma pessoa ou organização é afetada, produzindo depois uma nova imagem para melhorar a sua reputação. A teoria do Reparo de Imagem apresenta um conjunto de estratégias para melhorar a reputação de uma organização como: *a negação, ação corretiva, mortificação, fugir da responsabilidade e reduzir a ofensiva* (Benoit, 2015).

Teoria da Apologia Corporativa

De acordo com Hearit (1994) citado por Hearit (2001) a teoria da Apologia Corporativa “é uma resposta à crítica que procura apresentar um relato concorrente convincente das ações organizacionais” e não um pedido de desculpa (p.502). Complementarmente, a organização utiliza argumentos para se desassociar da crise, permitindo assim se distanciar desta. Essa distância permite reduzir a culpa atribuída à organização (Hearit, 1995).

Para isso, Hearit (2006) apresenta cinco estratégias de comunicação: *negação, contra-ataque, diferenciação, apologia e legal* (p.15). (Tabela 3)

Teoria	Características
Teoria do Reparo de Imagem	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza a reparação da ameaça à imagem do acusado - Centra-se na responsabilização pelas ações organizacionais que causaram a crise - Apresenta estratégias de comunicação para gerir a conta
Teoria da Apologia Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Dá ênfase à gestão da ameaça criada pelo ataque persuasivo contra uma organização - Foca-se no pedido de desculpas por actos ilícitos - Apresenta estratégias de comunicação para o pedido de desculpas
Teoria Situacional de Comunicação de Crise	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza a redução das atribuições de responsabilidade pela crise - Concentra-se na determinação da comunicação com base no tipo de crise e nos activos de reputação da organização - Apresenta um fluxograma do processo de tomada de decisão para a utilização de estratégias de resposta a crises para influenciar as percepções ou atribuições de responsabilidade das partes interessadas

Tabela 3 - Teorias de Comunicação de Crise (adaptado de Ulmer et al., 2018)

2.3.1. Teoria Situacional de Comunicação de Crise

Para responder à crise é necessário utilizar as melhores estratégias. Coombs (2015) na Teoria Situacional de Comunicação de Crise (TSCC) recorre à teoria das Atribuições para avaliar o nível de ameaça à reputação de uma organização, permitindo adaptar as respostas da crise à situação de crise.

A TSCC é utilizada para a definição de estratégias de respostas à crise que possam ameaçar a reputação de uma organização, perante os *stakeholders* ou os seus públicos (Coombs, 2015).

A TSCC identifica as melhores estratégias de resposta à crise com base no estado de ameaça à reputação da organização (Coombs, 2015). No entanto, o grau de responsabilidade que a organização tem na crise é atribuído pelas pessoas e pela forma como é feita a intervenção ao longo da crise (Coombs e Holladay, 2002, citado por Coombs e Holladay).

Contudo, apesar de existirem diversos tipos de estratégia de resposta à crise, a Teoria Situacional de Comunicação de Crise define quatro grupos de estratégias - *Negação*, *Diminuição*, *Reconstrução* e *Reforço* - abordados em pormenor mais à frente. (Coombs, 2015).

A segunda etapa da crise é a avaliação das ameaças à reputação da organização.

A avaliação é constituída por três fatores: *a) tipo de crise, histórico da crise e reputação da organização anterior à crise* (Coombs, 2015).

Estes dividem-se em duas etapas. A primeira etapa é a definição do tipo de crise. Mediante o tipo de crise são criadas atribuições de responsabilidade por parte dos *stakeholders* (Coombs, 2015).

A segunda etapa da avaliação das ameaças à reputação da crise diz respeito ao histórico de crise e à sua reputação anterior. Caso haja um historial de crise no passado, a ameaça à reputação é maior. (Coombs, 2015). (Ver Figura 4)

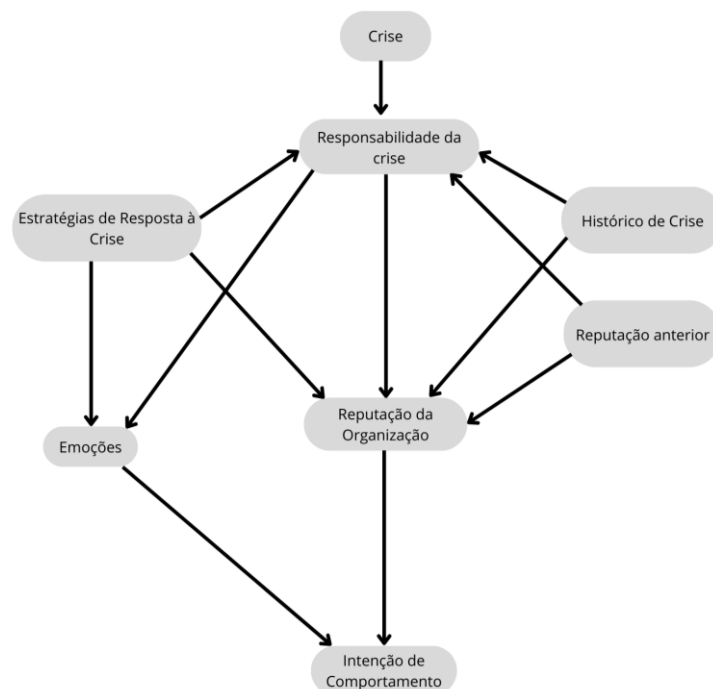


Figura 2 - Modelo da situação de crise da Teoria Situacional de Comunicação de Crise (adaptado de Coombs, 2007)

2.4. Tipos de crises e desafios de comunicação

2.4.1. Diferentes tipos de crises que as organizações podem enfrentar

Cada crise fornece pistas sobre a forma como as pessoas podem interpretar a situação de crise (Coombs, 2022 citado por Coombs e Holladay, 2023).

Atualmente, existe um imenso número de tipos de crise que podem afetar uma organização. Dada a variedade de origens que pode suscitar uma crise, é difícil formular um conjunto de estratégias para prever quais as situações ou acontecimentos que se desenvolveram por causa da sua origem (Mitroff & Pearson, 1997).

Neste sentido, Coombs e Holladay (2023) definem um conjunto de tipo de crises agrupadas com base na semelhança de percepções de responsabilidade em caso de crise (Ver Tabela 4).

Tipos de Crises	
Desastres Naturais	- Actos da natureza que danificam uma instalação
Violência no trabalho/Ataques de fora	- Os empregados são prejudicados por um ataque de um empregado/antigo empregado
Alteração de produtos	- Algum agente altera um produto para o tornar nocivo
Danos no produto por erro técnico	- Um produto é prejudicial para os clientes devido ao software ou hardware anomalia de funcionamento
Acidente por erro técnico	- Um acidente industrial ou de transporte é devido a um software ou mau funcionamento do hardware
Danos no produto por erro humano	- Um produto é prejudicial devido a um erro do empregado
Acidente por erro humano	- Um acidente industrial ou de transporte é devido a um erro do empregado

Má gestão	- Os gestores tomam uma decisão que, conscientemente, coloca os interessados em risco ou prejudica-os
Scansis	- Os gestores colocam as partes interessadas em risco para ganhos financeiros

Tabela 4 - Tipos de crise (adaptado de Coombs, 2015)

Deste modo, foi possível analisar os níveis de atribuição de responsabilidades em três *clusters*: *vítimas*, *acidentais* e *evitáveis*. No *cluster de vítimas* criam-se atribuições muito fracas de responsabilidade, a organização assume um papel de vítima, não tendo responsabilidade sobre a causa da crise (Coombs, 2015). O *cluster* *acidentais* as atribuições são de fraca responsabilidade, não são nem intencionais nem previsíveis. Por último, os *clusters* *evitáveis* são atribuídos a fortes responsabilidades, pois eram previsíveis e controláveis. (Coombs, 2015).

As crises são atualmente mais complexas do que eram antes e exigem, cada vez mais, o envolvimento de muitas organizações diferentes. Existem alguns desastres naturais que podem, de facto, acontecer, mesmo que de forma indireta, devido à atividade humana ou a alterações climáticas (Eiser et al., 2012, citado por Schwarz et al, 2016).

O acidente de Fukushima em 2011 teve origem humana. Essa crise demonstra que os riscos naturais e industriais podem acontecer juntos (Eiser et al., 2012, citado por Schwarz et al, 2016).

Neste tipo de crises os principais envolvidos nas ações de resposta são organizações governamentais, municipais e regionais, e em certos casos organizações nacionais e internacionais (Schwarz et al, 2016). Os fornecedores das infraestruturas e das redes de energia estão normalmente envolvidos nas atividades em diversas fases que compõem a crise, assim como polícia, equipas de salvamento e saúde. É também importante envolver organizações especializadas em consultoria (Schwarz et al, 2016).

Após o desastre de Chernobyl e outros desastres catastróficos fizeram com que a comunicação nesse tipo de cenários começasse a ganhar mais destaque (Nhrstedt & Admassu, 1993, citado por Schwarz et al, 2016).

Os objetivos de comunicação para este tipo de desastres centram-se em três níveis: 1) *reforço da capacidade de resposta*, com vista à prevenção, assim como a cooperação durante e após as crises; 2) *sensibilização junto do público*, pois é importante fornecer apoio de compreensão social e fornecer toda a informação necessária. 3) *cooperação dos cidadãos e organizações* na participação em simulações e garantir uma escuta ativa sobre a reconstrução (Palttala et al., 2012, citado por Schwarz et al, 2016).

A base da comunicação de desastre passa por informar e estar em comunicação permanente junto das comunidades e dos *stakeholders*. É fundamental garantir que o público siga as indicações propostas pela equipa de gestão de crise.

Neste sentido, percebemos que a comunicação de crise envolve diversas organizações e *stakeholders*. Uma comunicação de crise bem estruturada é fundamental para minimizar os danos reputacionais que a organização e terceiros podem ter.

2.4.2. Desafios de comunicação que surgem em cada tipo de crise

A gestão de crise implica vários desafios, nomeadamente a responsabilidade que é imposta por diferentes públicos (Coombs, 2015).

Existem 3 parâmetros que facilitam a gravidade da crise: *probabilidade, magnitude e capacidade da organização para controlar a situação* (Aba-Bulgu & Sardar, 2007). Após serem identificadas as potenciais crises é necessário desenvolver um critério que permita perceber a gravidade da crise (Aba-Bulgu & Sardar, 2007).

2.5. Estratégias de comunicação de crise

2.5.1. Planeamento e preparação pré-crise

As estratégias de comunicação devem ser usadas ao longo de uma crise. As diferentes estratégias devem ser adaptadas às diversas fases da crise.

A **fase da pré-crise** envolve três fases micro: *deteção de sinais, prevenção e preparação para a crise*. É importante os gestores de crise identificarem os sinais de alerta, de forma a recolherem informação e fazerem uma análise cuidada desses avisos (Coombs, 2015). A prevenção da crise é uma fase posterior em que os sinais de alertas já foram detectados e são tomadas medidas para prevenir a crise. As medidas preventivas dividem-se em três disciplinas: gestão de crise, gestão de risco e gestão de reputação (Coombs, 2015).

2.5.2. Táticas de prevenção

Monitorização Constante

A monitorização constante é uma tática fundamental no processo de prevenção da crise. Esta tática exige que o processo seja contínuo, passando primeiramente pela análise das possíveis ameaças à organização, à recolha e análise da informação dessas ameaças (Coombs, 2015). Por último, é necessário agir e tomar medidas preventivas e, mais tarde, analisar de novo o grau de ameaça que a organização atravessa (Coombs, 2015).

2.5.3. Fase de preparação da crise

A **fase da preparação da crise** consiste em analisar possíveis ameaças para a organização e perceber quais os cenários em que a crise se poderá desenvolver. É necessário incluir medidas que permitam preparar a organização para a crise (Coombs, 2015). Essas medidas devem passar por definir um plano de comunicação de crise, onde constam elementos que indiquem como e quando é que a organização deve comunicar na crise, assim como deve agir a equipa de gestão de crise e quais os recursos necessários para a execução desse plano no caso da ocorrência de crise (Coombs, 2015).

As estratégias de comunicação devem adotar um diálogo contínuo que garanta uma melhor compreensão do risco, das vulnerabilidades e perigos (UNDRR, 2022). Este é um trabalho que deve exigir um conhecimento prévio da visão e do conhecimento da população local e deve ainda, ser dotado de inovação, construir confiança e aumentar a transparência. Neste sentido será possível fomentar a confiança e manter as pessoas motivadas para agirem e tomarem decisões acertadas e informadas (UNDRR, 2022).

Como tal, as estratégias da crise são agrupadas com base nas percepções de aceitação de responsabilidade.

Assim sendo, foram criados quatro *clusters* de estratégias de crise: **1) negação:** é uma estratégia defensiva e que procura evitar a responsabilidade em caso de crise e ignorar as vítimas; **2) diminuição:** aceitam a responsabilidade pela crise, procuram diminuir a percepção da responsabilidade e demonstram pouca preocupação pelas vítimas, focando-se na justificação e na desculpa; **3) reconstrução:** aceitam a responsabilidade pela crise e concentram-se nas

vítimas; **4) reforço:** são estratégias secundárias que devem ser utilizadas em conjunto com outras intervenções (Coombs, 2022 citado por Coombs e Holladay, 2023). (Ver Tabela 5).

Tipo de estratégia de resposta	Subcategoria da estratégia de resposta
Estratégia de negação	<ul style="list-style-type: none"> - Negar a crise - Atacar o acusador - Ignorar as vítimas
Estratégia de diminuição	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar uma justificação para a ocorrência da crise - Desculpabilizar desvalorizando a crise
Estratégia de reconstrução	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitar as responsabilidades da crise - Pedir desculpas às vítimas
Estratégias de reforço	<ul style="list-style-type: none"> - Relembrar os stakeholders das boas ações que foram desenvolvidas no passado - Demonstrar que também são vítimas do ataque

Tabela 5 - Estratégias de resposta à crise (adaptado de Coombs, 2015)

2.5.4. Principais componentes de uma estratégia eficaz de comunicação de crise

Para que uma estratégia seja eficaz é necessário ser composta por diversos fatores que permitam que a comunicação seja mais fluida e que chegue sempre de forma clara e consistentes e ao público-alvo da melhor forma.

Neste sentido, é necessário que a mensagem transmitida pela organização seja consistente e unificada. A consistência significa também que deve existir um único porta-voz e que o mesmo deve estar treinado para garantir que as respostas são sempre coerentes e bem estruturadas (Coombs, 2015).

Contudo, o Coombs (2015) alerta que quando existem porta-vozes não oficiais - o que pode acontecer numa crise de uma empresa, em que um empregado é questionado pelos media - a mensagem aí pode não ser consistente e nesse tipo de casos fica difícil controlar a consistência das mensagens.

A relação com os media é fundamental para facilitar a comunicação para fora da organização. Lazarsfeld (1960) relembra a importância dos líderes de opinião e o uso dos meios de comunicação social. A comunicação a partir dos meios dos órgãos de comunicação social como a rádio ou a imprensa, tem muito mais influência do que a mensagem passada apenas entre as

relações pessoais. São os líderes de opinião que a partir dos órgãos de comunicação social influenciam a opinião dos leitores de forma eficaz (Lazarsfeld, P. 1960).

No caso, é importante que estes estejam disponíveis e estejam interessados em divulgar informação, assim como ao partilharem a informação, o façam de forma honesta (Coombs, 2015).

Sempre que os meios de comunicação façam perguntas sobre a organização durante a crise, o porta-voz não deve rejeitar o pedido de informação e deve responder às questões assim que tiver a informação disponível (Coombs, 2015).

O uso das redes sociais é também importante para gerir a estratégia de comunicação de crise. Algumas organizações podem ver-se obrigadas a reagir a questões de utilizadores das redes sociais. A criação de um website, com um template negro, permitirá ter alguma informação sobre a crise que está a decorrer na organização (Coombs, 2015).

Ao longo dos últimos anos têm acontecido alguns casos que são bem ou mal sucedidos no que diz respeito às estratégias de comunicação aplicadas durante a crise.

2.5.5. Táticas de resposta à crise

Social Media

Para responder a uma crise devem ser utilizadas diferentes ferramentas que permitam ter uma comunicação eficaz e direta com o público.

As redes sociais devem ser adaptadas ao público. Segundo a Digital²³, no ano de 2022 cerca de 83.7% da população portuguesa utilizava redes sociais (Kemp, 2022).

Relativamente a Portugal, as redes sociais mais usadas são Whatsapp (89.0%), Facebook (86.3%), Instagram (78.9%) e o Facebook messenger (75.7%) (Kemp, 2022).

As redes sociais têm a possibilidade de permitir a interação diretamente com os utilizadores.

As vantagens das redes sociais passa por permitir que os utilizadores questionem e obtenham respostas às suas perguntas durante uma crise. Por isso, é importante que os gestores de crise estejam preparados para ter uma equipa que possa responder aos utilizadores de forma imediata. Contudo, tem algumas desvantagens como a criação de vários porta-vozes, informação excessiva e as mensagens transmitidas ao público podem, por vezes, ser negativas (Coombs, 2015).

²³ <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>

Conferências de imprensa

Sempre que há uma situação de crise é importante que esteja em permanente contacto com a comunicação social. O contacto com a imprensa é precioso.

Uma conferência de imprensa permite divulgar uma mensagem de forma massificada utilizando os porta-vozes oficiais. Além disso, possibilita aos jornalistas fazer várias perguntas e responder a estas imediatamente (Anthonissen, 2008).

Website

Pode ser necessário desenvolver uma *landing page* com informações urgentes durante uma crise. Por vezes, a comunicação pode ser simples, apenas com uma mensagem de alerta, ou pode haver a necessidade de ir atualizando com frequência ao longo da crise (McCaffery, 2020).

A grande vantagem deste *website*, passa por divulgar a informação de forma organizada e sempre garantido sempre que a mensagem passada é de fonte oficial. Por sua vez, pode haver a necessidade de criar uma página destinada apenas à comunicação interna (McCaffery, M., 2020).

Caso - United

Em 2017, a United, uma companhia aérea norte-americana passou por uma má fase. Primeiramente, foi alvo de uma polémica nas redes sociais por ter expulsado duas passageiras. Mais tarde, foi divulgado um vídeo onde expulsava um passageiro brutalmente, arrastando-o pelo chão, enquanto este estava brutalmente ensanguentado (Creswell & Maheshwari, 2017). Inicialmente, suspeitou-se que o motivo da retirada do mesmo fosse pelo facto de o avião estar sobrelotado - *overbooking*. Contudo, a razão principal é que aqueles lugares serviriam para os funcionários da companhia (Creswell & Maheshwari, 2017).

A demora na resposta e forma como a United tratou do caso revelaram ser um exemplo de má estratégia de resposta a uma crise. A resposta foi demorada e o CEO da companhia defendeu que a atitude da United foi normal, seguindo apenas aquilo que dizia o protocolo. Aqueles lugares especiais, que seriam para os funcionários da United revelaram-se um prejuízo imenso para a empresa (Creswell & Maheshwari, 2017).

A United perdeu 800 milhões de dólares. Apesar de o CEO ter voltado atrás e ter feito um pedido de desculpas, isso não foi suficiente para minimizar os danos (Creswell & Maheshwari, 2017).

2.6. A importância do mundo digital nas crises

2.6.1. Gestão de crise no digital

O mundo digital é cada vez mais obscuro e perigoso. As redes sociais podem-se tornar um desafio no momento de gestão de uma crise (Connolly, B., 2020). Esta era digital, onde todos os nossos dados estão expostos num mundo virtual, permite com facilidade afetar a reputação de uma pessoa ou organização (Schmidt, E e Cohen, J., 2014). As crises quando escalam para as redes sociais rapidamente podem afetar positivamente ou negativamente a reputação de uma organização. No entanto, podem ser uma ferramenta fundamental para ajudar a superar situações de crise (Connolly, B., 2020).

Hoje em dia as redes sociais não são um nicho, é muito mais global e tem uma grande influência no panorama mediático. Existe nesta plataforma uma preferência para o consumo de notícias. As redes sociais vieram complementar a televisão e a rádio. Estes meios tradicionais inovaram e estão agora nas redes sociais, com uma presença bastante frequente (Nunes & Eiró-Gomes, 2013).

A velocidade com que a tecnologia avança, está a mudar a forma como consumimos a informação. Com o consumo rápido das redes sociais, é recorrente a informação chegar primeiro às redes digitais, do que aos meios de comunicação social. Qualquer um consegue partilhar uma informação, seja esta verdadeira ou não, se tiver acesso a uma rede social (Schmidt, E e Cohen, J., 2014).

Por outro lado, estes tipos de avanços tecnológicos fazem com que haja um aumento do jornalismo cidadão e dos fotógrafos amadores que partilham informação nas plataformas digitais. (Schmidt, E e Cohen, J., 2014). Cabe aos meios de comunicação social manter uma posição de credibilidade e confiança para combater este consumo de notícias a partir das redes sociais (Schmidt, E e Cohen, J., 2014).

Para Schmidt e Cohen (2014), no futuro, as celebridades poderão criar os seus próprios meios de comunicação online e contar a sua versão da história de forma fácil ao público. O público vai começar a migrar para estes locais de informação em busca de algo novo. No entanto, isto só acontecerá se os meios de comunicação tradicionais não acompanharem a mudança (Schmidt, E e Cohen, J., 2014).

No entanto, há boas oportunidades na era digital. Em locais onde a comunicação social não é livre e é sujeita a controlos constantes por parte dos governos, o digital será uma janela de oportunidade para comunicar com os públicos (Schmidt, E e Cohen, J., 2014).

As redes sociais são o epicentro quando há uma crise, é nestas plataformas digitais que o público se dirige quando se dá uma crise (Whatmough, D., 2019).

Apesar da crise no meio digital escalar mais rapidamente, o bom uso das plataformas digitais pode ser uma oportunidade para ajudar uma boa comunicação de crise.

Existem duas componentes fundamentais que vão permitir que a comunicação de crise no digital esteja preparada para qualquer situação (Whatmough, D., 2019).

Documentação: A criação de um plano de crise é fundamental, esteja este arquivado online ou offline. No entanto, muitas das vezes são documentos que ficam perdidos (Whatmough, D., 2019). Uma das soluções pode passar por criar uma aplicação móvel dedicada para a situação de crise, que qualquer pessoa com as suas credenciais possa ter acesso em qualquer lugar, sendo apenas necessário ter o telemóvel consigo (Whatmough, D., 2019).

Prática: é importante garantir que são desenvolvidas simulações da crise no digital ao longo do tempo. Não apenas com os gestores de crise, mas com a restante equipa. Criar cenários reais onde toda a equipa é desenvolvida é essencial para que quando a crise acontecer todos os membros estejam prontos para reagir (Whatmough, D., 2019).

No plano de crise devem ser incluídas estratégias que definam como é que vão funcionar os canais de comunicação interna e com os diferentes públicos e *stakeholders* (Whatmough, D., 2019).

Para Connolly (2020) existem três cenários que poderiam afetar a reputação de uma organização a partir das redes sociais:

Cenário 1

Partilha de informação falsa sobre uma organização ou partilha de informação diferente da aquela que a organização partilha durante a crise (Connolly, B., 2020).

Cenário 2

As expectativas que os utilizadores têm sobre a organização podem ser diferentes do comportamento que esta tem nas redes sociais (Connolly, B., 2020).

Cenário 3

Os canais de comunicação nas redes sociais são um mundo aberto. Uma resposta da organização a um comentário de um utilizador pode afetar negativamente a reputação da organização (Connonlly, B., 2020).

Nem todos os cenários podem significar estarmos perante uma crise. No entanto, se houver um elevado número de menções da organização nas redes sociais ou se houver informação confidencial divulgada por utilizadores e não pela equipa de comunicação da organização, então deve haver uma reação imediata (Connonlly, B., 2020).

A organização deve estar em constante monitorização sobre aquilo que é dito sobre si e nos seus canais de comunicação, de modo a defender-se publicamente nas redes sociais sempre que considerar que a sua reputação está a ser injustamente afetada (Connonlly, B., 2020).

2.7. Avaliação da comunicação de crise

2.7.1. Importância da avaliação na comunicação de crise

A *fase final da crise* - a avaliação - é essencial para perceber como é que a resposta à crise foi desenvolvida e que medidas é que devem ser ajustadas para permitir uma melhor resposta numa futura crise. Esta fase vai permitir que os gestores de crise avaliem os esforços que foram feitos durante a crise. Por outro lado, é preciso continuar em alerta e perceber que a crise pode voltar ao ativo (Coombs, 2015).

Nesta fase da crise, a organização deve retomar a sua atividade normal (Coombs, 2015).

Esta fase - **também conhecida como pós-crise** - é importante pelo facto de realizar uma avaliação aos efeitos operacionais e reputacionais da crise sobre a organização. Além disso, é preciso perceber se houve ou não algum dano com os seus *stakeholders* é necessário perceber o que deve ser ajustado para que numa próxima crise não sejam cometidos os mesmos erros (Mendes & Pereira, 2006).

Desenvolver uma nova estratégia, afinar as campanhas reputacionais ou até adaptar as culturas e valores da organização podem ser ações necessárias que devem ser ajustadas após ser feita uma análise à gestão e resolução da crise (Mendes & Pereira, 2006).

No caso de haver danos reputacionais ou operacionais é preciso desenvolver novos planos, programas e projetos para restabelecer os padrões de funcionamento normais da organização na fase pré-crise (Mendes & Pereira, 2006). Para entender porque é que as ações durante a

gestão de crise falharam e a organização sofreu danos reputacionais é importante perceber quais foram erros e como devem ser corrigidos (Mendes & Pereira, 2006). A organização deve recorrer a auditorias internas, conferências internas e a seminários para perceber qual a visão de todos os colaboradores sobre as diversas ações que foram tomadas durante a gestão da crise. Este tipo de abordagem vai perceber ter uma visão holística de todas as áreas e setores da organização sobre aquilo que foi a performance da organização em resposta à crise (Mendes & Pereira, 2006).

2.7.2. Táticas de recuperação da crise

Para Coombs (2015) garantir uma comunicação ativa entre a organização e os seus *stakeholders*, mantendo-os informados sobre o estado da crise, mesmo após esta ter terminado e, ainda responder a novos pedidos de informação sobre a crise, são táticas fundamentais para a recuperação da crise.

2.7.3. Tipos de métricas e ferramentas de avaliação

Para que a avaliação seja o mais precisa possível é necessário utilizar diversas ferramentas de avaliação que permitam identificar qual o resultado final da crise e que danos houve na reputação e na normal funcionalidade da organização. A avaliação da resposta à crise funciona essencialmente a partir da recolha de dados (Coombs, 2015).

Com o aumento da utilização da internet e das redes sociais é importante que seja feita uma recolha de dados (Coombs, 2015).

Existem algumas plataformas que são gratuitas - como é o caso do Google Alerts, Tweetdeck e SocialMention - assim como existem outras plataformas que são pagas - Brandwatch (Sheikh, M., 2023). Para fazer uma monitorização das citações nos meios de comunicação social, podemos recorrer ao Google a partir de uma pesquisa avançada ou utilizar programas pagamos - Cision - que permitem perceber em que meio é que a organização foi citada e em que formato - televisão, online ou rádio (Cision, s.d.).

Para Mitroff et al. (1996) citado por Coombs (2015) existem **quatro variáveis que são fundamentais para organizar a recolha de dados**: tipo de crise, fases da crise, sistemas e *stakeholders*. Avaliar a resposta a partir de cada variável vai permitir que a análise seja muito mais pormenorizada, e por isso mais completa. É a partir desta recolha de dados que a equipa

de gestão de crise vai perceber em que fase e pontos do plano de gestão de crise é que falhou (Coombs, 2015).

2.7.4. Estudos de caso de táticas de comunicação

Website - Fogos.pt

Portugal todos os anos é afetado por vários incêndios. Para ajudar a identificar o foco dos incêndios, um grupo de portugueses decidiu desenvolver um site que pretende servir como complemento aos sites institucionais (SapoTek, 2022).

É em 2015 que este site é criado, e desde então tem sido melhorado. O acesso é gratuito e já existem aplicações móveis, assim como alertas em tempo real para o Facebook e Twitter. Isto permite saber o local e a hora desde que o incêndio começou, os meios operacionais no terreno e saber a gravidade do mesmo. Este *website* retira a informação do site da proteção civil, e é atualizado a cada *2 minutos* (SapoTek, 2022).

Este não é um caso de uma landing page criada para uma crise passageira, contudo cada fogo é uma crise e é uma landing page que está a ser constantemente atualizada.

Social Media - Tsunami no Japão em 2011

A utilização das redes sociais para comunicação durante uma crise já não é uma novidade.

Em 2011, ocorreu um terramoto, seguido de um tsunami na costa leste do Japão. Dado o tamanho da crise, o governo optou por utilizar o Facebook e o Twitter como meio de comunicação durante a crise (Derani & Naidu, 2016). As redes sociais serviram como base para os voluntários se inscreverem, para a população saber onde poderia obter informação e saber o que estava a acontecer em tempo real (zonas afetadas, número de feridos, pessoas desaparecidas, entre outros) (Derani & Naidu, 2016).

2.7.5. Estudo de caso de avaliação de comunicação de crise

Caso - Shell

A plataforma petrolífera Brent Spar foi construída em 1976 e era a maior fonte de fornecimento de petróleo e gás do Reino Unido. Esta plataforma, que pertencia à Shell, revelou-se ser uma das maiores crises dos anos seguintes (Mendes & Pereira, 2006). O problema veio quando a estrutura deixou de ser utilizada e foi necessário planear ao seu desmantelamento. Ao longo de vários anos foram feitos estudos para desmantelar a plataforma. Concluiu-se que a melhor forma seria afundar a estrutura (Mendes & Pereira, 2006). No entanto, a Greenpeace e a opinião

pública eram contra esta decisão. A procura pelos combustíveis da marca diminuiu e começaram a haver manifestações. No dia em que a estrutura ia ser afundada, a Greenpeace invade-a atraindo a atenção da opinião pública e dos meios de comunicação social (Mendes & Pereira, 2006).

O governo britânico por não ter o apoio de alguns países, abortou a ideia de afundar a plataforma no local onde estava e fez um acordo com a Noruega para afundar a plataforma em águas profundas em Erfjord (Mendes & Pereira, 2006). É a 10 de julho de 1999 que a crise dá por terminada. Após a plataforma ter sido limpa, as suas secções foram depositadas nas águas profundas da Noruega (Mendes & Pereira, 2006).

As decisões estratégicas da empresa trouxeram consequências reputacionais para a marca. A Shell não previu algumas das situações que aconteceram, e por isso deveria ter sido mais reativa e defensiva (Mendes & Pereira, 2006).

A oposição da Greenpeace não foi um fator surpresa, mas devia ter sido levada mais a sério. Nomeadamente ações como a ocupação da plataforma, o descontentamento da opinião pública provocou perdas significativas em danos materiais (postos da Shell destruídos na Alemanha) e boicotes aos produtos da Shell (Mendes & Pereira, 2006).

2.8. Comunicação de crise em *blackouts*

2.8.1. O que é um *blackout*?

Um *blackout* - significa apagão em português - são falhas de energia que por vezes acontecem de forma inesperada. A principal característica de um *blackout* é a possibilidade de afetar áreas e regiões inteiras, não se limitando a uma casa, rua ou vila (Honeyager, 2022).

Estas falhas de energia são prolongadas e não afetam só uma comunidade, mas também a economia. A energia é desligada por completo e inesperadamente (Ready, 2023). Este tipo de atividades anormais provocam interrupção nas comunicações, dificuldade de acesso a água e problemas nos transportes públicos (Ready, 2023).

Além disso, todo o comércio deixa de funcionar, obrigando ao encerramento imediato de estabelecimentos comerciais, supermercados, estações de serviço e ainda à possibilidade de levantar dinheiro, visto que as caixas de multibanco e os bancos também encerram de imediato

(Ready, 2023). Consequentemente, provoca o apodrecimento de comida - por exemplo as arcas frigoríficas domésticas e industriais desligam-se e a comida apodrece - assim como provoca a contaminação das águas. O acesso a dispositivos médicos também pode ser danificado, em parte, também pela falta de acesso à comunicação (Ready, 2023).

2.8.2. Qual a origem de um *blackout*?

Antes de perceber como é que a comunidade se deve preparar para um *blackout* e de que forma é que devemos contribuir para gerir a comunicação da crise durante um *blackout* é, antes de mais, necessário entender quais as principais causas para uma falha de energia desta magnitude.

Existem diversos motivos que originam um *blackout*. O clima pode causar vários danos, e isso pode ser causado por tempestades, com ventos forte e chuva forte, podendo desenvolver um curto-circuito (Origin, 2019). Um pico de tensão anormal pode afetar também o sistema da rede elétrica e causar um *blackout*. Um acidente de viação contra um poste pode ser suficiente - *i.e* quando um poste de eletricidade é danificado - pode danificar a estrutura elétrica de uma vila (Origin, 2019).

Existem ainda casos que são mais insólitos. Incêndios florestais podem também originar um *blackout*. No verão de 2021, um incêndio em França danificou a rede elétrica de Espanha e Portugal.²⁴

Os animais são também um risco para provocar um *blackout*. Em 2022, uma cobra entrou numa subestação elétrica no Japão, numa altura em que a região estava a sofrer um incêndio, provocando um corte de energia a 10000 pessoas (Mayer, 2022).²⁵

2.8.3. A cibersegurança em *blackout*

A cibersegurança é um tema que deve ser uma das maiores preocupações num futuro próximo e que poderá, cada vez mais, estar na origem por detrás dos *blackouts*. Os sistemas de energias públicas são vulneráveis em toda a sua cadeia, desde a produção à transmissão e distribuição de energia. Existem inúmeros casos de ataques de ciberataques a softwares e hardwares a centrais nucleares e de energia.

²⁴ <https://www.tsf.pt/mundo/incendio-em-franca-originou-cortes-de-energia-em-portugal-e-espanha-13971680.html>

²⁵ <https://www.newsweek.com/snake-cuts-power-city-japan-1721846>

Em 2017, uma central petroquímica foi alvo de um ciberataque que os investigadores acreditam que tinha como objetivo sabotar as operações da central e provocar uma explosão. Um erro informático evitou que o ataque fosse bem sucedido (Perlroth & Krauss, 2018). No verão anterior, uma fábrica petroquímica na Arábia Saudita tinha sido alvo de um ataque informático que os investigadores acreditam ter sido concebido para sabotar as operações da fábrica e provocar uma explosão. Suspeitava-se que o Irão estivesse por detrás do ataque (Perlroth & Krauss, 2018)²⁶.

O sistema de rede elétrica dos Estados Unidos é talvez um dos sistemas mais críticos e vulneráveis a ataques deste país. A eletricidade é hoje fundamental para os cidadãos (Goodman, 2016). O ex-secretário da defesa dos Estados Unidos, Leon Panetta, afirmou que o próximo Pearl Harbor com que nos iremos deparar pode muito bem ser um ciberataque que danifique os sistemas de energia e da rede elétrica (Goodman, 2016).

2.8.4. Estudos de caso de ataques cibernéticos que originaram *blackouts*

Ciberataque na Ucrânia - *blackout*

Após o início da guerra da Ucrânia têm sido vários os ataques cibernéticos que o país tem enfrentado. Recentemente, em abril de 2022, o governo ucraniano conseguiu travar aquele que podia ser o maior ciberataque à rede elétrica do país. O objetivo dos *hackers* era entrar nas subestações da rede elétrica e desligá-las, provocando um corte de energia a dois milhões de pessoas (Tidy, 2022)²⁷.

Em 2015, a Ucrânia sofreu mesmo um ciberataque que provocou um *blackout* durante seis horas e afetou 230 000 pessoas. Dia 23 de dezembro de 2015, num inverno rigoroso, na região de Ivano-Frankivsk, ocorreu um ataque cibernético na central elétrica da cidade (Zetter, 2016). Um *hacker* invadiu o computador dos operadores e conseguiu remotamente desligar os disjuntores e desligar a subestação de energia. Tudo isto enquanto o operador estava a tentar, com a mão no rato do computador, controlar a situação. Contudo, o esforço ineficaz e o computador já estava nas mãos dos *hackers*. O acesso ao computador ficou bloqueado e o resultado final acabou com 30 subestações desligadas.

²⁶ <https://www.nytimes.com/2018/03/15/technology/saudi-arabia-hacks-cyberattacks.html>

²⁷ <https://www.bbc.com/news/technology-61085480>

O *blackout* durou seis horas e o acesso remoto aos disjuntores deixou de ser totalmente remoto, o que obrigou a fazer de forma manual (Zetter, 2016).

Este que foi o primeiro ciberataque que originou um *blackout* a nível mundial, é apenas o primeiro daquilo que poderá ser uma tendência no futuro.

Alguns especialistas de cibersegurança afirmam que num futuro próximo esta poderá ser uma tendência nos Estados Unidos. No entanto, é possível que não afete apenas algumas regiões, mas sim toda a rede elétrica do país (Magill, 2021).

Para Danny Jenkins, CEO de uma empresa cibernética ThreatLocker, se um evento de *blackout* originado por um ciberataque não acontecer num prazo de até 2026, será uma grande surpresa. O empresário acrescenta ainda que regiões que tenham empresas mais pequenas e com menos robustez de segurança cibernética poderão ser os alvos principais.

Padraic O'Reilly, co-fundador da empresa de riscos cibernéticos Cyber Saint, afirma que este é um assunto tabu, mas que devemos ter noção de que pode mesmo acontecer um *blackout* por causa de um ataque cibernético nos Estados Unidos (Magill, J. 2021).

Este tipo de casos demonstra a fragilidade dos sistemas perante ataques cibernéticos. Tal como referido na introdução da presente dissertação, onde se aborda os ataques cibernéticos que decorreram na Sonae, Grupo Impresa e na Parlamento, é possível entender que este tipo de ataques começa a ser mais frequentes. A situação agrava-se quando resulta num corte energético que afeta milhares de pessoas como aconteceu na Ucrânia. Contudo, é necessário preparar a população para este tipo de cenário, de modo a minimizar os danos no momento da crise.

2.8.5. Como preparar a população para um *blackout*?

Na Europa, a Áustria já está a divulgar um plano onde discrimina todos os cuidados que a população de Viena deve ter em caso de *blackout*. O ministério da defesa elaborou um documento onde recomenda que os cidadãos pensem que estão a acampar em casa. Este plano é adaptado para um cenário de *blackout* que durará 2 semanas e que poderá decorrer durante o inverno. Neste cenário não existem redes de comunicação, e por isso, é essencial que os vizinhos se comuniquem entre si (Bundesheer, 2021).

Algumas ferramentas poderão ser essenciais para ultrapassar um cenário desta magnitude: utilizar um rádio a pilhas ou em alternativa utilizar o rádio do carro será essencial para ter acesso a informação exterior; Em alternativa à lanterna, podem recorrer aos faróis do carro; Ter dinheiro vivo, em apenas notas, pode ser útil para ir às compras - as caixas de multibanco estarão inacessíveis; Roupa quente se for no inverno (Bundesheer, 2021). Por último, ter o carro com meio depósito é recomendado para uma situação de emergência (Bundesheer, 2021).

Ter uma *powerbank* ou uma bateria que aguente os equipamentos eletrónicos, ter um kit de primeiros socorros ou medicamentos que permitam garantir manter a pessoa estável numa situação de SOS, assim como ter botija de gás (considerando que não haverá gás canalizado) (Ready, 2023). No entanto, é aconselhável manter o frigorífico e congelador fechado e ter sempre enlatados em casa já que comida fresca irá apodrecer. O site norte americano aconselha a que se possível recorrer a um gerador externo e suar com moderação (Ready, 2023).

Para evitar utilizar os equipamentos eletrónicos, deve-se recorrer ao uso de velas e lanternas, ter água engarrafada, e garantir que existem locais onde se possam refrescar ou aquecer, tendo em conta que o sistema de aquecimento e arrefecimento não irá funcionar (Blok, A., 2023).

2.8.6. Estratégia de comunicação de crise em *blackout*

Na eminência de um *blackout*, todos os serviços de telecomunicações ficarão afetados, por isso torna-se difícil manter um diálogo entre o público e as autoridades.

Neste sentido, a alternativa que é pouca, passa por utilizar sistemas de alarmes locais (por exemplo, as sirenes dos carros dos bombeiros), anúncios por rádio, distribuição de folhetos, contacto direto com as pessoas e ainda notícias de camiões de som (Petermann et al, 2011).

O recurso a rádio para transmitir as mensagens de alertas e informações importantes deve ser também uma alternativa (Petermann et al, 2011).

Apesar de o uso de SMS para divulgar mensagens alertas parecer ser uma boa opção, o mesmo não demonstra a eficácia necessária. Nesse sentido, o recurso à comunicação via rádio parece ser a melhor opção (Petermann et al, 2011).

A prioridade deve ser divulgar as primeiras mensagens de aviso e fazer declarações aos meios de comunicação social o mais rápido possível. Partilhar diversos conteúdos nas redes sociais

com as mensagens-chaves com frequência é importante para garantir que a informação é atualizada constantemente (MVW, 2021).

Um grupo de estudantes desenvolveu um estudo com base num cenário hipotético de um *blackout* em França e na Alemanha com uma duração de 72 horas. A ideia seria estudar as emoções e o comportamento das populações durante a crise energética (Mahdavian et al, 2020). Este estudo foi desenvolvido com base em alguns *blackout* que aconteceram anteriormente nestes países. Relativamente às expectativas de resposta das autoridades e do governo, o estudo conclui que:

- Nos primeiros 30 minutos após o início do *blackout* a população esperava alguma informação, considerava que este seria um problema de curto prazo e que por isso o *blackout* seria resolvido brevemente, que os serviços públicos continuariam a funcionar normalmente e que haveria polícia de trânsito assegurar a normal circulação do trânsito (Mahdavian et al, 2020);
- Nas primeiras 8 horas é esperada informação vinda por parte do governo, da polícias e das autoridades competentes por meios que não sejam a partir da internet ou televisão, que haja distribuição de água, cuidados médicos para idosos, conselhos do governo de como agir perante o *blackout* e que recomendações devem existir se o *blackout* continuar (Mahdavian et al, 2020).
- Após 24 horas é esperado um guião e mais informação, comida, água e bens essenciais, medicamentos, ajuda de outras regiões ou países, um manual para evacuação, governo visite as pessoas mais velhas em casa, que as pessoas não vão trabalhar, segurança reforça com policiamento e militares na rua, governo local ativo nas suas regiões, medidas de emergência, apoio das autoridades estrangeiras para com os seus imigrantes, acesso a casa de banhos portáteis, que os governo aja no sentido de acalmar as pessoas (Mahdavian et al, 2020).
- Após 72 horas é esperado que todos os pontos anteriores assinalados e ainda que o governo desenvolva planos de evacuação organizados e que os bombeiros providenciem ajudas humanitárias (Mahdavian et al, 2020). (Farnaz Mahdavian, Stephen Platt, Marcus Wiens, Miriam Klein et Frank Schultmann, 2020)

2.8.7. Estudo de caso de cenários de *blackout*

O Blackout de Ontário - 2003

Na tarde de agosto de 2003, pelas 16 horas locais, a cidade de Ontário e o nordeste dos Estados Unidos sofreram um *blackout* total. As causas do apagão foram atribuídas a problemas nas operações e procedimentos do estado de Ohio.

Este apagão trouxe a necessidade de desenvolver uma *task force* entre o Canadá e os Estados Unidos para identificar as causas do *blackout* e quais as recomendações para problemas futuros. No total esta equipa identificou 46 recomendações para se preparar para o futuro. O *blackout* durou 72 horas e afetou 50 milhões de pessoas. Na Figura 5, em baixo, é possível ver a linha de tempo desde a fase inicial até à fase de resolução (IESO, 2003).

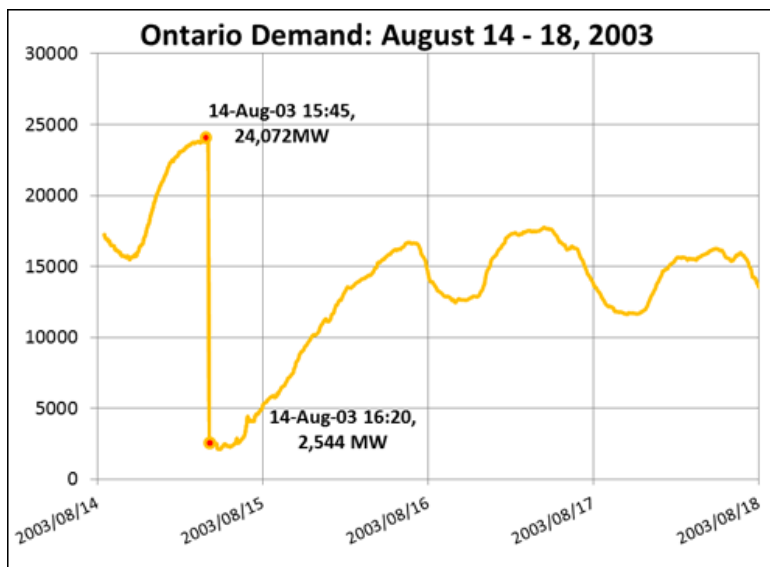


Figura 3 - Sistema de restauro de energia em Ontário

Um estudo²⁸ desenvolvido por Brenda Murphy (2004) onde foram inquiridas 1203 pessoas residentes em Ontário à data em que aconteceu o *blackout*, afirmaram que no seu kit de emergência tinham lanterna, dinheiro, comida, medicamentos, água e um rádio. Por sua vez, 89% das pessoas afirmou que teve assistência dos vizinhos, amigos familiares e associações para ultrapassar a crise, enquanto que 37% prestaram assistência durante o *blackout*.

²⁸ https://www.iclr.org/wp-content/uploads/PDFS/emergency_management_and_the_august_14th_2003_blackout.pdf

Blackout Dinamarca e Suécia - 2003

No dia 23 de Setembro, às 12h30, houve um problema técnico na central nuclear de Oskarshamn, na Suécia (Economic Development and Labour Bureau, 2004). Isto fez com que houvesse uma redução na capacidade de produção de energia, e por sua vez as reservas de produção de energias de outras centrais foram ativadas. Isto provocou algumas quebras de energia, mas nada crítico (Economic Development and Labour Bureau, 2004). Contudo, enquanto se estava a tentar resolver o problema técnico ocorreu outro problema numa subestação de Horred, outra cidade da Suécia. Este pequeno problema gerou um curto-circuito (Economic Development and Labour Bureau, 2004). Este curto-circuito fez com que a produção de energia na Suécia reduzisse drasticamente e por isso foi necessário importar electricidade do centro e do norte da Suécia, bem como do leste da Dinamarca (Economic Development and Labour Bureau, 2004). Estas trocas de energia incomuns fizeram com que o sistema elétrico não aguentasse a tensão de energia.

O *blackout* não durou muito tempo porque imediatamente foram ativadas medidas de emergência e as subestações de energia foram tendo energia faseadamente (Economic Development and Labour Bureau, 2004). A maioria do país já tinha a energia restabelecida pelas 19 horas, contudo o problema só ficou resolvido na sua totalidade pelas 22h00 (Economic Development and Labour Bureau, 2004) .

Blackout Portugal: A cegonha da Figueira da Foz

No dia 9 de Maio de 2000, a subestação de Rio Maior foi atingida por uma cegonha. Aquela que era à data um dos principais postos nacionais de distribuição de energia eléctrica, foi a origem para o corte de energia da EDP que deixou metade de Portugal sem energia durante duas horas. Conclui-se que uma cegonha teria ido contra um cabo de alta tensão (RTP, 2000).

2.9. Resumo do capítulo

2.9.1. Recapitulação dos pontos-chave abordados no capítulo

Este capítulo permitiu ter uma visão holística sobre a comunicação de crise e a importância das Relações Públicas na gestão e na comunicação antes, durante e depois do fim da crise. É preciso perceber que a comunicação não atua sozinha numa situação de crise, é necessário ter uma equipa multidisciplinar que permita ter uma reacção rápida e minimizar os danos reputacionais que a organização pode ter perante os seus públicos e *stakeholders*.

Coombs (2015) demonstrou-nos que a gestão de crises é dividida em 3 fases macro: pré-crise, crise e pós-crise, sendo que a teoria situacional de Coombs é o exemplo da melhor gestão de crise. Por outro lado, percebemos que a estratégia adotada na comunicação de crise pode ser crucial para conseguir estancar danos maiores para a organização, ou, se for mal aplicada, criar ainda uma maior crise à organização. Adicionalmente, vimos quais são as melhores estratégias e táticas aplicadas nas várias fases da crise.

Como referido anteriormente, o objetivo deste trabalho passa por desenvolver um plano de comunicação de uma crise que tem origem num *blackout*.

Neste sentido, é importante perceber como se designa, porque acontece e qual a realidade sobre outras crises que tenham sido causadas a partir de um *blackout*. As origens desses *blackouts* são diversas e foram demonstrados vários casos de cidades que sofreram *blackouts*.

2.9.2. Implicações para profissionais e recomendações para pesquisas futuras sobre comunicação de crise em Relações Públicas e gestão de crises

A falta de evidência científica sobre a definição de *blackout* demonstra que este é um tema ainda pouco explorado. É com esse objetivo que o trabalho aqui realizado procura responder a um *blackout* durante uma crise na cidade de Lisboa. A gestão da crise deve ser adaptada cada país e por isso, se fossem desenvolvidas simulações de cenários de crise em parceria com universidades que tivessem cursos de proteção civil, comunicação social ou Relações Públicas com as organizações governamentais, talvez fosse possível existir mais evidência científica sobre como se devem as entidades e o cidadão comum preparar-se para um *blackout*.

Paralelamente, recomendo que exista uma maior conscientização junto das empresas, escolas, universidades e demais setores para a possibilidade do que deve ser feito perante um *blackout*. Atualmente, existe um plano nacional para uma falha de energia, seja regional ou nacional, causado por diversos artifícios. Contudo, este plano foi duramente criticado pela Comissão Europeia. Uma dessas críticas remete exatamente para a falta de simulações planificadas - que são obrigatórias, segundo o regulamento da União Europeia - de cenários de crise energética.

Parte II: Investigação Empírica

1. Desenho da Pesquisa

No presente projeto focamo-nos na construção de um plano de comunicação de crise para um *blackout* na cidade de Lisboa. A génese deste plano está na comunicação estratégica que a entidade responsável - Câmara Municipal de Lisboa - deve utilizar para reagir perante um cenário de grande crise energética. É fundamental delinear um plano que permita criar uma resposta de comunicação eficaz nas diversas fases da crise, focado sempre na sua reputação e nos seus *stakeholders*.

Após ser identificado o tema, foram construídas diversas questões de partida, que permitiram guiar a investigação, com o objetivo de conseguir alcançar, de forma mais precisa e exata, o fenómeno que se pretendia construir: “**Plano de comunicação de crise para um *blackout* na cidade de Lisboa**”.

Para conseguir obter o resultado final, considerando o público-alvo e as circunstâncias geográficas da cidade de Lisboa, foram definidos objetivos de pesquisa:

1ºObjetivo (O1) - Entender a importância de um plano de comunicação de crise para um *blackout* em Lisboa

- Para este objetivo a metodologia escolhida é a análise de conteúdos, a partir da análise documental.

2ºObjetivo (O2) - Avaliar as percepções da comunicação considerando a reação dos portugueses

- Para este objetivo a metodologia escolhida é a análise de conteúdos, recorrendo à análise de entrevistas.

3ºObjetivo (O3) - Construir um plano de comunicação de crise para um *blackout* que seja adequado à cidade de Lisboa

- Para o terceiro objetivo a metodologia é a análise de conteúdos mista, recorrendo a entrevista e análise documental.

1.1. Metodologia

Após a definição dos objetivos de pesquisa é importante definir qual a metodologia aplicada. Primeiramente, é necessário entender como se definem cada uma das metodologias existentes, para que se perceba qual o melhor caminho para guiar a investigação.

Na metodologia qualitativa, os dados não tem uma simbologia padronizada, sendo que por isso existem várias interpretações por parte de cada investigador (Schreier, 2012).

Este método exige que se procure decifrar e entender o significado das expressões dos vários participantes (Schreier, 2012). De tal forma que possibilita o fortalecimento da comunicação com o mundo social (Daymon. C. e Holloway, I., 2011).

Pela variedade de interpretações que o investigador pode concluir, as hipóteses podem ser alteradas ao longo do processo, influenciadas pelo rumo dado durante a investigação (Bardin, L., 2011).

Para o presente processo, a metodologia utilizada foi mista. A metodologia qualitativa, utilizada a partir de uma perspectiva interpretativa, visava entender a forma como a comunicação de crise deve ser adaptada aos portugueses e quais as melhores estratégias de comunicação que devem ser adotadas nas várias fases da crise de um cenário de *blackout*.

Por outro lado, adotou-se a metodologia quantitativa para entender a estrutura do índice do objeto de estudo que se pretende criar, dos gabinetes de gestão e de comunicação de crise, assim como os *stakeholders* que deveriam estar presentes nesses gabinetes.

Na presente investigação foram utilizadas a análise quantitativa e qualitativa. Estas análises permitiram determinar:

- quais eram os planos de preparação de risco para uma crise energética mais completos da União Europeia;
- os *stakeholders* e os cenários referidos com maior frequência nos planos de preparação de risco para uma crise energética;
- as variáveis que eram abordadas com maior frequência nos planos de preparação de risco para uma crise energética;

- quem seriam os *stakeholders* prioritários para as entrevistas e como seria composto o gabinete de gestão de crise do plano de comunicação de crise para um *blackout* na cidade de Lisboa;

1.2. Amostra

De modo a entender melhor que elementos devem constar no plano de comunicação de crise para um *blackout* em Lisboa, foi analisada uma amostra de dez planos de preparação de risco para uma crise energética de dez países europeus.

Estes planos foram criados, segundo normas definidas pela Comissão Europeia, onde todos os países construíram um plano de preparação de risco para uma crise energética regional e nacional. Após estes planos terem sido submetidos, a Comissão Europeia analisou cada plano individualmente, e publicou um documento individual para cada plano, assinalando as falhas existentes nestes.

Os planos analisados para a investigação foram escolhidos pelo investigador em função do menor número de críticas feitas pela Comissão Europeia. O quadro 25, em anexo, demonstra o número de críticas em cada um dos planos.

Os planos selecionados são os seguintes - por ordem aleatória: **Dinamarca, Holanda, França, Luxemburgo, Letónia, Hungria, Grécia, Suécia, Portugal e Malta**²⁹.

Importa referir que as versões públicas dos planos são versões restritas, por isso a análise é limitada à informação disponibilizada.

1.3 Instrumentos de recolha de dados

1.3.1 - Entrevista

As entrevistas são bastante flexíveis e permitem que as respostas do entrevistado agreguem valor ao longo da conversa. Adicionalmente, o entrevistador pode acrescentar novas questões, enquanto que paralelamente os entrevistados aprofundam as suas respostas (Daymon. C. e Holloway, I., 2011).

Para o presente estudo, foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas, que permitiram obter um conjunto alargado de informações complementares à análise documental.

²⁹ [Planos Europeus de Preparação de Risco para um Crise Energética](#)

Para a construção das entrevistas foi utilizado um questionário (Ver o Apêndice 12) que foi construído tendo por base quatro variáveis principais:

1. Cenários de crise (cenários que possam originar um *blackout*);
2. Estrutura do gabinete de crise (entidades que devem estar envolvidas na coordenação da crise);
3. Estratégias de comunicação (como é que a entidade deve agir nas diversas fases da crise e mensagens-chaves a ser comunicadas);
4. Canais de comunicação (quais os meios a ser utilizados para comunicar durante a crise);

Os pedidos das entrevistas foram feitos via *e-mail*. Estes foram sempre apresentados com um enquadramento sobre a investigação, assim como os tópicos que se pretendia saber da entidade em questão. Paralelamente, era justificada a importância do testemunho dos entrevistados na presente dissertação. O texto está disponível no Apêndice 11.

As entrevistas foram realizadas entre junho de 2023 e janeiro de 2024. A duração média das entrevistas foi de uma hora. Todos os entrevistados concordaram que a entrevista fosse gravada para efeitos de transcrição para a dissertação e sempre questionados no início das entrevistas. As entrevistas decorreram em formato videoconferência e presencial.

A gravação em áudio permite capturar todo o conteúdo das entrevistas com exatidão, permitindo com que nada de importante seja esquecido (Daymon. C. e Holloway, I., 2011). A transcrição das entrevistas permite que o investigador possa selecionar as partes que considera mais importantes das entrevistas (Daymon. C. e Holloway, I., 2011).

As entrevistas estão disponíveis no Apêndice 2, 3, 4 e 10 .

Para este projeto, os entrevistados foram selecionados tendo por base a lista de coordenadores que fazem parte do plano de preparação de risco para uma crise energética de Portugal, sendo que foi ligeiramente adaptado tendo em conta que o presente plano é ao nível municipal. Neste sentido a lista dos entrevistados foi a seguinte:

- **Marta Ribeiro**, Arquiteta urbanística da Divisão de Prevenção e Sensibilização Pública, **Raquel Milho**, Chefe da Divisão de Prevenção e Sensibilização Pública e **Margarida Castro Martins**, Diretora dos **Serviços Municipais da Proteção Civil da Câmara Municipal de Lisboa**;

- **David Monteiro** , Diretor do **Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa;**
- **Hugo Santos**, Comandante Sub-Regional de Emergência e Proteção Civil da Grande Lisboa **da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil;**
- **Pedro Mendonça**, Coordenador do Observatório de Cibersegurança, em representação do **Centro Nacional de Cibersegurança;**

É importante referir que nenhum dos entrevistados pediu anonimato. As entrevistas serviram para perceber de que forma é que as diferentes organizações estão preparadas para este cenário e para adquirir conhecimentos baseados nas suas experiências profissionais como referência para alcançar o objetivo de estudo³⁰.

1.3.2. Análise documental

Na segunda fase da investigação procedemos à análise dos planos de preparação de risco para uma crise energética dos países anteriormente identificados.

A análise documental tem como objetivo transformar a forma como a informação está exposta, de modo a facilitar o ponto de vista do observador (Bardin, L., 2011). Os documentos são um veículo para entender as práticas das organizações (Coffey, A., 2014). Sendo que, a análise documental utiliza os documentos como fonte de dados (Daymon. C. e Holloway, I., 2011).

Para o presente projeto foram utilizados documentos primários, tendo sido produzidos pelos países responsáveis por cada plano, com base nas diretrizes definidas pela Comissão Europeia.

Nos diversos planos foi possível encontrar variados pontos em comum sobre os cenários, estratégias de comunicação e gabinete de crise dos vários países. Optou-se por analisar estes

³⁰ Além destes entrevistados, por diversas vezes o investigador tentou contactar o Ministério do Ambiente e a E-REDES. O Ministério do Ambiente não aceitou dar entrevista, nem responder às questões por escrito, justificando-se com a falta de disponibilidade na agenda do Ministro do Ambiente e da Secretária de Estado da Energia e Clima.

A entrevistada da E-REDES, após ser contactada por email, e mais tarde por contacto telefónico, reiterou que a E-REDES não poderia dar o seu testemunho, pois a organização detém de um plano específico para um cenário de *blackout* que é confidencial. Neste sentido, qualquer resposta que fosse dada pela entrevistada poderia comprometer o plano desenvolvido pela organização.

O entrevistado do Centro Nacional de Cibersegurança não permitiu que a entrevista fosse publicada na íntegra. Contudo, pediu que apenas as citações utilizadas na análise de resultados e na discussão é que poderiam ser disponibilizadas em anexo.

Nota: Os contactos foram feitos com Ministério do Ambiente do XXIII Governo.

planos por serem os únicos planos dedicados a um cenário de *blackout* no setor energético. Assim sendo, considerou-se que não era apropriado desenvolver uma análise a outros planos de maior escala e que pertencessem fora da Europa.

Na presente pesquisa foram analisados os cenários que correspondem a cada país, os coordenadores da crise, os *stakeholders* envolvidos na crise e os canais de comunicação utilizados durante a crise. Os planos são todos de acesso restrito e com informações limitadas. Contudo, algumas versões são mais detalhadas e forneciam informações complementares.

1.4. Procedimento de análise de conteúdo das entrevistas

Ao longo das entrevistas foram abordados diversos temas, tendo em conta o tipo de entrevistado. No entanto, na análise dos planos tal não aconteceu por estes dotarem regras de estruturação que são iguais para todos.

Neste sentido, tal como Schreier (2012) refere o processo análise de conteúdo qualitativa é um método que serve para descrever de forma sistemática o significado do material qualitativo.

Este processo foi a base para analisar toda a informação e reduzir ao máximo os dados relevantes para conseguir chegar ao objetivo final, construir um plano de comunicação de crise. Este processo permite encontrar padrões e categorias diretamente a partir dos dados, numa segunda fase, à medida que o investigador vai recolhendo os dados, o método passa a ser dedutivo e mais sistemático (Daymon, C. e Holloway, I., 2011).

Na presente investigação, as questões foram feitas tendo como referências os dados obtidos na análise documental. Na análise de conteúdo qualitativa são os dados o mais importante. Após a recolha dos dados, estes devem ser classificados por categorias (Strauss, A. & Corbin, J., 2008)

As várias categorias da análise qualitativa foram divididas em diversos níveis de subcategorias, que permitiram descrever a análise em detalhe. Deste modo procedeu-se à construção da grelha de análise *mista*. Para tal é possível adotar dois métodos: *concept-driven* e *data-driven*, ou ainda a combinação de ambos (Schreier, 2012). No método *concept-driven* os conceitos são baseados em conhecimentos anteriores, enquanto que a *data-driven* é a partir da agregação dos dados nas diversas fases da investigação. (Schreier, 2012).

Para este estudo optou-se por construir uma grelha de codificação mista, sendo que o método *concept-driven* permitiu desenvolver a pesquisa inicial nos planos existentes, e depois ao longo do estudo adotou-se o método *data-driven* nas entrevistas em função dos dados obtidos.

Para a análise de conteúdos das entrevistas foi utilizado um *software* - Maxqda - onde foram inseridas as transcrições das entrevistas. Este *software* permitiu cruzar dados de forma automática, permitindo comparar as várias entrevistas com as categorias encontradas.

Primeiramente, as entrevistas foram inseridas no *software*, onde se procurou entender como era definido os diversos componentes de um plano de comunicação de crise, por parte dos entrevistados.

No segundo passo, construiu-se uma grelha de codificação, permitindo definir as categorias e subcategorias. O processo começa por criar uma classificação por categorias a partir de um quadro de codificação (Schreier, 2012).

Por último, o terceiro passo consistiu na codificação do conteúdo, onde cada entrevista passou a ser designada como unidade de análise. Cada unidade de código representa uma categoria.

Relativamente à análise dos planos, não se utilizou nenhum *software*. Dada a dimensão dos planos, seguiu-se a metodologia de Schreier (2012) analisou-se a informação dos planos e, a partir da estrutura do índice, procurou-se entender, a partir de *data-driven*, quais as categorias mais relevantes para serem estudadas.

Nos pontos abaixo encontram-se os resultados de todas as categorias e subcategorias obtidas nas entrevistas e na análise dos planos, de forma separada.

1.4.1. Entrevistas

A análise dos planos de risco para o setor energético permitiu criar unidades de código que resultaram na grelha de codificação das entrevistas, que por sua vez, geraram as seguintes categorias e subcategorias.

1. Plano de crise para um cenário energético

Esta categoria engloba as entidades que têm um plano de *blackout* energético.

1.1. Não existe

Esta subcategoria engloba as entidades que não têm um plano para um *blackout* energético.

2. Cenários de crise

Esta categoria engloba todos os cenários de crise identificados pelos entrevistados como cenários que podem originar um *blackout* energético.

2.2. Ciberataques

Esta subcategoria engloba o cenário de ciberataque enquanto ameaça que possa originar um *blackout* energético.

3. Identificação das infraestruturas críticas

Esta categoria engloba todas as infraestruturas críticas identificadas pelos entrevistados.

3.1. Fora da área do concelho de Lisboa

Esta subcategoria engloba todas as infraestruturas críticas identificadas pelos entrevistados fora da área do concelho de Lisboa.

3.2. Dentro da área do concelho de Lisboa

Esta subcategoria engloba todas as infraestruturas críticas identificadas pelos entrevistados dentro da área do concelho de Lisboa.

4. Responsabilidade e o papel da entidade

Esta categoria aprofunda a responsabilidade e o papel das entidades entrevistadas durante uma crise de *blackout* energético.

4.1. Serviços Municipais da Proteção Civil

Esta subcategoria explora a responsabilidade e o papel dos Serviços Municipais da Proteção Civil durante uma crise de *blackout* energético.

4.2. Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa

Esta subcategoria explora a responsabilidade e o papel do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa durante uma crise de *blackout* energético.

4.3. Centro Nacional de Cibersegurança

Esta subcategoria explora a responsabilidade e o papel do Centro Nacional de Cibersegurança durante uma crise de *blackout* energético.

5. Coordenação da crise

Esta categoria engloba as entidades que os entrevistados consideram que devem coordenar uma crise de *blackout* energético em Lisboa.

6. Gabinete de gestão de crise

Esta categoria engloba as entidades que os entrevistados consideram que devem estar no gabinete de gestão de crises uma crise de *blackout* energético em Lisboa.

7. Gabinete de comunicação de crise

Esta categoria engloba as entidades que os entrevistados consideram que devem estar no gabinete de comunicação de crise uma crise de *blackout* energético em Lisboa.

7.1. Porta-voz oficial da Câmara Municipal de Lisboa

Esta subcategoria engloba os entrevistados que consideram que o porta-voz da crise deve ser o presidente da Câmara Municipal de Lisboa numa crise de *blackout* energético em Lisboa.

8. Comunicação nas várias fases da crise

Esta categoria engloba a estratégia de comunicação desenvolvida pelos entrevistados nas várias fases da crise.

8.1. Comunicação pré-crise

Esta subcategoria engloba a estratégia de comunicação desenvolvida pelos entrevistados na fase pré-crise.

8.1.1. Simulações de cenários de *blackout* energético

Esta subcategoria engloba as simulações desenvolvidas num cenário de *blackout* e a importância das simulações, segundo os entrevistados.

8.1.2. Kit de emergência da Proteção Civil

Esta subcategoria engloba a importância do kit de emergência, num cenário de crise, para os entrevistados.

8.1.3. Ações de sensibilização para um *blackout* energético

Esta subcategoria engloba as diversas a importância de se desenvolver ações de sensibilização para um cenário de *blackout* energético.

8.2. Comunicação pós-crise

Esta subcategoria engloba a estratégia de comunicação desenvolvida pelos entrevistados na fase pós-crise.

8.2.1. Conferência de imprensa

Esta subcategoria engloba as conferências de imprensa desenvolvidas na fase final da crise.

9. Estratégias de comunicação

Esta categoria engloba as estratégias de comunicação adotadas pelos entrevistados em cenários de crise.

9.1. Mensagens de comunicação

Esta subcategoria engloba a estrutura das mensagens modelo utilizadas pelos entrevistados na comunicação.

10. Canais de comunicação

Esta categoria engloba os canais de comunicação escolhidos pelos entrevistados para comunicar durante um cenário de *blackout* energético.

10.1. Órgãos de comunicação social

Esta subcategoria engloba os órgãos de comunicação social escolhidos pelos entrevistados para comunicar durante um cenário de *blackout* energético.

10.2. Canais governamentais/institucionais

Esta subcategoria engloba os canais governamentais/institucionais escolhidos pelos entrevistados para comunicar durante um cenário de *blackout* energético.

10.3. Canais tradicionais

Esta subcategoria engloba os canais tradicionais escolhidos pelos entrevistados para comunicar durante um cenário de *blackout* energético.

10.4. Canais digitais

Esta subcategoria engloba os canais digitais escolhidos pelos entrevistados para comunicar durante um cenário de *blackout* energético.

10.4.1. SMS

Esta subcategoria engloba a importância de utilizar o SMS, de acordo com os entrevistados, como canal de comunicação durante um cenário de *blackout* energético.

10.4.2. Redes sociais de *stakeholders* externos

Esta subcategoria engloba a importância de utilizar as redes sociais de *stakeholders* externos, de acordo com os entrevistados, como canal de comunicação durante um cenário de *blackout* energético.

10.4.3. Website da Câmara Municipal de Lisboa

Esta subcategoria engloba a importância de utilizar o website da Câmara Municipal de Lisboa, de acordo com os entrevistados, como canal de comunicação durante um cenário de *blackout* energético.

1.4.2. Análise Documental

A análise dos planos de risco para o setor energético permitiu criar unidades de código que resultaram nas seguintes categorias e subcategorias.

1. Cenários de crise

Esta categoria engloba todos os cenários de crise presentes nos planos analisados.

1.1. Ciberataques

Esta subcategoria engloba todos os cenários de ciberataque presentes nos planos analisados.

1.2. Catástrofes naturais

Esta subcategoria engloba todos os cenários de catástrofes naturais presentes nos planos analisados.

1.3. Falha técnica

Esta subcategoria engloba todos os cenários de falha técnica presentes nos planos analisados.

1.4. Sabotagem/Ataques

Esta subcategoria engloba todos os cenários de sabotagem/ataques presentes nos planos analisados.

1.5. Acidente nuclear/industrial

Esta subcategoria engloba todos os cenários de acidente nuclear/industrial presentes nos planos analisados.

1.6. Falha humana

Esta subcategoria engloba todos os cenários de falha humana presentes nos planos analisados.

2. Entidades competentes

Esta categoria engloba todas as entidades competentes presentes nos planos analisados.

3. Coordenador de crise

Esta categoria engloba todos os coordenadores de crise presentes nos planos analisados.

4. Comunicação

Esta categoria engloba todos os coordenadores e canais de comunicação destinados a comunicar durante a crise energética nos planos analisados.

1.5. Resumo da metodologia aplicada

Na seguinte tabela é possível ver um resumo da metodologia aplicada. Ver **tabela 6**.

Metodologia Mista	
Entrevista Semi-Estruturada: a membros do gabinete de gestão de crise	Análise de Conteúdo
Análise Documental: a planos de preparação de risco de crise energética	
Plano de comunicação de crise para um blackout na cidade de Lisboa	Análise de Conteúdo: das entrevistas e dos planos de preparação de risco para uma crise energética

Tabela 6 - Metodologia aplicada

Depois de apresentada a grelha de codificação, desenvolveu-se a análise qualitativa dos dados. Para facilitar a análise de resultados, estes foram descritos pelas várias categorias, o que permitiu fazer uma comparação dos conteúdos abordados dentro dessas categorias nos planos de preparação de risco para uma crise energética analisados. Por sua vez, foi também apresentada uma análise introdutória dos planos, que permite ter uma visão simples, mas holística dos dados, que serão depois utilizados na análise de resultados.

No ponto seguinte será apresentada a análise de resultados que será uma reflexão dos resultados obtidos na análise de conteúdos e da revisão de literatura, que se encontra na primeira parte da dissertação.

2. Apresentação da Câmara Municipal de Lisboa

A instituição de acolhimento do presente projeto é a Câmara Municipal de Lisboa - órgão autárquico do concelho de Lisboa, responsável por definir e executar as políticas que defendam os interesses e as necessidades dos habitantes da cidade de Lisboa (ePortugal.gov.pt, s.d).

O município de Lisboa promove o desenvolvimento da cidade em várias áreas como a saúde, educação, ação social e habitação, ambiente e saneamento básico, ordenamento do território e urbanismo, transportes e comunicação, abastecimento público, desporto e cultura, defesa do consumidor e proteção civil (ePortugal.gov.pt, s.d).

Lisboa é a cidade mais populosa do país, com cerca de meio milhão de habitantes e que faz parte dos 18 municípios da área Metropolitana de Lisboa, que tem uma população de cerca de três milhões de habitantes. Lisboa representa 3% do território da Área Metropolitana de Lisboa, o que equivale a 85.87Km² de área terrestre. (Assembleia Municipal Lisboa, s.d.)

A assembleia municipal é composta por 75 deputados municipais, em 51 são eleitos diretamente e os restantes são das 24 freguesias de Lisboa (Lisboa, s.d.)

Cabe ao presidente da Câmara delegar cada uma destas áreas aos vereadores escolhidos por si. Nas várias áreas de atuação existem vários serviços coordenados pela autarquia. Relativamente à área de proteção civil e socorro - coordenada pelo vereador Ângelo Pereira - existem três serviços geridos e coordenados pela Câmara Municipal de Lisboa: Serviços Municipais da Proteção Civil, Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa e Polícia Municipal (Lisboa, s.d.).

Cabe aos Serviços Municipais da Proteção Civil coordenar a proteção civil nas áreas de prevenção, resposta e recuperação de acidentes graves ou catástrofe em situação de socorro às populações, bens, património e ambiente no concelho de Lisboa (Lisboa, s.d.).

3. Análise de resultados

O presente capítulo tem como objetivo analisar os resultados obtidos a partir da análise de conteúdos adotada. Como referido anteriormente, o objetivo principal do estudo - construção de um plano de comunicação de crise para um cenário de *blackout* energético na cidade de Lisboa - é suportado com entrevistas e análise de documentos que permitiram construir o projeto final.

3.1. Entrevistas

Nesta fase da investigação, procurou-se entender a forma como as entidades entrevistadas estavam preparadas para um cenário de *blackout* energético, qual o seu papel, e quais as estruturas e estratégias que consideravam importantes para que fosse possível responder a esta crise.

Deste modo, a estrutura dos resultados assenta em dez categorias definidas com base na análise das questões das entrevistas:

- 1. Plano de crise para um cenário de *blackout* energético**
- 2. Cenários de crise**
- 3. Identificação das infraestruturas críticas**
- 4. Responsabilidade e o papel das entidades**
- 5. Coordenação da crise**
- 6. Gabinete de gestão de crise**
- 7. Gabinete de comunicação de crise**
- 8. Comunicação nas várias fases da crise**
- 9. Estratégias de comunicação**
- 10. Canais de comunicação**

Em baixo, é possível visualizar na tabela 7, o número de vezes que cada categoria foi referida pelos entrevistados.

Categorias	Repetições
Plano de crise para um cenário de blackout energético	6
Cenários de crise	3
Identificação de infraestruturas críticas	5
Responsabilidade e o papel da entidade	12
Coordenação da crise	4
Gabinete de gestão de crise	14
Gabinete de comunicação de crise	8
Comunicação nas várias fases a crise	18
Estratégias de comunicação	13
Canais de comunicação	22
TOTAL	105

Tabela 7 - Categorias das entrevistas

Ao longo das entrevistas foi possível perceber que os temas referidos pelos entrevistados com maior frequência foram: Canais de comunicação (mencionado 22 vezes), Comunicação nas várias fases da crise (mencionado 18 vezes), Gabinete de gestão de crise (mencionado 14 vezes), Estratégias de comunicação (mencionado 13 vezes) e Responsabilidade e o papel das entidades (mencionado 12 vezes).

Para a construção e análise das entrevistas realizaram vários processos que permitiram criar o projeto final. Primeiramente, foi definida a amostra, isto é, quem seriam os entrevistados que seriam necessários entrevistar. Após a definição dos entrevistados, procedeu-se à construção de um conjunto de perguntas que fossem de encontro aos objetivos de pesquisa do presente estudo. Depois agendaram-se as entrevistas. Por último, passou-se ao momento de recorte e análise.

Este processo, mais demorado, permitiu perceber quais os recortes das entrevistas que viriam a ser úteis para construir o plano de crise para um cenário de *blackout* energético na cidade de Lisboa. Na sua generalidade, todos os entrevistados referiram todas as categorias. Contudo, o processo de recolha e análise foi especialmente notório na entrevista com o Centro Nacional de Cibersegurança, onde a única informação que se pode extrair correspondia ao papel e

responsabilidade desta entidade numa situação de *blackout* energético. As entrevistas foram essenciais para ajudar a construir a estrutura do plano e entender a importância de cada categoria da perspectiva dos entrevistados.

3.1.1. Plano de crise para um cenário de *blackout* energético

Nesta primeira análise procurou-se entender se existia algum plano de *blackout* energético construído das entidades entrevistadas. O Comando Sub-regional da Proteção Civil admitiu que existem documentos que podem ajudar a mitigar uma crise de *blackout* energético.

“Naturalmente que existem documentos elaborados, classificados e reservados, e por isso mesmo não são do conhecimento público.” (Santos, 2023) (Apêndice 2)

“Nós temos que ter um plano que seja mais genérico. E que com aquele plano e com aquela organização de resposta e de articulação, conseguimos responder a qualquer situação de crise.” (Santos, 2023) (Apêndice 2)

Por outro lado, tanto o Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa, como os Serviços Municipais da Proteção Civil reconheceram que o cenário de *blackout* energético, não só não consta no seu plano municipal de emergência, como não é uma prioridade.

“Eu diria que a nível municipal não estamos a desenvolver um plano deste cenário nem está no topo das nossas prioridades, considerando os outros riscos que a cidade corre e considerando também as competências da Proteção Civil Municipal.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“No fundo, em Lisboa não temos esse plano. Não pensamos, para já, desenvolver esse plano ao nível do município.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Não, não há de facto nenhum plano dedicado a esse cenário.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

*“No entanto, não existe nenhum dedicado à questão do *blackout*, muito provavelmente porque vai ao encontro de uma perspetiva de coordenação supramunicipal.”* (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

A omissão de um plano de comunicação de crise, destacada pelos entrevistados, para este cenário não segue as metodologias utilizadas por Coombs. Segundo Coombs (2015) é

necessário definir um plano de comunicação de crise que explique como é que se deve reagir durante a crise e como deve ser composto a equipa de gestão de crise.

3.1.2. Cenários de crise

Esta categoria foca-se nos cenários de crise que os entrevistados consideraram como sendo os cenários possíveis para originar um *blackout* energético. Deste modo, os Serviços Municipais da Proteção Civil consideraram, como possíveis cenários de crise, causas naturais que pudessem ter um grande impacto na cidade de Lisboa.

“(...) causas naturais, como por exemplo, um sismo. Pode ser também um tornado que passe pela cidade. São causas naturais decorrentes de condições meteorológicas adversas, que cada vez são mais patentes e mais gravosas.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

Por outro lado, o Centro Nacional de Cibersegurança destacou o cenário de ciberataques. Sendo este um cenário que tem vindo a aumentar no setor energético.

“Desse ponto de vista, pode-se dizer que a nível europeu esse tipo de ameaça ganhou maior relevância. E as ameaças às infraestruturas críticas e aos operadores de serviços essenciais - no que se inclui o setor energético - aumentaram.” (Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

Não obstante, o mesmo entrevistado destaca que este aumento está ligado à guerra na Ucrânia.

“Agora a nível europeu, a nível europeu - atenção sublinhado - a nível europeu, o número de incidentes e o tipo de incidentes ligados à guerra na Ucrânia, aumentou claramente” (Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

É claro que, para os entrevistados, há uma grande preocupação que um *blackout* energético possa ser originado por causas naturais de grandes dimensões, ou um ataque cibernético, que têm aumentado ao desde a guerra na Ucrânia. Segundo a Teoria Situacional de Comunicação de Crise de Coombs, a identificação de cenários de crise é fundamental para avaliar as ameaças de reputação da organização perante a crise (Coombs, 2015).

3.1.3. Identificação das infraestruturas críticas

Esta categoria foca-se nas infraestruturas críticas da cidade de Lisboa identificadas pelos entrevistados. As infraestruturas críticas foram divididas em duas subcategorias: infraestruturas críticas dentro da área do concelho de Lisboa e infraestruturas críticas fora da área do concelho de Lisboa.

Os entrevistados identificaram setores-chave, onde se incluem unidades de saúde, transporte ou segurança. Referiram ainda, que estas infraestruturas, têm um impacto direto na vida das pessoas, e por isso devem funcionar em permanência para evitar comprometer a segurança do país.

*“São centenas aqui em Lisboa. Classificando por **clusters** temos unidades de saúde, nomeadamente hospitais e centros de saúde, o aeroporto. No fundo, tudo aquilo que tenha um impacto direto na resposta à vida das pessoas e para nós são centros nevrálgicos. Por exemplo, o comando sub-regional de operações de socorro de Lisboa, o Centro de orientação de doentes urgentes, a central do 112. Portanto, há uma série de infraestruturas críticas que têm que ser garantidas em termos de manutenção para a operação não parar.”* (Santos, 2023) (Apêndice 2)

"Os setores-chave são energia, transportes, comunicações, infraestruturas digitais e prestadores de serviços digitais, abastecimento público de água e tratamento de resíduos, alimentação, saúde, indústria, serviços financeiros, órgãos de soberania e governação, segurança e defesa. Portanto, as infraestruturas críticas da cidade, e temos uma lista, são basicamente todas aquelas que estão sediadas em Lisboa, no âmbito dentro destes setores chave."(Martins, 2023) (Apêndice 3)

O Comandante Sub-Regional de Emergência e Proteção Civil da Grande Lisboa, Hugo Santos, acrescenta que a segurança é um fator chave nas infraestruturas críticas.

“Tudo o que esteja relacionado com o bem estar e segurança, por exemplo, o Sistema de Informações e Serviços de Segurança, SIS. Esta estrutura tem que funcionar permanentemente naquilo, não pode falhar porque compromete a segurança interna do país.” (Santos, 2023) (Apêndice 2)

Adicionalmente, os Serviços Municipais da Proteção Civil mencionam a lei que enumera as infraestruturas críticas dos diversos setores.

“(...) decorrem da listagem do guia da autoridade que se suporta pela legislação das infraestruturas críticas são os setores da energia, da água, da saúde e da governação nas quais as outras se inserem.” (Ribeiro, 2023) (Apêndice 3)

Por outro lado, são consideradas infraestruturas críticas que estejam situadas fora de Lisboa, mas que se sofrerem um cenário de *blackout* energético podem ter um impacto na cidade lisboeta:

“(...) há aquelas infraestruturas, por exemplo, laboratório de análise da água da Asseiceira, que é o que faz as análises para distribuição da água do distrito. Se houver um problema no laboratório também concorre para alguma precipitação aqui no abastecimento de água em Lisboa, ou seja, há coisas que estão fora da cidade de Lisboa que nós também devemos estar atentos, e estamos. Imagine um problema qualquer em Sines que pode escalar depois para o abastecimento. Apesar de estarmos focados na cidade de Lisboa, o que se passa na envolvente concorre para o bem-estar das populações e dos serviços em Lisboa” (Ribeiro, 2023) (Apêndice 3)

Relativamente às infraestruturas críticas, há uma grande preocupação com os setores-chave (energia, transporte, comunicações, saúde pública, indústria, alimentação, órgãos governamentais, segurança e defesa), que estão situados dentro da cidade de Lisboa. No entanto, há uma consciencialização da possibilidade de haver um *blackout* nas infraestruturas críticas - fundamentais para garantir o normal funcionamento da cidade de Lisboa - e que estão situadas fora da mesma.

O anexo do Decreto-Lei n.º 20/2022 do Diário da República enumera os setores onde existem infraestruturas críticas.³¹ Ver no Apêndice 9.

3.1.4. Responsabilidade e o papel das entidades

Esta categoria permite entender qual o papel de atuação das entidades entrevistadas e a sua responsabilidade num cenário de crise de *blackout* energético. As entidades que explicaram a sua responsabilidade e o papel num cenário de crise foram: os Serviços Municipais da Proteção Civil, o Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa e o Centro Nacional de Cibersegurança.

³¹ [Decreto-Lei n.º 20/2022](#)

O Centro Nacional de Cibersegurança destacou a sua importância enquanto vigilante do ciberespaço e entidade pública, responsável por monitorizar e alertar as entidades portuguesas quando podem estar perante ameaças de ciberataques.

*“Nós conseguimos saber um histórico de ataques a companhias de eletricidade. Nós conseguimos saber o emergir de novas ameaças, mas depois a análise tem que ser feita no contexto do agente, do operador. Portanto, nós damos os instrumentos. Nós temos um guião de análise de risco, que facultámos. Está disponível **online** também e é gratuito. Tudo é gratuito da nossa parte. Somos uma entidade pública, como é óbvio. E, temos o tal relatório que faz uma análise das principais ameaças.”* (Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

“O que nos cabe a nós fazer não é fazer análise de risco. É dar os instrumentos para os setores fazerem a análise de risco, eles é que sabem.”

(Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

O entrevistado do Centro Nacional de Cibersegurança explica ainda a responsabilidade que a organização tem na defesa do ciberespaço e na importância de desenvolver um relatório de riscos e conflitos do ciberespaço.

“Considerando em particular as hipóteses de um ataque malicioso, o que o Centro Nacional de Cibersegurança faz, todos os anos - no âmbito do Observatório de Cibersegurança, do qual eu sou coordenador - é publicar um relatório chamado Riscos e Conflitos, onde são analisadas as principais ameaças ao ciberespaço nacional.” (Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

“Nós recolhemos esses dados todos, e fazemos uma análise das principais ameaças que afetaram o ciberespaço nacional no ano anterior, e fruto também dessa recolha de informação junto das entidades, de entrevistas que fazemos, de análise documental que fazemos, perspectivamos quais são as tendências em termos de ameaça” (Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

“Nessa análise que nós fazemos, nós consideramos vários setores, alguns dados que nós temos consideram os setores de forma mais clara, outros menos.” (Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

“Há um nível de capacitação que é da responsabilidade das entidades. O que nós temos é que dar os instrumentos - os guias - para essa capacitação e promover a cooperação nacional. Estamos a desenvolver um guião, um referencial de comunicação de crise em cibersegurança, ou seja, o que é que

as entidades devem fazer em termos de comunicação como resposta a uma crise de cibersegurança.”(Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

Complementarmente, o Centro Nacional de Cibersegurança colabora ainda com diferentes *stakeholders*.

“O Centro Nacional de Cibersegurança está em permanente correlação em interação, cooperação, com a PJ, com o SIS, com a Procuradoria Geral da República, com a defesa, a ciberdefesa em particular, e colabora também no âmbito do SSI. Portanto, há aqui todo um quadro de resposta a incidentes que integra a cibersegurança e que envolve o setor público e privado quando há um incidente. Ao mesmo tempo, o Centro (CNCS) através CERT.PT, que é a equipa de resposta a incidentes nacional, está integrada nos fora internacionais europeus, numa rede europeia de equipas de resposta a incidentes, em redes também de outros centros nacionais de cibersegurança a nível europeu, em que trocamos informação. Por exemplo, imaginemos que na Polónia há um ataque grave ao setor energético. Nós somos informados imediatamente e (...) podemos logo de imediato avisar as entidades em causa para estarem particularmente atentas a ataques daquele tipo, com aquela metodologia, com aqueles indicadores de comprometimento cibernético.” (Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

São também referidos o modo de operar do Centro Nacional de Cibersegurança num cenário de ciberataque.

“A energia faz parte dos setores essenciais considerados no Regime Jurídico de Segurança no Ciberespaço e há uma articulação - que esse regime prevê, e que já está de alguma forma no terreno - entre várias entidades quando há um incidente. E, o Centro Nacional de Cibersegurança no caso de incidentes graves, cria um gabinete de crise e coloca em interação inúmeras entidades no âmbito da administração pública, entidades da rede nacional de CSIRTS. A rede nacional de CSIRTS é uma rede de equipas de resposta a incidentes.”(Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

Por último, o Centro Nacional de Cibersegurança também desenvolve exercícios com simulações de ataques cibernéticos.

“O que nós fazemos é anualmente um exercício nacional de cibersegurança que vai tendo temas diferentes, ou seja, nós reunimos várias entidades que, perante simulações, vão respondendo aos incidentes e isso vai sendo feito em função também dos temas dominantes.” (Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

Por sua vez, os Serviços Municipais da Proteção Civil garantem a segurança e fornecem o apoio necessário às populações.

“A Proteção Civil serve para preparar, antecipar, planear a resposta a dar de apoio às populações, em caso de acidente grave ou catástrofe.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

O Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa colabora em permanência com os Serviços Municipais da Proteção Civil e é responsável por fazer a comunicação da Câmara Municipal de Lisboa.

“Relativamente ao departamento de comunicação, estamos sempre presentes no Comando Operacional Municipal e, em situações de crise ou de prevenção, existe sempre presente um elemento rotativo do nosso departamento que garante que conseguimos dar resposta em qualquer uma das 24 horas. A comunicação é um elemento permanente, numa ótica mais reativa, no sentido em que nós acabamos por fazer o ponto de situação daquilo que são as ocorrências e a evolução dos cenários.”(Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“Nós temos um papel de elemento de interlocução entre as várias forças representadas no Comando Operacional Municipal, que é governado pelo Serviço Municipal da Proteção Civil, que, por sua vez, em cenários macro, recebe instruções da Proteção Civil Nacional. Depois tem a responsabilidade de distribuir aquilo que são as decisões de comando e as decisões operacionais, para o Regimento de Sapadores de Bombeiros, para a Polícia Municipal, para os serviços municipalizados, quer seja para os serviços de apoio urbano, reparações de cortes de trânsito, um resgate e salvamento, entre outros.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

O papel e responsabilidade das várias entidades é fundamental para assegurar a gestão e comunicação de qualquer cenário de crise. O Centro Nacional de Cibersegurança é exclusivamente importante em cenários que tenham origem no ciberespaço, assim como na monitorização nacional deste. Por outro lado, os Serviços Municipais da Proteção Civil são responsáveis por gerir a crise municipal junto dos vários *stakeholders* da cidade de Lisboa. Para tal, contam com o apoio do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa que vai, também em conjunto com esses *stakeholders*, definir e comunicar toda a informação necessária aos lisboetas.

3.1.5. Coordenação da crise

Nesta categoria procurou perceber-se quem seria a entidade coordenadora da crise perante um cenário de *blackout* energético. Para os Serviços Municipais da Proteção Civil, este cenário teria uma coordenação supramunicipal, sendo do pelouro do Ministério do Ambiente em conjunto com a REN. No entanto, caso fosse considerada como municipal a sua coordenação seria do Presidente da Câmara Municipal de Lisboa.

“A coordenação da crise seria sempre do Presidente da Câmara, que é a Autoridade Municipal de Proteção Civil.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Provavelmente seria a REN e o Ministério do Ambiente a coordenar esta crise. Estamos a falar de uma infraestrutura crítica nacional e os impactos desta crise seriam sempre supramunicipais.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“No entanto, esta crise seria sempre coordenada por entidades supramunicipais, como o Ministério do Ambiente.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

Os Serviços Municipais da Proteção Civil destacam que a coordenação da crise nunca seria feita por si.

“Mas a crise energética não seria nunca coordenada por nós, não seríamos nós articular com as entidades responsáveis do setor da energia, nem outras. Essa articulação não seria nossa.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

Para os Serviços Municipais da Proteção Civil, considerando que o cenário afeta toda a cidade, nunca seria coordenada por si. Como tal, seria do pelouro do Ministério do Ambiente e da REN coordenar esta crise. Contudo, os Serviços Municipais da Proteção Civil estariam prontos para responder, sempre sob ordens da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil.

3.1.6. Gabinete de gestão de crise

Esta categoria visa perceber quais os *stakeholders* que devem estar envolvidos no gabinete de gestão de crise perante um cenário de *blackout* energético. Neste sentido, os Serviços Municipais da Proteção Civil destacam que esse grupo de trabalho iria variar consoante a dimensão e a causa da crise, podendo ter *stakeholders* de diversas áreas.

“Depende da origem do blackout. Se estamos a falar de um acidente, estamos a falar de algum atentado terrorista, varia muito a tipologia de entidades que estão envolvidas.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

*“Se a causa deste **blackout** for de origem criminosa, quem vai comandar as operações todas, e coordenar tudo já não é proteção civil, são as autoridades policiais. Provavelmente o SSI (Sistema de Segurança Interna) seria a entidade que iria coordenar todo este processo.”* (Martins, 2023) (Apêndice 3)

Os Serviços Municipais da Proteção Civil destacam que a coordenação das crises em Lisboa é no seu Comando de Operações, onde é centrado o gabinete de crise.

“Quando estamos perante uma situação de segurança, a segurança prevalece sempre naquilo que é o comando das operações. O controle da situação, a articulação, a coordenação deixa ser nosso.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

Para o entrevistado, o gabinete de crise, num cenário de *blackout* energético, seria composto por diversas entidades com foco na segurança e na saúde pública da população.

“O Presidente da Câmara, enquanto autoridade política de proteção civil, temos a Comissão Municipal de Proteção Civil, que é a estrutura de coordenação política presidida pelo Presidente da Câmara, onde estão as várias entidades. Entidades como os bombeiros, as autoridades policiais, as entidades de saúde, a E-REDES, a EPAL.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“No entanto, neste campo, a responsabilidade pelo fornecimento de energia e pela rede elétrica, é muito supramunicipal. Temos a E-REDES que distribui, temos a EDP que distribui, e depois temos as entidades reguladoras e fiscalizadoras do setor energético. Isto é a um nível que está acima de nós.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

O entrevistado destaca também a estrutura de resposta que normalmente é organizada numa situação de crise.

“Como referi, temos vários tipos de estruturas: o Presidente e a Comissão Municipal da Proteção Civil são estruturas de coordenação política. Depois temos outras duas estruturas que são mais operacionais: o Centro de Coordenação Operacional Municipal, que também inclui as entidades que mencionei, mas é dedicado à coordenação institucional, que apoia o Posto de Comando Municipal,

que é comandado pelo Regimento Sapadores de Bombeiros que prestam socorro às populações.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Portanto, era assim que eu via e, se acontecesse, era assim que seria. Portanto seria imediatamente acionado e convocada a Comissão Municipal de Proteção Civil, convocado o Centro de Coordenação Operacional Municipal, convocado o Posto Municipal e ficaríamos a aguardar os pedidos de apoio que viessem da Autoridade Nacional de Emergência da Proteção Civil porque isto seria sempre um problema nacional.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Todos os corpos de bombeiros existentes no município, antes de mais, o Regimento de Sapadores Bombeiros e os seis corpos de bombeiros voluntários da cidade, as forças de segurança presentes no município, Polícia Municipal, PSP, GNR, as Forças Armadas, a Polícia Marítima, a Polícia Judiciária e o AIMA (antigo SEF) [seriam incluídos]. Isto a nível de socorro.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“A nível de segurança, [seriam incluídos] a Capitania do Porto de Lisboa, as autoridades de saúde do município, como o representante da Autoridade Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, o departamento de Saúde Pública, os três Centros Hospitalares de Lisboa: Lisboa Norte, Lisboa Central e Lisboa Ocidental e três agrupamentos de Centro de Saúde Agrupamentos de centros de saúde: Lisboa Norte, Lisboa Central e Oeiras.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Adicionalmente, são também importantes outras entidades como: Segurança Social, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, as juntas de freguesia - essenciais e cada vez mais parceiras da Câmara pela proximidade à população e por serem essenciais naquilo que é a informação que nós queremos fazer chegar às pessoas - Cruz Vermelha, INEM, a E-REDES, a EPAL e Águas do Tejo Atlântico. Esta última entidade é importante porque o tratamento de águas é fundamental.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Eu diria que isto a nível municipal, com uma obrigatória articulação com o nível superior da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil. Portanto, que envolvesse a Direção-Geral de Energia e Geologia, a REN, a ERSN e todas as entidades reguladoras.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

Por último, a presença das Forças Armadas é considerada fundamental ou importante pelos Serviços Municipais da Proteção Civil como uma força de segurança importante que deve, não só estar presente no gabinete de crise, como também ajudar a população.

“Em qualquer crise as forças armadas são essenciais.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Porque se houver uma crise entramos noutra campo: a declaração de alerta municipal, estado de calamidade. Tivemos esses estados todos durante o covid, e nesse caso, as Forças Armadas e as autoridades policiais tiveram um papel fundamental.”(Martins, 2023) (Apêndice 3)

Não sendo possível saber a dimensão e impacto de uma crise energética na cidade de Lisboa, nem quais as causas da sua origem, os Serviços Municipais da Proteção Civil enumeram um conjunto de *stakeholders* que consideram, *a priori*, fundamentais para estar envolvidos neste gabinete de gestão de crise:

- **Serviços da Câmara Municipal de Lisboa:** Proteção Civil, Regimento Sapadores de Bombeiros, Polícia Municipal; Juntas de freguesia; Vereador do Ambiente e Presidente da Câmara Municipal de Lisboa;
- **Socorro:** PSP, GNR, Forças Armadas, Polícia Marítima, Polícia Judiciária, AIMA (antigo SEF) e as seis corporações de bombeiros voluntários de Lisboa;
- **Segurança:** Capitania do Porto de Lisboa, Autoridades de saúde de Lisboa e Vale do Tejo, Departamento de Saúde Pública, Centros Hospitalares de Lisboa Norte, Central e Ocidental; Agrupamentos de Centros de Saúde de Lisboa Norte e Central, e Oeiras; INEM e Cruz Vermelha;
- **Águas:** EPAL e Águas do Tejo Atlântico
- **Energia:** ERSN, DGEG, E-REDES, REN e todas as entidades reguladoras de energia;
- **Outras entidades:** Segurança Social e Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

É consensual para os entrevistados que é imprescindível definir um gabinete de gestão de crise, seguindo, assim, o pensamento de Coombs (2015) sobre a importância da criação de um gabinete de crise.

3.1.7. Gabinete de comunicação de crise

Esta categoria permitiu entender quem seriam as entidades que constituem o gabinete de comunicação de crise da Câmara Municipal de Lisboa, assim como quem seria o porta-voz do gabinete. Adicionalmente, também foi possível perceber como é constituído o Gabinete de apoio ao Presidente, mencionado no plano municipal de emergência de Lisboa, e que tem como uma das suas responsabilidades avisar a população em situação de alerta.

“O Gabinete de apoio ao Presidente é a estrutura que rodeia todo o executivo principal, neste caso o Presidente em si, que acaba por ser muitas vezes o porta-voz desses pontos de situação.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Nós temos o plano de emergência da Câmara Municipal de Lisboa e temos o nosso Departamento de Marca e Comunicação, que se articula diretamente com o gabinete do Senhor Presidente.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“(…) é preciso haver também uma ponte com a equipa do vereador Ângelo Pereira, que tutela, no fundo, os pelouros da proteção civil, dos bombeiros e da polícia municipal. A sua equipa pode estar representada pelas suas assessorias e os adjuntos que o vereador entenda como necessários, até porque são os mais entendidos na dimensão operacional.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Provavelmente seria o Serviço Municipal da Proteção Civil dentro das suas várias áreas, que iria apurar a informação junto de todas as entidades e propor ao Senhor Presidente”(Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Seriam com estas entidades todas, e a partir deste Centro, que se apurariam as várias informações relevantes, corretas e oportunas a dar a cada momento e que sai sempre deste centro de coordenação. Onde estão as entidades que já referi, as entidades da saúde, da segurança, do socorro, a E-REDES, a EPAL e das águas do Tejo Atlântico.”(Martins, 2023) (Apêndice 3)

Para os Serviços Municipais da Proteção Civil, o porta-voz seria o presidente da Câmara Municipal de Lisboa. No entanto, caso este não estivesse contactável para tomar decisões, o chefe de gabinete é quem o representa em momentos críticos.

“O Gabinete de apoio ao Presidente é a estrutura que a rodeia todo o executivo principal, neste caso o Presidente em si, que acaba por ser muitas vezes o porta-voz desses pontos de situação. Por isso, é que essa governação da mensagem acaba por muitas vezes ser gerida dessa forma, seja com a visita do Presidente ao centro de Comando e a convocatória aos órgãos de comunicação social, seja através da emissão de um comunicado de imprensa.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Por outro lado, há aqui também o recurso à figura do Presidente como porta-voz” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“O chefe de gabinete representa o Presidente nas decisões críticas...” (Martins, 2023)
(Apêndice 3)

Segundo os entrevistados, a comunicação de uma crise, a nível municipal, teria sempre como porta-voz o Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, sendo a comunicação gerida pela sua equipa de comunicação e o Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa. Segundo Coombs (2015) deve ser definido um único porta-voz para garantir que a mensagem é linear.

3.1.8. Comunicação nas várias fases da crise

Esta categoria é fundamental para avaliar como é que o gabinete de comunicação de crise vai reagir nas diversas fases da crise. Como tal, o Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa explica como na fase pré-crise e pós-crise, não especificando como funciona o *modus operandi* durante a crise.

“Para a fase pré-crise temos já um conjunto de mensagens modelo pré-definidas que são adaptadas perante determinado cenário, que visam evitar determinados comportamentos, expor-se ao risco, entre outros. Por outro lado, também utilizamos as redes sociais e patrocinamos as nossas publicações para chegar a públicos mais específicos. Fazemos chegar às juntas de freguesia documentação disponível para distribuição prévia. Desenvolvemos também ações preliminares junto da escola com a Proteção Civil, Bombeiros e Polícia Municipal. As crianças têm um potencial de influência dos públicos mais velhos, como os pais e os avós” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“Se forem implicações mais locais, podemos evitar comunicar em massa e chegar a comunicação aos meios locais e às juntas de freguesia, as associações de comerciantes ou até equipamentos e estruturas de socorro mais localizadas.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“Contudo, em cenários mais macro e que têm várias implicações na cidade e inclusivamente na Área Metropolitana, numa circunstância em que a cidade está interdita ou está com alguns problemas em que os transportes não circulam, há também uma tentativa de expandir essa comunicação para fora da própria cidade.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

Existem ainda outras ações como simulações de um *blackout* energético e a preparação de um kit essencial de sobrevivência que devem acontecer na fase pré-crise. O Comando Sub-

Regional da Proteção Civil destaca que só foram realizados exercícios de simulação de *blackout* nos sistemas de comunicação internos da Proteção Civil.

“Já aconteceu, mas estamos a falar em termos de comunicação via rádio, de resposta e sustentação e emergências.” (Santos, 2023) (Apêndice 2)

“O kit contém alguns bens essenciais de sobrevivência como uma lanterna, um rádio, uma máscara para incêndios. Relativamente à alimentação, de longa duração, temos enlatados, conservas e garrafas de água. Assim garantimos que se houver um problema grave nas primeiras 24/48 horas, a população terá um kit de sobrevivência na fase inicial. Desta forma, garantimos a questão da comunicação por rádio e em termos de alimentação e medicamentos é garantido que, ainda mais nas aldeias onde há mais idosos, há insulina para os diabéticos. Isto são todos bens essenciais que as pessoas devem ter em casa.” (Santos, 2023) (Apêndice 2)

“cada um de nós [deve] ter em casa um kit de emergência que nos permita sobreviver de forma autónoma, para que nos consigamos sustentar e cuidar dos nossos familiares durante 23 dias. Seja num cenário de sismo, falta de água ou eletricidade, seja por qualquer causa.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

Por outro lado, os entrevistados referem a importância de serem desenvolvidas ações e sensibilização para um cenário de *blackout* energético na cidade de Lisboa.

*“Sem dúvida que sim. Aliás, em todos os níveis, naturalmente, que esta área do *blackout* e da segurança energética se inclui nessas prioridades. A sensação que existe é que esta informação nunca é suficiente por si. Estruturam-se ações muito pontuais e depois assume-se que seja por via dos simulacros, seja por via destas pequenas ações, que a circunstância fica resolvida como se isso fosse suficiente para criar uma cultura de prevenção e uma cultura de socorro. Existem outras ações de comunicação que desenvolvemos e temos consciência de que a mensagem tem que ser repetida. É necessário passar a mensagem com mais frequência e garantir que é de fácil compreensão.”* (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“Sem dúvida que é um problema que pode vir a acontecer e que as pessoas também devem estar informadas e sensibilizadas para as medidas de autoproteção.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

A comunicação na fase pós- crise é marcada pelo rescaldo, sendo desenvolvidas ações de avaliação dos danos, com recurso a conferências de imprensa.

“Na fase pós-crise nem sempre há a necessidade de convocar uma conferência de imprensa, depende do cenário. Muitas vezes, quando é apenas um rescaldo é feita uma nota à comunicação social, que é suficiente.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“Existem também conferências de imprensa, como aconteceu o ano passado, que servem para projetar que ações é que a Câmara vai desenvolver para tentar remediar os prejuízos daquilo que ocorreu.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“A conferência de imprensa, por norma, é em conjunto com a Proteção Civil e com as restantes forças de segurança que estão envolvidas. No nosso caso, a Proteção Civil, Regimento Sapadores de Bombeiros e a Polícia Municipal.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

Os entrevistados adotam um conjunto de estratégias nas várias fases de comunicação da crise. Na **fase pré-crise** são destacadas mensagens modelo, que podem ser ajustadas a cada cenário de crise e são também definidos os canais de comunicação com os media. Se a crise for micro, considera-se comunicar com as juntas de freguesia; caso seja macro comunicam para fora de Lisboa.

De acordo com Reynolds e Seeger (2005), citado por Sellnow, T e Seeger, M. (2013), nesta fase devem ser definidas as mensagens e os canais de comunicação que devem ser utilizados para comunicar. Ainda, nesta fase os entrevistados destacam que devem ser feitos simulacros, apesar de nenhuma das entidades entrevistada o ter feito. Por outro lado, os entrevistados referem a importância das ações de sensibilização para consciencializar a população para a possibilidade de este cenário vir a acontecer e, também, para recomendar a utilização de um kit essencial de emergência. As ações de sensibilização estão de acordo com o que é defendido por Reynolds e Seeger (2005), citado por Sellnow, T e Seeger, M. (2013), que referem que se deve alertar a população para saber agir no momento da crise. Este kit tem sido comunicado e entregue em ações específicas desenvolvidas pela Proteção Civil. Como tal, é recomendado que este kit contenha os seguintes materiais: enlatados, água, lanterna, rádio e medicação.

Na **fase pós-crise** são feitas ações de rescaldo com conferências de imprensa para avaliar os prejuízos e a resposta que foi dada durante a crise. Tal como Mendes e Pereira (2006) defendem, nesta fase é feita uma avaliação dos danos reputacionais da crise com os *stakeholders* da organização para que no futuro se possa melhorar a estratégia de resposta à crise.

3.1.9. Estratégias de comunicação

Esta categoria procura entender a estratégia de comunicação adotada pelo Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa e pelos Serviços Municipais da Proteção Civil para comunicar nas várias fases da crise.

“A comunicação, além de fazer essa ponte permanente entre aquilo que está a ocorrer, tem também um papel de avaliação do nível de comunicação.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“(...) é essencial que exista sempre um diálogo permanente entre o Departamento de Marca e Comunicação e o Gabinete do Presidente.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“Por outro lado, existe uma parte da comunicação que é mais técnica, que diz respeito à linguagem operacional. Neste caso, a linguagem mais técnica da segurança e da proteção civil.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

Existem ainda mensagens modelo, pré-definidas, que são comunicadas à população e que são ajustadas ao cenário e à circunstância do momento.

“As mensagens são pré-formatadas, havendo sempre a necessidade de intervir para corrigir, para atualizar e para adicionar mais informação. Por sua vez, o comunicado de imprensa normalmente é sempre muito mais extenso do que um próprio SMS. Mas no SMS vai informação onde eventualmente pode ser consultada a informação com mais detalhe.” (Santos, 2023) (Apêndice 2)

“Nós temos mensagens de modelos para várias situações de risco, mas acreditamos que as entidades competentes têm as suas mensagens e que nos possam passar os seus modelos.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

As estratégias de comunicação mais comuns passam pela criação de mensagens modelo para responder à crise em qualquer momento. Por outro lado, há sempre uma comunicação entre o Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa e os Serviços Municipais da Proteção para garantir que a linguagem técnica é a correta.

3.1.10. Canais de comunicação

Esta categoria identifica quais os canais de comunicação utilizados pela Câmara Municipal de Lisboa durante um cenário de crise. Deste modo, são identificados três canais macro diferentes:

canais governamentais/institucionais, canais tradicionais e canais digitais. Paralelamente, procurou-se perceber quais são os órgãos de comunicação preferenciais para comunicar durante a crise.

Os **canais institucionais** com que a Câmara Municipal de Lisboa colabora são essencialmente as juntas de freguesia, que têm um papel muito importante junto da população local.

“A comunicação com as juntas de freguesia são um canal importante pela proximidade com a população.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“(…) as juntas de freguesia que têm os seus agentes locais da proteção civil. Podemos comunicar com eles e difundir a nossa comunicação.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Nós informamos as juntas de freguesia, a partir de um equipamento de rádio interno, e as juntas de freguesia irão para a rua informar as pessoas.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

No entanto, o alcance da comunicação aumenta quando falamos da **comunicação tradicional**, que a Câmara Municipal de Lisboa tenta ser o mais abrangente possível.

“Todos. Temos facilidade de trabalhar com todos.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“Certamente que comunicaríamos diretamente com a Lusa.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

Contudo, os meios de comunicação numa situação de crise podem ser diversos. Além da comunicação com as juntas de freguesia, no caso de o *blackout* limitar o acesso aos canais tradicionais e digitais, há possibilidade de recorrer ao uso de megafone na rua.

“Televisão é outra possibilidade. Mas se não conseguirmos garantir que as operadoras, nomeadamente de rádio e televisão, não conseguem transmitir isso, então temos mesmo um problema extremamente grave. Nesse caso, a única solução é pôr forças de segurança e serviços na rua, com um megafone na rua.” (Santos, 2023) (Apêndice 2)

Por último, os entrevistados referiram a importância de utilizar os **canais digitais** oficiais da Câmara Municipal de Lisboa, sendo estes as redes sociais e o website, e ainda os canais digitais

de vários *stakeholders* do setor do transporte ou os meios digitais dos órgãos de comunicação social.

“Depois temos também os nossos canais digitais, onde assumimos o website e as redes sociais oficiais como um ponto de informação oficial, sendo mais imediata.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“Outra opção são os mupis digitais, que estão nas paragens de autocarro.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“Por outro lado, temos também a parceria com diversas empresas, como a Carris, que nos disponibilizam os seus canais digitais.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“(…) há alguns jornais locais que têm canais digitais, como o Parque da Nações, Olhares de Lisboa e Rádio Amália, que são sempre muito receptivos a tudo o que acontece na cidade de Lisboa, de forma orgânica” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

Num cenário de *blackout* energético, os entrevistados consideram que devem ser utilizados canais institucionais (Juntas de Freguesia de Lisboa) pela sua proximidade com a população; Canais Tradicionais como a Agência de Notícias Lusa e as rádios locais de Lisboa; Relativamente aos canais digitais são utilizados o website e as redes sociais oficiais da Câmara Municipal de Lisboa, assim como, caso seja necessário, às redes sociais do *stakeholders* para terem um maior alcance. Contudo, como quase todos estes meios necessitam de energia para chegarem às populações, a Proteção Civil considera, em última análise, a hipótese de utilizar megafones na rua com as Forças Armadas.

É possível entender que todos os entrevistados abordam as questões fundamentais sobre a gestão de crise durante os planos. De acordo com Coombs (2015) a gestão de crise é composta por 3 fases macro: pré-crise, crise e pós-crise.

Os entrevistados destacam a importância de ter elementos que fazem parte da fase pré-crise, como a definição do gabinete de gestão de crise e de comunicação de crise. Contudo, não seguem aquilo que Coombs (2015) recomenda que é a existência de um plano de comunicação de crise. Por outro lado, seguem as recomendações de Coombs (2015) para a para definir um único porta- voz, sendo identificado pelos entrevistados como Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, Carlos Moedas. Assim como são definidas as mensagens e os canais de comunicação como Reynolds e Seeger (2005) citado por Sellnow e Seeger (2013) refere. Ainda dentro dos

canais de comunicação, os entrevistados mencionam utilizam de redes sociais e o website da Câmara Municipal de Lisboa, formatos referidos por Coombs e Holladay (2023) e McCaffery (2020).

Por último, Reynolds e Seeger (2005) citado por Sellnow e Seeger (2013) referem a importância de, na fase pós-crise, desenvolver um trabalho de avaliação da resposta dada durante a crise, estratégia também adotada pelos entrevistados, assim como o recurso a conferências de imprensa nesta fase, tal como refere Anthonissem (2008).

3.2. Análise documental

Para a construção do presente projeto foi fundamental desenvolver uma análise detalhada e rigorosa aos planos de preparação de risco para o setor energético desenvolvido pelos países da União Europeia. Em anexo, é possível encontrar uma análise em profundidade das variáveis do estudo dos vários planos.

A análise documental obrigou desde o início a selecionar um número restrito de planos a serem analisados. A seleção dos planos foi feita tendo por base uma análise crítica da Comissão Europeia a todos os planos dos Estados-Membros. A sua análise acabou por ser demorada. As categorias de análise tiveram como base o índice dos planos, que na sua maioria eram idênticos. Contudo, os conteúdos dos variados planos variam bastante. Por isso, houve a necessidade de renomear algumas entidades envolvidas nesses planos para facilitar depois a sua análise. Em suma, esta análise permitiu identificar qual seria a melhor estrutura para o plano, assim como identificar os cenários de crise e os membros do gabinete de gestão de crise que são referidos com maior frequência.

Para tal, foram definidas quatro variáveis principais:

- 1. Cenários de crise**
- 2. Entidades competentes**
- 3. Coordenador de crise**
- 4. Comunicação.**

A posteriori, cada uma destas variáveis foi dividida em várias subcategorias.

Em anexo, é possível encontrar uma análise em profundidade das variáveis do estudo dos vários planos. Ver apêndice 1.

3.2.1. Cenários de crise

Esta categoria permitiu-nos perceber **quais eram os cenários de risco que cada um dos países considerou como causa para originar um *blackout***. Cada país fez a sua análise de risco nacional. Por isso, dada a geografia e localização de alguns países, existem cenários que podem ser característicos daquele país. Alguns planos permitem ainda **perceber qual o nível de risco e vulnerabilidade, impacto e duração dos diversos cenários**. Para entender o nível de risco e vulnerabilidade, e o impacto de cada cenário, construiu-se uma tabela. Ver tabela 8.

Tabela 8 - Níveis de Avaliação

Níveis de Avaliação
Muito Baixo
Baixo
Moderado
Elevado
Muito Elevado

(adaptado de Energistyrelsen, Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

No caso deste estudo, esta variável serve como informação meramente indicativa para a construção do plano de comunicação de crise para um *blackout* na cidade de Lisboa, considerando que **não existe informação precisa sobre o impacto, o risco e a duração destes cenários em Portugal**.

Os cenários de crise foram agrupados em:

1. **Ciberataques**
2. **Catástrofes naturais**
3. **Falha técnica,**
4. **Sabotagem/Ataques**
5. **Acidente nuclear/industrial**
6. **Falha humana**

Em cada um destes cenários, existe um conjunto de cenários que o investigador decidiu agrupar para facilitar a sua análise. Por isso, foi criada uma tabela para cada cenário com o objetivo de se perceber qual a predominância destes nos planos analisados.

3.2.1.1. Ciberataque

Todos os países consideraram este cenário como uma possibilidade. Ver tabela 9.

Para informação mais detalhada ver o quadro 1, em anexo

Tabela 9 - 2.2.1.1. Ciberataque

2.2.1.1. Ciberataque	
Dinamarca	11.1%
Holanda	11.1%
França	11.1%
Luxemburgo	11.1%
Letónia	11.1%
Hungria	11.1%
Grécia	11.1%
Suécia	5.5%
Portugal	5.5%
Malta	5.5%

(adaptado de Energistyrelsen, Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

Apenas alguns países fizeram uma avaliação do nível de risco e vulnerabilidade, impacto e duração. Relativamente ao **nível de risco e vulnerabilidade** a **Grécia, Holanda e Luxemburgo** consideraram nível **Moderado**, a **Hungria** considerou **Muito Moderado** e a **Malta** considerou **Muito Elevado**. O impacto deste cenário é considerado pela **Holanda** como **Moderado** e para a **Malta** como **Elevado**. Por sua vez, a **Grécia** prevê que o cenário dure entre **2 a 5 horas**.

Os planos analisados alertam para a possibilidade de existirem ataques cibernéticos que provoquem falhas nos sistemas informáticos das centrais elétricas e que provoquem cortes involuntários de energia nas centrais e nas linhas de transmissão de energia. Por outro lado, são

demonstradas preocupações no impacto que um ataque desta dimensão pode ter nos países vizinhos e a necessidade de existir uma monitorização constante.

3.2.1.2. Catástrofes naturais

Todos os países consideraram este cenário como uma possibilidade. Ver tabela 10

Para informação mais detalhada ver o quadro 2, em anexo.

Tabela 10 - 2.2.1.2. Catástrofes Naturais

2.2.1.2. Catástrofes Naturais	
Holanda	16.9%
Luxemburgo	16.9%
Grécia	16.9%
França	13.8%
Portugal	12.3%
Suécia	12.3%
Hungria	10.7%
Letónia	7.7%
Malta	6.1%
Dinamarca	4.6%

(adaptado de Energistyrelsen, Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

Dada a grande variedade de cenários dentro desta variável foi necessário agregar cenários. Relativamente ao **nível de risco e vulnerabilidade**, o **Luxemburgo** considera o nível **baixo**, **Malta** considera nível **Moderado** e **Holanda** considera **Muito Moderado**. Sobre o **nível de impacto**, o **Luxemburgo** considera **Baixo** e **Malta** considera **Moderado**. A **Grécia** prevê a **duração** de dois cenários: onda de calor (**10 horas**) e terramoto (**3 horas**).

Na maioria dos planos as causas naturais, como tempestades de vento, ondas de calor ou inundações são apontadas como possíveis cenários que podem afetar o normal funcionamento das centrais. Por outro lado, um cenário pandémico pode levar à falta de pessoal para garantir

que uma central elétrica está operacional. Por último, os fogos florestais são um cenário que pode originar problemas nos postes de transformação de energia.

3.2.1.3. Falhas técnicas

Todos os países consideraram este cenário como uma possibilidade. Ver tabela 11.

Para informação mais detalhada ver o quadro 3, em anexo.

Tabela 11 - 2.2.1.3. Falhas Técnicas

2.2.1.3. Falhas Técnicas	
Dinamarca	0.6%
Letónia	12.3%
Malta	12.3%
Holanda	16.9%
Luxemburgo	13.8%
Grécia	16.9%
França	6.6%
Suécia	5.0%
Portugal	16.6%
Hungria	11.6%

(adaptado de Energistyrelsen, Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

Assim como no cenário acima descrito, houve uma agregação de cenários. Por conseguinte, a categorização do nível de risco e vulnerabilidade, impacto e duração tornou-se difícil.

Contudo, alguns países conseguiram definir uma categorização. O **nível de risco e vulnerabilidade** é considerado **Moderado** pela **Hungria e Malta**, **Elevado** pelo **Luxemburgo** e **Muito Elevado** pela **Holanda**. O **nível de impacto** é considerado **Baixo** pela **Malta**. A **Grécia** prevê que este cenário dure **6 horas**.

Os planos consideram que as principais causas para estes cenários são problemas de origem humana. Considere-se, por exemplo, ações que possam resultar na falha do sistema de telecomunicações da central, erro humano ou uma falha técnica numa central nuclear, podendo resultar no *blackout* energético.

3.2.1.4. Sabotagem/Ataques

Todos os países consideraram este cenário como uma possibilidade. Ver tabela 12

Para informação mais detalhada ver o quadro 4, em anexo.

Tabela 12 - 2.2.1.4. Sabotagem/Ataques

2.2.1.4. Sabotagem/Ataques	
Dinamarca	5.7%
Letónia	6.6%
Malta	5.7%
Holanda	14.2%
Luxemburgo	14.2%
Grécia	14.2%
França	5.7%
Suécia	11.4%
Portugal	14.2%
Hungria	14.2%

(adaptado de Energistyrelsen, Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

Sobre o **nível de risco e vulnerabilidade**, a **Holanda** considerou **Muito Baixo**, a **Hungria** e a **Malta** consideraram **Moderado**, enquanto que o Luxemburgo considerou **Elevado**. O **nível de impacto** é considerado pela **Holanda** e **Malta** como **Moderado**.

Os planos mencionam que as principais causas para este cenário podem ser ataques terroristas, que comprometam o sistema de abastecimento de energia das centrais elétricas.

3.2.1.5. Acidente nuclear/industrial

Este cenário é apenas considerado uma possibilidade pelos seguintes países: **Holanda, França, Luxemburgo, Hungria, Grécia e Malta**. Ver tabela 12.

Para informação mais detalhada ver o quadro 5, em anexo.

Tabela 13 - 2.2.1.5. Acidente Nuclear/Industrial

2.2.1.5. Acidente Nuclear/Industrial	
Holanda	16.6%
França	16.6%
Luxemburgo	16.6%
Hungria	16.6%
Grécia	16.6%
Malta	16.6%

(adaptado de Energistyrelsen, Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

Sobre o **nível de risco e vulnerabilidade**, a **Holanda** e o **Luxemburgo** consideraram **Muito Baixo**, a **Hungria** e a **Malta** consideraram **Moderado**. O **nível de impacto** é considerado pela **Holanda, Malta e Luxemburgo** como **Moderado**.

Os planos consideram que cenários de acidentes nucleares ou industriais podem ter consequências imprevisíveis, nas centrais e na população. A contaminação radioactiva poderia deixar os trabalhadores das centrais eléctricas inoperacionais.

3.2.1.6. Falha humana

Este cenário é apenas considerado uma possibilidade pelos seguintes países: **Holanda, França, Luxemburgo, Grécia e Malta**. Ver tabela 13.

Para informação mais detalhada ver o quadro 6, em anexo.

Tabela 14 - 2.2.1.6. Falha Humana

2.2.1.6. Falha Humana	
Holanda	20.0%
França	20.0%
Luxemburgo	20.0%
Grécia	20.0%
Malta	20.0%

(adaptado de Energistyrelsen, Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

Sobre o **nível de risco e vulnerabilidade** a **Grécia** e a **Malta** consideraram **Moderado**. O **nível de impacto** é considerado pela **Malta** como **Moderado**. A **Grécia** prevê que a **duração** do cenário seja **pelo menos um dia**.

Nenhum plano específica quais são as causas para este cenário.

Resumidamente, é possível perceber que os países que têm maior predominância em cada um dos cenários são:

- **Ciberataque:** Dinamarca, Holanda, França, Luxemburgo, Letónia, Hungria e Grécia;
- **Catástrofes naturais:** Holanda, Luxemburgo e Grécia;
- **Falha técnica:** Holanda, Grécia e Portugal;
- **Sabotagem/Ataques:** Holanda, Luxemburgo, Hungria, Grécia e Portugal;
- **Acidente nuclear/industrial** e na **falha humana** todos os países têm o mesmo número de cenários.

3.2.2. Entidades Competentes

Esta categoria permitiu entender quais as entidades nacionais e internacionais que devem estar presentes no gabinete de gestão de crise de cada país. Como tal, construiu-se um quadro que permite visualizar as entidades que são comumente referidas nos vários planos analisados. Ver tabela 15 em anexo.

Para facilitar a leitura das entidades, o investigador optou por renomear o nome de algumas entidades para nomes que sejam do conhecimento comum.

Por exemplo, no plano da Holanda é mencionado o Ministério do Clima e da Política Energética e o investigador adotou o nome para Ministério da Energia. Pode consultar, em anexo, tabela 16, para ver os nomes alterados.

Os nomes originais que estão nos planos estão discriminados nos quadros em anexo (**Ver entre o Quadro 7 e Quadro 20**).

Com base na análise da tabela, é possível perceber que as entidades competentes que foram mais vezes referenciadas no planos para fazerem parte do gabinete de gestão de crise foram: **Transmissora Nacional de Energia (6 países)**, **Entidade Distribuidora de Energia (6 países)**, **Entidade Reguladora de Energia (6 países)**, **Entidade Produtora de Energia (4**

países), **Ministério da Energia (4 países), Proteção Civil (3 países), Agência de Energia (2 países), Conselho de Ministro (2 países) e Distribuidor de Gás (2 países).**

3.2.3. Coordenador da crise

Esta categoria permitiu entender quais são as entidades que devem coordenar a crise no gabinete de gestão de crises em cada um dos planos. Para facilitar a leitura das entidades, o investigador optou por renomear o nome de algumas entidades para nomes que sejam do conhecimento comum. Ver tabela 17.

Entidade	País	Nomenclatura do País
Agência de Energia	Portugal	Direção Nacional de Energia e Geologia
Ministério da Energia	Holanda	Ministério do Clima e da Política Energética

Tabela 17 - Nomenclatura Adaptada - Coordenador da crise

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

Como tal, construiu-se um quadro que permite visualizar as entidades que são referidas com mais frequência nos vários planos analisados. Ver tabela 18.

Para informação mais detalhada ver os quadros 21 e 22, em anexo.

Coordenador de Crise	Repetições
Agência de Energia	3
Transmissora Nacional de Energia	3
Ministério da Energia	2
Primeiro-Ministro	1
Ministro do Interior	1
Ministro dos Negócios Estrangeiros	1
Ministro da Economia	1
Comerciantes de Eletricidade	1
Distribuidora de Energia	1
Grupo de Gestão de Crise Elétrica	1

Tabela 18 - Coordenador de crise

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

Podemos concluir que as entidades que são mais vezes referenciadas como coordenadoras de crise para um cenário de *blackout* energético nos planos analisados são: **Agências de Energia (3 países), Transmissora Nacional de Energia (3 países) e Ministério da Energia (2 países).**

3.2.4. Comunicação

Esta categoria permitiu entender quais são as entidades responsáveis por comunicar durante a crise com os órgãos de comunicação social e com a população durante a crise de *blackout* energético. Como tal, construiu-se um quadro que permite visualizar as entidades que são referidas com mais frequência nos vários planos analisados. Ver tabela 19.

Para informação mais detalhada ver os quadros 23 e 24, em anexo.

Coordenador de comunicação	Repetições
Transmissora Nacional de Energia	4
Agência de Energia	2
Proteção Civil	1
Centro Nacional de Cibersegurança	1
Equipa de Comunicação de Crise Nacional	1
Sistema de Alerta de Informação às Populações	1
Serviços de Informação e Imprensa	1
Ministério da Economia	1

Tabela 19 - Coordenador de comunicação

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

É possível perceber que as entidades referidas como coordenadoras da comunicação com maior frequência nos planos analisados são: **Transmissora Nacional de Energia (4 países) e Agência de Energia (2 países).**

Por outro lado, alguns dos planos explicam quais os canais de comunicação adotados para comunicar durante a crise. Pode consultar na tabela 20, para ver os canais de comunicação que são mais vezes referenciados.

Canais de Comunicação	Repetições
Rádio	5
Televisão	5
Redes Sociais	4
Serviços de Rede Móvel	3
Website	3
Canais Institucionais	1
Sirenes (Pré-instaladas)	1
Jornal Impresso	1

Tabela 20 - Canais de comunicação

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

Os canais que serão mais utilizados para comunicar são: **Rádio (5 países), Televisão (5 países), Redes Sociais (4 países), Serviços de Redes Móveis (3 países) e Website (3 países).**

De forma geral, os planos abordam todas as temáticas de um plano de comunicação de crise. A estruturas dos planos, permitiu perceber que canais de comunicação é que virão a ser usados, que tipos de crise podem gerar um cenário de *blackout*, quem são as entidades que compõem o gabinete de gestão de crise, e quem deve ser coordenador da crise, assim como quem é responsável por gerir a comunicação de crise. Estes dados permitem responder àquela que é a fase pré-crise, que tal como Coombs (2015) refere é a fase em que se constrói o plano de comunicação e se definem os tipos de crise que podem existir.

4. Discussão

No presente trabalho procurou perceber-se a partir da revisão da literatura, das entrevistas e da análise dos planos de crise para o setor energético de dez países da União Europeia, quais seriam as melhores ferramentas a serem aplicadas para a construção de um plano de comunicação de crise para um *blackout* energético na cidade de Lisboa.

4.1 Comunicação de Crise de um *blackout*

Ao longo dos anteriores capítulos foi possível avaliar a importância e a necessidade de estarmos preparados para um *blackout*. O *blackout* são falhas de energia, que podem acontecer de forma inesperada e afetar regiões inteiras (Honeyager, 2022). Não afetam só a comunidade, mas também o normal funcionamento das economias, podendo durar tempo indeterminado (Ready, 2023).

4.1.1. Plano de comunicação de crise um *blackout*

Apesar de estarmos sujeitos a sofrer um *blackout* de forma inesperada, ainda estamos pouco preparados. O plano municipal de emergência da Proteção Civil da Câmara Municipal de Lisboa parece não incluir este cenário, nem é uma prioridade resolver este problema. O Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa confirma isso mesmo.

“No fundo, em Lisboa não temos esse plano. Não pensamos, para já, desenvolver esse plano ao nível do município.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Não, não há de facto nenhum plano dedicado a esse cenário.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

Contudo, desde o início do século XXI houve vários cenários de *blackout*, inclusive em Portugal. Em 2003, Ontário sofreu um *blackout* que durou 72 horas e afetou 50 milhões de pessoas (IESO, 2003). No mesmo ano, na Suécia, houve um *blackout* devido a um problema técnico numa central nuclear, afetando também os países vizinhos. No total, durou 19 horas (Economic Development and Labour Bureau, 2004).

Em Portugal, em 2000, houve um acidente numa subestação, que provocou um *blackout* e deixou metade do país às escuras durante duas horas (RTP, 2000).

4.1.2. Comunicação de crise e as Relações Públicas num cenário de *blackout*

As Relações Públicas devem gerir a comunicação entre as organizações e os públicos (Grunig, J. N. e Hunt, T., 1984). Paralelamente, devem fomentar uma relação benéfica entre as organizações e esses públicos (Broom G. M. e Bey-Ling S., 2009).

A comunicação de crise é uma das áreas desenvolvidas pelas Relações Públicas, fazendo parte do processo da gestão de crises (Coombs, W. T., 2015).

Esta área envolve a colaboração com diversos intervenientes de várias especialidades como as Relações Públicas, comunicação estratégica, gestão de crises e comunicação organizacional, no que diz respeito à resposta de uma crise numa organização (Spradley, R. T., 2016).

Para isso, a comunicação de crise deve garantir que apoia a organização no momento de crise, quando está perante a comunicação social (Coleman, A., 2020).

4.1.3. Várias fases da crise

O processo de gestão de crise desenvolve-se durante as várias fases da crise. Nesta fase do capítulo iremos utilizar o modelo aplicado por Coombs - modelo de três fases.

O processo de gestão de crise é dividido em três fases macro: pré-crise, crise e pós-crise (Coombs, 2015).

Nas entrevistas foi possível perceber qual a estratégia de resposta utilizada pelas entidades entrevistadas durante as várias fases da crise.

4.1.3.1. Fase pré-crise

Na fase pré-crise são identificados os primeiros alertas e desenvolvidos esforços para mitigar a crise (Coombs, 2015). Esta fase é composta por três fases micro: deteção de sinais, prevenção e preparação da crise. A deteção de sinais é importante para começar a recolher a informação, seguindo-se a prevenção da crise, em que são tomadas medidas para a sua prevenção. (Coombs, 2015).

Por último, dá-se início à preparação da crise, onde são analisadas as ameaças e os possíveis cenários que podem provocar a crise (Coombs,2015). Nesta fase deve ser desenvolvido um plano de comunicação de crise (Coombs, 2015).

1. **Canais de comunicação e órgãos de comunicação social**
2. **Cenários de crise**
3. **Identificação das infraestruturas críticas**
4. **Gabinete de gestão crise**
5. **Gabinete de comunicação de crise**
6. **Coordenação da crise**

1. Canais de comunicação e órgãos de comunicação social

O Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa destaca a importância de **desenvolver mensagens-modelo** nesta fase. No entanto, refere também que devem definidos os canais de comunicação social.

“Para a fase pré-crise temos já um conjunto de mensagens modelo pré-definidas que são adaptadas perante determinado cenário, que visam evitar determinados comportamentos, expor-se ao risco, entre outros. Por outro lado, também utilizamos as redes sociais e patrocinamos as nossas publicações para chegar a públicos mais específicos. Fazemos chegar às juntas de freguesia documentação disponível para distribuição prévia. Desenvolvemos também ações preliminares junto da escola com a Proteção Civil, Bombeiros e Polícia Municipal. As crianças têm um potencial de influência dos públicos mais velhos, como os pais e os avós” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“Se forem implicações mais locais, podemos evitar comunicar em massa e chegar a comunicação aos meios locais e às juntas de freguesia, as associações de comerciantes ou até equipamentos e estruturas de socorro mais localizadas.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

Os entrevistados consideram que para **comunicar com a população** devem ser utilizados os seguintes canais: **canais governamentais/institucionais, canais tradicionais e canais digitais.**

Relativamente aos **canais governamentais/institucionais**, a comunicação passa por recorrer às **juntas de freguesia** pela sua proximidade pela população.

“(...) as juntas de freguesia que têm os seus agentes locais da proteção civil. Podemos comunicar com eles e difundir a nossa comunicação.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

Os **canais tradicionais** recomendados seriam **a televisão, a rádio ou o uso de megafones na rua**.

“Televisão é outra possibilidade. Mas se não conseguirmos garantir que as operadoras, nomeadamente de rádio e televisão, não conseguem transmitir isso, então temos mesmo um problema extremamente grave. Nesse caso, a única solução é pôr forças de segurança e serviços na rua, com um megafone na rua.” (Santos, 2023) (Apêndice 2)

Os **canais digitais** seriam o **SMS, as redes sociais da Câmara Municipal de Lisboa e dos stakeholders externos, e o website da Câmara Municipal de Lisboa**.

Nos planos estudados são utilizados: **rádio (5 países), televisão (5 países), redes Sociais (4 países), serviços de redes móveis (3 países) e website (3 países)** (adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022). Ver quadro 24, em anexo.

Sobre os órgãos de comunicação escolhidos, os entrevistados referem os meios de comunicação social nacionais e locais, para comunicar durante a crise.

“Todos. Temos facilidade de trabalhar com todos.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“Certamente que comunicaríamos diretamente com a Lusa.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“(...) há alguns jornais locais que têm canais digitais, como o Parque da Nações, Olhares de Lisboa e Rádio Amália, que são sempre muito receptivos a tudo o que acontece na cidade de Lisboa, de forma orgânica” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

A **agência Lusa** é o órgão de comunicação social preferencial pela sua dimensão nacional. Contudo, para uma **crise mais local dentro da cidade de Lisboa**, o Departamento de Marca e

Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa sugere **os jornais e rádios locais como o Parque das Nações, Olhares de Lisboa e Rádio Amália.**

2. Cenários de crise

É importante definir os tipos de cenários de crise, antes desta acontecer. Em crises de desastres naturais, podem ser envolvidas organizações governamentais, municipais e regionais, ou até mesmo nacionais e internacionais (Schwarz et al, 2016).

Há vários tipos de crise que podem afetar uma organização. Por isso, dada a diversidade de cenários que podem originar uma crise é difícil prever uma estratégia.

Contudo, nos planos analisados são considerados vários cenários que podem originar uma crise no setor energético. No total, existem **seis grupos macro de cenários de crise: ciberataques, catástrofes naturais, falha técnica, sabotagem/ataques, acidente nuclear/industrial e falha humana** (adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022). Ver quadro 6, em anexo.

No caso dos **cenários de ciberataque**, tem havido **um aumento de ataques de cibersegurança** desde que começou a guerra da Ucrânia. Sendo **uma ameaça para o setor energético.**

“Agora a nível europeu, a nível europeu - atenção sublinhado - a nível europeu, o número de incidentes e o tipo de incidentes ligados à guerra na Ucrânia, aumentou claramente” (Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

“Desse ponto de vista, pode-se dizer que a nível europeu esse tipo de ameaça ganhou maior relevância. E as ameaças às infraestruturas críticas e aos operadores de serviços essenciais - no que se inclui o setor energético - aumentaram.” (Mendonça, 2023) (Apêndice 10)

Por outro lado, **os entrevistados** também consideram todos os cenários que tenham origem em **desastres naturais.**

“(…) causas naturais, como por exemplo, um sismo. Pode ser também um tornado que passe pela cidade. São causas naturais decorrentes de condições meteorológicas adversas, que cada vez são mais patentes e mais gravosas.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

3. Identificação das infraestruturas críticas

As infraestruturas críticas são essenciais para o normal funcionamento da cidade de Lisboa. No entanto, não existe nenhuma lista de infraestruturas críticas pública que permita identificar quais é que devem ser prioritárias para o gabinete de gestão de crise. Mas o Serviços Municipais da Proteção Civil enumeram uma lista:

"Os setores-chave são energia, transportes, comunicações, infraestruturas digitais e prestadores de serviços digitais, abastecimento público de água e tratamento de resíduos, alimentação, saúde, indústria, serviços financeiros, órgãos de soberania e governação, segurança e defesa. Portanto, as infraestruturas críticas da cidade, e temos uma lista, são basicamente todas aquelas que estão sediadas em Lisboa, no âmbito dentro destes setores chave."(Martins, 2023) (Apêndice 3)

É possível consultar a lista de infraestruturas críticas do anexo do Decreto-Lei 20/2022 do Diário da República no apêndice 9. Os entrevistados não puderam divulgar a lista de infraestruturas críticas, pois, como referido no artigo 5 do Decreto-Lei 20/2022 “as informações sensíveis relacionadas com a designação, a proteção e o aumento da resiliência das infraestruturas críticas são objeto de classificação de segurança, nos termos da legislação sobre informação classificada”, e ainda “sem prejuízo do disposto no número anterior, a designação das infraestruturas críticas, nacionais ou europeias, tem o grau de classificação de segurança mínimo de «reservado»” (Diário da República, 2022, p.4). Sendo por isso, os **setores de infraestruturas críticas identificados são: energia, transportes, água, governação e segurança, saúde e alimentação, finanças, indústria e investigação científica. (Apêndice 9)**

4. Gabinete de gestão de crise

A composição do gabinete de gestão de crise está referenciada nos planos estudados, sendo que as entidades envolvidas variam entre os vários países, onde em alguns casos, como o plano português, são incluídas entidades dos países vizinhos.

Os planos consideram que no gabinete de gestão de crise deve ser composto por: **Transmissora Nacional de Energia (6 países), Entidade Distribuidora de Energia (6 países), Entidade**

Reguladora de Energia (6 países), Entidade Produtora de Energia (4 países), Ministério da Energia (4 países), Proteção Civil (3 países), Agência de Energia (2 países), Conselho de Ministro (2 países) e Distribuidor de Gás (2 países) (adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022).

No entanto, para os Serviços Municipais da Proteção Civil, o gabinete de crise deve ser composto pelas seguintes entidades:

- **Serviços da Câmara Municipal de Lisboa:** Proteção Civil, Regimento Sapadores de Bombeiros, Polícia Municipal; Juntas de freguesia; Vereador do Ambiente e Presidente da Câmara Municipal de Lisboa;
- **Socorro:** PSP, GNR, Forças Armadas, Polícia Marítima, Polícia Judiciária, AIMA (antigo SEF) e as seis corporações de bombeiros voluntários de Lisboa;
- **Segurança:** Capitania do Porto de Lisboa, Autoridades de saúde de Lisboa e Vale do Tejo, Departamento de Saúde Pública, Centros Hospitalares de Lisboa Norte, Central e Ocidental; Agrupamentos de Centros de Saúde de Lisboa Norte e Central, e Oeiras; INEM e Cruz Vermelha;
- **Águas:** EPAL e Águas do Tejo Atlântico
- **Energia:** ERSN, DGEG, E-REDES, REN e todas as entidades reguladoras de energia;
- **Outras entidades:** Segurança Social e Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (Martins, 2023).

5. Gabinete de comunicação de crise

Tal como referido anteriormente, a comunicação de crise é uma área da gestão de crise. Por isso, é essencial que haja uma equipa dedicada à sua comunicação.

Para os entrevistados esta equipa deve ser constituída pelo Departamento de Comunicação e Marca da Câmara Municipal de Lisboa.

“Nós temos o plano de emergência da Câmara Municipal de Lisboa e temos o nosso Departamento de Marca e Comunicação, que se articula diretamente com o gabinete do Senhor Presidente.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“(...) é preciso haver também uma ponte com a equipa do vereador Ângelo Pereira, que tutela no fundo os pelouros da proteção civil, dos bombeiros e da polícia municipal. A sua equipa pode estar representada pelas suas assessorias e os adjuntos que o vereador entenda como necessários, até porque são os mais entendidos na dimensão operacional.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Provavelmente seria o Serviço Municipal da Proteção Civil, dentro das suas várias áreas, que iria apurar a informação junto de todas as entidades e propor ao Senhor Presidente”(Martins, 2023) (Apêndice 3)

Este trabalho desenvolvido pelo Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa deve ser feito em conjunto com a equipa do vereador Ângelo Pereira e com o gabinete do presidente da Câmara Municipal. Simultaneamente, deve existir uma coordenação, no centro de comando de operações, com os Serviços Municipais da Proteção Civil, para alinhar a informação que vem dos *stakeholders* externos e que deve ser comunicada à população.

Para os planos analisados, as entidades que são referidas com maior frequência para serem responsáveis pela comunicação de crise são: **Transmissora Nacional de Energia (4 países) e Agência de Energia (2 países).**

Contudo, no **plano português** refere que deve ser a **Proteção Civil** a coordenar a comunicação de crise.

6. Coordenação da crise

Para comunicar com a comunicação social é necessário que se defina um porta-voz, e que haja uma entidade que seja responsável pela coordenação da crise.

Para os **Serviços Municipais da Proteção Civil**, se for uma crise de grande dimensão - diga-se **supramunicipal** - a coordenação será do **Ministério do Ambiente e da REN**. Contudo, numa **crise municipal** a coordenação é sempre da **Câmara Municipal de Lisboa**.

“Provavelmente seria a REN e o Ministério do Ambiente a coordenar esta crise. Estamos a falar de uma infraestrutura crítica nacional e os impactos desta crise seriam sempre supramunicipais.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“A coordenação da crise seria sempre do Presidente da Câmara, que é a Autoridade Municipal de Proteção Civil.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

Nos planos analisados, as entidades que são referidas com maior frequência como coordenadoras da crise, pelos planos estudados, são as **Agências de Energia (3 países), Transmissora Nacional de Energia (3 países) e Ministério da Energia (2 países)**.

Por último, os entrevistados destacam a importância de desenvolver ações de sensibilização para um cenário de crise energética, que inclua a utilização de um kit de emergência preparado para uma situação de crise.

“(...) cada um de nós [deve] ter em casa um kit de emergência que nos permita sobreviver de forma autónoma, para que nos consigamos sustentar e cuidar dos nossos familiares durante 23 dias. Seja num cenário de sismo, falta de água ou eletricidade, seja por qualquer causa.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Sem dúvida que é um problema que pode vir a acontecer e que as pessoas também devem estar informadas e sensibilizadas para as medidas de autoproteção..” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

4.1.3.2. Fase da crise

Esta é a fase principal da crise. Esta é uma fase de reação, em que podem ser aplicadas várias táticas. Para comunicar a crise, pode ser convocada uma conferência de imprensa (Anthonissen, 2008). Pode ser necessário criar uma página de *website* dedicada apenas ao cenário da crise (McCaffery, 2020).

Adicionalmente, podem ser utilizadas as redes sociais, visto que são uma ferramenta de comunicação muito importante. A sua utilização é cada vez maior, sendo que em Portugal 83.7% das pessoas estão nestas plataformas digitais (Kemp, 2022).

Estratégias de Comunicação

Durante a crise vão existir fugas de informação e múltiplos rumores sobre o que se está a passar na crise. Como tal, podem existir porta-vozes não oficiais - um colaborador pode ser questionado pelos media e fazer uma afirmação errada. Por isso, é necessário criar uma boa relação com os media, para facilitar a comunicação durante a crise (Coombs, 2015).

A estratégia de comunicação deve permitir um diálogo contínuo que permita transmitir à população todo o conhecimento que pretendemos passar (UNDRR, 2022).

Para facilitar essa comunicação, neste momento da crise, são difundidas as mensagens e é definido um único porta-voz. O porta-voz de uma crise municipal é o presidente da Câmara Municipal, e as mensagens são definidas pelo seu gabinete de apoio, pelo Departamento de Comunicação e Marca da Câmara Municipal, e pelos Serviços Municipais da Proteção Civil.

“Por outro lado, há aqui também o recurso à figura do Presidente como porta-voz” (Martins, 2023)

“O Gabinete de apoio ao Presidente é a estrutura que rodeia todo o executivo principal, neste caso o Presidente em si, que acaba por ser muitas vezes o porta-voz desses pontos de situação.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

“Nós temos o plano de emergência da Câmara Municipal de Lisboa e temos o nosso Departamento de Marca e Comunicação, que se articula diretamente com o gabinete do Senhor Presidente.” (Martins, 2023) (Apêndice 3)

4.1.3.3. Fase pós-crise

A fase final da crise permite perceber a eficácia da resposta à crise e quais foram os esforços feitos enquanto esteve ativa (Coombs, 2015). Esta avaliação vai permitir perceber se houve algum dano com os seus *stakeholders* e que ações devem ser tomadas numa crise futura (Mendes & Pereira, 2006).

Avaliação da crise

Nesta fase da crise, o Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa, refere a importância de convocar uma conferência de imprensa, ou enviar apenas uma nota de imprensa para dar a crise como concluída. Por outro lado, são avaliados os danos e prejuízos da crise.

“Na fase pós-crise nem sempre há a necessidade de convocar uma conferência de imprensa, depende do cenário. Muitas vezes, quando é apenas um rescaldo é feita uma nota à comunicação social, que é suficiente.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

“Existem também conferências de imprensa, como aconteceu o ano passado, que servem para projetar que ações é que a Câmara vai desenvolver para tentar remediar os prejuízos daquilo que ocorreu.” (Monteiro, 2023) (Apêndice 4)

Por fim, a crise é dada como terminada. Contudo, deve-se manter o nível de alerta. Após serem avaliados os esforços da resposta dada à crise é atualizado o plano de comunicação de crise e feitas melhorias para crises futuras.

5. Conclusões

A origem do presente estudo teve como ponto de partida o destaque que a Áustria deu à possibilidade de existir um cenário de *blackout* naquele país. Para além disso, o aumento de ataques cibernéticos em Portugal, assim como o início da guerra na Ucrânia, em março de 2022, e a não existência de um cenário de *blackout* energético no plano municipal de emergência da Proteção Civil da Câmara Municipal de Lisboa, motivaram o investigador a procurar uma solução para este cenário em Lisboa.

No decorrer da investigação, demonstrou-se, em entrevista com o Centro Nacional de Cibersegurança, que a guerra tem um impacto evidente no aumento de ataques cibernéticos na Europa. Em 2022, a Direção Geral de Energia e Geologia publicou um plano de risco para o setor energético que tinha como principal objetivo preparar o país para um cenário de *blackout*. Portugal e os restantes Estados-membros foram obrigados a produzir este plano, onde deveriam seguir um conjunto de regras. Contudo, o plano português é regional e nacional, e não existe nenhum plano municipal que preveja este cenário na capital portuguesa.

Coombs (2015) lembra-nos da importância da avaliação das ameaças, onde se analisa o tipo de crise, o histórico da crise e a reputação, e as ameaças reputacionais que pode ter na organização.

Na cidade de Lisboa, é a Câmara Municipal de Lisboa que tem a responsabilidade de prevenir e definir quais os cenários que podem originar esta crise. Foi a partir deste problema que se considerou a importância de definir um plano de comunicação para este cenário de crise no concelho de Lisboa.

Para responder a este objetivo, realizou-se, em primeiro lugar, **uma revisão de literatura exaustiva sobre o tema**, dividida por três temas principais: **Relações Públicas, comunicação de crise e comunicação de crise em *blackout***. O objetivo era entender os avanços teóricos realizados nestas temáticas.

No capítulo das **Relações Públicas**, começou-se por compreender a sua definição, que, de acordo com Grunig e Hunt (1984), têm como função a gestão da comunicação entre o público e a organização. Adicionalmente, analisou-se a história das Relações Públicas, estando a sua origem, provavelmente, no livro *Retórica*, escrito por Aristóteles, filósofo do século IV A.C.

(Grunig, J. N. e Hunt, T., 1984). Contudo, é só a partir do século XIX que as Relações Públicas começam a ser reconhecidas como a disciplina que conhecemos hoje (Wilcox, D. 2006).

Ao longo do capítulo foi possível entender a oferta académica na área das Relações Públicas que existe em Portugal e qual foi a evolução dos vários modelos das teorias das Relações Públicas ao longo do século XIX e XX: *press agency, public information, two-way asymmetric, two-way symmetrical*. Por outro lado, percebeu-se quais as diversas áreas de trabalho que as Relações Públicas exploram, como é o caso da gestão de crise, *issues management* (Coombs, 2015) e gestão de reputação (Butterick, K., 2011).

Este capítulo foi essencial para perceber o papel que os profissionais de Relações Públicas devem ter na comunicação entre público e a organização, assim como as melhores estratégias a serem aplicadas no presente plano desenvolvido.

O capítulo de **comunicação de crise** foi basilar para definir a estrutura e composição do projeto final: o plano de comunicação de crise para um *blackout* energético em Lisboa. Primeiramente, foi necessário perceber a definição de comunicação de crise e como é que uma crise é estruturada. De acordo com Spradley (2016), a comunicação de crise é uma área de estudo multidisciplinar que envolve uma reação rápida de várias práticas que as organizações devem aplicar antes, durante e depois de uma crise, para que as operações da organização voltem à normalidade.

Antes de entender como se comunica durante a crise, foi necessário analisar como é a sua gestão. A gestão de crise procura prevenir ou atenuar quaisquer danos que possam ter resultado de uma crise, de modo a proteger a organização de efeitos negativos (Coombs, 2015).

Coombs (2015) aborda alguns modelos de gestão de crise como o modelo de quatro fases de Fink (1986) e o modelo de cinco fases de Mitroff (1994). Todavia, para a construção do plano optou-se por seguir o modelo de três fases desenvolvido por Coombs: pré-crise, crise e pós-crise (Coombs, 2015).

Para perceber como é que o plano devia ser estruturado em cada um destas fases, procurou-se perceber quais as componentes que devem estar incluídas em cada uma delas.

A fase pré-crise envolve três fases micro: *deteção de sinais, prevenção e preparação para a crise*. De acordo com Coombs e Holladay (2023), neste momento definem-se os tipos de crise que a organização pode enfrentar e as percepções de responsabilidade desse tipo de crise. Nesta fase, devem ser incluídas medidas que permitam preparar a organização para a crise (Coombs, 2015). Essas medidas devem passar por definir um plano de comunicação de crise e desenvolver campanhas de comunicação (Coombs, 2015).

Para a fase da crise, são identificadas algumas táticas de resposta. As ferramentas das redes sociais permitem que a comunicação seja adaptada ao público e interagir diretamente com os utilizadores (Kemp, 2022). Convocar uma conferência de imprensa, durante a crise, pode permitir que se passe uma mensagem clara, num só momento, a vários jornalistas (Anthonissen, 2008). De acordo com McCaffery (2020) pode ser necessário desenvolver um *website* dedicado à crise, permitindo divulgar a informação oficial de forma organizada. Por outro lado, deve existir uma monitorização contínua das notícias que são divulgadas pelos órgãos de comunicação social (Connonlly, 2020).

Na fase pós-crise, é desenvolvida uma aferição da resposta à crise. De acordo com Coombs (2015), a avaliação da resposta à crise funciona essencialmente a partir da recolha de dados. Existem algumas ferramentas que podem ser utilizadas para desenvolver essa monitorização, tal como a Cision ou o Google Alerts (Cision, s.d.). Relativamente às análises das redes sociais, Sheikn (2023) lembra-nos da plataforma Brandwatch, que apesar de ser paga permite-nos monitorizá-las.

Por último, neste capítulo foi possível perceber como é que algumas destas ferramentas são aplicadas na prática. O caso do tsunami do Japão comprova que reagir no tempo certo e recorrer às redes sociais num momento de crise pode ser eficaz, por outro lado, o caso da Shell demonstra que ignorar os pedidos da opinião pública pode afetar a reputação da organização e que é essencial saber prevenir estes momentos, gerindo a crise com perspicácia.

No capítulo de *blackout* procurou-se entender a definição de *blackout*, analisar os casos de *blackout* energético em Portugal e noutros locais do mundo, perceber a importância da cibersegurança neste cenário e identificar medidas preventivas.

A principal característica de um *blackout* é o facto de afetar grandes áreas urbanas (Honeyager, 2022). São falhas de energia prolongadas, que têm grande impacto na economia e na vida das pessoas e podem afetar as comunicações (Ready, 2023).

O *blackout* pode ter várias causas, como chuva, vento fortes ou um curto circuito (Origin, 2019). A cibersegurança é uma dessas causas e é uma ameaça constante. De acordo com Goodman (2016), o ex-secretário da defesa dos Estados Unidos, Leon Panetta, afirmou que o próximo Pearl Harbor com que nos iremos deparar pode muito bem ser um ciberataque que danifique os sistemas de energia e da rede elétrica. Os exemplos de casos como o ciberataque na Ucrânia - que afetou uma cidade inteira - demonstram a fragilidade de alguns sistemas.

Existem ferramentas para ajudar a comunicar com a população durante o *blackout*, tais como sistemas de alarme locais, sirenes de carros dos bombeiros, anúncios de rádio ou o contacto direto com as pessoas (Peterman et al, 2011).

Ao longo dos últimos anos houve outros cenários de *blackout*, com origens diversas, que atingiram cidades inteiras, tal como foi o caso em Ontário - que afetou 50 milhões de pessoas - ou o *blackout* em Portugal - que abalou metade do país.

Este capítulo permitiu entender como alguns sistemas estão sujeitos a sofrer um *blackout*, por mais protegidos que possam estar. Por outro lado, é fundamental garantir uma comunicação com a população, podendo ser por diversas plataformas, desde as redes sociais ao recurso das sirenes dos carros de emergência.

A primeira parte da presente dissertação permitiu estruturar a metodologia.

Esta seção da dissertação permitiu perceber: a importância das Relações Públicas na comunicação de crise, como é que o processo de gestão de crise é estruturado e quais as melhores ferramentas de comunicação a aplicar nas diversas fases da crise. Por outro lado, realizou-se uma breve análise do cenários de *blackout* com diversas origens, tendo a cibersegurança como uma das grandes preocupações do futuro. Todos estes elementos serviram de base para analisar e estruturar a metodologia, que resultou na construção de um plano de comunicação de crise para um *blackout* energético na cidade de Lisboa.

Na segunda fase da dissertação foi desenvolvida uma investigação empírica aos planos de crise para o setor energético de dez países da União Europeia, selecionados com base nas críticas feitas pela Comissão Europeia à sua estrutura. Neste sentido, foram analisados os planos dos seguintes países: Dinamarca, Holanda, França, Luxemburgo, Letónia, Hungria, Grécia, Suécia, Portugal e Malta. Procurou-se entender quais os cenários de crise, a composição do gabinete de gestão de crise, a composição do gabinete de comunicação de crise, o responsável da coordenação da crise, os meios utilizados para comunicar durante a crise e as estratégias adotadas nas várias fases da crise identificadas nos planos estudados.

Não sendo possível ter acesso à versão completa dos planos, procurou-se identificar quais eram as ações desenvolvidas em cada um destes pontos. Contudo, o detalhe de informação sobre cada ponto variava consoante os planos, sendo em alguns casos escassa.

A análise dos planos assentou em quatro variáveis: cenários de crise, entidades competentes, coordenador de crise e comunicação. Relativamente aos cenários de crise, entendeu-se que estes variavam entre os países, devido à geografia e localização. Contudo, em alguns planos o número de cenários era mais extenso e detalhado, enquanto que noutros era mais reduzido. No caso do plano de Portugal, o número de cenários é bastante reduzido. No entanto, essa curta lista de cenários foi utilizada no plano de comunicação de crise para um *blackout* energético na cidade de Lisboa.

Na variável das entidades competentes foi possível perceber, que em alguns países existia um grande variedade de entidades. Contudo, as entidades que são referidas com maior frequência nos planos analisados são: Transmissora Nacional de Energia, Entidade Distribuidora de Energia e Entidade Reguladora de Energia. Esta análise permitiu definir quais os *stakeholders* que deveriam estar presentes no plano de comunicação de crise para um *blackout* energético na cidade de Lisboa.

A variável da coordenação da crise representava a entidade que deveria coordenar a crise, sendo que as entidades mais vezes referidas nos planos analisados foram: Agência de Energia e a Transmissora Nacional de Energia. No caso do plano criado, inclui-se a REN e a E-REDES.

A última variável - comunicação - permitiu perceber quem é que era a entidade responsável por comunicar com a população e quais os canais de comunicação escolhidos. A entidade mais

vezes referida foi a Transmissora Nacional de Energia, enquanto que os canais de comunicação referidos mais vezes foram a televisão e a rádio.

A análise destes planos permitiu justificar aquelas que vieram a ser a escolhas para a identificação dos cenários de crise, gabinete de gestão de crise, gabinete de comunicação de crise e canais de comunicação para o plano de comunicação de crise para um *blackout* energético na cidade de Lisboa.

Paralelamente, desenvolveram-se entrevistas com algumas das entidades que faziam parte do gabinete de gestão de crise do plano português estudado, mas adaptadas às entidades homólogas ao nível municipal.

A estrutura dos resultados das entrevistas assentou em oito categorias: plano de crise para um cenário de *blackout* energético, cenários de crise, identificação das infraestruturas críticas, responsabilidade e o papel das entidades, coordenação da crise, gabinete de gestão de crise, gabinete de comunicação de crise, comunicação nas várias fases da crise, estratégias de comunicação e canais de comunicação.

A categoria que foi referida mais vezes pelos entrevistados foram os canais de comunicação. As entrevistas permitiram fundamentar os conteúdos do plano de comunicação de crise para um cenário de *blackout* na cidade de Lisboa, nomeadamente nas ferramentas de comunicação, na identificação de *stakeholders* relevantes para um cenário de *blackout* e ainda nos canais de comunicação utilizados. Deste modo, as entrevistas foram ao encontro daquilo que foi desenvolvido na revisão de literatura.

Além disso, relativamente aos casos de *blackout* energético em Portugal, o Centro Nacional de Cibersegurança confirmou o aumento de ameaças de ciberataques no setor energético.

As entrevistas também permitiram perceber como é que os entrevistados atuam nas diversas fases da crise, optando por desenvolver conferências de imprensa, divulgar informação nas redes sociais e manter uma relação de confiança com os órgãos de comunicação social.

Posto isto, a presente investigação permitiu concluir que:

- i) Não existe, nem está a ser preparado nenhum plano de crise ou de comunicação de crise para um cenário de *blackout* na cidade de Lisboa pela Câmara Municipal de Lisboa;
- ii) O plano nacional de crise para o setor energético não tem nenhuma informação sobre o impacto, risco e probabilidade sobre cenários de crise;
- iii) Não é uma prioridade da Câmara Municipal de Lisboa desenvolver um plano para o cenário de *blackout*;
- iv) por não existir um planeamento de cenário de *blackout*, o coordenador da crise têm dificuldades em perceber quem são os possíveis *stakeholders* que devem estar envolvidos no gabinete de gestão de crise;

No sentido de facilitar a interpretação dos resultados obtidos, é possível verificar, em seguida, o resultado de cada um dos objetivos previamente delineados:

1ºObjetivo (O1) - Entender a importância de um plano de comunicação de crise para um *blackout* em Lisboa

Como Coombs (2015) refere, antes de uma crise é fundamental que se trabalhe num plano de comunicação. A análise documental e as entrevistas demonstram a importância de um plano para este cenário. Primeiramente, na análise documental foram analisados vários planos de crise dedicados a um *blackout* energético. Os Estados-membros foram obrigados pela União Europeia a produzir esses planos, considerando o impacto regional, nacional e, em alguns casos, internacional. Por si só, isto já demonstra a urgência do tema.

Por outro lado, na análise de alguns planos foi possível ver o número de cenários que podem gerar um *blackout* em cada um dos países. Em alguns países, a análise dos cenários foi bastante detalhada, permitindo perceber o seu impacto, risco e probabilidade. Por exemplo, no caso da Grécia era descrita a duração que cada *blackout* poderia ter, em função do cenário de origem. No entanto, em Portugal nada disto aconteceu. Apesar das versões dos planos a que o

investigador teve acesso serem restritas, foi possível analisar as críticas feitas pela Comissão Europeia.

A Comissão Europeia, tendo tido acesso à totalidade dos conteúdos dos planos, concluiu que no plano português houve pouco rigor e detalhe na descrição dos cenários que poderiam originar um *blackout*.

Coombs (2015) lembra-nos que a avaliação das ameaças deve ser feita antes da crise e que, nesse momento, deve ser identificado o tipo de crise, os históricos de crise e analisada a reputação anterior da organização.

Portugal já foi vítima de um *blackout*, que durou duas horas e afetou metade do país. No entanto, nada garante que não possa existir uma crise energética maior, causada por cenários mais gravosos. A Áustria prevê sofrer um ataque que provoque um *blackout* até 2026 e desde 2021 tem um plano em prática para uma resposta eficaz à crise (Machado, M. P., 2021).

Por outro lado, a partir da entrevista com o Centro Nacional de Cibersegurança percebeu-se que estamos perante um aumento de ataques cibernéticos desde o início da guerra da Ucrânia e que estes ataques são uma ameaça para o setor energético. Relativamente à necessidade de existência de um plano municipal dedicado a um cenário de *blackout*, os Serviços Municipais da Proteção Civil de Lisboa demonstraram que não está na prioridade da Câmara Municipal de Lisboa procurar uma solução para esse problema.

Concluiu-se que, dada a falta de rigor no plano português e o facto de o cenário de *blackout* não ser considerado no plano municipal, era fundamental criar uma estrutura para um plano dedicado a este cenário, a nível municipal.

2ºObjetivo (O2) - Avaliar as percepções da comunicação considerando a reação dos portugueses

Para desenvolver a comunicação numa organização é importante que os relações públicas tenham uma boa relação com os media. Num cenário de crise é crucial perceber como é que as pessoas vão reagir e qual a melhor forma de comunicar com estas para minimizar o pânico geral. Deve ainda existir um só porta-voz que comunique a crise à população. No caso de uma

crise municipal, conclui-se que essa responsabilidade seria do presidente da Câmara Municipal de Lisboa.

Deve ser definida uma estratégia de comunicação que garanta um diálogo contínuo (UNDRR, 2022). Para tal, deve ser feito um trabalho de análise da população local, para no momento da crise construir confiança e aumentar a transparência (UNDRR, 2022). Neste sentido, é importante que a comunicação seja gradual e transparente.

É a partir dos órgãos de comunicação social que vamos chegar à população. A relação com os meios de comunicação social são das atividades mais praticadas pelas Relações Públicas (Tench, R., e Yeomans, L., 2017).

Para entender a forma como a comunicação seria difundida para a população, o investigador optou por analisar os planos e perceber, com as entidades entrevistadas, como seria feito esse processo. Conclui-se que os planos não referiam os canais onde essa comunicação seria feita, mas sim a partir de que meios. Sendo, que os meios para comunicar seriam; a rádio, televisão, serviços móveis de rede, imprensa escrita, internet ou redes sociais.

Para os entrevistados, esses também seriam os melhores meios para se comunicar com a população. Contudo, na sequência desta análise foi possível identificar quais os meios locais, nacionais e internacionais que devem ser utilizados para comunicar esta crise. A Lusa foi o órgão de comunicação preferido pelos entrevistados dada a sua abrangência na divulgação de conteúdos noticiosos.

Todavia, todos os canais de comunicação são importantes e a comunicação deve ser difundida de forma heterogénea.

3ºObjetivo (O3) - Construir um plano de comunicação de crise para um *blackout* que seja adequado à cidade de Lisboa

Este é o último e o principal objetivo do estudo.

A primeira etapa deste objetivo passou por - a partir da informação recolhida da revisão de literatura, entrevistas e da análise dos planos - definir a estrutura do plano a ser desenvolvido.

Os planos analisados sobre as crises energéticas foram fundamentais para perceber a estrutura do índice do plano criado. No entanto, o plano português foi fundamental para compreender a realidade portuguesa. O plano português, apesar de limitado, permitiu identificar os *stakeholders*, assim como o seu papel e responsabilidade. Os cenários de crise, apesar de terem informação escassa, permitiram perceber quais os tipos de cenários que poderiam originar um *blackout* em Lisboa.

A segunda etapa passou por entender como é que as respostas encontradas nos planos, poderiam ser aplicadas a um plano municipal. As entrevistas permitiram comprovar a importância das três fases de crise: pré-crise, crise e pós-crise de que Coombs (2015) nos fala. Os entrevistados destacaram a plano de atuação numa crise municipal e a estrutura que é montada no gabinete de gestão de crise. Isto permitiu perceber qual seria a estrutura mais indicada para o plano.

Na terceira etapa, a partir dos modelos de gestão de crise estudados na revisão de literatura e com o conhecimento obtido na investigação empírica, desenvolveu-se o plano municipal para um cenário de *blackout* na cidade de Lisboa. Deste modo, o plano municipal proposto é desenvolvido para um conjunto de cenários abrangentes, sendo focado numa resposta a um cenário de *blackout* energético. Para construir o plano foram considerados todos os cenários existentes no plano nacional desenvolvido pela Direção Geral de Energia e Geologia, e incluídos todos os *stakeholders* que podem ser necessários para qualquer um dos cenários propostos a nível municipal e supramunicipal.

A composição do gabinete de gestão de crise, gabinete de comunicação de crise, identificação de infraestruturas críticas e canais de comunicação foi desenvolvida com base no resultado obtido a partir das entrevistas e dos planos estudados.

Apesar de o plano ser de âmbito municipal, foram incluídas entidades com um poder de decisão superior ao municipal, porque sendo Lisboa a capital do país, a sua coordenação pode estar sujeita a ordens do Ministério do Ambiente - que representa o Governo, tal como no plano da Direção Geral de Energia e Geologia - assim como da REN, responsável por transmitir a energia no território nacional.

As infraestruturas críticas, apesar de não serem referidas nos planos analisados, são essenciais para manter a cidade a funcionar.

Relativamente aos canais de comunicação, conclui-se que o melhor seria identificar os principais meios locais, nacionais e internacionais. Os meios locais foram escolhidos tendo por base a informação que o departamento de comunicação nos deu. Nos meios nacionais foram considerados os meios mais generalistas. Os meios internacionais foram selecionados tendo por base o seu alcance internacional e pelos correspondentes que existem em Portugal dos respectivos meios. Neste sentido, teve-se em conta as principais agências de notícias dos países vizinhos - Espanha e França - assim como dos países de grande referência mundial, Estados Unidos da América e Reino Unido.

O plano municipal de comunicação de crise para um *blackout* energético em Lisboa é apresentado no Apêndice 13. O plano segue a estrutura de Coombs, sendo composto por três fases: pré-crise, crise e pós-crise. Em cada um dessas fases é explicado o que deve ser desenvolvido pelos responsáveis dos Serviços Municipais da Proteção Civil de Lisboa e pelo Departamento de Comunicação e Marca da Câmara Municipal de Lisboa.

Na fase pré-crise são enumerados todos os materiais que devem ser preparados antes da crise, para que quando ocorrer a crise seja mais fácil saber como reagir. Deste modo, é essencial que na fase-pré-crise sejam definidos os seguintes pontos: lista de cenários de crise, lista de infraestruturas crítica, composição do gabinete de gestão de crise, composição do gabinete de comunicação de crise, mensagens-chave, lista de órgãos de comunicação social, simulações de crise e ações de sensibilização.

Na fase de crise é explicado passo-a-passo como é que os Serviços Municipais da Proteção Civil de Lisboa devem responder à crise, desde a importância de monitorizar as redes sociais, website e a informação que é divulgada pela comunicação social à divulgação do comunicado de espera e as ações de comunicação que devem ser feitas aos colaboradores da Câmara Municipal de Lisboa e à população.

Na fase pós-crise é demonstrado quais os passos a seguir para dar a crise por terminada, passando por convocar uma conferência de imprensa e fazer uma avaliação da resposta dada durante a crise.

Por último, é possível encontrar um resumo rápido daquilo que deve ser feito ao longo do plano.

5.1. Limitações de estudo

Antes do início da presente investigação, o investigador já tinha consciência da sua dificuldade. Desde logo, pelo acesso restrito à informação dos planos estudados. Não havendo acesso total aos planos, nomeadamente no caso português, a investigação foi limitada.

Por outro lado, a sensibilidade do tema fez com que algumas entidades negassem dar entrevistas. A E-REDES recusou participar porque tem um plano de *blackout* energético e o seu testemunho poderia comprometer alguma informação. O Ministério do Ambiente e o Ministério da Presidência disseram que nada teriam a acrescentar sobre o tema e, por isso, recusaram dar uma entrevista. No caso do Centro Nacional de Cibersegurança, restringiu a publicação da entrevista. Todas estas entidades tornaram o acesso à informação e a construção do estudo mais difícil.

A análise dos planos, por ser bastante limitada, dificultou a definição dos cenários e dos *stakeholders* para o plano construído para um cenário de *blackout* na cidade de Lisboa.

A falta de informação nos planos e dos entrevistados que recusaram a dar entrevista, resultou na impossibilidade de criar um plano que fosse o mais realista e próximo de um cenário de *blackout* verdadeiro.

5.2. Estudos posteriores

A criação de um plano para um cenário de *blackout* energético permite não só que este seja aperfeiçoado em futuras investigações, como também que sirva de base para adaptar a diversas entidades, tendo um foco mais interno, do que externo. Este é um tema novo na sociedade, que é pouco conhecido e que, por isso, tem a possibilidade de ser trabalhado em variadas vertentes.

O presente estudo focou-se na planificação da crise a nível municipal, contudo um cenário de *blackout* pode ter dimensões supramunicipais e exigir a coordenação entre os municípios.

Apesar de existir um plano nacional e regional, não é claro qual o seu papel para reagir a uma crise que afete a Área Metropolitana de Lisboa. A resposta a uma crise desta magnitude seria bastante complexa, no entanto poderia começar-se por replicar o plano que resulta no presente trabalho, e adaptar a uma escala maior. Em suma, este projeto poderia ser realizado em duas etapas: 1) adaptar o plano a cada município da Área Metropolitana de Lisboa; 2) adaptar o plano à Área Metropolitana de Lisboa, sendo que neste último, o *stakeholders* externos do

gabinete de gestão de crise passam a ser o municípios da Área Metropolitana de Lisboa. Neste sentido, considero que seria de interesse futuro fazer um plano de coordenação intermunicipal e perceber como é que a Área Metropolitana de Lisboa iria reagir a uma crise de *blackout* energético.

6. Bibliografia

Aba-Bulgu, M., & Sardar, M. N. I. (2007). Corporate Crisis and Risk Management: Modelling, Strategies and SME Application. 1(21). Elsevier.

APECOM, (s.d). <https://www.apecom.pt/pt/>

Anthonissen, P. F. (2008) Crisis Communication: practical PR strategies for reputation management and company survival (1^oed). Kogan Page

Assembleia Municipal Lisboa, (s.d.). <https://www.am-lisboa.pt/201000/1/index.htm>

Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. (1^oed). Edições 70.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definition Landscape. (Vol.9, pp.26-38). Corporate Reputation Review.

Benoit, W. L. (2015). Accounts, Excuses and Apologies. (2^oed). Suny Press.

Bradburn, N., Sudman, S., & Wansink, B. The Definitive Guide to Questionnaire Design— For Market Research, Political Polls, and Social and Health Questionnaires. (2004). (1^oed). Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Britannica, (2023). Lobbying. <https://www.britannica.com/topic/lobbying>

Broom, G. M., & Bey-Ling, S., (2009). Effective Public Relations. (11^aed). Pearson.

Bundesheer (s.d). Blackout and then?. Unser Heer. <https://www.bundesheer.at/archiv/a2021/blackout/blackout.shtml>

Butterick, K. (2011). Introducing Public Relations Theory and Practice. (1^o ed). Sage.

Cambridge Dictionary. (2023). <https://www.google.com/url?q=https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fake->

[news&sa=D&source=docs&ust=1681062042095353&usg=AOvVaw1sg-vGmq4eAfUmGAIQPog3](https://www.prdaily.com/comms-pros-predictions-for-2023-purpose-people-and-the-future-of-pr/)

Carter, A. (2023). Comms pros' predictions for 2023: Purpose, people and the future of PR. <https://www.prdaily.com/comms-pros-predictions-for-2023-purpose-people-and-the-future-of-pr/>

Carter, A. (2023). 3 case studies on how communicators are using Chat GPT right now. <https://www.prdaily.com/3-case-studies-on-how-communicators-are-using-chat-gpt-right-now/>

CIPR, 2023. About PR. https://www.cipr.co.uk/CIPR/About_Us/About_PR.aspx

CIPRA, (s.d). <https://www.cipra.org.cn/>

CIRP, (2023). State of the Profession 2022. <https://www.slideshare.net/CIPRPaul/cipr-state-of-the-profession-2022>

Cision, (s.d.). Sobre a Cision. <https://www.cision.pt/sobre-a-cision/>

Coffey, A. (2014). Analysing Documents. In Uwe F., The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis (pp. 367 - 380). SAGE.

Coleman, A. (2020). Crisis Communication Strategies: How to prepare in advance, respond effectively and recover in full. (1^{ed}). Kogenpage.

Community Tool Box (s.d). Section 8. Arranging a Press Conference. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/promoting-interest/press-conference/main>

Connolly, B. (2020). Digital Trust: Social Media Strategies to Increase Trust and Engage Customers. Bloomsburg Business.

Coombs, W. T. (2015). On Going Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (4^{ed}). Sage.

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, 10(3), 163-176.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2023). The handbook of crisis communication. (2^{ed}). Wiley Blackwell.

Creswell, J. & Maheshwari, S. (2017). United Grapples With PR Crisis Over Videos of Man Being Dragged Off Plane. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2017/04/11/business/united-airline-passenger-overbooked-flights.html>

Daymon, C. & Holloway, I. (2011). Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications. (2^{ed}). Routledge.

Derani, N. S. & Naidu, P (2016). The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform during a Crisis within the Oil Industry. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116000800?via%3>

DGEG. (2022). Risk-preparedness Plan for the Portuguese Electricity Sector. Direção Geral de Energia e Geologia. https://energy.ec.europa.eu/system/files/2022-03/PT_RPP_electricity.pdf

Diário da República. (2022). Decreto-Lei n.º 20/2022. <https://files.dre.pt/1s/2022/01/02000/0000200014.pdf>

Doorley, J., & Garcia, H. (2020). Reputation Management: The key to successful public relations and corporate communication. Routledge. Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice. Journal of Public Relations Research

Economic Development and Labour Bureau. (2004). ENERGY ADVISORY COMMITTEE. EEB. <https://www.eeb.gov.hk/sites/default/files/en/node74/Europe02.pdf>

Edwards, L. (2021). Organised lying and professional legitimacy: Public relations' accountability in the disinformation debate. *European Journal of Communication* 2021, Vol. 36(2) 168–182. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0267323120966851>

ePortugal.gov.pt,(s.d.) <https://eportugal.gov.pt/entidades/camara-municipal-de-lisboa#:~:text=A%20C%C3%A2mara%20Municipal%20de%20Lisboa,das%20necessidades%20da%20popula%C3%A7%C3%A3o%20local>

Eiró-Gomes, M., & Nunes, T. (2013). *Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?* Artigo apresentado no 8º Congresso SOPCOM, Lisboa.

ESCS, (s.d). *Licenciatura em Relações Públicas e Comunicação Empresarial.* <https://www.escs.ipl.pt/cursos/licenciaturas/relacoes-publicas-e-comunicacao-empresarial>

ESCS, (s.d). *Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas.* <https://www.escs.ipl.pt/cursos/mestrados/gestao-estrategica-das-relacoes-publicas>

Facebook (s.d). *NCRP - Núcleo de Comunicação e Relações Públicas.* <https://www.facebook.com/nucleoCRP/>

Forbes (2021). "Public Relations In 2022: What Will The Future Bring?" <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/12/21/public-relations-in-2022-what-will-the-future-bring/?sh=190933331998>

Freeman, E. (2014). *Stakeholder Management And Reputation. Values and Ethics for the 21 Century.*

Global Alliance PR, (s.d). <https://www.globalalliancepr.org/>

Goodman, M. (2016). *Future Crimes.* (1ªed). Anchor books.

Gonçalves, B. (2022). Acabou da pior maneira a história da baleia que deu à costa na Fonte da Telha. <https://magg.sapo.pt/atualidade/atualidade-nacional/artigos/acabou-da-pior-maneira-a-historia-da-baleia-que-deu-a-costa-na-fonte-da-telha>

Gouvernement. (2022). Risk preparedness plan in the electricity sector. Ministry of Ecological Transition. https://energy.ec.europa.eu/system/files/2022-03/FR_RPP_electricity.pdf

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. CBS College Publishing.

Hearit, K. M. (2006). Crisis management by apology: Corporate response to allegations of wrongdoing. Lawrence Erlbaum.

Heath, R. L. (2001). Corporate apologia: When an organization speaks in defense of itself. In Hearit, K. M., Handbook of Public Relations (pp.595-605). SAGE

Hearit, K. M., (1995). “Mistakes were made”: Organizations, apologia and crises of social legitimacy. In n.d Communication Studies, (pp.1-17). Routledge.

Heathy-Workplaces (s.d). Press Conference. <https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/en/tools-and-publications/campaign-toolkit/campaign-examples-and-tools/media-communication-tools/press-conference>

Honeyager, M.(2022). What Are Blackouts? Here's What Causes Them and Why They're So Dangerous. CNET. <https://www.cnet.com/home/energy-and-utilities/what-are-blackouts-heres-what-causes-them-and-why-theyre-so-dangerous/>

IESO. (2003). Looking Back at Blackout 2003. IESO. <https://www.ieso.ca/en/Corporate-IESO/Media/Also-of-Interest/Blackout-2003#:~:text=What%20happened%3F,America%20on%20August%2014%2C%202003>

Institute for Public Relations, (s.d). <https://instituteforpr.org/>

Instituto Politécnico de Bragança (s.d). Licenciatura em Comunicação e Jornalismo. https://portal3.ipb.pt/index.php/pt/guiaects/cursos/licenciaturas/curso?cod_escola=3045&cod_curso=9662

Instituto Politécnico da Guarda (s.d). Licenciatura: Comunicação e Relações Públicas. http://www.ipg.pt/guia_aluno/curso.aspx?id=13&curso=Comunica%C3%A7%C3%A3o%20e%20Rela%C3%A7%C3%B5es%20P%C3%BAblicas

Instituto Politécnico de Leiria, (s.d). Mestrado em Comunicação e Media. <https://www.ipleiria.pt/curso/mestrado-em-comunicacao-e-media/>

Instituto Politécnico de Tomar (s.d). Licenciatura em Comunicação Social. https://portal2.ipt.pt/pt/cursos/licenciaturas/1_-_cs/

Instituto Politécnico de Viseu (s.d). Licenciatura Publicidade e Relações Públicas. <https://www.essev.ipv.pt/Cursos/apresentacao.aspx?value=12>

Instituto Superior de Entre Douro e Vouga (s.d). Licenciatura Marketing, Publicidade e Relações Públicas. <https://isvouga.pt/pt/cursos/lic/marketing-publicidade-e-relacoes-publicas/>

IPRA, (s.d). <https://www.ipra.org/>

ISCSP, (s.d). Licenciatura em Ciências da Comunicação. <https://www.iscsp.ulisboa.pt/pt/cursos/oferta-graduada/licenciaturas/ciencias-da-comunicacao>

ISCSP, (s.d). Mestrado em Ciências da Comunicação. <https://www.iscsp.ulisboa.pt/pt/cursos/oferta-graduada/mestrados/ciencias-da-comunicacao>

ISCTE (s.d). Doutoramento em Ciências da Comunicação. <https://www.iscte-iul.pt/curso/77/doutoramento-ciencias-comunicacao>

Kemp, S. (2022). DIGITAL 2022: PORTUGAL. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>

Lazarsfeld, P. F. (1960). The People's Choice: How the voter makes up his mind in a presidential campaign. (5^{ed}). Columbia University Press.

Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg. (2021). Luxembourg risk preparedness plan for the electricity sector. Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg. https://energy.ec.europa.eu/system/files/2022-03/LU_RPP_electricity.pdf

L'Etang, J. (2009). Public Relations: Concepts, Practice and Critique. (2^{ed}). Sage.

Luttrell, R. & Ward, J. 2018. A Practical Guide to Ethics in Public Relations. (1^{ed}). Rowman & Littlefield Publishers.

Magill, J. (2021). Experts Say Cyberattacks Likely To Result In Blackouts In U.S.. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jimmagill/2021/07/24/experts-say-cyberattacks-likely-to-result-in-blackouts-in-us/?sh=672c5b45372d>

Mahdavian, F., Platt, S., Wiens, M., Klein, M., & Schultmann, F. (2020). Communication blackouts in power outages: Findings from scenario exercises in Germany and France. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101628>

Myers, C., (2021). Public Relations History: Theory, Practice and Profession. Routledge.

Mayer, C., (2022). Snake Dies as It Cuts Power for 10,000 Homes in Japan. Newsweek. <https://www.newsweek.com/snake-cuts-power-city-japan-1721846>

McCaffery, M. (2020). Emergency Landing Page Best Practices (Web Design for Disaster, Part 2). Kalamuna. <https://www.kalamuna.com/blog/emergency-landing-page-best-practices-web-design-disaster-part-2>

MEEE. (2022). National Risk Preparedness Plan for the Electricity Sector. Ministry for the Environment, Energy and Enterprise. <https://energy.ec.europa.eu/system/files/2022-08/220817%20Risk%20Preparedness%20Plan.1.pdf>

MEKH.(2022). Risk Preparedness Plan. Hungarian Energy and Public Utility Regulatory Authority. https://energy.ec.europa.eu/system/files/2022-03/HU_RPP_electricity.pdf

Mendes, A. M. & Pereira, F. C. (2006). Crises: de Ameaças a Oportunidades - Gestão Estratégica da Comunicação de Crises. (1ªed). Edições Sílabo.

Ministry of Economic Affairs and Climate Policy. (2022). Risk Preparedness Plan Electricity 2022. Ministry of Economic Affairs and Climate Policy. https://energy.ec.europa.eu/system/files/2022-04/NL_%20RPP%20electricity.pdf

Ministry of Economics of Latvia. (2021). Risk- Preparedness Plan for the Electricity Supply. Ministry of Economics of Latvia. https://energy.ec.europa.eu/system/files/2022-03/LV_RPP_electricity.pdf

Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1997). Cómo Gestionar una Crisis. (1ªed). Gestión 2000.

Murphy, B. (2004). Emergency Management and the August 14th, 2003 Blackout. https://www.iclr.org/wp-content/uploads/PDFS/emergency_management_and_the_august_14th_2003_blackout.pdf

MVW Communications. (2021). Managing Communication During Power Outages.MVW Communications. <https://www.mvw360.com/blog/2021/2/22/managing-comms-during-power-outage>

Oliveira, C. L. (2008). Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. Travessias, 2(3).

Origin, 2019. What causes power outages. Origin Energy. <https://www.originenergy.com.au/blog/what-causes-power-outages/>

Papagiannopoulos, R. (s.d). Public Relations pivotal role regarding alternative facts & fake news. PRCA. <https://www.prca.org.uk/PRFakeNews>

Pasadeos, Y., Berger, B., & Renfro, R. (2010). Public relations as a maturing discipline: An update on research networks. Journal of Public Relations Research, 22(2), 136-158.

Perlroth, N. & Krauss, C (2018). A Cyberattack in Saudi Arabia Had a Deadly Goal. Experts Fear Another Try. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2018/03/15/technology/saudi-arabia-hacks-cyberattacks.html>

Petermann, T., Bradke, H., Lüllmann, A., Poetzsch, M., & Riehm, U. (2011). What happens during a blackout. <https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000103292/122337755>

Pierpont, (2023). Is ChatGPT a Threat to Public Relations Professionals?. <https://www.piercom.com/news-insights/is-chatgpt-a-threat-to-public-relations-professionals/>

PRCA, (s.d). <https://www.prca.org.uk/>

PRDaily, (2023). Comms pros' predictions for 2023: Purpose, people and the future of PR. <https://www.prdaily.com/comms-pros-predictions-for-2023-purpose-people-and-the-future-of-pr/>

PRSA, (s.d.). <https://www.prsa.org/>

Rayner, J. (2003). Managing reputational risk: leveraging opportunities curbing threats. (1sted). The Institute of Internal Auditors UK and Ireland.

Ready, (2023). Power outages. Ready. <https://www.ready.gov/power-outages#:~:text=Keep%20freezers%20and%20refrigerators%20closed,avoid%20damage%20from%20electrical%20surges>

Regulatory Authority for Energy. (2022). Risk Preparedness Plan for the Electricity Sector of Greece. Regulatory Authority for Energy. https://energy.ec.europa.eu/system/files/2022-09/EL_%20RPP%20electricity.pdf

Rockdove Solutions. (s.d.). 3 Crisis Management Case Studies We Can Learn From. Rockdove Solutions. <https://www.rockdovesolutions.com/blog/3-crisis-management-case-studies-we-can-learn-from>

RTP, (2000). Apagão em Portugal [Arquivo de Jornal]. RTP.
<https://arquivos.rtp.pt/conteudos/apagao-em-portugal-2/>

Sapotek (2022). Onde existem incêndios ativos? A resposta está no Fogos.pt. Sapotek.
<https://tek.sapo.pt/mobile/apps/artigos/onde-existem-incendios-ativos-a-resposta-esta-no-fogos-pt>

Schmidt, E. & Cohen, J, (2014). The New Digital Age: transforming nations, businesses and our lives. (1ºed). Vintage books.

Schreier, M. (2012). Qualitative Content Analysis in Practice. (1ºed). SAGE

Schwarz, A., Seeger, M. W., & Auer, C. (2016). The handbook of international crisis communication research. (1ºed). Wiley Blackwell.

Seitel, F. P. (2017). The Practice of Public Relations. (13ªed.). Pearson.

Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. (2013). Theorizing crisis communication. (1ºed). Wiley Blackwell.

Simpleilearn, (2023). AI Applications: Top 18 Artificial Intelligence Applications in 2023.
<https://www.simplilearn.com/tutorials/artificial-intelligence-tutorial/artificial-intelligence-applications>

Sheikn, M. (2023). 15 social media monitoring tools you need in 2024.
<https://sproutsocial.com/insights/social-media-monitoring-tools/>

SOPCOM, (s.d). <https://sopcom.pt/>

Spradley, R. T. (2016). Crisis Communication in Organizations.

Strauss, A., & Corbin, J. (2008). Pesquisa Qualitativa Técnica e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada: (2ºed). Artmed.

Tahir, O. (2019). Misinformation, fake news, and implications for the PR industry. Agility PR Solutions. <https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/misinformation-fake-news-and-implications-for-the-pr-industry/>

Tench, R., & Yeomans, L. (2014). Exploring Public Relations. (4^{ed}). Pearson.

Tench, R., & Waddington, S. (2021). Exploring Public Relations and Management Communication. (5^{ed}). Pearson.

Tidy, J. (2022). Ukrainian power grid 'lucky' to withstand Russian cyber-attack. BBC. <https://www.bbc.com/news/technology-61085480>

U.S Bureau of Labor Statistics, (2023). Occupational Outlook Handbook. Public Relations Specialists. <https://www.bls.gov/ooh/media-and-communication/public-relations-specialists.htm#tab-1>

Ulmer, R. R., Sellnow, T. M. & Seeger, M. W. (2018). Effective Crisis Communication: Moving from crisis to opportunity. (4^{ed}). Sage.

UNDRR, (2022). Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2022. UNDRR. <https://www.undrr.org/publication/global-assessment-report-disaster-risk-reduction-2022>

Universidade dos Açores (s.d). Licenciatura em Comunicação e Relações Públicas. <https://fcs.h.uac.pt/cursos/licenciatura-em-comunicacao-e-relacoes-publicas/>

Universidade Beira Interior (s.d). Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas. <https://www.ubi.pt/curso/882>

Universidade Católica Portuguesa (s.d). Licenciatura em Comunicação Social e Cultural. <https://fch.lisboa.ucp.pt/pt-pt/licenciaturas/programas/licenciatura-em-comunicacao-social-e-cultural>

Universidade Maia (s.d). Licenciatura Relações Públicas e Gestão da Comunicação.
<https://www.umaia.pt/pt/ensino/oferta-formativa/licenciaturas/relacoes-publicas-gestao-comunicacao>

Universidade do Minho (s.d). Núcleo de Estudantes de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho.
https://login.uminho.pt/adfs/ls/?wa=wsignin1.0&wtrealm=https%3a%2f%2fwww.ics.uminho.pt&wctx=https%3a%2f%2fwww.ics.uminho.pt%2fpt%2fEstudar%2fLicenciaturas%2fCiencias-da-Comunicacao%2f_layouts%2f15%2fAuthenticate.aspx%3fSource%3d%252Fpt%252FEstudar%252FLicenciaturas%252FCiencias%252Dda%252DComunicacao%252FPaginas%252FNucleo%252Dde%252DEstudantes%252Easpx

Universidade Minho (s.d). Licenciatura em Ciências da Comunicação.
<https://www.ics.uminho.pt/pt/Ensino/Licenciaturas/Ciencias-da-Comunicacao>

Universidade Lusófona (s.d). Licenciatura Comunicação Aplicada: Marketing, Publicidade e Relações Públicas. <https://www.ulusofona.pt/lisboa/licenciaturas/comunicacao-aplicada-marketing-publicidade-e-relacoes-publicas>

Wilcox, D. (2006). “The Landscape of Today’s Global Public Relations”. *Anàlisi*, 34, 67-85.

Wilcox, D.L. & Cameron. G.L. (2015). *Public Relations, Strategies and Tactics*. (11th ed). Pearson.

Wilcox, C. & Reber, S. (2014). *Think Public Relations*. (2ºed.). Pearson.

Whatmough, D. (2019). *Digital PR*. (1ºed). Emerald Publishing.

Zetter, K. (2016). Inside the Cunning, Unprecedented Hack of Ukraine's Power Grid. *Wired*.
<https://www.wired.com/2016/03/inside-cunning-unprecedented-hack-ukraines-power-grid/>

7. Anexo

Quadros de análise das categorias dos planos de preparação de risco para uma crise energética dos planos analisados.

1. Cenários de Crise

1.1 Ciberataque	1.1.1 Ciberataques	Dinamarca	Suécia	Portugal						
	1.1.2 Ciberataques - entidades ligadas à rede	Holanda	França	Dinamarca	Luxemburgo	Letónia	Hungria	Grécia	Malta	
	1.1.3 Ciberataques - entidades externas à rede	Holanda	França	Luxemburgo	Letónia	Hungria	Grécia	Malta		

Quadro 1 - 1.1 Ciberataque

1.2 Catástrofes Naturais	1.2.1 Tempestade Solar	Holanda	França	Dinamarca	Luxemburgo	Grécia	Malta				
	1.2.2 Erupção Vulcânica	Holanda	Luxemburgo	Grécia							
	1.2.3 Tempestade	Holanda	França	Dinamarca	Luxemburgo	Letónia	Suécia	Hungria	Portugal	Grécia	Malta
	1.2.4 Período de Frio	Holanda	França	Luxemburgo	Letónia	Suécia	Grécia				
	1.2.5 Precipitação Forte e Inundações	Holanda	França	Luxemburgo	Suécia	Hungria	Portugal	Grécia	Malta		
	1.2.6 Inverno Extremo	Holanda	França	Dinamarca	Luxemburgo	Letónia	Suécia	Hungria	Grécia		
	1.2.7 Pandemia	Holanda	França	Luxemburgo	Letónia	Suécia	Hungria	Malta	Grécia		
	1.2.8 Onda de Calor	Holanda	Luxemburgo	Letónia	Suécia	Portugal	Grécia	Malta			
	1.2.9 Terramoto	Holanda	França	Luxemburgo	Hungria	Portugal	Grécia				
	1.2.10 Fogo Florestal	Holanda	França	Luxemburgo	Suécia	Hungria	Portugal	Grécia			
	1.2.11 Período de Seca	Holanda	França	Luxemburgo	Suécia	Hungria	Portugal	Grécia			
	1.2.12 Tempestade Severa	Portugal									
	1.2.13 Fogos Florestais Críticos	Dinamarca	Portugal								

Quadro 2 - 1.2 Catástrofes Naturais

Quadro 3 - 1.3 Falhas Técnicas

1.3 Falhas Técnicas	1.3.1 Escassez de Combustível	Holanda	França	Luxemburgo	Portugal	Grécia	Malta		
	1.3.2 Falha no Abastecimento de Energia Nuclear	Holanda	França	Luxemburgo	Grécia				
	1.3.3 Falha Local Técnica	Holanda	França	Luxemburgo	Grécia	Malta			
	1.3.4 Múltiplas Falhas Causadas Por Temperaturas Extremas	Holanda	França	Luxemburgo	Letónia	Grécia	Malta		
	1.3.5 Falha no Sistema de Telecomunicações	Holanda	França	Dinamarca	Luxemburgo	Letónia	Hungria	Grécia	Malta
	1.3.6 Falhas Múltiplas em Simultâneo	Holanda	Luxemburgo	Letónia	Suécia	Grécia			
	1.3.7 Problemas no Mecanismo de Controlo de Energia	Holanda	França	Luxemburgo	Suécia	Grécia	Malta		
	1.3.8 Falha em Equipamento em Série	Holanda	França	Luxemburgo	Portugal	Grécia			
	1.3.9 Fluxo de Energias Indesejáveis	Holanda	Luxemburgo	Letónia	Hungria	Grécia	Malta		
	1.3.10 Erros no Uso de Fontes de Energia Renovável	Holanda	França	Luxemburgo	Suécia	Hungria	Grécia	Malta	
	1.3.11 Falha na Produção de Energia Nuclear	Suécia							
	1.3.12 Falha Internacional no Fornecimento de Gás	Portugal							

Quadro 4 - 1.4 Sabotagem/Ataques

1.4 Sabotagem /Ataques	1.4.1 Ataque Físico na Central	Holanda	França	Luxemburgo	Hungria	Grécia	Malta		
	1.4.2 Ataque Físico Contra Infraestruturas Críticas	Holanda	França	Luxemburgo	Letónia	Hungria	Portugal	Grécia	Malta
	1.4.3 Ameaça aos Empregados	Holanda	França	Dinamarca	Luxemburgo	Hungria	Grécia	Malta	
	1.4.4 Ataque Interno	Holanda	França	Dinamarca	Luxemburgo	Letónia	Hungria	Grécia	Malta
	1.4.5 Greves e Motins	Holanda	França	Luxemburgo	Portugal	Grécia	Malta		

Quadro 5 - 1.5 Acidente Nuclear/Industrial

1.5 Acidente Nuclear/Industrial	1.5.1 Acidente Nuclear	Holanda	França	Luxemburgo	Hungria	Grécia		
	1.5.2 Acidente Industrial	Malta						

Quadro 6 - 1.6 Falha Humana

1.6 Falha Humana	1.6.1 Erro Humano	Holanda	França	Luxemburgo	Grécia	Malta
------------------	-------------------	---------	--------	------------	--------	-------

2. Entidades Competentes

2.1. - Nacional

Quadro 7 - 2.1.1 Governo

2.1.1 Governo	2.1.1.1 Presidente da República	França	Malta	
	2.1.1.2 Primeiro-Ministro	França		
	2.1.1.3 Serviços de Informação do Governo	França		
	2.1.1.4 Entidade de informações e serviços	França		
	2.1.1.5 Conselho de Ministros	Letónia	Hungria	Portugal
	2.1.1.6 Associação dos Governos	Letónia		

Quadro 8 - 2.1.2 Ministério

2.1.2 Ministérios	2.1.2.1 Ministro da Energia	Holanda	França	Dinamarca	Portugal	Grécia
	2.1.2.2 Ministro da Defesa	França	Letónia			
	2.1.2.3 Ministério do Interior	Letónia				
	2.1.2.4 Ministério dos Transportes	Letónia				
	2.1.2.5 Ministério da Justiça	Letónia				
	2.1.2.6 Ministério do Ambiente	Letónia				
	2.1.2.7 Ministro dos Negócios Estrangeiros	Letónia				
	2.1.2.8 Ministro da Justiça	Letónia				
	2.1.2.9 Ministro da Saúde	Letónia				
	2.1.2.10 Ministro dos Transportes	Letónia				
	2.1.2.11 Ministro do Ambiente	Letónia				
	2.1.2.12 Ministério dos Assuntos Internos e Segurança	Malta				
	2.1.2.13 Ministro da Inovação e da Tecnologia	Hungria				
	2.1.2.14 Ministro da Agricultura	Hungria	Luxemburgo	Letónia	Suécia	Grécia

Quadro 9 - 2.1.3 Entidades Produtoras de Energia

2.1.3 Entidades Produtoras de Energia	2.1.3.1 Transmissor Nacional de Energia	Holanda			
	2.1.3.2 Operador Industrial	Luxemburgo			
	2.1.3.3 Comissário de Energia	Luxemburgo	Letónia	Grécia	Malta

Quadro 10 - 2.1.4 Entidades Distribuidoras de Energia

2.1.4 Entidades Distribuidoras de Energia	2.1.4.1 Distribuidora Nacional de Energia	Holanda	Grécia	
	2.1.4.2 Distribuidora de Gás	Letónia		
	2.1.4.3 Distribuidora de Aquecimento de Riga	Letónia		

Quadro 11 - 2.1.5 Departamentos Intermédios do Estado

2.1.5 Departamentos Intermédios do Estado	2.1.5.1 Secretário geral da defesa e da segurança nacional	França			
	2.1.5.2 Centro operacional de gestão de crise interministerios	França			
	2.1.5.3 Departamento do ambiente, planeamento e habitação	França			
	2.1.5.4 Direção geral da energia e do clima	França			
	2.1.5.5 Direção geral da Proteção Civil e da Gestão de Crises	França			
	2.1.5.6 Secretário geral do mar	França			
	2.1.5.7 Direção geral de Territórios e Águas	França			
	2.1.5.8 Direção geral de Territórios, Comida e Mar	França			
	2.1.5.9 Direção de controlo de desastres do Ministério do Interior	Hungria			
	2.1.5.10 Direção de controlo de desastres	Hungria			
	2.1.5.11 Responsável pela produção e instalação de novos centros de energia do Transmissor Nacional de Energia	Portugal			
	2.1.5.12 Diretor do sistemas de gás do Transmissor Nacional de Gás	Portugal			
	2.1.5.13 Operadora de instalações de gás e eletricidade	Malta			
	2.1.5.14 Secretário da Energia	Malta			
	2.1.5.15 Operador independente de transmissão de energia	Grécia	Suécia	Portugal	Malta

Quadro 12 - 2.1.6 Agências/Proteção Civil/Autoridades

2.1.6 Agências/Proteção Civil/Autoridades	2.1.6.1 Operador nacional de gás natural	Grécia				
	2.1.6.2 Equipa de resposta de segurança informática	Grécia	Luxemburgo	Suécia	Malta	
	2.1.6.3 Proteção Civil	França	Malta			
	2.1.6.4 Forças Armadas	Letónia				
	2.1.6.5 Polícia	Dinamarca				
	2.1.6.6 Polícia de Força Especial	Malta				
	2.1.6.7 Bombeiros	Luxemburgo	Portugal	Grécia		
	2.1.6.8 Serviços de Inteligência	Dinamarca				
	2.1.6.9 Serviços de inteligência militar	Dinamarca				
	2.1.6.10 Diretor da Segurança Nacional	Letónia				
	2.1.6.11 Centro nacional de cibersegurança	Dinamarca	Suécia	Hungria	Portugal	Malta
	2.1.6.12 Central Nuclear	Hungria				
	2.1.6.13 Autoridade de proteção de dados	Grécia				
	2.1.6.14 Agência de água e energia	Malta				
	2.1.6.15 Serviços de Informação e imprensa	Luxemburgo				
	2.1.6.16 Entidade reguladora de energia	Letónia	Malta			

2.2. Regional

Quadro 13 - 2.2.1 Departamentos Intermédios do Estado

2.2.1 Departamentos Intermédios do Estado	2.2.1.1 Direção Regional do ambiente, planeamento e habitação	França
	2.2.1.2 Direção interdepartamental do ambiente, planeamento e transporte	França

2.3. Local

Quadro 14 - 2.3.1 Departamentos Intermédios do Estado e 2.3.2 Entidades Distribuidoras de Energia

2.3.1 Departamentos Intermédios do Estado	2.3.1.1 Posto de comando municipal	França
	2.3.1.2 Direção geral das autoridades locais	França
2.3.2 Entidades Distribuidoras de Energia	2.3.2.1 Companhia de Distribuição Local	França

2.4. Interregional

Quadro 15 - 2.4.1 Ministérios, 2.4.2 Entidades Produtoras de Energia e 2.4.3 Entidades Distribuidoras de Energia

2.4.1 Ministérios	2.4.1.1 Ministro da Energia - Alemanha	Dinamarca	Luxemburgo
	2.4.1.2 Ministro da Energia - Holanda	Dinamarca	
2.4.2 Entidades Produtoras de Energia	2.4.2.1 Diretor do sistema de eletricidade do Transmissor de Energia de Espanha	Portugal	
	2.4.2.2 Transmissor de Energia - Noruega	Dinamarca	
	2.4.2.3 Transmissor de Energia - Alemanha	Dinamarca	
2.4.3 Entidades Distribuidoras de Energia	2.4.3.1 Distribuidoras de Energia	Dinamarca	
	2.4.3.2 Associação da Rede Elétrica Báltica	Letónia	

Quadro 16 - 2.4.4 Departamentos Intermédios do Estado e 2.4.5 Agências/Proteção Civil/Autoridades

2.4.4 Departamentos Intermédios do Estado	2.4.4.1 Célula interdepartamental de crise	França
	2.4.4.2 Direção de departamentos de territórios	França
	2.4.4.3 Estabelecimento público para distribuição intermunicipal	França
2.4.5 Agências/Proteção Civil/Autoridades	2.4.5.1 Secretário geral dos Assuntos Europeus	França
	2.4.5.2 Comissão Europeia	Dinamarca
	2.4.5.3 Autoridades Competentes da Estónia	Letónia
	2.4.5.4 Autoridades Competentes da Lituânia	Letónia

2.5. Trans-Nacional

Quadro 17 - 2.5.1 Governo

2.5.1 Governo	2.5.1.1 Governo - Itália	Malta
	2.5.1.2 Governo - Áustria	Holanda
	2.5.1.3 Governo - Bélgica	Holanda
	2.5.1.4 Governo - Suíça	Holanda
	2.5.1.5 Governo - Alemanha	Holanda
	2.5.1.6 Governo - França	Holanda
	2.5.1.7 Governo - Luxemburgo	Holanda

Quadro 18 - 2.5.2 Ministérios

2.5.2 Ministérios	2.5.2.1 Ministro do Interior - Bélgica	Holanda	
	2.5.2.2 Ministro da Energia - Alemanha	Holanda	
	2.5.2.3 Ministro da Energia - França	Holanda	Luxemburgo
	2.5.2.4 Ministro da Energia - Áustria	Holanda	Luxemburgo
	2.5.2.5 Ministro da Energia - Bélgica	Luxemburgo	
	2.5.2.6 Ministro da Energia - Alemanha	Luxemburgo	
	2.5.2.7 Ministro da Energia - Holanda	Luxemburgo	
	2.5.2.8 Ministro da Energia - Luxemburgo	Luxemburgo	
	2.5.2.9 Ministro do Interior - Finlândia	Suécia	

Quadro 19 - 2.5.3 Entidades Distribuidoras de Energia

2.5.3 Entidades Distribuidoras de Energia	2.5.3.1 Transmissor de Energia - Áustria	Holanda	França	Hungria
	2.5.3.2 Transmissor de Energia - Bélgica	Holanda	França	
	2.5.3.3 Transmissor de Energia - Suíça	Holanda	França	
	2.5.3.4 Transmissor de Energia - Alemanha	Holanda	França	
	2.5.3.5 Transmissor de Energia - França	Holanda		
	2.5.3.6 Transmissor de Energia - Luxemburgo	Holanda	França	

	2.5.3.7 Transmissor de Energia - Holanda	França		
	2.5.3.8 Transmissor de Energia - Nórdico	Dinamarca		
	2.5.3.9 Transmissor de Energia - Continental	Dinamarca		
	2.5.3.10 Transmissor de Energia - Finlândia	Dinamarca	Suécia	
	2.5.3.11 Transmissor de Energia - Islândia	Dinamarca	Suécia	
	2.5.3.12 Transmissor de Energia - Noruega	Dinamarca	Suécia	
	2.5.3.13 Transmissor de Energia - Suécia	Dinamarca		
	2.5.3.14 Transmissor de Energia - Lituânia	Letónia		
	2.5.3.15 Transmissor de Energia - Estónia	Letónia		
	2.5.3.16 Transmissor de Energia - Rússia	Letónia		
	2.5.3.17 Transmissor de Energia - Bielorrússia	Letónia		
	2.5.3.18 Transmissor de Energia - Dinamarca	Suécia		
	2.5.3.19 Transmissor de Energia - Croácia	Hungria		
	2.5.3.20 Transmissor de Energia - Polónia	Hungria		
	2.5.3.21 Transmissor de Energia - România	Hungria		
	2.5.3.22 Transmissor de Energia - Sérvia	Hungria		
	2.5.3.23 Transmissor de Energia - Ucrânia	Hungria		
	2.5.3.24 Transmissor de Energia - Espanha	Portugal		
	2.5.3.25 Transmissor de Energia - Itália	Grécia	Malta	
	2.5.3.26 Transmissor de Energia - Bulgária	Grécia		

Quadro 20 - 2.5.4 Agências/Proteção Civil/Autoridades

2.5.4 Agências/Proteção Civil/Autoridades	2.5.4.1 Agência Europeia de Cibersegurança	França	
	2.5.4.2 Secretário Geral dos Assuntos Europeus	França	
	2.5.4.3 Representante Nacional da União Europeia	França	
	2.5.4.4 Equipa da União Europeia de Resposta de Crise Política Integrada	França	
	2.5.4.5 Diretor Geral da Energia e Clima - França	Luxemburgo	

	2.5.4.6 Alto responsável do Departamento de Energia - Suíça	Holanda	Luxemburgo
	2.5.4.7 Polícia - Bélgica	Luxemburgo	
	2.5.4.8 Polícia - Holanda	Luxemburgo	

3. Coordenador de Crise

Quadro 21 - 3.1 Governo e 3.2 Ministérios

3.1 Governo	3.1 Primeiro-Ministro	França	Luxemburgo
3.2 Ministérios	3.2.1 Ministro da Energia	Luxemburgo	Malta
	3.2.2 Ministro do Interior	França	
	3.2.3 Ministro dos Negócios Estrangeiros	França	
	3.2.4 Ministro do Estado	Luxemburgo	
	3.2.5 Ministro da Economia	Letónia	

Quadro 22 - 3.3 Entidades Transmissoras de Energia e 3.4 Agências/Proteção Civil/Autoridades

3.3 Entidades Transmissoras de Energia	3.3.1 Transmissor Nacional de Energia	Dinamarca	Hungria
3.4 Agências/Proteção Civil/Autoridades	3.4.1 Agência de Energia Dinamarquesa	Dinamarca	
	3.4.2 Agência de Energia Sueca	Suécia	
	3.4.3 Direção Geral de Energia e Geologia	Portugal	
	3.4.4 Entidade reguladora de energia	Grécia	
	3.4.5 Diretor geral da Energia do Ministério da Energia	Holanda	
	3.4.6 Diretor do sistema de eletricidade do Transmissor Nacional de Energia	Portugal	
	3.4.7 Prestador de serviços universal	Hungria	
	3.4.8 Comerciantes de eletricidade	Hungria	
	3.4.9 Responsável de Companhia de Distribuição de Energia	Hungria	
	3.4.10 Alto comissário da Proteção Civil	Luxemburgo	

4. Comunicação

Quadro 23 - 4.1 Agências/Proteção Civil/Autoridades

4.1 Agências/Proteção Civil/Autoridades	4.1.1 Nacional	4.1.1.1 Departamento de Comunicação do Ministério da Energia	Holanda
		4.1.1.2 Equipa de Comunicação de Crise Nacional (Governo)	Holanda
		4.1.1.3 Serviço de Informação e Alerta da População	França
		4.1.1.4 Equipa de operações da Agência de Energia Dinamarquesa	Dinamarca
		4.1.1.5 Serviços de Informação e imprensa	Luxemburgo
		4.1.1.6 Departamento de comunicação do Ministério da Economia	Letónia
		4.1.1.7 Agência de Contigência Civil Sueca - Entidade Reguladora de energia	Suécia
		4.1.1.8 Departamento de Comunicação - Transmissor Nacional de Energia	Hungria
		4.1.1.9 Proteção Civil	Portugal
		4.1.1.10 Centro Nacional de Cibersegurança	Portugal
		4.1.1.11 Distribuidora Nacional de Energia	Malta
	4.1.2 Regional	4.1.2.1 Transmissor Nacional de Energia (Crises regionais)	Dinamarca
	4.1.3 Local	4.1.3.1 Distribuidor de Energia Regional (Crise local)	Holanda

Quadro 24 - 4.2 Canais de Comunicação

4.2 Canais de Comunicação	4.2.1 Canais normais	Holanda				
	4.2.2 Serviço rede móvel	Holanda	Letónia	Malta		
	4.2.3 Rádio	Holanda	França	Luxemburgo	Suécia	Hungria
	4.2.4 Televisão	França	Dinamarca	Luxemburgo	Suécia	Hungria
	4.2.5 Redes Sociais	França	Dinamarca	Luxemburgo	Suécia	
	4.2.6 Sirenes (pré-instaladas)	França				
	4.2.7 Website	Luxemburgo	Suécia	Hungria		
	4.2.8 Jornal Impresso	Luxemburgo				

Quadro 25 - Críticas da Comissão Europeia

País	Falta de informação nos diversos cenários de crise energética	Falta de informação sobre as medidas regionais e bilaterais de cooperação e assistência entre os Estados-Membros	Outros itens em falta	Falta de descrição nas medidas preventivas	Falta de informação na definição de crises energéticas	Falta de informação em alguns procedimentos nacionais e medidas	Falta de informação nos mecanismos de cooperação e coordenação
França	X	X	X				
Dinamarca	X	X	X				
Luxemburgo	X	X		X			
Letónia	X	X	X				
Hungria	X	X	X				
Holanda	X	X	X				
Portugal	X	X	X				
Suécia	X	X			X		
Grécia		X	X			X	
Malta	X	X	X				
Chipre	X		X		X		
Irlanda	X		X		X	X	
Eslováquia	X	X	X		X		
Croácia	X	X	X			X	
Bélgica	X	X	X		X		
Bulgária	X	X	X		X		
Lituânia	X	X	X			X	
Polónia	X	X	X		X		
Eslovénia	X	X	X		X		
Finlândia	X	X	X		X	X	
Estónia	X	X	X		X	X	
República Checa	X	X	X		X	X	
Itália	X	X	X			X	X

Tabelas

Tabela 15 - Predominância de Entidades Competentes

Entidades Competentes	Repetições
Transmissora Nacional de Energia	6
Entidade Distribuidora de Energia	6
Entidade Reguladora de Energia	6
Entidade Produtora de Energia	4
Ministério da Energia	4
Proteção Civil	3
Agência de Energia	2
Conselho de Ministros	2
Distribuidor de Gás	2
Comissão Europeia	1
Centro Nacional de Cibersegurança	1
Significant Grid User	1
Rede Elétrica Espanhola	1
Direção Nacional de Prevenção de Riscos	1
Direção Geral do Ordenamento do Território, Habitação e da Natureza	1
Primeiro-Ministro	1
Ministro do Interior	1
Ministro dos Negócios Estrangeiros	1
Ministro da Defesa	1
Centro Operacional da Zona	1
Presidente da Câmara Municipal	1
Centro Operacional Departamental	1
Alto Comissariado para a Proteção Nacional	1
Comissário Governamental para a Energia	1
Polícia Grão-Ducal	1
Serviço de Informação e da Imprensa	1
Ministério da Economia	1
Centro Estatal de Crise de Energia	1
Comité Nacional de Crise	1
Grupo de Gestão de Risco	1

Grupo de Trabalho de Avaliação do Risco	1
Unidade de Gestão de Crise	1
Grupo de Gestão de Crise elétrica	1
Comité de Coordenação de Medidas de Emergência	1
Autoridade Nacional Competente Designada	1

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

Tabela 16 - Nomenclatura Adaptada - Entidades Competentes

Entidade	País	Nomenclatura do País
Ministério da Energia	Portugal	Ministério do Ambiente e das Ações Climáticas
Transmissora Nacional de Energia	Portugal	Diretor Técnico da Transmissora Nacional de Energia
Distribuidor de Gás	Portugal	Diretor Técnico do Distribuidor de Gás
Rede Elétrica Espanhola	Portugal	Diretor Técnico da Rede Elétrica Espanhola
Entidade Distribuidora de Energia	Portugal	Distribuidor Nacional de Energia
Ministério da Energia	Holanda	Ministério do Clima e da Política Energética
Entidade Distribuidora de Energia	Holanda	Distribuidor Nacional de Energia
Proteção Civil	Luxemburgo	Corpo Geral de Incêndio e Proteção Civil
Entidade Distribuidora de Energia	Luxemburgo	Operadores de Energia
Entidade Produtora de Energia	Luxemburgo	Operadores de Energia
Entidade Produtora de Energia	Hungria	Titulares de licença de produção, de comercialização e de serviço universal
Entidade Reguladora de Energia	Grécia	Entidade de Reguladora de Energia Independente
Entidade Reguladora de Energia	Malta	Regulador dos Serviços de Energia e das Águas
Entidade Distribuidora de Energia	Malta	Operador do Sistema de Distribuição

Distribuidor de Gás	Malta	Operadores das Instalações de Gás e Eletricidade
Entidade Distribuidora de Energia	Malta	Operadores das Instalações de Gás e Eletricidade

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

8. Apêndices

Apêndice 1 - Análise Introdutória dos Planos de Preparação de Risco para uma Crise Energética

Como referido anteriormente, os planos analisados são a versão mais restrita, contudo existe um número enorme de categorias e subcategorias na análise destes. No entanto, para a leitura do conteúdo dos planos ser de fácil interpretação foi desenvolvido uma análise de preparação que permite ter uma visão holística dos conteúdos dos planos que pretendem responder às perguntas de pesquisa.

Para justificar esta análise, em anexo estão os quadros que permitem ter uma visão em pormenor de todas as ramificações das categorias e subcategorias dos planos de preparação de risco, bem como os países que têm essas categorias presentes nos seus planos.

É fundamental criar uma apresentação de resultados das diversas categorias. Neste sentido, é preciso desenvolver uma análise em profundidade das quatro categorias: **Cenários de Crise, Entidades Competentes, Coordenador de Crise e Comunicação.**

1.6.1. - Cenários de Crise

A variável **1.Cenários de Crise** está presente nos planos de preparação de risco de todos os países em análise. Para uma análise mais detalhada foram analisadas as seguintes sub-variáveis da variável **1. Cenários de Crise: Ciberataque, Catástrofes Naturais, Falhas Técnicas, Sabotagem/Ataques, Acidente Nuclear/Industrial e Falha Humana** (Energistyrelsen et al, 2022). Cada país apresenta uma nomenclatura diferente, por isso foi necessário uniformizar os padrões existentes nos diversos planos, de modo a permitir uma análise mais uniforme dos discursos. (Energistyrelsen et al, 2022).

O discurso é analisado por quatro padrões (Tabela 1): **a) Descrição do cenário** - é exemplificado aquilo que poderia ser o cenário real; **b) Risco e vulnerabilidade** - é a medida que serve para avaliar o risco de acontecer um determinado cenário; **c) Impacto** - é a medida usada para demonstrar que impacto pode ter na comunidade; **d) Período de duração** - utilizado para medir o tempo de vida da crise, desde o momento em que se inicia até ao fim da fase de mitigação (Energistyrelsen et al, 2022).

Tabela 1 - Padrões de análise

Padrões	Descrição
Descrição do cenário	Simulação de um cenário real
Risco e vulnerabilidade	Avaliação dos riscos do cenário
Impacto	Avaliação do impacto do cenário
Período de duração	Tempo de vida do cenário

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

Nem todos os países compreendem todos os padrões. Para medir os níveis de risco e vulnerabilidade e os níveis de impacto foram adaptados os níveis de avaliação dos planos de preparação de risco analisados. Nesse sentido, foram uniformizados **os níveis de avaliação: Muito Baixo, Baixo, Moderado, Elevado e Muito Elevado** (Energistyrelsen et al, 2022). (Tabela 2)

Tabela 2 - Níveis de Avaliação

Níveis de Avaliação
Muito Baixo
Baixo
Moderado
Elevado
Muito Elevado

(adaptado de Energistyrelsen et al, 2022)

1.1.1 - Ciberataque

A primeira sub-categoria - **1.1 Ciberataque** é referida nos planos de preparação dos países: **Dinamarca, Suécia, Portugal, Holanda, França, Luxemburgo, Letónia, Hungria, Grécia e Malta**. Nem todos os cenários apresentam uma descrição detalhada no plano. No entanto, é possível perceber no Quadro 1 o número de cenários que existem nesta subvariável

(Energistyrelsen et al, 2022). A tabela abaixo demonstra qual foi a predominância dos países neste sub-variável (Tabela 4).

Tabela 4 - 1.1 Ciberataque

1.1 Ciberataque	
Dinamarca	11.1%
Holanda	11.1%
França	11.1%
Luxemburgo	11.1%
Letónia	11.1%
Hungria	11.1%
Grécia	11.1%
Suécia	5.5%
Portugal	5.5%
Malta	5.5%

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

A **Dinamarca** representa **11,1%** da amostra deste cenário.

a) O cenário de **ciberataque** poderá ser de grandes dimensões, tanto no risco e vulnerabilidade que está exposto, assim como no impacto que poderá ter. Na origem pode estar, por exemplo, uma falha do sistema informático de controlo da rede elétrica (Energistyrelsen, 2022).

Para avaliar os riscos, vulnerabilidades e impacto é necessário responder a um conjunto de perguntas que são feitas propositadamente para este cenário. Algumas das questões exemplificadas são, por exemplo, que consequências pode ter o sistema se se desligar da internet, se não tiver acessível ou se sofrer danos (Energistyrelsen, 2022).

A **Suécia** representa **5.5%** da amostra deste cenário.

a) Esta descrição serve mais como alerta do que como a descrição daquilo que seria um cenário real. Em suma, é referido que o mundo exige cada vez mais a necessidade de ter conhecimentos avançados no que diz respeito à segurança contra ciberataques (Swedish Energy Agency, 2021). Os ciberataques a infraestruturas energéticas são uma realidade que exige ter uma equipa cada vez maior para responder contra os ciberataques (Swedish Energy Agency, 2021).

Portugal representa **5.5%** da amostra deste cenário.

a) Apesar da versão pública deste plano de preparação de risco não disponibilizar os riscos e vulnerabilidades, assim como o impacto do cenário, é referido que está disponível na versão restrita (DGEG, 2022).

A **Holanda** representa **11.1%** da amostra deste cenário.

a) Há uma descrição do cenário, onde destaca a importância de haver uma cooperação transfronteiriça e entre as diferentes entidades competentes, medidas de prevenção e monitorização constante (MEACP, 2022);

b) O risco e vulnerabilidade é moderado;

c) O impacto é apenas classificado como moderado (MEACP, 2022).

A **França** representa **11.1%** da amostra deste cenário.

a) Este cenário não cumpre com nenhum dos padrões, nem apresenta justificação para a escolha do mesmo (Gouvernement, 2022).

O **Luxemburgo** representa **11.1%** da amostra deste cenário.

a) Num cenário de **ciberataque**, qualquer sistema crítico das comunicações da transmissora nacional de energia ou algumas das produtoras nacionais de energia, pode ser atacado (LGDGDDL, 2021). Por exemplo, pode haver um ataque que afete os horários de transmissão de energia para as entidades externas, que provoque cortes involuntários nas centrais elétricas e nas linhas de transmissão de energia (LGDGDDL, 2021). Estes cortes involuntários podem conduzir a perdas de abastecimentos de energia.

b) É classificado com um nível de risco moderado (LGDGDDL, 2021);

A **Letónia** representa **11.1%** da amostra deste cenário.

a) Num cenário de **ciberataque conectado à rede**, um ou mais sistemas podem ser atacados. O ataque pode afetar o sistema de controlo e provocar um apagão, por exemplo, devido à perda de acesso ao equipamento das centrais elétricas e subestações do sistema de energia (MEL, 2021). Além disso, pode também ter impacto nos países vizinhos e gerar uma sobrecarga das linhas de transmissão de energia e provocar um apagão (MEL, 2021).

Outro cenário possível é um **ciberataque, mas não conectado à rede elétrica**. O autor do ciberataque pode entrar nos sistemas da concorrência, provocando assim desequilíbrios no mercado que podem afetar o normal funcionamento da central elétrica, podendo provocar um apagão (MEL, 2021).

A **Hungria** representa **11.1%** da amostra deste cenário.

- a) Neste cenário, os sistemas de informação e comunicação da central de energia podem ser atacados por um ciberataque. O atacante pode aceder ao sistema de telecomunicações e, por exemplo, negar o acesso dos trabalhadores às instalações (MEKH, 2022). Além disso, é também possível haver um corte nas linhas de transmissão de energia, o que por sua vez pode gerar uma sobrecarga e provocar um apagão. É ainda possível que afete os países vizinhos.
- b) Os riscos e vulnerabilidades são classificados como elevado.

A **Grécia** representa **11.1%** da amostra deste cenário.

- a) Neste cenário de **ciberataque** vários sistemas da rede podem ser atacados. Neste sentido, um ataque cibernético pode ameaçar a segurança e provocar um grande apagão (RAE, 2022).
- b) O nível de risco é moderado.
- d) Prevê-se que o cenário decorra entre 2 a 5 horas (RAE, 2022).

Malta representa **5.5%** da amostra deste cenário.

- a) Num cenário de **ciberataque**, várias entidades que estejam ligadas à rede elétrica podem ser afetadas, como as centrais elétricas e entidades produtoras de energia (MEEE, 2022). Se alguma entidade fosse atacada poderia levar à perda temporária do controlo da energia, podendo desencadear instabilidade na rede (MEEE, 2022).
- b) Os riscos e vulnerabilidades são classificados como muito elevado.
- c) O impacto é classificado como elevado (MEEE, 2022).

1.1.2 - Catástrofes Naturais

A segunda sub-variável - **1.2 Catástrofes Naturais** é referida nos planos de preparação dos países: **Dinamarca, Suécia, Portugal, Holanda, França, Luxemburgo, Letónia, Hungria, Grécia e Malta**. Apesar de nem todos os cenários terem uma descrição detalhada no plano é possível perceber no quadro 2 o número de cenários que existem nesta subvariável

(Energistyrelsen et al, 2022). O quadro abaixo demonstra qual foi a predominância dos países nesta sub-variável (Tabela 6).

Tabela 6 - 1.2 Catástrofes Naturais

1.2 Catástrofes Naturais	
Holanda	16.9%
Luxemburgo	16.9%
Grécia	16.9%
França	13.8%
Portugal	12.3%
Suécia	12.3%
Hungria	10.7%
Letónia	7.7%
Malta	6.1%
Dinamarca	4.6%

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

A **Dinamarca** representa **4,61%** da amostra deste cenário.

a) O cenário é descrito como sendo raro de acontecer, tendo em conta que o clima e a geografia do país não permitem que o tempo seja muito severo. No entanto, tempestades e chuvas fortes durante o inverno podem ser problemáticas. Por sua vez, cenários como terremotos, erupções vulcânicas são menos relevantes (Energistyrelsen, 2022).

Apesar de a rede elétrica dinamarquesa estar preparada para cenários rigorosos, num inverno rigoroso, que crie muito gelo, pode-se gerar um peso muito grande na estrutura da rede elétrica e danificar esta. Num cenário destes o ideal é monitorizar de perto as estruturas para garantir que este cenário de sobrecarga de gelo ou de neve intensa, seja evitado (Energistyrelsen, 2022). As consequências deste cenário são muito limitadas, pois a estrutura está preparada para invernos extremos. Não se espera que possam existir mais falhas técnicas do que as falhas que decorrem num inverno normal (Energistyrelsen, 2022).

Cenários como **inundações**, são mais frequentes na Dinamarca. Para reagir a este cenário, seriam utilizadas barreiras móveis para impedir a passagem da água. Além disso, como grande parte da rede elétrica é cablada e está fora de zonas de arvoredos, o risco de gerar uma crise por queda de uma árvore, é baixo (Energistyrelsen, 2022).

A **Suécia** representa **12,3%** da amostra deste cenário.

a) Um dos cenários possíveis é a **falha de produção de energia hidroelétrica**. Esta é uma das fontes de energia da Suécia, e num período de seca extrema poderá deixar de haver água para produzir energia (Swedish Energy Agency, 2021). Este cenário pode provocar grandes falhas na produção de energia, e dadas as limitações na importação e exportação de energia, poderá tornar-se num cenário complexo (Swedish Energy Agency, 2021).

Outro cenário, que pode ter origem humana ou por questões climáticas, é um cenário de fogo florestal. Os incêndios podem-se propagar rapidamente e tornar-se difíceis de combater. Adicionalmente, podem afetar as linhas de transmissão de energia durante um período de tempo (Swedish Energy Agency, 2021). Isto poderia afetar a capacidade de transmissão de energia no país, assim como ligações que existam com países estrangeiros (Swedish Energy Agency, 2021).

O cenário de **onda de calor** pode levar a uma diminuição na produção de energia durante vários dias ou semanas, uma vez que a capacidade de transmissão nas linhas diminui. Em consequência, algumas localidades podem ser afetadas e ter problemas no fornecimento de energia local (Swedish Energy Agency, 2021). Alguns equipamentos dessas linhas de transmissão podem acabar por ficar danificados e levar mesmo ao corte de energia local.

O aumento incontrolável de calor poderá também afetar as centrais nucleares. Neste cenário as águas de arrefecimento das centrais poderão aquecer e prejudicar a produção de energia nuclear. Outros equipamentos da central também poderão ser afetados (Swedish Energy Agency, 2021).

O cenário de **precipitação forte** pode originar problemas locais, como a inundação de rios ou inundações terrestres, que podem causar quedas das linhas elétricas. O maior risco é a elevada precipitação gerar deslocamentos de solo ou colapso de linhas de transmissão de rede elétrica, ou até o rompimento de uma central hidroelétrica (Swedish Energy Agency, 2021).

Num cenário de tempestade forte, algumas linhas elétricas podem ser danificadas e afetar comunidades locais ou até os países vizinhos (Swedish Energy Agency, 2021).

Num cenário de **pandemia**, diversas pessoas podem ser afetadas, inclusive pessoal que é essencial para garantir o fornecimento de energia. Estas perdas podem afetar enormes perdas no fornecimento de energia (Swedish Energy Agency, 2021).

Portugal representa **12.3%** da amostra deste cenário.

a) Apesar da versão pública deste plano de preparação de risco não disponibilizar os riscos e vulnerabilidades, assim como o impacto do cenário, é referido que está disponível na versão restrita (DGEG, 2022).

A **Holanda** representa **16.9%** da amostra deste cenário.

a) Alguns cenários originados por **causas naturais** podem gerar falhas de energia, como é o caso da falta de energia solar e eólica. A Europa utiliza muito deste tipo de energia, e em alturas em que há menos vento e sol, há a necessidade de continuar a produzir energia (MEACP, 2022). Para compensar essa falha é necessário que as centrais de energia funcionem sem parar, cada vez mais estes cenários são recorrentes e acabam por ter um impacto social através de medidas proativas (MEACP, 2022).

A solução será reduzir o consumo de energia em determinados setores para que todos os setores consigam ter o mínimo de energia garantida (MEACP, 2022).

b) Os riscos e as vulnerabilidades são muito elevados (MEACP, 2022).

A **França** representa **13.8%** da amostra deste cenário.

a) Não existe qualquer referência que justifique a escolha dos cenários e tabela qualificativa (Gouvernement, 2022).

O **Luxemburgo** representa **16.9%** da amostra deste cenário.

a) Num cenário de **tempestade solar**, o sistema elétrico pode sofrer uma sobrecarga, assim como as telecomunicações podem ser afetadas. Isto pode resultar num apagão enorme à escala europeia (LGDGDDL, 2021).

b) O nível de riscos e vulnerabilidades é baixo;

c) O impacto é baixo (LGDGDDL, 2021).

A **Letónia** representa **7.7%** da amostra deste cenário

a) Num cenário de **tempestade** pode haver algumas componentes da estrutura da central elétrica que podem ser afetadas, por exemplo, por rajadas fortes de vento ou trovoadas (MEL, 2021). Isto poderá provocar diversas anomalias no sistema de transmissão de energia, correndo o risco de provocar um apagão. Os países vizinhos também podem ser afetados (MEL, 2021).

Em certas alturas do ano, o inverno pode chegar aos 20 graus negativos. Devido a estas temperaturas extremas, determinadas componentes das centrais elétricas podem ser afetadas e deixarem de funcionar corretamente (MEL, 2021). Isto pode criar a necessidade de recorrer a energia dos países vizinhos, correndo o risco de sofrer um apagão.

Um cenário de **acidente de inverno** pode ser originado por uma forte queda de neve, provocando a desconexão de diversos elementos essenciais da infraestrutura elétrica (MEL, 2021). Situação em que ocorre uma queda de neve muito forte ou formação de gelo que pode causar a desconexão de vários elementos da rede, correndo o risco de provocar um apagão (MEL, 2021).

Num cenário de **onda de calor** as pessoas irão utilizar mais energia para se refrescar. No entanto, o calor extremo pode provocar danos na rede elétrica e diminuir a capacidade de transmissão de energia (MEL, 2021). O clima quente afeta a segurança do abastecimento de energia, que pode ter impacto nos países vizinhos e gerar um apagão (MEL, 2021).

O cenário da **pandemia** é quase imprevisível, pois os trabalhadores da central, podem ou não ser afetados (MEL, 2021). Neste sentido, o normal funcionamento da central elétrica pode também sofrer alterações e gerar problemas na transmissão de energia nacional. É possível ter impacto nos países vizinhos (MEL, 2021).

A **Hungria** representa **10.7%** da amostra deste cenário.

a) Neste cenário **pandémico**, pode haver a propagação de uma doença por toda a Europa. Os operadores da central podem ser afetados, e em resultado da falta de pessoal, pode haver um encerramento não planeado das instalações (MEKH, 2022). Por conseguinte, podem haver falhas elétricas. Os países vizinhos podem ser afetados (MEKH, 2022).

Num cenário de uma **onda de calor**, a procura de energia aumenta para arrefecer a população. Por sua vez, a produção de energia hidroelétrica e eólica reduz podendo haver falhas na produção de energia. Os países vizinhos podem ser afetados (MEKH, 2022).

Num cenário de seca extrema podem-se esgotar as reservas de água nas centrais hidroelétricas. Por sua vez, as centrais elétricas que usam água para arrefecimento terão um uso reduzido e limitado de água (MEKH, 2022). Podem ser necessários cortes de energia rotativos para garantir a transmissão de energia. Os países vizinhos podem ser afetados (MEKH, 2022).

No cenário de **terramoto**, mesmo que os sismos sejam previstos um minutos antes, a central elétrica não terá tempo de resposta para se preparar para o evento. Dependendo do impacto do sismo, a central pode sofrer danos parciais ou muito elevados na infraestrutura (MEKH, 2022).

A estrutura elétrica poderá ser danificada e podem surgir cortes de energia. Os países vizinhos podem ser afetados (MEKH, 2022).

Num cenário em que decorrem **fogos florestais**, diversas subestações podem ser afetadas e sucederem-se falhas de energia em cascata. Podem ocorrer danos físicos nos postes de eletricidade e nas linhas de transmissão. Os países vizinhos podem ser afetados (MEKH, 2022).

Num cenário de tempestade prevê-se que ocorra uma tempestade ou trovoadas que podem afetar o normal funcionamento da rede elétrica. Uma tempestade pode durar três dias e afetar várias componentes da rede e provocar cortes de energia (MEKH, 2022). Os países vizinhos podem ser afetados.

Num cenário de **precipitação forte e inundações**, que acontece mais durante a primavera, ocorrem chuvas fortes que podem provocar deslizamentos de terra e inundações nas centrais elétricas (MEKH, 2022). A subida das águas pode levar a que as subestações e as centrais elétricas tenham que ser desligadas, tornando o trabalho de recuperação lento e demorado. As barragens podem também ser afetadas, provocando cheias nas áreas circundantes (MEKH, 2022). Os países vizinhos podem também ser afetados.

Num cenário de **inverno extremo** em que a utilização de energia é superior e a queda de neve é um factor preocupante, podem surgir diversos problemas na rede elétrica (MEKH, 2022). Num nevão intenso, pontes de eletricidade podem ser danificadas pela forte queda de neve, fios da linha de transmissão podem congelar provocando assim falhas na transmissão de energia. Os países vizinhos podem ser afetados (MEKH, 2022).

b) Existem diversos cenários com níveis de riscos e vulnerabilidade diferentes.

Cenário como terremotos, período de seca e tempestade solar são classificados como muito elevado, enquanto que cenários de inverno extremo ou precipitação extrema são classificados como muito baixo (MEKH, 2022).

c) O nível de impacto dos cenários acima descritos, é igual ao nível de risco. Cenário como terremotos, período de seca e tempestade solar são classificados como muito elevado, enquanto que cenários de inverno extremo ou precipitação extrema são classificados como muito baixo (MEKH, 2022).

A **Grécia** representa **16.9%** da amostra deste cenário.

a) Num cenário de **inundações** pode haver deslocamento de terras e transbordamento dos rios. Por conseguinte, os pilares das centrais elétricas e subestações podem sofrer danos estruturais (RAE, 2022). No caso da central hidroelétrica pode ser mesmo necessário interromper o normal

funcionamento. Nos pior dos cenários pode ser necessário pedir ajuda internacional para garantir o normal funcionamento de energia (RAE, 2022).

Num cenário de **tempestade**, espera-se que possam haver fortes rajadas de vento. Em consequência, árvores podem cair e atingir postes de transmissão de energia, as turbinas eólicas. Isto pode ter impacto local e provocar falhas de energia locais (RAE, 2022). Eventualmente, alguns canais de transmissão de energia com países vizinhos podem também ser afetados (RAE, 2022).

Num cenário de **inverno extremo**, em que as condições climáticas são complicadas, pode existir uma maior precipitação de neve e formação de gelo (RAE, 2022). Por conseguinte, a neve e o gelo podem afetar as linhas de transmissão de energia por acumulação. As linhas de transmissão com os países vizinhos podem também ser afetadas (RAE, 2022).

Num cenário de **fogo florestal**, a propagação pode ser incontrolável. Por conseguinte, podem ocorrer interrupções nas linhas de transmissão de energia, assim como as subestações podem ser afetadas e algumas zonas podem sofrer cortes de energia (RAE, 2022). Os países vizinhos podem ser chamados a intervir com suporte energético (RAE, 2022).

Num cenário de um **terramoto**, os postes de transmissão de energia e a rede de distribuição de energia podem ser danificados (RAE, 2022). Prevê-se o aparecimento de cargas de energia invulgares e danos em infraestruturas externas, como o caso das estradas. As conexões transfronteiriças podem ser também afetadas (RAE, 2022).

Num cenário de **pandemia** podem existir interrupções nas cadeias de abastecimento das centrais elétricas, ausência de trabalhadores e desequilíbrios na transmissão de energia (RAE, 2022).

Num cenário de onda de calor que este dure mais de 10 dias e que provoque a redução das importações de gás natural (RAE, 2022). É esperado que as reservas de água nas barragens sejam baixas e que por isso o uso de energia hidroelétrica seja também reduzido. Podem existir congestionamentos da transmissão de energia (RAE, 2022).

d) O cenário de **onda de calor** prevê-se que dure 10 dias, enquanto que um cenário de **terramoto** dure 3 semanas (RAE, 2022).

A **Malta** representa **6.1%** da amostra deste cenário.

a) Em cenários de **temperaturas extremas**, podem existir diferentes momentos, como período de seca, onda de calor, inundações, entre outros. O sistema da rede elétrica pode ficar instável sem previsão de duração do cenário (MEEE, 2022).

Num cenário de **terramoto**, erupção vulcânica (na ilha de Sicília) podem existir danos nas infraestruturas elétricas que afetem o normal funcionamento da rede (MEEE, 2022).

b) Os riscos e vulnerabilidades são classificados como moderado.

c) O impacto é classificado como moderado (MEEE, 2022).

1.1.3 - Falhas Técnicas

A terceira sub-variável - **1.3 Falhas Técnicas** é referida nos planos de preparação dos países: **Dinamarca, Suécia, Portugal, Holanda, França, Luxemburgo, Letónia, Hungria, Grécia e Malta**. Apesar de nem todos os cenários terem uma descrição detalhada no plano é possível perceber no quadro 3 o número de cenários que existem nesta subvariável (Energistyrelsen et al, 2022). O quadro abaixo demonstra qual foi a predominância dos países neste cenário (Tabela 8).

Tabela 8 - 1.3 Falhas Técnicas

1.3 Falhas Técnicas	
Dinamarca	0.6%
Letónia	12.3%
Malta	12.3%
Holanda	16.9%
Luxemburgo	13.8%
Grécia	16.9%
França	6.6%
Suécia	5.0%
Portugal	16.6%
Hungria	11.6%

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

A **Dinamarca** representa **0,6%** da amostra deste cenário.

a) Só após a crise ser iniciada, e depois de responder a um conjunto de perguntas pré-definidas, é que é definido o nível de risco e vulnerabilidade, assim como o nível de impacto (Energistyrelsen, 2022). Algumas questões relacionadas com a existência de medidas de precaução e prevenção contra incêndios vão ajudar a avaliar os riscos, vulnerabilidades e impacto deste cenário (Energistyrelsen, 2022).

A **Suécia** representa **12,3%** da amostra deste cenário.

a) Num cenário de **falha técnica numa central nuclear**, poderá originar uma diminuição abrupta da produção de energia que poderá afetar as comunidades locais, nacionais ou até as comunidades dos países vizinhos (Swedish Energy Agency, 2021).

Um outro cenário possível é a **falha do sistema de comunicações interno** que poderá desencadear problemas no sistema elétrico. Todos os sistemas de comunicações são bastante complexos e servem para monitorizar, controlar e proteger o sistema elétrico da central (Swedish Energy Agency, 2021). Se ocorrem dois erros em simultâneo é o suficiente para que o cenário se torne problemático. Por exemplo, o sistema estar mal definido e provocar um corte de energia injustificado (Swedish Energy Agency, 2021). Consequentemente, são gerados cortes em efeito cascata na produção, fornecimento e transmissão de energia. Além disso, poderá gerar falhas técnicas mais graves e até curtos-circuitos (Swedish Energy Agency, 2021). Cenários relacionados com **energias renováveis** podem ser igualmente preocupantes. Podem existir falhas na avaliação das fontes de energia renováveis, estes erros podem resultar na necessidade de aumento de produção de outras fontes de energia erradamente (Swedish Energy Agency, 2021). As mudanças e movimentos repentinos de energia podem gerar sobrecargas e ativar um corte de energia, no imediato, de forma automática. Cenários como este podem causar criar um efeito cascata (Swedish Energy Agency, 2021).

Portugal representa **12.3%** da amostra deste cenário.

a) Apesar da versão pública deste plano de preparação de risco não disponibilizar os riscos e vulnerabilidades, assim como o impacto do cenário, é referido que está disponível na versão restrita (DGEG, 2022).

A **Holanda** representa **16.9%** da amostra deste cenário.

a) Um cenário possível é um **blackout**, que pode ser gerado por um corte de energia significativa da frequência (MEACP, 2022). Neste cenário prevê-se que a falhas de energia dure 24 horas e que traga consequências para as organizações e pessoas, provocando a paralisação de transportes públicos, dispositivos médicos domésticos e os canais de comunicação (MEACP, 2022). No entanto, é previsível que as infraestruturas críticas continuem a funcionar com a recurso a energia de emergência (MEACP, 2022).

b) Os riscos e as vulnerabilidades são muito elevados.

A **França** representa **13.8%** da amostra deste cenário.

a) Não existe qualquer referência que justifique a escolha dos cenários e tabela qualificativa (Gouvernement, 2022).

O **Luxemburgo** representa **16.6%** da amostra deste cenário.

a) Um cenário de uma ou mais **falhas técnicas** pode resultar numa perda substancial das telecomunicações das infraestruturas internas, como é o caso de transmissora nacional de energia ou das produtoras nacionais de energia (LGDGDDL, 2021). Alguns dados cruciais para o funcionamento destas infraestruturas - por exemplo previsão de produção de energia e sistemas de medição - podem afetar o fornecimento e produção de energia (LGDGDDL, 2021). No pior cenário pode dar-se um apagão de emergência, provocado por medidas de segurança.

b) O nível de riscos e as vulnerabilidades é elevado (LGDGDDL, 2021).

A **Letónia** representa **6.6%** da amostra deste cenário.

a) Num cenário de **interrupção no fornecimento de gás natural** podem surgir problemas na produção de gás natural, erro humano ou até sabotagem. A nível regional podem existir restrições no consumo (MEL, 2021).

Um cenário de **problemas no fluxo de energia** podem surgir a partir de falhas nas fontes de produção de energia. Neste sentido, podem surgir sobrecargas na rede elétrica e gerar um apagão. Os países vizinhos podem também ser afetados (MEL, 2021).

Num cenário de **falhas de telecomunicações na central elétrica** podem existir diversas falhas que afetam o normal funcionamento do sistema de controlo da central. Isto poderá provocar um apagão e ter impacto nos países vizinhos (MEL, 2021).

A **Hungria** representa **5.0%** da amostra deste cenário.

a) Num cenário de **falhas no fornecimento de combustível** pode resultar dum elevado consumo interno de combustível e uma dificuldade no fornecimento deste. O difícil acesso aos combustíveis pode provocar uma redução ou até o encerramento das centrais elétricas (MEKH, 2022). No entanto, para que haja energia para a população, podem haver cortes de energia alternativos. Os países vizinhos podem ser afetados (MEKH, 2022).

Num cenário de **falhas nos serviços de telecomunicações da centrais**, os serviços poderão estar parcial ou totalmente inoperacionais. Deste modo, o controlo do sistema elétrico torna-se impossível ou parcialmente inacessível (MEKH, 2022). Por conseguinte, pode haver um

corte de energia até que o sistema de telecomunicações seja recuperado. Os países vizinhos podem ser afetados (MEKH, 2022).

No cenário de **falhas de energias renováveis** prevê-se que existam leituras diferentes dos dados de produção de energia renováveis face àquilo que é distribuído para a rede elétrica. Estes erros de leitura de dados podem provocar alterações na transmissão de energia (MEKH, 2022). Os países vizinhos também podem ser afetados.

b) O nível de riscos e vulnerabilidades é moderado (MEKH, 2022).

A **Grécia** representa **16.6%** da amostra deste cenário.

a) Prevê-se que num cenário de **falha no fornecimento de gás** vindo da Rússia ocorram uma série de pressupostos que podem ter originado este corte no fornecimento de gás. Por sua vez, este cenário poderá ter um impacto enorme na Europa (RAE, 2022).

d) No cenário de falha técnica prevê-se que dure 6 horas (RAE, 2022).

Malta representa **11.6%** da amostra deste cenário.

a) Um cenário de **erro humano** poderá ser provocado por diversos cenários como um motim, greve ou um acidente (MEEE, 2022). Por conseguinte, pode resultar num acidente industrial, criar danos na ligação submarina entre Malta e Sicília ou criar leituras erradas de dados de previsão nas energias renováveis (MEEE, 2022). Mediante a gravidade do cenário, a rede elétrica pode ter um baixo ou alto impacto (MEEE, 2022).

Num cenário de **falha de fornecimento de combustível** pode haver a necessidade de Malta recorrer a combustível externo para garantir o normal funcionamento e minimizar os possíveis danos que podem existir na rede elétrica (MEEE, 2022).

Num cenário de **falha elétrica no sistema de controlo** podem desenvolver-se falhas simultâneas na rede elétrica. Prevê-se que a falha técnica tenha um impacto nacional, sendo necessário usar as reservas terrestres de emergência (MEEE, 2022). No entanto, se estas reservas não forem suficientes poderá ser necessário recorrer a ajuda externa.

b) Os riscos e vulnerabilidades são classificados como moderado.

c) O impacto é classificado como baixo (MEEE, 2022).

1.1.4 - Sabotagem/Ataques

A quarta sub-variável - **1.4 Sabotagem/Ataques** é referida nos planos de preparação dos países: **Dinamarca, Suécia, Portugal, Holanda, França, Luxemburgo, Letónia, Hungria, Grécia e Malta**. Apesar de nem todos os cenários terem uma descrição detalhada no plano é

possível perceber no quadro 4 o número de cenários que existem nesta subvariável (Energistyrelsen et al, 2022). O quadro abaixo demonstra qual foi a predominância dos países neste cenário (Tabela 10).

Tabela 10 - 1.4 Sabotagem/Ataques

1.4 Sabotagem/Ataques	
Dinamarca	5.7%
Letónia	6.6%
Malta	5.7%
Holanda	14.2%
Luxemburgo	14.2%
Grécia	14.2%
França	5.7%
Suécia	11.4%
Portugal	14.2%
Hungria	14.2%

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

A **Dinamarca** representa **5,7%** da amostra deste cenário.

a) Só após a crise ser iniciada, e depois de responder a um conjunto de perguntas pré-definidas, é que é definido o nível de risco e vulnerabilidade, assim como o nível de impacto (Energistyrelsen, 2022). Considerando a importância das estações de energia, estas devem contar com um perímetro de segurança, como vedações ou detetores de movimentos que permitam prevenir a entrada de intrusos (Energistyrelsen, 2022).

A **Suécia** representa **6.6%** da amostra deste cenário.

a) Não tem nenhuma descrição para este ataque, apesar de ser mencionado (Swedish Energy Agency, 2021).

Portugal representa **5.7%** da amostra deste cenário.

a) Apesar da versão pública deste plano de preparação de risco não disponibilizar os riscos e vulnerabilidades, assim como o impacto do cenário, é referido que está disponível na versão restrita (DGEG, 2022).

A **Holanda** representa **14.2%** da amostra deste cenário.

a) O cenário de **ataque terrorista** é uma possibilidade. Um ataque terrorista que provoque um blackout pode gerar uma confusão imensa sobre a população (MEACP, 2022). Por exemplo, as pessoas ficam sem acesso aos canais de comunicação, presas no trânsito e sem acesso a computadores (MEACP, 2022). Na zona onde o blackout deste cenário acontece (que deve afetar cerca de 1,5 milhões de pessoas), serão necessárias duas semanas para restabelecer parte do funcionamento normal da energia (MEACP, 2022). Apesar de existirem reservas de energia para situações de emergências, estas esgotam-se rapidamente. Podem ser necessários vários meses até que a situação esteja totalmente resolvida (MEACP, 2022). O abastecimento de água só é garantido durante 10 dias, depois só com recurso a geradores (MEACP, 2022).

No entanto, existem dados que comprovam que cerca de 10% dos sistemas de energia de emergência não funcionam nos momentos críticos (MEACP, 2022).

b) Os riscos e as vulnerabilidades são muito baixos;

c) O impacto é considerado moderado.

A **França** representa **14.2%** da amostra deste cenário.

a) Não existe qualquer referência que justifique a escolha dos cenários e tabela qualificativa (Gouvernement, 2022).

O **Luxemburgo** representa **14.2%** da amostra deste cenário.

a) Num cenário de **ataque físico crítico aos sistemas de abastecimento** de energia na transmissora nacional de energia ou na distribuidora nacional de energia seriam necessárias medidas de segurança extras (LGDGDDL, 2021). E, num ataque ao sistema de controlo, as falhas técnicas teriam um efeito de cascata. Este ataque poderia levar ao corte imediato do local, que consequentemente afetaria o fornecimento de energia nacional (LGDGDDL, 2021).

b) O nível de riscos e vulnerabilidades é elevados (LGDGDDL, 2021).

A **Letónia** representa **5.7%** da amostra deste cenário.

a) O normal funcionamento das atividades da rede elétrica podem ser afetadas, por exemplo, por um **ataque** que destrua um dos equipamento das subestações de energia. Este cenário pode resultar num apagão e afetar os países vizinhos (MEL, 2021).

Noutro cenário pode haver um **ataque interno** planeado por um trabalhador e modificar ou destruir algum equipamento que altere o normal funcionamento da central de energia. Este cenário pode afetar os países vizinhos (MEL, 2021).

A **Hungria** representa **11.4%** da amostra deste cenário.

a) Neste cenário, um **ataque físico** atinge uma infraestrutura da rede elétrica, que pode ser uma subestação, uma central elétrica ou até um centro de dados. O impacto numa destas estruturas pode provocar diversos cortes de eletricidade regionais (MEKH, 2022). Por isso, retomar ao normal funcionamento da rede elétrica poderá demorar algum tempo. Este cenário pode também afetar os países vizinhos (MEKH, 2022).

Outro cenário possível é um **ataque interno** na infraestrutura da rede elétrica. O atacante pode ter tido acesso à sala de controlo e destruir algum equipamento vital da estrutura da rede (MEKH, 2022). Os trabalhadores podem perder o acesso à central, e o atacante pode encerrar a central. Os países vizinhos podem também ser afetados (MEKH, 2022).

Por último, um trabalhador por ser chantageado e ter de tomar decisões forçadas. Este pode ser obrigado a interromper o normal funcionamento da central e provocar diversos cortes de energia. Os países vizinhos podem ser afetados (MEKH, 2022).

b) O nível de riscos e vulnerabilidades é moderado (MEKH, 2022).

A **Grécia** representa **14.2%** da amostra deste cenário.

a) Não tem nenhuma descrição para este ataque, apesar de ser mencionado (RAE, 2022).

Malta representa **14.2%** da amostra deste cenário.

a) Um cenário de **ataque físico** à central ou outra infraestrutura elétrica pode desestabilizar o normal funcionamento do sistema elétrico (MEEE, 2022). O impacto torna-se elevado quando os trabalhadores deixam de ter acesso total ao sistema de controlo de energia (MEEE, 2022). Inicialmente, se houverem cortes de energia, estes poderão ser substituídos automaticamente por um curto espaço de tempo, mas se o corte for contínuo o cenário poderá ter danos mais graves (MEEE, 2022).

b) Os riscos e vulnerabilidades são classificados como moderado.

c) O impacto é classificado como moderado (MEEE, 2022).

1.1.5 - Acidente Nuclear/Industrial

A quinta sub-variável - **1.5 Acidente Nuclear/Industrial** é referida nos planos de preparação dos países: **Holanda, França, Luxemburgo, Hungria, Grécia e Malta**. Apesar de nem todos

os cenários terem uma descrição detalhada no plano é possível perceber no quadro 5 o número de cenários que existem nesta subvariável (Energistyrelsen et al, 2022).

O quadro abaixo demonstra qual foi a predominância dos países neste cenário (Tabela 12).

Tabela 12 - 1.5 Acidente Nuclear/Industrial

1.5 Acidente Nuclear/Industrial	
Holanda	16.6%
França	16.6%
Luxemburgo	16.6%
Hungria	16.6%
Grécia	16.6%
Malta	16.6%

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

A **Holanda** representa **16.6%** da amostra deste cenário.

- a) Não tem nenhuma descrição para este ataque, apesar de ser mencionado.
- b) Os riscos e as vulnerabilidades são muito baixos;
- c) O impacto é considerado moderado (MEACP, 2022).

A **França** representa **16.6%** da amostra deste cenário.

- a) Não existe qualquer referência que justifique a escolha dos cenários e tabela qualificativa.

O **Luxemburgo** representa **16.6%** da amostra deste cenário.

- a) Num cenário de **acidente nuclear ou industrial**, as consequências são imprevisíveis. Pode haver um terremoto, uma falha técnica ou até uma sabotagem que origine um acidente de tal grande magnitude (LGDGDDL, 2021). Isto poderia provocar padrões incalculáveis de produção e consumo de energia, afetar os trabalhadores no local ou até impossibilitar o acesso às salas de controlo (LGDGDDL, 2021). Na pior das hipóteses, se não houver um acesso às salas de controlo, pode-se gerar um apagão parcial ou total sem previsão de recuperação (LGDGDDL, 2021).
- b) Os riscos e as vulnerabilidades são muito baixos;
- c) O impacto é considerado moderado (LGDGDDL, 2021).

A **Hungria** representa **16.6%** da amostra deste cenário.

a) Num cenário de **acidente nuclear** pode resultar numa contaminação radioactiva. Os trabalhadores podem ficar inoperacionais e todo sistema da central ser afetado. Por conseguinte, podem decorrer diversas falhas de energia por contaminação humana (MEKH, 2022). Num cenário de contaminação por radiação, a central pode mesmo ficar totalmente inoperacional durante anos. Os países vizinhos podem ser afetados.

b) O nível de riscos e vulnerabilidades é moderado (MEKH, 2022).

A **Grécia** representa **16.6%** da amostra deste cenário.

a) Não tem nenhuma descrição para este ataque, apesar de ser mencionado (RAE, 2022).

Malta representa **16.6%** da amostra deste cenário.

a) Não tem nenhuma descrição para este ataque, apesar de ser mencionado.

b) Os riscos e vulnerabilidades são classificados como moderado.

c) O impacto é classificado como moderado (MEEE, 2022).

1.1.6 - Falha Humana

A sexta sub-variável - **1.6 Falha Humana** é referida nos planos de preparação dos países: **Holanda, França, Luxemburgo, Grécia e Malta**.

O quadro abaixo demonstra qual foi a predominância dos países neste cenário (Tabela 14).

Tabela 14 - 1.6 Falha Humana

1.6 Falha Humana	
Holanda	20.0%
França	20.0%
Luxemburgo	20.0%
Grécia	20.0%
Malta	20.0%

(adaptado de Energistyrelsen Swedish Energy Agency, DGEG, Gouvernement, MEACP, LGDGDDL, MEL, MEKH, RAE & MEEE, 2022)

Holanda representa **20%** da amostra deste cenário.

a) Não tem nenhuma descrição para este ataque, apesar de ser mencionado (MEACP, 2022).

A **França** representa **20.0%** da amostra deste cenário.

a) Não existe qualquer referência que justifique a escolha dos cenários e tabela qualificativa (Gouvernement, 2022).

O **Luxemburgo** representa **20%** da amostra deste cenário.

a) Não tem nenhuma descrição para este ataque, apesar de ser mencionado.

b) Os riscos e as vulnerabilidades são classificados como muito baixos;

A **Grécia** representa **20.0%** da amostra deste cenário.

a) Não tem nenhuma descrição para este ataque, apesar de ser mencionado.

b) Os riscos e as vulnerabilidades são classificados como moderado;

d) A duração do cenário pode ser variável, no entanto poderá durar pelo menos um dia (RAE, 2022).

Malta representa **20%** da amostra deste cenário.

a) Não tem nenhuma descrição para este ataque, apesar de ser mencionado.

b) Os riscos e vulnerabilidades são classificados como moderado.

c) O impacto é classificado como moderado (MEEE, 2022).

1.6.2. - Entidades Competentes

A variável **2. Entidades Competentes** é referida nos planos de preparação de risco de todos os países em análise. Para uma análise mais detalhada foram analisadas as seguintes sub-variáveis da variável **2. Entidades Competentes**: **Nacional** (Governo, Ministérios, Entidades Produtoras de Energia, Entidades Distribuidoras de Energia, Departamentos Intermédios do Estado, Agências/Proteção Civil/Autoridades), **Regional** (Departamentos Intermédios do Estado), **Local** (Departamentos Intermédios do Estado, Entidades Distribuidoras de Energia), **Inter-Regional** (Ministérios, Entidades Produtoras de Energia, Entidades Distribuidoras de Energia, Departamentos Intermédios do Estado, Agência/Proteção Civil/Autoridades) e **Trans-Nacional** (Governo, Ministérios, Entidades Distribuidoras de Energia, Agência/Proteção Civil/Autoridades) . Dada a enorme variedade de *stakeholders* envolvidos foi necessário segmentar cada sub-variável dentro de **cinco sub-variáveis**: **Governo, Ministérios, Entidades Transmissoras de Energia, Entidades Distribuidoras de Energia e Agências/Proteção Civil/Autoridades**. Os vários planos, dada a sua dimensão e posição

geográfica, têm diferentes *stakeholders*. O número de *stakeholders* varia de país para país e cada um destes têm os seus papéis e responsabilidades. Apesar do acesso aos planos ser restrito, é possível perceber qual o papel e responsabilidades de alguns *stakeholders*.

A **Dinamarca** atribui o papel e responsabilidades a três entidades: **Agência de Energia Dinamarquesa, Transmissora Nacional de Energia [Energinet] e Distribuidoras e Produtoras de Energia.**

Agência de Energia Dinamarquesa

A Agência de Energia Dinamarquesa [AED] é responsável por preparar o plano de preparação para riscos no sector energético, petrolífero e gasoduto. No entanto, o plano está sob a alçada do Ministério da Energia (Energistyrelsen, 2022).

A AED é responsável por definir o nível de crise, seja a nível nacional ou regional, de seguida é obrigada a informar a Comissão Europeia, bem como as autoridades competentes dos Estados-Membros e fornecer todas as informações necessárias (Energistyrelsen, 2022).

A AED deve notificar as autoridades competentes da Suécia, Noruega, Países Baixos e Alemanha. Em caso de uma grande crise elétrica, seja nacional ou regional, a AED deve ativar o grupo de operações de pessoal [NOST] para coordenar a resposta de preparação de riscos nos vários setores a nível nacional (Energistyrelsen, 2022). A AED é um dos membros do NOST e pode incluir a transmissora nacional de energia (Energistyrelsen, 2022).

Transmissora Nacional de Energia - Energinet

A Energinet é a transmissora nacional de energia e gás, propriedade do estado dinamarquês. A Energinet é responsável por garantir nível exigido de segurança no sistema elétrico dinamarquês (Energistyrelsen, 2022). A transmissora nacional de energia deve trabalhar em conjunto com a Agência Dinamarquesa da Energia e, uma vez por ano, é são revistos os cenários de risco (Energistyrelsen, 2022).

A Energinet tem a responsabilidade pela preparação para os riscos que possam decorrer no sector de eletricidade. Além de definir a quem cabem as diversas responsabilidades, é preciso ainda definir quem é responsável pela parte operacional na gestão do cenário de crise energética (Energistyrelsen, 2022).

Cabe, por isso, a responsabilidade à Energinet de coordenar a gestão da crise e garantir que são enviadas equipas de preparação de risco para as localidades. Caso seja necessário, a Energinet deve integrar a NOST (Energistyrelsen, 2022). Além disso, a Energinet tem a responsabilidade

de informar a AED e as outras autoridades competentes sobre informações que considere relevantes e deve fornecer aconselhamento técnico e recomendações sobre decisões globais que devem ser tomadas pelas autoridades (Energistyrelsen, 2022).

Em caso de crise nacional, a Energinet define qual o nível da crise, tendo por base aquele que é o valor normal de eletricidade (Energistyrelsen, 2022). Neste sentido, a Energinet deve informar de imediato a AED e os *stakeholders* que considerar relevantes no setor da eletricidade sobre a causa da crise e os efeitos na situação de abastecimento de energia (Energistyrelsen, 2022).

Por outro lado, a Energinet deve notificar as transmissoras nacionais de energia da Suécia, Noruega, Países Baixos e Alemanha. Num cenário de crise, com um determinado nível de emergência, a AED e a transmissora nacional de energia devem manter-se em contacto permanente (Energistyrelsen, 2022).

A partir daqui a AED tem autoridade para dar instruções à Energinet e aos outros envolvidos e gerir as ações que devem ser tomadas, de modo a garantir uma sincronia e priorizar a crise (Energistyrelsen, 2022).

Distribuidoras e Produtoras de Energia

Os operadores de distribuição de energia e as empresas produtoras de energia são responsáveis pela preparação para os riscos no setor elétrico (Energistyrelsen, 2022).

Neste sentido, os operadores de distribuição de energia e as empresas produtoras de energia têm as seguintes responsabilidades:

- Elaborar um plano de preparação de risco para as suas próprias empresas, para que possam lidar com cenários de crise, tanto para riscos normais como riscos informáticos (Energistyrelsen, 2022).
- Gerir as suas próprias crises;
- Limitar as consequências que possam surgir de cenários de crise elétricas.
- Garantir que os códigos e regulamentos técnicos da Energinet estão em conformidade (Energistyrelsen, 2022).

Se a crise afetar apenas uma organização, esta tem a responsabilidade de:

- Restabelecer o fornecimento o mais rápido possível da energia em coordenação com as empresas que considere relevantes (Energistyrelsen, 2022);
- Informar os *stakeholders* da situação de crise - por exemplo, a Energinet, os serviços de cibersegurança e outras empresas do setor (Energistyrelsen, 2022).

- Avisar a polícia, os bombeiros e outras forças de segurança equiparadas quando necessário (Energistyrelsen, 2022);
- Estar em contacto com os *stakeholders*, de modo a que haja partilha de informações relevantes (Energistyrelsen, 2022);
- Informar o público, consumidores e a imprensa sobre a situação da crise (Energistyrelsen, 2022);
- Coordenar com a Energinet e outras empresas adjacentes se a situação assim o exigir (Energistyrelsen, 2022).

A **Suécia** atribui o papel e responsabilidades a três entidades: **Agência de Energia Sueca, Transmissora Nacional de Energia [Svenska kraftnät] e Entidade Reguladora de Energia [Swedish Energy Markets Inspectorate]**

Agência de Energia Sueca

A Agência Sueca da Energia [ASE] é responsável por administrar as questões que envolvam a utilização e o aproveitamento da energia na comunidade, e deve trabalhar para que sejam adotadas medidas sustentáveis na utilização e na aplicação da energia (Swedish Energy Agency, 2021).

Cabe à Agência Sueca de Energia desenvolver, coordenar e preparar a sociedade para situações de emergência e reforçar medidas no setor energético, assim como implementar atividades e análises de informação (Swedish Energy Agency, 2021).

A ASE deve planejar e coordenar este plano, quando o Governo sueco assim o determinar (Swedish Energy Agency, 2021).

Adicionalmente, a ASE desenvolveu, em parceria com outras entidades envolvidas, o STYERL - um plano que permite priorizar os consumidores essenciais num cenário de escassez de energia elétrica por um corte manual da rede (Swedish Energy Agency, 2021).

Além da construção do plano e implementação deste, a ASE é também responsável por preparar para os riscos que a crise pode ter (Swedish Energy Agency, 2021).

Caso seja necessário a ASE pode ser nomeada a autoridade do setor responsável por garantir a supervisão energética, responsabilidades que possam acrescer ao plano, coordenar e orientar na matéria de defesa civil e reforço na implementação do plano (Swedish Energy Agency, 2021).

Transmissora Nacional de Energia - Svenska kraftnät

A Svenska kraftnät [SK] é responsável pelo sistema de transmissão de energia da Suécia e é responsável por gerir, operar e desenvolver um sistema de transmissão de energia eficaz (Swedish Energy Agency, 2021).

A SK tem a responsabilidade permanente de garantir a fiabilidade da rede elétrica e é a autoridade supervisora de orientação de segurança das barragens, assim como a entidade reguladora de energia da Suécia (Swedish Energy Agency, 2021).

A SK deve preparar um plano de eletricidade, com o objetivo de assegurar o fornecimento de energia em cenários de guerra, terremotos ou ataques terroristas (Swedish Energy Agency, 2021). Os intervenientes no sector elétrico devem informar a SK se houver uma anomalia grave no fornecimento de rede elétrica à sociedade (Swedish Energy Agency, 2021).

Por outro lado, a SK é responsável por implementar medidas em termos de tecnologia, comunicação e proteção física. Num cenário de guerra ou por decisão do Governo, a SK deve estar em contacto com as autoridades de defesa para fornecer energia à sociedade (Swedish Energy Agency, 2021).

A SK realiza exercícios em conjunto com outras entidades do setor elétrico e fornece formação nas áreas da gestão de crise e de outras ferramentas utilizadas durante a crise (Swedish Energy Agency, 2021).

Entidade Reguladora de Energia - Swedish Energy Markets Inspectorate

A Inspeção Sueca dos Mercados da Energia [ISME] é a autoridade reguladora dos mercados de energia na Suécia e deve assegurar que os diversos participantes do mercado hermético estão a cumprir a regulamentação e legislação no domínio da energia (Swedish Energy Agency, 2021). A ISME é também responsável pelo licenciamento das redes de eletricidade e de gás. Adicionalmente, a ISME deve supervisionar a qualidade do fornecimento dos operadores de rede elétrica, o controlo das receitas destes, assim como o controlo do comércio transfronteiriço (Swedish Energy Agency, 2021).

A **Portugal** atribui o papel e responsabilidades a onze entidades: **Comissão Europeia, Conselho de Ministro/Ministério do Ambiente e das Ações Climáticas, Entidade Reguladora de Energia, Diretor Técnico da Transmissora Nacional de Energia, Proteção Civil, Centro Nacional de Cibersegurança, Significant Grid Users (SGU), Diretor Técnico do Distribuidor de Gás, Diretor Técnico da Rede Elétrica Espanhola e Distribuidor Nacional de Energia.**

Comissão Europeia

A Comissão Europeia é responsável por monitorizar as medidas de segurança de abastecimento da eletricidade, assim como identificar os riscos e desenvolver uma avaliação destes (DGEG, 2022). No contexto do regulamento, tanto a nível da União como a nível regional, Comissão Europeia é responsável pela monitorização contínua das medidas de segurança de abastecimento de eletricidade, nomeadamente as decorrentes da identificação dos riscos e respetiva avaliação (DGEG, 2022). É também responsável acompanhar o fornecimento de eletricidade, tendo por base os indicadores de segurança do plano (DGEG, 2022).

Conselho de Ministro/Ministério do Ambiente e das Ações Climáticas

O Ministério do Ambiente e das Ações Climáticas ou o Conselho de Ministro, será o responsável pelo setor de energia, sendo a autoridade nacional que tem a seu cargo a gestão da crise (DGEG, 2022). Não é claro qual é a entidade que irá ter esta pasta (DGEG, 2022).

Entidade Reguladora de Serviços Energéticos

A Entidade Reguladora de Serviços Energéticos tem como principal responsabilidade definir as tarifas de rede elétrica e definir os custos de ligação à rede (DGEG, 2022).

Diretor Técnico da Transmissora Nacional de Energia

A gestão global da rede elétrica é assegurada pela transmissora nacional de energia - REN (DGEG, 2022). Cabe a esta entidade a responsabilidade de supervisionar, garantir a gestão técnica da rede elétrica, responder a situações de emergência e assegurar o normal funcionamento do abastecimento e da segurança da eletricidade (DGEG, 2022).

Proteção Civil

A Proteção Civil é a entidade responsável por assegurar e coordenar uma resposta num âmbito da emergência civil, tanto a nível nacional como regional (DGEG, 2022). Adicionalmente, a Proteção Civil deve desenvolver um plano e executar medidas de emergência, nomeadamente no que diz respeito à prevenção e resposta a cenários de catástrofes e acidentes graves, que possam afetar a rede elétrica em infraestruturas críticas (DGEG, 2022).

Centro Nacional de Cibersegurança

O Centro Nacional de Cibersegurança [CNCS] é a autoridade nacional responsável pela segurança cibernética (DGEG, 2022). O CNCS deve colaborar com as entidades do Estado, os operadores das infraestruturas críticas, prestadores de serviços digitais e operadores de serviços essenciais (DGEG, 2022).

Significant Grid Users (SGU)

Este serviço é um código de rede desenvolvido pela Comissão Europeia que deve ser utilizado em situações de emergência no fornecimento da rede elétrica (DGEG, 2022). Cada transmissora nacional de energia deve ter um plano de defesa, que deve ser desenvolvido em parceria com as distribuidoras nacionais de energia (DGEG, 2022).

Diretor Técnico do Distribuidor de Gás

A gestão técnica global do gasoduto é assegurada pelo operador da rede de gás nacional - REN Gasodutos. Esta entidade deve garantir que não há falhas no abastecimento da rede de gás, assim como garantir o normal funcionamento da produção de energia (DGEG, 2022).

Diretor Técnico da Rede Elétrica Espanhola

A gestão técnica global da rede elétrica espanhola é assegurada pela transmissora nacional de energia de Espanha - Red Eléctrica de España [REE] (DGEG, 2022). Esta entidade é responsável pelo funcionamento contínuo da rede elétrica de Espanha, assim como assegurar que não existem falhas na produção de energia na rede espanhola (DGEG, 2022).

Distribuidor Nacional de Energia

O distribuidor nacional de energia - E-REDES - é responsável pela distribuição da rede a alta e média tensão e é a distribuidora que explora a maioria da rede de baixa tensão (DGEG, 2022).

A **Holanda** atribui o papel e responsabilidades a quatro entidades: **Ministério do Clima e da Política Energética, Transmissor Nacional de Energia e Distribuidor Nacional de Energia.**

Ministério do Clima e da Política Energética

O Ministro do Clima e da Política Energética é responsável por gerir a segurança nacional no que diz respeito ao setor energético. Cabe ao ministro decidir quem são os operadores de distribuição, produção e os intervenientes mais relevantes (MEACP, 2022).

Transmissor Nacional de Energia e Distribuidor Nacional de Energia

A transmissora nacional de energia - [TenneT] tem a obrigação, sob a tutela do Ministro do Clima e da Política Energética, de desempenhar funções no centro de coordenação regional (MEACP, 2022). A TenneT e os restantes operadores de distribuição de energia devem assegurar a segurança e o normal funcionamento da rede elétrica, o mais eficiente possível (MEACP, 2022).

A TenneT deve garantir que há uma reserva de energia de emergência para utilização imediata. Os operadores de energia devem tentar proteger a sua rede de ameaças externas (MEACP, 2022).

A França atribui o papel e responsabilidades a dez entidades: **Direção-Geral de Prevenção de Riscos (DGPR), Direção-Geral do Ordenamento do Território, Habitação e da Natureza (DGALN), Primeiro-Ministro, Ministro do Interior, Ministério dos Negócios Estrangeiros, Ministro da Defesa, Centro Operacional de Zona, Presidente da Câmara Municipal e Centro Operacional Departamental.**

Direção-Geral de Prevenção de Riscos (DGPR)

Esta entidade é responsável por definir as políticas de prevenção dos riscos naturais e industriais (Gouvernement, 2022).

Direção-Geral do Ordenamento do Território, da Habitação e da Natureza (DGALN).

Esta entidade é responsável pelas políticas de prevenção dos riscos do setor hidroelétrico, assim como do ordenamento do território (Gouvernement, 2022).

As entidades acima descritas estão em permanente contacto com o Gabinete do Primeiro-Ministro e do Ministério do Interior, que são responsáveis pela gestão da crise (Gouvernement, 2022).

Primeiro-Ministro

Cabe ao Primeiro-Ministro definir os ministérios responsáveis pela gestão operacional da crise (Gouvernement, 2022). Num cenário de **crise nacional**, é o **Ministro do Interior** que fica a

tutela da gestão da crise, se for um **cenário transnacional**, fica da tutela do **Ministro dos Negócios Estrangeiros**.

O Gabinete do Primeiro Ministro deve estar em contacto com o Presidente da República (Gouvernement, 2022).

Ministro do Interior

Cabe ao Ministro do Interior a responsabilidade de antecipar os efeitos da crise e acompanhar as crises que afetem a segurança interna. O ministério deve trabalhar em conjunto com a Proteção Civil (Gouvernement, 2022).

Ministro dos Negócios Estrangeiros

O Ministro dos Negócios Estrangeiros é responsável por coordenar as crises externas, assim como ajudar todas as entidades envolvidas (Gouvernement, 2022).

Ministro da Defesa

Cabe ao Ministro da Defesa, antecipar e controlar as crises de defesa, sejam em terra ou mar (Gouvernement, 2022).

Serviços do Estado descentralizados

O governo francês é composto por vários departamentos territoriais. Caso um território seja afetado, este passa a fazer parte do centro de operações de resposta a uma crise nacional (Gouvernement, 2022).

Neste cenário de crise regional existem mais entidades envolvidas:

Centro Operacional de Zona

É responsável pela coordenação dos serviços regionais e o ponto de contacto da direção regional dos operadores de distribuição (Gouvernement, 2022).

Presidente da Câmara Municipal

Cabe ao Presidente da Câmara Municipal gerir as operações e assegurar a gestão da crise territorial (Gouvernement, 2022).

Adicionalmente, os Presidentes da Câmara Municipal são responsáveis pela gestão da crise de toda operação no seu município (Gouvernement, 2022). Neste sentido, são aplicados os Planos Municipais de Salvaguarda (PCS), que cada município deve ter preparado. Paralelamente,

trabalham em conjunto com o Posto de Comando Comunitário (PCC) onde é centrada toda a informação e onde é dirigida toda a operação junto das entidades locais (Gouvernement, 2022).

Centro Operacional Departamental

Aqui são tomadas as decisões, recolhidas as informações e onde é desenvolvida toda a coordenação entre as entidades envolvidas e o Presidente da Câmara Municipal (Gouvernement, 2022).

Cada município está envolvido com entidades regionais diferentes. É ainda referido com que entidade é que cada município deve colaborar (Gouvernement, 2022).

O **Luxemburgo** atribui o papel e responsabilidades a oito entidades: **Ministro da Energia, Primeiro-Ministro, Alto Comissariado para a Proteção Nacional (HCPN), Comissário Governamental para a energia, Corpo Geral de Incêndios e Proteção Civil (CGDIS), Polícia Grão-Ducal, Serviço de Informação e de Imprensa (SIP) e Operadores de Energia.**

Ministro da Energia

Cabe a este identificar os cenários de crise perante uma crise energética. Adicionalmente, deve elaborar um plano de preparação de risco para uma crise energética (LGDGDDL, 2021).

Primeiro-Ministro

A entidade máxima do governo deve ficar responsável pela gestão operacional da crise, e é quem tem o poder de decisão mais alto (LGDGDDL, 2021).

Alto Comissariado para a Proteção Nacional (HCPN)

A entidade da Proteção Nacional é dividida em quatro áreas: Coordenar medidas anti-terrorismo, proteger as infraestruturas críticas, prevenir e gerir crises que afetem as necessidades essenciais da do país e apoiar na implementação de estratégias nacionais de cibersegurança (LGDGDDL, 2021). Por sua vez, tem uma responsabilidade internacional onde representa o Luxemburgo na União Europeia, na NATO e qualquer organização onde seja responsável pela gestão de crise em planos civis de emergência (LGDGDDL, 2021).

O chefe da Proteção Nacional é responsável por ser o ponto de contacto de Luxemburgo com as organizações externas homólogas. Este faz ainda a ponte entre o governo e os *stakeholders* numa situação de crise (LGDGDDL, 2021).

Comissário Governamental para a energia

Esta entidade é responsável por supervisionar o mercado energético nacional (LGDGDDL, 2021).

Corpo Geral de Incêndios e Proteção Civil (CGDIS)

A Proteção Civil é responsável por apoiar a população em situações de catástrofe ou acidentes de diversas naturezas. Mediante a dimensão da crise, a Proteção Civil pode recorrer a outras entidades como o exército ou às concessionárias rodoviárias (LGDGDDL, 2021).

Polícia Grão Ducal

Esta entidade deve garantir a segurança interna do país. Tem como principais funções assegurar a ordem pública, desenvolver ações proativas e proteger as pessoas (LGDGDDL, 2021). Se for necessário podem recorrer ao exército para ajudar as autoridades policiais a assegurar o bem estar da população (LGDGDDL, 2021).

Serviço de Informação e de Imprensa (SIP)

Cabe aos Serviços de Informação e Imprensa [SIP] difundir a comunicação do governo. Neste sentido, o SIP deve: garantir que a comunicação do governo chega aos órgãos de comunicação social, ao público e aos *stakeholders* (LGDGDDL, 2021); Implementar e definir estratégias de comunicação para o governo para as diversas plataformas de redes sociais e web, e devem assegurar que o governo está sempre informado sobre a atualidade (LGDGDDL, 2021).

Operadores de Energia - [Creos Luxembourg S.A.]

Estas entidades devem assegurar o normal funcionamento da rede elétrica junto dos produtores e fornecedores de energia (LGDGDDL, 2021).

O **Letónia** atribui o papel e responsabilidades a seis entidades: **Conselho de Ministros, Ministério da Economia, Centro Estatal de Crise de Energia - CECE, Entidade Reguladora de Energia, Transmissora Nacional de Energia e Distribuidora de Energia.**

Conselho de Ministros

Cabe ao Conselho de Ministros fazer a gestão da crise, criar uma *taskforce* para a crise - Centro Estatal de Crise de Energia [CECE] (MEL, 2021); definir limites de consumo energéticos e

identificar quais as infraestruturas críticas e fazer gestão das reservas de combustível e de energia (MEL, 2021).

Ministério da Economia

Cabe a esta entidade desenvolver diversas ações ao longo de um cenário de crise. Primeiramente, é necessário divulgar um comunicado e declarar a crise elétrica (MEL, 2021). Adicionalmente, deve elaborar um relatório da avaliação da crise e apresentar à Comissão Europeia e devem realizar simulações de crise junto dos operadores de energia e atualizar as tabelas dos cenários de crise de quatro em quatro anos (MEL, 2021). Por último, deve também coordenar as reservas de energia e planejar medidas a médio e longo prazo para a prevenção e gestão de crises energéticas (MEL, 2021).

Centro Estatal de Crise de Energia - CECE

Esta entidade é criada especialmente para prevenir, gerir e coordenar uma crise energética e criar respostas para a crise (MEL, 2021). Neste sentido, a CECE deve: fornecer energia durante a crise, àquelas infraestruturas previamente identificadas, e deve dar também dar assistência aos governos locais e ao Estado (MEL, 2021); Coordenar a utilização das reservas de energia; Desenvolver um relatório dos danos da crise energética e fazer um relatório pormenorizado da crise ao Conselho de Ministros (MEL, 2021).

Entidade Reguladora de Energia

A Entidade Reguladora de Energia deve assegurar que as operadoras e produtoras de energia estão a respeitar as leis (MEL, 2021). Neste sentido, cabe a esta entidade monitorizar o mercado energético e garantir que todas as normas de segurança do fornecimento energético são cumpridas (MEL, 2021).

Transmissora Nacional de Energia

Esta é a entidade responsável pela transmissão da rede elétrica da Letónia (MEL, 2021). Cabe a esta entidade assegurar o funcionamento de energia em segurança, desenvolver as redes internas da rede elétrica, assim como aprimorar as ligações externas e gerir o sistema elétrico da Letónia, permitindo que exista um equilíbrio entre a produção e consumo de energia (MEL, 2021).

Distribuidora de Energia

Esta entidade é responsável por fornecer os serviços de distribuição na rede elétrica da Letónia de forma eficiente e coordenada (MEL, 2021).

A **Hungria** atribui o papel e responsabilidades a quatro entidades: **Entidade Reguladora de Energia, Comité Nacional de Crise, Transmissora Nacional de Energia e Titulares de licenças de produção, de comercialização e de serviço universal.**

Entidade Reguladora de Energia

Esta entidade é responsável por definir as medidas que devem ser tomadas numa situação de crise energética (MEKH, 2022). Deve ainda identificar o papel das autoridades competentes e quais os organismos que devem estar envolvidos durante a crise. Durante a crise, a Entidade Reguladora de Energia estar em contacto com o Comité Nacional de Crise, a Transmissora Nacional de Energia e ainda as Distribuidoras de Energia Nacionais (MEKH, 2022). Após ser identificado o cenário de crise, a Entidade Reguladora de Energia deve informar as entidades homólogas dos Estados-Membros e ainda avisar a Comissão Europeia. Adicionalmente, deve ser enviado um relatório de avaliação da crise (MEKH, 2022).

Comité Nacional de Crise

Este é o grupo de trabalho criado especificamente para responder a um cenário de crise elétrica (MEKH, 2022).

O responsável do Comité Nacional de Crise deve ser o CEO da Transmissora Nacional de Energia (MEKH, 2022). Além dele, o comité deve incluir dois representantes das Distribuidoras Nacionais de Energia, dois representantes dos titulares de licenças de produção, bem como outro representante da Transmissora Nacional de Energia, da central nuclear, e das empresas que prestam os serviços de comércio de eletricidade (MEKH, 2022).

Transmissora Nacional de Energia

Esta entidade deve elaborar um plano de crise, que deve também incluir quais os meios e os procedimentos para informar os *stakeholders* e os diversos públicos (MEKH, 2022). Adicionalmente, a Transmissora Nacional de Energia deve garantir que são fornecidas as reservas de energia e que há um boa gestão destas (MEKH, 2022). Paralelamente, devem definir quais as infraestruturas críticas que devem utilizar estas reservas (MEKH, 2022).

Titulares de licenças de produção, de comercialização e de serviço universal

Estas entidades devem informar a Transmissora Nacional de Energia sobre quais as medidas necessárias para garantir o suporte energético às infraestruturas críticas e permitir que exista equilíbrio energético (MEKH, 2022).

O Grécia atribui o papel e responsabilidades a quatro entidades: **Entidade Reguladora de Energia Independente, Grupo de Gestão de Risco, Grupo de Trabalho de Avaliação do Risco, Unidade de Gestão de Crise, Grupo de Gestão de Crise Elétrica e Comité de Coordenação de Medidas de Emergência.**

Entidade Reguladora de Energia Independente

Cabe a esta entidade controlar o mercado do sector energético e definir as medidas que considerar fundamentais para manter o normal funcionamento deste (RAE, 2022). De modo a permitir uma melhor eficácia da gestão de risco, devem ser envolvidas diversas entidades que permitam facilitar o processo de tomada de decisão (RAE, 2022).

Deve estar em coordenação com a Transmissora Nacional de Energia, a distribuidora nacional de energia, o centro de coordenação regional, entre outros *stakeholders* que possam ser considerados relevantes (RAE, 2022). Dentro do espaço europeu, a Comissão Europeia, assim como as entidades homólogas dos países dos Estados-Membros (RAE, 2022).

Neste sentido, cabe à Entidade Reguladora de Energia Independente [EREI] preparar o plano de preparação de risco (RAE, 2022). Em cenário de crise energética, a EREI deve notificar a Comissão Europeia e as entidades homólogas dos Estados-Membros e deve fornecer todas as informações sobre o estado atual da crise (RAE, 2022). O plano deve ser revisto a cada quatro anos.

Para a gestão dos riscos, são constituídos os seguintes organismos:

1. Grupo de Gestão de Riscos (GGR).
2. Equipa de Gestão de Riscos (EGR).
3. Grupo de Trabalho de Avaliação do Risco (RAWG) (RAE, 2022).

A estrutura, o papel e a missão dos organismos acima referidos são apresentados em pormenor a seguir.

Grupo de Gestão de Risco

O Grupo de Gestão dos Riscos [GGR] é responsável por a comunicação entre as entidades envolvidas. Caso seja necessário, podem ser ainda adicionados os produtores e distribuidores

de energia e de gás natural (RAE, 2022). No que diz respeito à cibersegurança, se a EREI considerar importante, podem ser acionadas a Autoridade de Proteção de Dados (APD) e a Autoridade Nacional de Cibersegurança (ANC) (RAE, 2022).

Este grupo deve coordenar as ações de gestão de risco, gerir a gestão de responsabilidades das entidades envolvidas, identificar os cenários possíveis, verificar regularmente as condições de segurança do fornecimento de eletricidade e propor medidas que possam minimizar os riscos de um cenário energético (RAE, 2022).

Grupo de Trabalho de Avaliação do Risco

Esta entidade é formada pela EREI que tem à sua responsabilidade a atualização da análise das listas de riscos e a sua atualização (RAE, 2022). Adicionalmente, devem analisar a probabilidade de acontecer cada cenário, simular e estimar os seus impactos. Após a identificação dos riscos, são criadas três entidades que vão trabalhar coordenadamente ao longo da crise: **A Unidade de Gestão de Crises (UGC), o Grupo de Gestão de Crises de Eletricidade (GGCELEC) e o Comité de Coordenação das Medidas de Emergência (CCME)** (RAE, 2022).

Unidade de Gestão de Crise

Esta entidade é um órgão do Operador Independente de Transmissão de Energia (IPTO) (IPTO).

A Unidade de Gestão de Crise deve recolher o máximo de informações junto das distribuidoras e produtoras de energia, monetizar a rede elétrica e desenvolver uma reavaliação da situação de crise (RAE, 2022).

Após a crise terminar, a Unidade de Gestão de Crise deve apresentar relatório das entidades energéticas que foram afetadas (RAE, 2022).

Grupo de Gestão de Crise Elétrica

Esta entidade deve analisar as diversas fases da crise que ponham em risco a segurança do fornecimento energético (RAE, 2022). Deste modo, o Grupo de Gestão de Crise Elétrica deve avaliar a crise, aprovar o plano de resposta à crise e definir quais as medidas que devem ser tomadas. Por último, deve fazer uma reavaliação da crise e emitir um parecer sobre o fim desta (RAE, 2022).

Comité de Coordenação de Medidas de Emergência

O Comité de Coordenação de Medidas de Emergência é responsável por coordenar os serviços governamentais durante a crise energética (RAE, 2022).

Adicionalmente, é formada uma **equipa de resposta de crise** das entidades energéticas que é responsável por mitigar, avaliar, responder e comunicar para os *stakeholders* internos e externos (RAE, 2022). Por último, é criada **uma equipa de gestão de crise para o setor energético num cenário de ciberataque** que tem procedimentos próprios para gerir neste tipo de cenário (RAE, 2022).

O **Malta** atribui o papel e responsabilidades a quatro entidades: **Ministério da Energia e Autoridade Nacional Competente Designada - ANCD, Regulador dos Serviços de Energia e de Águas, Operador do Sistema de Distribuição, Operadores das Instalações de Gás e Eletricidades e Proteção Civil.**

Ministério da Energia

Esta entidade deve elaborar um relatório de avaliação da crise depois de terminada e após três meses do seu fim fazer uma reavaliação. Deve também recolher várias informações junto das operadoras energéticas afetadas durante e após a crise, atualizar os cenários de crise. Não obstante, o ministério da energia é também responsável pela comunicação entre as organizações governamentais e os restantes envolvidos.

Autoridade Nacional Competente Designada - ANCD

Esta entidade é responsável pelo plano de preparação de risco e pela Segurança do Abastecimento de Gás.

Existem outras entidades que ramificam para outras áreas dentro da crise. O **regulador dos serviços de energia e de águas** são responsáveis por fornecer os recursos técnicos necessários dentro desse setor, como devem definir as políticas aplicadas neste; O **operador do sistema de distribuição (Enemalta plc)** é responsável por garantir que o sistema rede elétrica funciona corretamente, implementar planos de resposta de emergência, operar e restaurar a rede elétrica em caso de crise, garantir que as reservas de energia e gás natural estão disponíveis e que a informar os seus *stakeholders* da situação de crise; **Os operadores das instalações de gás e eletricidades** são responsáveis pela gestão operacional da rede elétrica.

A **Proteção Civil** deve intervir em situações de emergência, e ser a primeira entidade a dar resposta num cenário de crise. Adicionalmente, pode coordenar em diversos departamentos governamentais e não governamentais, sempre que necessário. Por último, a direção de proteção das infraestruturas críticas é responsável por garantir que estas infraestruturas não sofram alterações, e caso seja necessário podem fazer uma comunicação pré-crise.

1.6.3. - Coordenador de Crise

A variável **3. Coordenador de Crise** aparece em todos os planos de preparação de risco de todos os países em análise. Para uma análise mais detalhada foram analisadas as seguintes sub-variáveis da variável **3. Coordenador de Crise: Governo, Ministros, Entidades Transmissoras de Energia e Agências/Proteção Civil/Autoridades**. O número de coordenadores de crise é bastante reduzido, e não existe uma homogeneidade destes nos planos. Por isso, na sua maioria, cada país tem uma entidade diferente para coordenar a crise.

A **Dinamarca** atribui o papel e responsabilidades de coordenar a crise a duas entidades: **Agência Dinamarquesa de Energia e Transmissora Nacional de Energia**.

Agência Dinamarquesa de Energia

A Agência Dinamarquesa de Energia tem um número de emergência, disponível durante todo o ano e que pode ser também utilizado durante a crise, que serve para fazer declarações de emergência durante uma crise. Esta entidade deverá apoiar a transmissora nacional de energia - Energinet - e ser o ponto de contacto com os restantes *stakeholders*, incluindo o governo dinamarquês.

Transmissora Nacional de Energia - Energinet

Esta entidade deve estar em contacto permanente com a Agência Dinamarquesa de Energia. A Energinet deve informar, aconselhar e recomendar a Agência Dinamarquesa de Energia sobre as melhores decisões técnicas que devem ser tomadas.

Os coordenadores de crise devem, além de gerir a crise e definir as tarefas da equipa, registar todas as decisões tomadas, informar a equipa sobre medidas de contingência, comunicar com os stakeholders internos e externos e definir a comunicação estratégica.

A **Suécia** atribui o papel e responsabilidades de coordenar a crise a uma entidade: **Agência de Energia Sueca**.

Agência de Energia Sueca

Cabe a esta entidade gerir a crise, informar as autoridades homólogas dos Estados-Membros, assim como a Comissão Europeia (Swedish Energy Agency, 2021).

Portugal atribui o papel e responsabilidades de coordenar a crise a uma entidade: **Direção Geral de Energia e Geologia e Transmissora Nacional de Energia**.

Direção Geral de Energia e Geologia (DGEG)

A DGEG deve gerir e coordenar a crise, tomar decisões, informar e recolher informações durante a crise.

Transmissora Nacional de Energia - REN

A Rede Elétrica Nacional é responsável pela gestão técnica da rede elétrica. Esta entidade deve garantir a segurança e o fornecimento de energia e gerir as atividades desta. A REN tem autonomia para exigir o cumprimento das medidas que achar corretas para assegurar o normal funcionamento da rede elétrica.

A **Holanda** atribui o papel e responsabilidades de coordenar a crise a uma entidade: **Ministério do Clima e da Política Energética**

Ministério do Clima e da Política Energética

Cabe ao diretor geral do Clima e da Energia do Ministério dos Ministério do Clima e da Política Energética definir quais as decisões estratégicas que devem ser tomadas, notificar o ministro e participar no grupo homólogo da União Europeia.

A **França** atribui o papel e responsabilidades de coordenar a crise a três entidades: **Primeiro-Ministro, Ministro do Interior e Ministro dos Negócios Estrangeiros**.

Primeiro-Ministro

O Primeiro-Ministro é responsável pela gestão política e estratégica da crise, tendo o apoio do Secretariado-Geral da Defesa e da Segurança Nacional (SGDSN) e dos Serviços de Informação

do Governo (SIG) (Gouvernement, 2022). Caso seja necessário, pode ainda ser preciso recorrer ao Secretariado-Geral dos Assuntos Europeus (SGAE) ou ao Secretariado-Geral do Mar (SG Mer). Simultaneamente, é criada uma Célula Interministerial de Crise (CIC) para garantir a primeira fase de coordenação da resposta do Governo (Gouvernement, 2022).

Por sua vez, este deve trabalhar em conjunto com o **ministro do interior** e o **ministro dos negócios estrangeiros** (Gouvernement, 2022).

O **Luxemburgo** atribui o papel e responsabilidades de coordenar a crise a quatro entidades: **Primeiro-Ministro, Ministro do Estado, Ministro da Energia e Proteção Nacional**.

A coordenação da crise é da responsabilidade do **Primeiro-Ministro, Ministro do Estado** e pelo **Ministro da Energia**. Por sua vez, cabe à **Proteção Nacional** a gestão operacional da crise.

A **Letónia** atribui o papel e responsabilidades de coordenar a crise a uma entidade: **Ministro da Economia**.

Ministro da Economia

Esta entidade deve fazer a gestão política da crise, assim como definir as medidas de prevenção a serem definidas durante a crise. Paralelamente, deve informar os homólogos dos restantes países bálticos e da Comissão Europeia (MEL, 2021).

A **Hungria** atribui o papel e responsabilidades de coordenar a crise a três entidades: **Transmissora Nacional de Energia, Comerciantes de Eletricidade e Distribuidor de Energia**.

Comité de Crise

Existem três entidades envolvidas na coordenação de crise: **Transmissora Nacional de Energia, comerciantes de eletricidade** e um **distribuidor de energia**. Cabe ao Comité de Crise a gestão operacional da crise, assim como definir quais as medidas a serem tomadas.

A **Grécia** atribui o papel e responsabilidades de coordenar a crise a uma entidade: **Grupo de Gestão de Crise Elétrica**.

Grupo de Gestão de Crise Elétrica

Cabe a esta entidade gerir a crise e implementar as medidas que considerar adequadas no momento. Se achar necessário, pode convidar entidades que considere relevantes para as reuniões de crise e que podem ser um fator chave para a tomada de decisões (RAE, 2022).

Malta atribui o papel e responsabilidades de coordenar a crise a uma entidade: **Ministério da Energia**.

Ministério da Energia

Cabe a esta entidade a responsabilidade da gestão da crise (MEEE, 2022). Neste sentido, o ministério da energia deve definir as decisões que devem ser tomadas, o nível da crise, emitir os alertas da crise, quais as melhores respostas que devem ser aplicadas ao longo da crise e garantir que os sistema de comunicação entre *stakeholders* internos e externos funciona corretamente (MEEE, 2022). Não obstante, esta entidade deve informar a Comissão Europeia, os Estados-Membros e o Grupo de Coordenação da Eletricidade, assim como o Grupo de Coordenação do Gás. Por último, assim que a crise for mitigada, deve ser desenvolvido um relatório para avaliar o impacto desta (MEEE, 2022).

1.6.4. - Comunicação

A variável **4. Comunicação** aparece em todos os planos de preparação de risco de todos os países em análise. Para uma análise mais detalhada foram analisadas as seguintes sub-variáveis da variável **4. Comunicação: Agências/Proteção Civil/Autoridades e Canais de Comunicação**. Dada a enorme variedade de stakeholders envolvidos optei por segmentar cada sub-variável da seguinte forma: **4.1 Agências/Proteção Civil/Autoridades - Nacional, Regional e Local; 4.2 Canais de Comunicação - Canais Tradicionais, Serviço Rede Móvel, Rádio, Televisão, Redes Sociais, Sirenes (Pré-instaladas), Website e Jornal Impresso**.

A **Dinamarca** atribui o papel e responsabilidades de comunicar a crise ao público a duas entidades: **Agência de Energia Dinamarquesa e Transmissora Nacional de Energia**.

Agência de Energia Dinamarquesa

Num cenário de crise nacional, é esta a entidade responsável por divulgar a comunicação junto do público. A Agência de Energia Dinamarquesa divulgar comunicados de imprensa com os meios de comunicação social e monitorizar todo o *clipping*, seja este nas redes sociais ou nas notícias (Energistyrelsen, 2022).

Transmissora Nacional de Energia - Energinet

Em cenário de crise regional, a Energinet deve divulgar a comunicação nas televisões estatais, podendo passar mensagens importantes durante a crise (Energistyrelsen, 2022).

Existem alguns passos na comunicação da crise que devem ser cumpridos mediante aquilo que está predefinido no plano de preparação de risco dinamarquês. A Energinet, deve neste sentido, fazer o seguinte:

- Informar a Agência de Energia Dinamarquesa e as outras entidades (Energistyrelsen, 2022);
- Após ser decidido proceder ao corte manual de energia, a Energinet tem até 3 horas para comunicar ao público por correio eletrónico que deve existir contenção na utilização de energia (Energistyrelsen, 2022);
- Deve utilizar o site da empresa para divulgar a situação de crise em tempo real;
- Caso as distribuidoras de energia prevejam que possam existir cortes na rede elétrica, devem informar no máximo 24 horas antes (Energistyrelsen, 2022).

A **Suécia** atribui o papel e responsabilidades de comunicar a crise ao público a duas entidades: **Transmissora Nacional de Energia e Agência de Energia Sueca.**

Transmissora Nacional de Energia - Svenska kraftnät

Cabe a esta entidade informar a Agência de Energia Sueca, assim como o público em cenário de crise energética (Swedish Energy Agency, 2021). No que diz respeito à comunicação externa - ao público - as mensagens devem ser claras, transmitir a situação real e explicar as medidas que estão a ser tomadas durante a crise (Swedish Energy Agency, 2021). Adicionalmente, é importante responder ao público, aos *stakeholders* internos e externos, e aos meios de comunicação social perante qualquer questão que possa aparecer relacionada com a crise (Swedish Energy Agency, 2021).

A transmissora nacional de energia segue algumas medidas basilares durante a crise:

- Utilizar o site público para publicar informações sobre a situação da crise e caso seja necessário adaptar para inglês (Swedish Energy Agency, 2021);
- Preparar respostas pré-definidas para responder nas redes sociais;
- Fornecer um conjunto de respostas que a central de apoio telefónico deve fornecer às pessoas que os contactem (Swedish Energy Agency, 2021);
- Desenvolver comunicados de imprensa e, se for necessário, convocar uma conferência de imprensa;
- Emitir um anúncio público através da rádio estatal (Swedish Energy Agency, 2021);
- Garantir que os *stakeholders* externos estão atualizados e possuem as informações corretas (Swedish Energy Agency, 2021).

Paralelamente, a transmissora nacional de energia deve nomear os porta-vozes e responder a todos os pedidos de resposta dos jornalistas. O gabinete de comunicação deve estar contactável 24h por dia (Swedish Energy Agency, 2021).

Agência de Energia Sueca

Esta entidade é também responsável pela comunicação durante a crise. Neste sentido, deve informar o público perante um cenário de crise energética (Swedish Energy Agency, 2021). Existem algumas medidas que já estão estabelecidas para a Agência de Energia Sueca como:

- Preparar o website da Agência de Energia Sueca com informação em tempo real do estado de evolução da crise (Swedish Energy Agency, 2021);
- Atualizar as redes sociais com a informação relevante durante a crise;
- Criar um número de telefone de emergência para contactar durante a crise (Swedish Energy Agency, 2021).

A comunicação deve ser adaptada à dimensão da crise. Se esta for parcial, poderá haver um maior acesso aos meios de comunicação digitais e televisivos. No entanto, se o blackout for total, as pessoas terão acesso aos meios digitais por tempo limitado (Swedish Energy Agency, 2021).

Caso a crise seja muito grave ou provoque danos elevados nas infraestruturas críticas, pode ser ativado o sistema de anúncio público importante, que permite divulgar uma mensagem instantânea em todos os canais de comunicação existentes (Swedish Energy Agency, 2021). Este sistema pode ser utilizado pela transmissora nacional de energia, restantes distribuidoras de energia e municípios, caso tenham autorização (Swedish Energy Agency, 2021).

Este sistema irá interromper qualquer atividade, independentemente do dispositivo a ser usado para transmitir o anúncio público (Swedish Energy Agency, 2021).

Portugal atribui o papel e responsabilidades de comunicar a crise ao público a duas entidades: **Proteção Civil e Centro Nacional de Cibersegurança**.

Proteção Civil

Esta entidade deve manter o público informado sobre as informações e medidas mais importantes durante a crise (DGEG, 2022). O plano exemplifica algumas mensagens-modelo que podem ser transmitidas durante a crise:

- Explicar a origem da crise, o que se poderá suceder e quais as medidas governamentais a ser tomadas;
- Onde as pessoas ser informadas sobre a crise (DGEG, 2022);

Sobre incidentes de cibersegurança, a entidade responsável pelos procedimentos de comunicação é o **Centro Nacional de Cibersegurança** (DGEG, 2022).

A **Holanda** atribui o papel e responsabilidades de comunicar a crise ao público a uma entidade: **Equipa de Comunicação de Crise Nacional**

Equipa de Comunicação de Crise Nacional

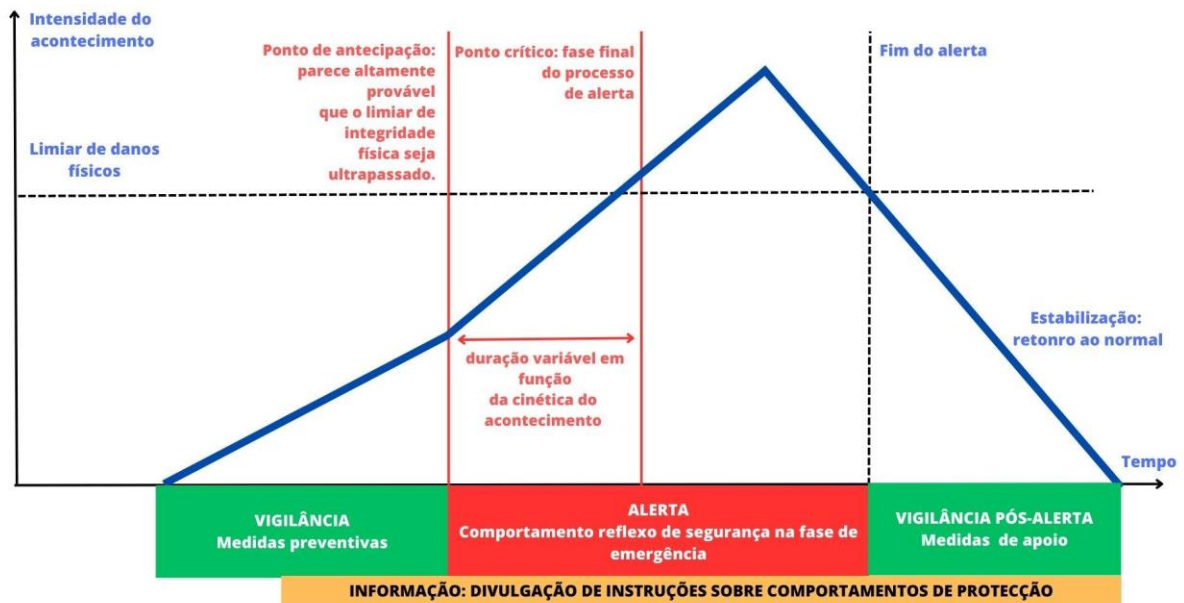
Esta entidade é responsável por gerir a imprensa, definir a estratégia de comunicação, definir quais as decisões a serem tomadas e coordenar a informação junto da imprensa (MEACP, 2022).

Caso a crise seja municipal, cabe ao presidente da câmara gerir a comunicação de crise. No entanto, se esta for regional ou local, é à distribuidora de energia regional a quem cabe a responsabilidade a gestão da comunicação (MEACP, 2022).

A **França** atribui o papel e responsabilidades de comunicar a crise ao público a uma entidade: **Sistema de Alerta e Informação às Populações (SAIP)**

O plano de preparação de risco francês desenvolveu um quadro que permite perceber como será a reação durante as várias fases da crise, no que diz respeito à comunicação (MEACP, 2022). (Quadro 1)

Quadro 1 - Quadro Cronológico de Resposta



(Adaptado de Gouvernement, 2022)

Este quadro demonstra que quando se dá a subida do nível de alerta - até à primeira linha vermelha - começa a ser divulgada informação sobre medidas de comportamento perante a crise (MEACP, 2022). Por sua vez, na fase crítica - entre a barra vermelha - é quando se deve estar em alerta máximo. Por sua vez, quando a crise começar a ser mitigada, reduz para um nível de vigilância, acompanhada de medidas de apoio (MEACP, 2022).

Sistema de Alerta e Informação às Populações (SAIP)

Esta é a entidade responsável pela comunicação durante a crise e difundir as mensagens pelas autoridades oficiais - Primeiro-Ministro, Presidente Regional ou Presidente da Câmara (MEACP, 2022).

Os canais de comunicação aplicados podem ser a rádio, televisão, redes sociais, sirenes (em locais onde estas estejam equipadas em local fixo), mensagens ou chamadas automáticas ou outro meio que possa difundir a comunicação (MEACP, 2022).

O sistema de mensagens automáticas, seja por que meio for, dará um conjunto de instruções que a população deve seguir (MEACP, 2022). São exemplificados mensagens tipo:

1. Mantenha-se seguro e entre num edifício imediatamente;
2. Mantenha-se informado e siga as instruções que forem dadas;
3. Não vá buscar os seus filhos à escola. Eles estão seguros.

4. Apenas ligue numa situação de vida ou de morte (MEACP, 2022).

É ainda disponibilizada uma aplicação móvel que permite que as pessoas consultem a situação energética na sua área de residência e será disponibilizado um número de telefone de emergência para esta crise energética (MEACP, 2022).

O **Luxemburgo** atribui o papel e responsabilidades de comunicar a crise ao público a uma entidade: **Serviços de Informação e Imprensa**.

Serviços de Informação e Imprensa

Cabe a esta entidade informar e comunicar à população durante um cenário de crise energética. A comunicação deve esclarecer que instruções devem ser dadas à população e que comportamentos deve ter durante a crise (LGDGDDL, 2021).

É definida a melhor estratégia de comunicação e são usados os seguintes canais de comunicação: rádio, televisão, imprensa escrita, redes sociais, website e linha telefónica de apoio (LGDGDDL, 2021).

O **Letónia** atribui o papel e responsabilidades de comunicar a crise ao público a uma entidade: **Ministério da Economia**

Ministério da Economia

Esta entidade deve ser responsável por coordenar a comunicação durante a crise energética. O sistema de telecomunicações será aquele que a Letónia se propuser a utilizar durante o cenário de crise energética (MEL, 2021).

A **Hungria** atribui o papel e responsabilidades de comunicar a crise ao público a uma entidade: **Transmissor Nacional de Energia**.

Transmissor Nacional de Energia

Esta entidade divulga e coordena a comunicação durante a crise energética. Para isso, esta deve ser divulgada através da imprensa escrita e dos canais digitais (MEKH, 2022).

Assim que houver sintomas de uma crise, deve ser emitido um comunicado à população, para voluntariamente reduzir a utilização de energia elétrica, caso seja previsível que ocorra uma crise, no espaço de 48 horas (MEKH, 2022). Toda a comunicação externa e interna deve ser

coordenada com diferentes *stakeholders*, para que a mensagem para a comunicação social seja sempre coerente e coesa (MEKH, 2022).

A **Malta** atribui o papel e responsabilidades de comunicar a crise ao público a uma entidade:

Transmissor Nacional de Energia

Transmissor Nacional de Energia

Cabe a esta entidade a responsabilidade de gerir a comunicação durante a crise energética, em contacto com o coordenador de crise (MEEE, 2022). Para isso, a transmissora nacional de energia tem um conjunto de mensagens pré-feitas para divulgar junto do público. Adicionalmente, espera utilizar o correio eletrónico e os serviços de mensagens móveis como canais de comunicação (MEEE, 2022).

A **Grécia** não possui nenhuma informação na sua versão pública do plano de preparação de risco (RAE, 2022).

Apêndice 2 - Entrevista da Proteção Civil

Entrevista - Comandante Sub-Regional de Emergência e Proteção Civil da Grande Lisboa

Entrevistado: Hugo Santos - Comandante sub-regional de emergência e proteção civil da Grande Lisboa.

Raul Araújo

A Áustria está a desenvolver há 2 anos um plano de preparação de risco um bocadinho, como todos os países da União Europeia. Só que a diferença é que a Áustria já começou a fazer uma comunicação pré-crise. Desde 2021 que comunicam que na iminência de blackout, o que é que a população deve fazer, como é que deve reagir, como é que se deve preparar, quanto tempo é que prevêem que dure um blackout. Não explicam porquê, mas os especialistas apenas defendem que esperam até 2026 sofrer um ataque deste género. Mas o cenário é real, ainda mais com o ataque e com a guerra da Ucrânia.

Em consequente, estudei o plano de preparação de risco de Portugal, onde uma das entidades envolvidas é a Proteção civil e por isso achei que para fazer o meu plano de comunicação de crise para a cidade de Lisboa, era importante falar com a Proteção Civil, e perceber de que forma é que é que a Proteção Civil tem aqui um papel e uma responsabilidade num cenário destes. Por isso, gostava de começar com uma pergunta tão simples como se existe algum plano *blackout* que a Proteção Civil têm para a cidade de Lisboa?

Hugo Santos

Bom, em primeiro lugar, importa aqui referir que quando falamos na Proteção Civil, temos que ter a noção que a Proteção Civil organiza-se a nível nacional e em quatro níveis, nível municipal, sub-regional, regional e nacional. Eu estou ao nível sub-regional.

Se existe algum plano? Naturalmente que existem documentos elaborados classificados e reservados, e é por isso mesmo, não são não conhecimento Público. No entanto, há alguns documentos que são de conhecimento público, onde há alguma documentação que pode ser consultada sobre essa matéria. Nomeadamente, em alguns dos documentos e anexos sobre a

quais são os documentos que devem ser difundidos para a população em caso de acidente grave ou catástrofe, através de emissão de comunicados de imprensa.

Existem uma série de chapas já pré-formatadas, que acabam por ser só haver a necessidade de as preencher, seja ao nível municipal, sub-regional, regional ou nacional. E depois é feita a disseminação dessa comunicação de forma massiva, através de órgãos de comunicação social.

Raul Araújo

Esses documentos com essas mensagens já pré-feitas são públicos?

Hugo Santos

Fazem parte integrante dos planos de emergência, sejam eles municipais, distritais ou do nacional.

Raul Araújo

Mas uma informação, pode ser pública?

Hugo Santos

Eu não sei se esses anexos estão disponíveis ao público, mas não é uma questão da gente tentar haver. Os planos também não os conheço todos na íntegra. Desde o início do ano, por exemplo, reduzimos a área territorial. Até janeiro tinha 16 municípios e, portanto, cada um dos municípios tem o seu próprio plano de emergência, que não é de município para município.

Raul Araújo

E que não abrange todos os cenários.

Hugo Santos

Exatamente.

Raul Araújo

No caso da CML, tem um plano para sem abrigos, catástrofes naturais...

Hugo Santos

Esses são específicos para determinadas áreas, mas depois há um plano genérico que é o plano municipal de emergência.

Raul Araújo

Que não consta nenhum cenário de *blackout*.

Hugo Santos

Eventualmente poderá não constar.

Raul Araújo

Portanto, no fundo não existe nenhum plano de Proteção Civil dedicado a um *blackout*?

Hugo Santos

Da nossa parte, em termos de Autoridade Nacional de Emergência e Proteção civil, há documentação relativamente a isso e procedimentos internos. Mas como lhe referi, estamos a falar de procedimentos e documentos de carácter reservado que não são de acesso ao público, digamos assim.

Aliás, tivemos há cerca de 1 ano, um problema com um ataque à Vodafone e ficou quase o país todo sem comunicações e, portanto, há procedimentos internos, há planos de comunicação interna assentes em diversas redes, nomeadamente no SIRESP, nas redes de VHF banda alta, quer seja da rede operacional de bombeiros, quer ser seja da rede estratégica de Proteção Civil e até da rede satélite. Portanto, todos os comandos regionais estão ligados ao comando nacional por estas quatro redes. A não ser que seja uma questão que afete todas estas redes. Aí sim, ficamos sem qualquer comunicação. Caso contrário, temos aqui sempre sistemas de redundância que nos permitem fazer comunicação entre as estruturas.

Raul Araújo

Sabe-me dizer que entidades e que estão envolvidas além da Proteção Civil, se houver um cenário de *blackout* na região de Lisboa?

Hugo Santos

Depende da origem do *blackout*. Se estamos a falar de um acidente, estamos a falar de algum atentado terrorista, varia muito a tipologia de entidades que estão envolvidas.

Raul Araújo

Há algumas entidades que sejam universais para qualquer tipo de cenário?

Hugo Santos

Por exemplo, se for como num cenário que aconteceu há pouco tempo, em Dezembro de 2022, em que as condições meteorológicas adversas condicionaram as redes de comunicações, redes de circulação rodoviária e afins. Estiveram envolvidas para além da dos serviços de Proteção Civil da sub-região da região e do nacional, os serviços municipais dos municípios onde tiveram a os danos registados, e naturalmente que contamos sempre com o apoio dos donos das redes. Neste caso, ou das operadoras móveis ou fixas, mas também das concessionárias das autoestradas ou o IP, entre outros.

Portanto, aquilo que acontece, isso está está tudo indicado nos planos é que, em caso de necessidade podem ser activados os centros de coordenação aos diversos níveis, desde o municipal ao sub-regional, regional e a nacional, de forma a termos connosco todas as entidades responsáveis para suprimir estas falhas.

Raul Araújo

Existe algum estudo que preveja quanto tempo pode durar um *blackout*?

Hugo Santos

Não. Eu desconheço que existe. A ideia da durabilidade para reposição depende da origem e depende da dimensão.

Por exemplo, se tivermos um cenário de sismo aqui na cidade de Lisboa, vai depender da área afetada da intensidade e quais foram as infraestruturas que foram afetadas, porque garantidamente que as próximas as primeiras 48/72 horas é para socorrermos individualmente e contarmos com o apoio do nosso parceiro do lado, porque o socorro vai demorar a entrar. Até porque naturalmente é aquilo que acontece, à imagem daquilo que acontece nos outros países, todas as forças e serviços de segurança têm que garantir também a estabilidade da sua estrutura,

quer seja ela profissional e familiar e só depois, aí sim, é que vão intervir em resposta aos outros.

Isto é também transversal às entidades que trabalham com as comunicações e com energia, aquilo que efetivamente acontece muitas vezes, e que é expectável que aconteça, é que haja sistemas de redundância, sejam eles ao nível da comunicação, sejam eles ao nível do fornecimento elétrico, para no primeiro impacto garantir a operacionalidade, principalmente das infraestruturas críticas.

Raul Araújo

Com que frequência é que são revistos esses planos?

Hugo Santos

Todos os planos são revistos, mas não existe um tempo específico para a sua revisão. Cada vez que há alterações de procedimentos, de recursos ou de entidades, todos os planos carecem de uma revisão e, portanto, acaba por ser um trabalho constante. A atualização destes e de outros planos depende de uma resposta no âmbito da emergência e proteção e socorro.

Raul Araújo

A Proteção Civil desenvolve simulações de cenários, por exemplo, para um *blackout*?

Hugo Santos

Este ano já desenvolvemos no âmbito da preparação, das Jornadas Mundiais da Juventude, alguns exercícios relativamente a isso, nomeadamente na área da manutenção das comunicações.

Raul Araújo

O cenário foi feito e no âmbito da comunicação de rede móvel, ou podemos também foram consideradas, por exemplo, falhas nos transportes ferroviário?

Hugo Santos

Nesse caso estamos a falar de duas situações distintas. Uma coisa é a comunicação com a população e outra coisa são vias de comunicação para mobilidade das pessoas. Efetivamente para a mobilidade não foi feito nenhum exercício.

Aquilo que tem estado a ser feito é um plano de mobilidade, neste caso em particular para as Jornadas Mundiais da Juventude, que naturalmente contempla autoestradas, IPs, ICs, vias ferroviárias, circuitos aéreos e tudo aquilo que possa estar relacionado com a mobilidade e também circuitos para abastecimento de supermercados.

Raul Araújo

Neste caso, tratou-se de uma situação particular?

Hugo Santos

Sim, mas tem havido ao longo dos últimos anos, fruto também daquilo que vai acontecendo face às alterações climáticas, e os desastres naturais que têm ocorrido, vão surgindo algumas tipologias de treinos e exercícios na vertente virada, a manutenção da comunicação. Seja ela em comunicação de crise, seja ela em comunicação de gestão ou de resposta às emergências, mas tem existido. Até, aliás, até têm sido detectados alguns constrangimentos que depois têm vindo ao longo do tempo a ser melhorados e corrigidos.

Raul Araújo

Num desses cenários, entra algum cenário de *blackout* nas simulações ou ainda não aconteceu?

Hugo Santos

Já aconteceu, mas estamos a falar em termos de comunicação via rádio, de resposta e sustentação e emergências.

Raul Araújo

Nesses planos que são confidenciais, existem alguns parâmetros que possam definir o nível de risco para cada tipo de cenário, que possa gerar um *blackout*?

Por exemplo, se houver um ciberataque, de 0 a 10, o nível de risco é x e a probabilidade é y. Se for um terramoto, a probabilidade é mais baixa, mas o impacto será maior.

Existe alguma escala dentro do plano que possa classificar?

Hugo Santos

Eventualmente existe, mas será daqueles documentos de carácter reservado que nem toda a gente tem acesso. Mas sim, através do sistema de segurança interna para a questão dos ciberataques

ou através da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil para a questão dos riscos naturais, sim.

Raul Araújo

Dentro do plano que refere existem várias fases de reestruturação do cenário?

Hugo Santos

Visto dessa forma não conheço que existe. Se houver um *blackout* agora, aquilo que nós temos que fazer é garantir que reunimos informação credível e consistente para fazer uma avaliação. Só depois dessa avaliação feita é que nós conseguimos fazer uma transmissão à população a dizer que aconteceu foi isto, e que a nossa previsão em termos de recuperação é esta, e os procedimentos a adoptar são estes.

Portanto, isto acaba por ser um trabalho que tem que ser feito na altura. Não obstante, naturalmente das previsões que possam ter sido desenvolvidas com base num hipotético cenário, seja ele de que tipologia for, mas para fazer uma transmissão à população sobre um *blackout* que ocorra agora, o primeiro passo é reunir a informação. Neste caso às operadoras de redes móveis. Depois de contactar as operadoras, vamos perceber qual é a origem do problema. A seguir, em conjunto, vamos arranjar uma solução para poder transmitir o que é que vai ser feito e qual é a durabilidade da intervenção.

Raul Araújo

Mas, como disse, as mensagens que serão passadas já existem.

Hugo Santos

Existem documentos chapa com algumas palavras-chaves daquilo que pode, mas vamos ver. Estamos a falar, por exemplo. A uma chapa de um comunicado de imprensa para incêndios florestais a para sismos para acidentes com várias vítimas. É sempre uma chapa. Tem que haver sempre ali intervenção humana e ajustar a realidade no momento.

Raul Araújo

Quais é que são as infraestruturas críticas?

Hugo Santos

São centenas aqui em Lisboa. Classificando por clusters temos unidades de saúde, nomeadamente hospitais e centros de saúde, o aeroporto. No fundo, tudo aquilo que tenha um impacto direto na resposta à vida das pessoas e para nós são centros nevrálgicos. Por exemplo, o comando sub-regional de operações de socorro de Lisboa, o Centro de orientação de doentes urgentes, a central do 112. Portanto, há uma série de infraestruturas críticas que têm que ser garantidas em termos de manutenção para a operação não parar.

Raul Araújo

Essas infraestruturas estão devidamente identificadas e é garantido de que não vai faltar apoio no momento?

Hugo Santos

Bom, tentamos sempre garantir. As próprias entidades detentoras das infraestruturas críticas têm que ter planos de contingência. Para garantir a sua sustentabilidade, não obstante terem que pedir apoio ou não. Por exemplo, temos o caso da crise dos transportes dos combustíveis que ocorreu há uns anos. O que nós fizemos em termos de Proteção Civil foi salvaguardar através de comunicar permanentemente com os corpos de bombeiros, com a área da saúde e com os serviços municipais de Proteção Civil, que tinham reservas de combustível, tentámos perceber quais eram os consumos que estavam a ter e agilizar aqui o abastecimento de forma a que nunca faltasse o combustível as estas infraestruturas para a sua operação normal não parar. Houve aqui um trabalho enorme. Foi necessário priorizar e estabelecer limites de consumos de combustível. Por exemplo, um cidadão só podia ir à bomba pôr 20 Euros de gasóleo. Em suma, obrigou a uma grande articulação entre a Proteção Civil e os reguladores para que os serviços de emergência e as infraestruturas críticas não fossem afetadas.

Raul Araújo

Há outras infraestruturas que considere importantes?

Hugo Santos

Claro que sim. Tudo o que tenha relacionado com o bem estar e segurança, por exemplo, o Sistema de Informações e Serviços de Segurança, SIS. Esta estrutura tem que funcionar permanentemente naquilo, não pode falhar porque compromete a segurança interna do país.

Estamos a falar de hospitais, de aeroportos, centro de controlo de tráfego, do SIS, o sistema de segurança interna, as forças armadas, a circulação de mercadorias, nomeadamente de abastecimento aos supermercados. Portanto, tudo isto são inúmeras organizações ou instituições que, por um lado, podem ser consideradas críticas num determinado cenário, por outro até podem não ser. Mas quando vamos conjugar numa crise energética, temos que estabelecer aqui prioridades.

O facto de, por exemplo, de uma cadeia de supermercados deixar de ter capacidade de abastecer as suas lojas vai criar um problema. As pessoas precisam de comer. Portanto temos que garantir que quem faz o transporte da alimentação para reabastecer as cadeias de supermercados também têm condições para poder circular.

Raul Araújo

Num cenário de *blackout*, vão existir graves problemas de serviços básicos, difícil acesso à alimentação, a higiene e a saúde. Durante o Covid-19, foi preciso criar medidas e consciencializar a população para a necessidade de se auto avaliar e perceber se era ou não necessário ir ao hospital.

Se ocorrer um *blackout*, como é feita a gestão desses setores essenciais para a população?

Hugo Santos

Primeiro, a questão da saúde começa por se as pessoas não têm água, não conseguem fazer a sua higiene, não conseguem fazer limpezas e afins. Primeiro começamos por ter um problema de saúde pública. Aí a autoridade de saúde é a entidade responsável que vai regulamentar quais são os procedimentos que devem ser tidos em conta. Naturalmente podemos desenvolver uma parceria entre a autoridade de saúde e a Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil. Portanto, isto é um problema de saúde pública, tem que ser tratado ao nível da saúde pública. Naturalmente que a Proteção Civil tem aqui um papel importante de apoio à autoridade de saúde. Sobre a questão da escassez da alimentação, esse é um problema que também tem que ser tratado como a crise dos combustíveis, tendo que as tutelas estabelecer limites na aquisição de alimentos.

No meu entender, é a única maneira que nós vamos ter de conseguir contornar o problema do fornecimento da alimentação à imagem daquilo que aconteceu com os combustíveis.

Raul Araújo

Desses cenários, que já foram feitos e dentro da informação confidencial existente, existem soluções para estes problemas?

Hugo Santos

Naturalmente que sim. Aliás, o plano de emergência nacional contempla aí algumas questões relativamente a isso, e depois também não nos podemos esquecer que fazemos parte da União Europeia e, portanto, também não estamos sozinhos.

E, existe além fronteiras ou o Mecanismo Europeu de Proteção Civil, onde todos os Estados membros fazem parte e que também têm aqui um papel fundamental em caso de necessidade de nos poder dar aqui um apoio como se deu no caso da Ucrânia. Nesse caso, houve o fornecimento de bens, nomeadamente geradores e alimentação.

Raul Araújo

A Áustria desenvolveu um kit básico para sobrevivência. Aconselha que a população aja como se estivesse a acampar dentro de quatro paredes. A Proteção Civil tem algum kit básico de sobrevivência que considere importante num cenário destes?

Hugo Santos

Sim, e não só na questão do *blackout*. A Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil tem vindo, ao longo dos anos, a desenvolver diversos projetos. Como o "Aldeias Seguras, Pessoas Seguras" que contêm kits de emergência individuais para as pessoas terem em casa num cenário de incêndio. O kit contém alguns bens essenciais de sobrevivência como uma lanterna, um rádio, uma máscara para incêndios. Relativamente à alimentação, de longa duração, temos enlatados, conservas e garrafas de água. Assim garantimos que se houver um problema grave nas primeiras 24/48 horas, a população terá um kit de sobrevivência na fase inicial. Desta forma, garantimos a questão da comunicação por rádio e em termos de alimentação e medicamentos é garantido que, ainda mais nas aldeias onde há mais idosos, há insulina para os diabéticos. Isto são todos bens essenciais que as pessoas devem ter em casa.

Raul Araújo

Que tipos de canais de comunicação vão utilizar?

Hugo Santos

Estamos a falar de um aparelho de rádio para as pessoas terem em caso de emergência, porque vai ser por aqui que a comunicação deve chegar a maior parte das pessoas. Até porque há pessoas que em pleno Séc.XXI não têm televisão em casa. O nosso processo de comunicação é o seguinte: são emitidos comunicados de imprensa que são difundidos por todos os órgãos de comunicação social. Se enviarmos para a Agência Lusa garantimos que chegará aos outros meios. Estes podem ser difundidos ao nível local, regional ou nacional, seja por rádio, por televisão ou por SMS.

A Televisão é outra possibilidade. Mas se não conseguirmos garantir que as operadoras, nomeadamente de rádio e televisão, não conseguem transmitir isso, então temos mesmo um problema extremamente grave. Nesse caso, a única solução é pôr forças de segurança e serviços na rua, com um megafone na rua.

Raul Araújo

É uma opção?

Hugo Santos

Claro que sim. Aliás, não tanto nas grandes cidades, como é o caso de Lisboa. Mas se formos para o interior ou para o mais para o norte e aquelas aldeias com a população mais envelhecida. Um dos grandes pontos de contato para chegar a essas pessoas são os próprios presidentes de junta de freguesia, que sabem a rotina da população. Há aqui toda uma rede de contactos feita que tem que ser explorada ao máximo numa situação destas. Em última instância, com comunicação na rua ou porta a porta.

Raul Araújo

A utilização de Internet, é uma possibilidade?

Hugo Santos

Depende, se for por satélite, funciona. A comunicação a nível estratégico - comunicação entre as entidades envolvidas - há sempre forma de garantir, seja por rádio, seja por telefone satélite, seja por telemóvel ou por Internet. Se houver um problema em comunicar com determinada aldeia, mandamos alguém que irá fazer passar a mensagem.

Todas estas situações podem ser exploradas.

Raul Araújo

Quais são os tipos de mensagens que são comunicadas?

Hugo Santos

As mensagens são pré-formatadas, havendo sempre a necessidade de intervir para corrigir, para atualizar e para adicionar mais informação. Por sua vez, o comunicado de imprensa normalmente é sempre muito mais extenso do que um próprio SMS. Mas no SMS vai informação onde eventualmente pode ser consultada a informação com mais detalhe.

Raul Araújo

As mensagens são estão formatadas para as várias fases da crise, isto é, pré-crise, durante e pós crise?

Hugo Santos

A fase pré é a preparação e o planeamento.

Raul Araújo

Durante o verão existem ações de sensibilização para a época de incêndios, que têm como objetivo alertar e prevenir as pessoas para os incêndios, sendo estas difundidas nos meios de comunicação. Existem este tipo de ações para um blackout?

Hugo Santos

A nível nacional não existe. No entanto, podem existir alguns municípios, que através dos serviços municipais da Proteção Civil, já o tenham feito. No entanto, em Lisboa não existem essas ações de sensibilização.

Raul Araújo

No cenário da JMJ, não acha que seria necessário existir uma ação de sensibilização para não haver um açambarcamento de alimentos?

Hugo Santos

Penso que as pessoas não se devem preocupar porque o reabastecimento das superfícies comerciais está garantido em tempo útil para que não falhe.

Raul Araújo

Se houver um cenário de *blackout* vão utilizar todos estes documentos?

Hugo Santos

Se me basear na Diretiva Operacional Nacional N1 e com tudo o que tem vindo a ser trabalhado, será suficiente. Semanalmente temos reuniões com as entidades de segurança e as operadoras móveis para aperfeiçoarmos estes procedimentos. Se houver uma crise, estas entidades reúnem-se aqui conosco, na sede em Lisboa, e será a partir daqui que, em conjunto, havemos de arranjar soluções. Primeiramente, é preciso avaliar a situação e depois transmitir à população quais são os procedimentos e o que é expectável que venha a acontecer nas horas seguintes.

Claro que existem uma série de planos, mas são mais em pormenor.

Raul Araújo

Portugal tem um plano de preparação de risco para um cenário de crise energética, regional e nacional. Esteve envolvido na construção deste plano?

Hugo Santos

Não, eu não.

Raul Araújo

Mas sabia da existência do plano?

Hugo Santos

Sabia que estavam a construir um plano, mas não sabia que já tinha sido entregue.

Raul Araújo

E sabe se já houve alguma simulação para um cenário de *blackout* para este plano especificamente?

Hugo Santos

Que eu saiba não, mas já deve estar para aí a surgir algo. No entanto, já fizemos aquele que foi o maior exercício europeu de Proteção Civil, há cerca de três ou quatro anos. Foram criados vários cenários de norte a sul do país na sequência de um sismo com incêndios industriais em

refinarias, estruturas colapsadas, hospitais, que envolveu mais de 1000 operacionais só na resolução dos cenários.

Estamos preparados para um *blackout*? Eventualmente, não. Mas será que alguém está?

Raul Araújo

Existe alguma versão pública desses planos para *blackout*?

Hugo Santos

Não deve haver. Devem ser documentos classificados que estão sob alçada do sistema de segurança interna.

Raul Araújo

Mas existe um plano de *blackout*?

Hugo Santos

Eu julgo que sim, pelo menos tenho ideia. Tenho indicação que há um plano para isso.

Apêndice 3 - Entrevista Serviços Municipais da Proteção Civil da Câmara Municipal de Lisboa

Entrevistadas:

Margarida Castro Martins - **Diretora dos Serviços Municipais da Proteção Civil da Câmara Municipal de Lisboa;**

Raquel Milho - **Chefe da Divisão de Prevenção e Sensibilização Pública;**

Marta Ribeiro - **Arquiteta urbanística da Divisão de Prevenção e Sensibilização Pública;**

Raul Araújo

Vamos então dar início à entrevista. Antes de começar as perguntas, gostava de fazer um breve enquadramento sobre o motivo pelo qual estou a fazer esta dissertação.

Tudo começou por causa do caso da Áustria, em 2021. Uma notícia no Observador, em novembro de 2021, referia que a Áustria estava a desenvolver um plano de crise para o setor energético. Há data, a Áustria já havia publicado no site do Ministério da Defesa uma lista do kit essencial para as pessoas terem quando acontecesse um cenário de *blackout*. Previam que este cenário durasse 14 dias.

A primeira semana seria para avaliar as infraestruturas que estavam em baixo e a segunda semana para recuperar todo o sistema. Seriam chamadas as forças armadas para intervir, as bases militares estariam a ser preparadas para serem autónomas. Apesar de ser um cenário com grande impacto, existiam uma série de questões que não eram problemáticas por causa da geografia da cidade de Viena, nomeadamente a garantia do consumo de água. Neste caso, pelo facto da água vir diretamente da montanha que encontra junto à cidade, não havendo assim problemas maiores no abastecimento de água à população.

No entanto, o Ministério da Defesa aconselhava que a população tivesse uma botija de gás em casa, meio depósito de combustível, um rádio a pilhas, aprendessem a comunicar com os vizinhos.

Paralelamente, estudei planos de risco para o setor energético, que todos os países da União Europeia têm de ter e que seguem normas da Comissão Europeia.

Portugal tem um plano, onde a Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil está envolvida.

Neste sentido, considere importante desenvolver um plano municipal, tendo em conta que este plano de risco para o setor energético português é nacional e regional.

Adicionalmente, analisei o plano municipal de emergência da Câmara de Lisboa e o plano nacional de emergência da Proteção Civil. E, nenhum destes planos contém um cenário de *blackout*.

Está a ser desenvolvido algum plano para este cenário? Se sim, quem é que está a desenvolver?

Margarida Castro Martins

Eu diria que a nível municipal não estamos a desenvolver um plano deste cenário nem está no topo das nossas prioridades, considerando os outros riscos que a cidade corre e considerando também as competências da proteção civil municipal.

Uma situação deste género será uma situação que não se podendo prever quanto tempo durará e os efeitos que terá, será uma situação que pode originar um acidente grave, aquilo que se que equivale a um acidente grave ou uma catástrofe.

No fundo, é preciso lembrar esses dois conceitos. A proteção civil serve para preparar, antecipar, planear a resposta a dar de apoio às populações, em caso de acidente grave ou catástrofe.

O acidente grave e a catástrofe diferem, basicamente, nos efeitos que têm na sociedade e na vida das pessoas. Acidente grave terá um impacto, mas que será de alguma forma limitado no tempo e no espaço, enquanto que a catástrofe vai sempre muito além daquilo que o acidente grave, com outros impactos muito mais abrangentes para a população e muito mais prolongados no tempo.

Portanto, podemos considerar que um *blackout* pode ser um acidente grave ou pode ser uma catástrofe, dependendo dos efeitos que tenha. Antes de mais, as causas que tenha. Nós não

sabemos que causas e que poderão provocar um *blackout* seja na cidade de Lisboa ou no país. Um *blackout* pode surgir por causas absolutamente técnicas, naturais ou causas terroristas. Se a causa deste *blackout* for de origem criminosa, quem vai comandar as operações todas e coordenar tudo já não é proteção civil, são as autoridades policiais. Provavelmente o SSI (Sistema de Segurança Interna) seria a entidade que iria coordenar todo este processo. Isto porquê?

Porque nós temos as entidades do *security* e do *safety*. Quando estamos perante uma situação de segurança, a segurança prevalece sempre naquilo que é o comando das operações. O controle da situação, a articulação, a coordenação deixa ser nosso. Nós seremos apenas mais um agente que vai colaborar com quem coordenar. Porquê? Porque extravasam e se for uma causa natural fica eliminado o risco de estar perante atividade no âmbito da segurança. Portanto, podemos trabalhar com mais tranquilidade para resolver saber que não há um risco.

Mas neste caso concreto, eu diria que imediatamente as entidades da segurança, à cautela e até que se apurassem as causas, tomariam conta imediatamente da situação.

Portanto, desenvolver um plano para este efeito não está nas nossas prioridades.

O que nós temos que ter presente e preparado, e isso temos, são as entidades, as estruturas, a articulação, a relação com os vários agentes e entidades cooperantes estabilizada para qualquer situação que venha a acontecer.

Nós temos que ter um plano que seja mais genérico. E que com aquele plano e com aquela organização de resposta e de articulação, conseguimos responder a qualquer situação de crise.

Portanto, no fundo é um plano base, que independentemente do nível da causa da crise possa dar resposta às necessidades. No fundo, em Lisboa não temos esse plano. Não pensamos, para já, desenvolver esse plano ao nível do município.

Mas o que temos são as estruturas: O Presidente da Câmara, enquanto autoridade política de proteção civil, temos a Comissão Municipal de Proteção Civil, que é a estrutura de coordenação política presidida pelo Presidente da Câmara, onde estão as várias entidades. Entidades como os bombeiros, as autoridades policiais, as entidades de saúde, a E-REDES, a EPAL.

Raul Araújo

Quais são os cenários que identifica para uma crise energética na cidade de Lisboa?

Margarida Castro Martins

Eu identifico causas naturais, como por exemplo, um sismo. Pode ser também um tornado que passe pela cidade. São causas naturais decorrentes de condições meteorológicas adversas, que cada vez são mais patentes e mais gravosas.

No entanto, neste campo, a responsabilidade pelo fornecimento de energia e pela rede elétrica, é muito supra municipal. Temos a E-REDES que distribui, temos a EDP que distribui, e depois temos as entidades reguladoras e fiscalizadoras do setor energético. Isto é a um nível que está acima de nós.

A EDP há-de ter um plano, as entidades várias como a ERSE e outras que supervisionam o setor terão com certeza planos.

Há as outras entidades como EPAL que tem previsto também um plano de contingência para o caso de faltar a energia. A EPAL tem também um plano de comunicação decorrente de constrangimentos no fornecimento de água à população, causado por uma disrupção, designadamente de energia de falha de energia.

Portanto, como vê este é um tema bastante abrangente. Certamente que o aeroporto de Lisboa, os hospitais e todas as infraestruturas críticas têm que ter os seus planos próprios de contingência para uma situação destas.

Como referi, temos vários tipos de estruturas: o Presidente e a Comissão Municipal da Proteção Civil são estruturas de coordenação política. Depois temos outras duas estruturas que são mais operacionais: o Centro de Coordenação Operacional Municipal, que também inclui as entidades que mencionei, mas é dedicado à coordenação institucional, que apoia o Posto de Comando Municipal, que é comandado pelo Regimento Sapadores de Bombeiros que prestam socorro às populações.

Honestamente, nunca pensei a fundo no impacto e nas variadas situações que podem ocorrer na cidade na sequência de uma falha de energia prolongada mais grave. Contudo, tenho

segurança de que os bombeiros, as autoridades policiais serão necessárias, designadamente junto da população mais vulnerável da cidade que precisará de apoio.

No entanto, não está previsto o impacto e intensidade desta situação, mas está preparado, de raiz, esta estrutura, com que estas quatro entidades. Estas três estruturas, designadamente estas duas mais operacionais, que no fundo se sentam todas à mesma mesa, enquanto as situações vão aparecendo, e que em conjunto e naquilo que é a articulação e o apoio e que se ajudam umas às outras, que as situações se vão resolvendo.

Portanto, era assim que eu via e, se acontecesse, era assim que seria. Portanto seria imediatamente acionado e convocada a Comissão Municipal de Proteção Civil, convocado o Centro de Coordenação Operacional Municipal, convocado o Posto Municipal e ficaríamos a aguardar os pedidos de apoio que viessem da Autoridade Nacional de Emergência da Proteção Civil porque isto seria sempre um problema nacional.

Raul Araújo

Quais são as infraestruturas críticas identificadas pela Câmara Municipal de Lisboa?

No plano municipal de emergência da Proteção Civil de Lisboa tem uma parte que se refere às infraestruturas de relevância operacional, isto são as infraestruturas críticas?

Marta Ribeiro

Essas fazem parte das infraestruturas. As infraestruturas de relevância operacional somos nós, os bombeiros, a PSP, a Polícia Municipal, os corpos de bombeiros voluntários, o INEM.

São as infraestruturas de primeira linha e todas as outras que estão reservadas para a resposta.

Imagine que há um pavilhão que está reservado para acolher pessoas ou vários pavilhões. Isso acaba por ser considerada uma infraestrutura de relevância operacional, porque se ficar inoperante durante uma ocorrência, compromete a resposta.

Depois, as outras são as que decorrem da listagem do guia da autoridade que se suporta pela legislação das infraestruturas críticas são os setores da energia, da água, da saúde e da governação nas quais as outras se inserem.

Margarida Castro Martins

Os setores-chave são energia, transportes, comunicações, infraestruturas digitais e prestadores de serviços digitais, abastecimento público de água e tratamento de resíduos, alimentação, saúde, indústria, serviços financeiros, órgãos de soberania e governação, segurança e defesa. Portanto, as infraestruturas críticas da cidade, e temos uma lista, são basicamente todas aquelas que estão sediadas em Lisboa, no âmbito dentro destes setores chave.

Marta Ribeiro

Depois há aquelas infraestruturas, por exemplo, laboratório de análise da água da Asseiceira, que é o que faz as análises para distribuição da água do distrito. Se houver um problema no laboratório também concorre para alguma precipitação aqui no abastecimento de água em Lisboa, ou seja, há coisas que estão fora da cidade de Lisboa que nós também devemos estar atentos, e estamos.

Imagine um problema qualquer em Sines que pode escalar depois para o abastecimento. Apesar de estarmos focados na cidade de Lisboa, o que se passa na envolvente concorre para o bem-estar das populações e dos serviços em Lisboa.

Raul Araújo

Quais são as entidades que considera fundamentais para o gabinete de gestão de crise do cenário de *blackout* na cidade de Lisboa?

Margarida Castro Martins

Todos os corpos de bombeiros existentes no município, antes de mais, o Regimento de Sapadores Bombeiros e os seis corpos de bombeiros voluntários da cidade, as forças de segurança presentes no município, Polícia Municipal, PSP, GNR, as Forças Armadas, a Polícia Marítima, a Polícia Judiciária e o AIMA (antigo SEF) [seriam incluídos]. Isto a nível de socorro.

A nível de segurança, [seriam incluídos] a Capitania do Porto de Lisboa, as autoridades de saúde do município, como o representante da Autoridade Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, o departamento de Saúde Pública, os três Centros Hospitalares de Lisboa: Lisboa

Norte, Lisboa Central e Lisboa Ocidental e três agrupamentos de Centro de Saúde Agrupamentos de centros de saúde: Lisboa Norte, Lisboa Central e Oeiras.

Adicionalmente, são também importantes outras entidades como: Segurança Social, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, as juntas de freguesia - essenciais e cada vez mais parceiras da Câmara pela proximidade à população e por serem essenciais naquilo que é a informação que nós queremos fazer chegar às pessoas - Cruz Vermelha, INEM, a E-REDES, a EPAL e Águas do Tejo Atlântico. Esta última entidade é importante porque o tratamento de águas é fundamental.

Portanto, para uma fase inicial seriam estas entidades que garantiam o socorro, a segurança, a saúde, o apoio social e a proximidade.

Seria este grupo de entidades que se reuniria aqui na mesa municipal.

Raul Araújo

O plano para o setor energético português foi desenvolvido pela Direção Geral de Energia e Geologia. Considera importante que esta entidade estivesse envolvida neste gabinete de crise?

Margarida Castro Martins

Eu diria que sim. Eu diria que isto a nível municipal, com uma obrigatória articulação com o nível superior da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil. Portanto, que envolvesse a Direção-Geral de Energia e Geologia, a REN, a ERSN e todas as entidades reguladoras.

No entanto, o que nós tínhamos que garantir era uma articulação direta com essas entidades que nos pudessem dar informações e que nós pudéssemos também devolver informações. Portanto, era preciso criar a ponte.

Talvez essa ponte direta fosse mais no âmbito da coordenação política, e não no âmbito da coordenação institucional - operacional.

Nós aqui temos uma responsabilidade de cidade.

Raul Araújo

Quem é que seria a entidade coordenadora da crise? Seriam os Serviços Municipais da Proteção Civil ou seria a Câmara de Lisboa? E quem seria a pessoa coordenadora da crise ao nível municipal?

Margarida Castro Martins

A coordenação da crise seria sempre do Presidente da Câmara, que é a Autoridade Municipal de Proteção Civil.

Raul Araújo

Assim sendo, seriam a entidade coordenadora da crise?

Margarida Castro Martins

Difícilmente seremos entidade coordenadora da crise.

Nós estaríamos articulados e disponíveis com as entidades para dar resposta àquilo que superiormente fosse identificado. Imagine que a causa era natural. Há um tornado que atinge um poste de transformação especial que alimentava uma área grande em Lisboa. Vamos supor que esse poste está aqui no meio de Monsanto e é preciso derrubar árvores para chegar a esse poste. Nós ajudamos a derrubar as árvores para chegar ao poste.

Portanto seria mais nesse aspecto e nesse campo de apoio que a Câmara teria um papel relevante, que era com os meios da cidade e da Câmara que é colaborar permitindo a resolução por quem de direito, por quem responsável.

Nós coordenaríamos os serviços da Câmara, com certeza. Coordenaríamos se calhar a resposta também das juntas de freguesia, de forma de coordenação institucional, mas nunca acima disso.

Provavelmente seria a REN e o Ministério do Ambiente a coordenar esta crise. Estamos a falar de uma infraestrutura crítica nacional e os impactos desta crise seriam sempre supra municipais.

Se me disser que há um impacto num poste de transformação que provoca um *blackout* de um bairro, então somos nós a coordenar a crise, mas se o impacto for numa infraestrutura crítica com efeitos nacionais podemos ser nós, mas aí é só se for numa rua ou duas. No entanto, a nossa coordenação é só a nível local.

Posso-lhe dizer que tem acontecido ao nosso nível, problemas pontuais com postos de transformação, quando chove ficam alagados e desliga. Nós coordenamos essa resposta, articulamos com E-REDES, com os bombeiros e com a polícia, e resolvemos.

Raul Araújo

Então, considera que nenhuma destas entidades seria a coordenadora da crise, seja a Câmara Municipal ou os Serviços Municipais de Proteção Civil, que dificilmente seriam os coordenadores de uma crise energética em Lisboa?

Margarida Castro Martins

Dificilmente seriam coordenadores de uma crise energética.

Raul Araújo

Considera importante num cenário deste o envolvimento das Forças Armadas para assegurar o suporte à população?

Margarida Castro Martins

Absolutamente essenciais. Em qualquer crise as forças armadas são essenciais.

Porque se houver uma crise entramos noutra campo. A declaração de alerta municipal, estado de calamidade. Tivemos esses estados todos durante o COVID e nesse caso as Forças Armadas e as autoridades policiais tiveram um papel fundamental.

Raul Araújo

Referiu que sendo um *blackout* escalaria sempre a nível nacional. No entanto, no vosso plano refere e passo a citar que “o Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, em caso de manifesta urgência, pode solicitar colaboração das forças armadas diretamente ao comandante das unidades de Lisboa, dando conhecimento ao Presidente da Autoridade Nacional da Proteção Civil”.

Margarida Castro Martins

E pode. O Presidente da Câmara é a autoridade municipal de proteção civil que num paralelismo com o nacional, equivale ao primeiro-ministro.

O Presidente da Câmara pode tudo enquanto autoridade de proteção civil. No entanto, o Presidente da Câmara não vai fazer nada de forma isolada. Exercerá sempre a sua autoridade com responsabilidade, sempre integrado nestas estruturas colectivas, onde estará presente e a coordenar.

Mas não significa que apesar de o Presidente da Câmara poder fazer esse pedido direto, que coordene de alguma forma qualquer crise.

O que ele pode é pedir essas ajudas para dar resposta às necessidades que têm ao nível da população e da cidade.

A crise municipal será sempre coordenada pelo Presidente da Câmara, pelo Serviço Municipal de Proteção Civil e pela Comissão Municipal de Proteção Civil, pelo Centro de Coordenação Operacional Municipal. Será sempre coordenada a nível municipal por estas entidades.

Isso não está em causa para crise municipal, seja qual for. Mas a crise energética não seria nunca coordenada por nós, não seríamos nós articular com as entidades responsáveis do setor da energia, nem outras. Essa articulação não seria nossa.

Mas estamos a falar de uma crise energética, com um *blackout* da cidade.

Há o plano municipal daquilo que são as responsabilidades da Câmara e as preocupações da Câmara em proteger a cidade e os seus habitantes. A coordenação ao nível municipal é sempre do Presidente da Câmara, imagino que vem alguém de fora, uma entidade supramunicipal que diz agora Lisboa fazer agir de determinada forma. Não pode, para isso é que serve o Presidente da Câmara.

No entanto, esta crise seria sempre coordenada por entidades supramunicipais, como o Ministério do Ambiente.

Raquel Milho

Isto não é uma crise municipal.

Margarida Castro Martins

Só o facto de ser um *blackout* que afeta a cidade de Lisboa, deixa de ser uma crise municipal.

Neste caso, não somos nós quem coordena, mas estaremos preocupados, enquanto Câmara de Lisboa, em ajudar as entidades responsáveis o mais depressa possível.

Raul Araújo

Quais são as entidades que considera fundamentais para o gabinete de comunicação?

Margarida Castro Martins

Nós temos o plano de emergência da Câmara Municipal de Lisboa e temos o nosso Departamento de Marca e Comunicação, que se articula diretamente com o gabinete do Senhor Presidente. Portanto, qualquer informação a emitir pela Câmara teria a sua base no Centro Coordenação Operacional Municipal, seria informado ao Senhor Presidente que avaliaria, que validaria e que mandava sair a comunicação, que seria única pelo gabinete de marca e comunicação da Câmara.

Depois destes passos, toda a informação aqui recolhida , analisada e proposta ao Senhor Presidente, assim que validada por este seguiria pelos canais oficiais da Câmara.

Raul Araújo

Mas quais é que seriam as outras partes interessadas que deveriam estar envolvidas no gabinete de comunicação?

Margarida Castro Martins

É o Centro de Coordenação Operacional Municipal.

Seriam com estas entidades todas e a partir deste Centro que se apurariam as várias informações relevantes, corretas e oportunas a dar a cada momento e que sai sempre deste centro de coordenação.

Onde estão as entidades que já referi, as entidades da saúde, da segurança, do socorro, a E-REDES, a EPAL e das águas do Tejo Atlântico.

Raul Araújo

Considera que aquelas entidades que devem estar no gabinete de gestão de crise também devem estar na comunicação de crise?

Margarida Castro Martins

É diferente. Não há um gabinete de comunicação de crise.

Raul Araújo

Mas é preciso definir com as pessoas que estão no gabinete de crise como é que vai ser feita a comunicação para fora para não fazerem todos comunicação simultânea e transmitirem mensagens diferentes.

Margarida Castro Martins

Nós aqui não temos o gabinete de crise, temos o Centro de Coordenação Operacional Municipal. Esse é o nosso gabinete de crise. É deste gabinete, onde estão estas entidades. Provavelmente seria o Serviço Municipal da Proteção Civil dentro das suas várias áreas, que iria apurar a informação junto de todas as entidades e propor ao Senhor Presidente.

A comunicação de risco deve ser sempre bem avaliada, não pode assustar as pessoas, não pode mentir, tem que ser sempre baseado em factos reais e verdadeiros, que vão deixar as pessoas informadas tentando não as alarmar. Garantindo também que as pessoas não sintam que estamos a tentar omitir algo.

Nós comunicaríamos a crise nos exatos termos que as autoridades nacionais e responsáveis nos informassem para comunicar a crise.

Nós seríamos um canal só, ou seja, recebemos a informação. Como a condução dos trabalhos e coordenação das ações, não seria nossa seria dessas entidades, o que nós seríamos era um veículo para fazer chegar a informação à nossa população. Nós aqui iremos centralizar a comunicação a partir dos meios oficiais do município, com o apoio do Gabinete de Marca e Comunicação da Câmara.

Raul Araújo

Como referi, a Áustria fez uma comunicação pré-crise para preparar a população para um cenário de *blackout*. Considera que a Proteção Civil deveria também, na existência de um plano dedicado a um cenário de *blackout*, ter ações que alertassem para este problema, à semelhança das ações que decorrem no verão com alerta para incêndios?

Margarida Castro Martins

Sem dúvida que é um problema que pode vir a acontecer e que as pessoas também devem estar informadas e sensibilizadas para as medidas de autoproteção.

Nós temos feito um trabalho, que está nas nossas prioridades continuar, que é preparar as pessoas para qualquer cenário de crise.

No fundo, resume-se a dois aspetos essenciais: cada um de nós [deve] ter em casa um kit de emergência que nos permita sobreviver de forma autónoma, para que nos consigamos sustentar e cuidar dos nossos familiares durante 23 dias. Seja num cenário de sismo, falta de água ou eletricidade, seja por qualquer causa.

O kit de emergência deve ser constituído pelos bens essenciais para que possamos sobreviver de forma autónoma. Neste sentido, o nosso plano de comunicação tem destacado a importância do kit de emergência, que nos prepara para qualquer problema. O kit deve ser constituído por: água, os nossos medicamentos, enlatados, uma lanterna...

No fundo, o kit de emergência serve para qualquer necessidade, designadamente para um *blackout*.

Outra questão importante, é o plano de emergência familiar que está a ser desenvolvido.

Se for num cenário de sismo será mais complicado, mas se for um *blackout* poderá ser mais fácil. Poderemos utilizar as estradas num cenário de *blackout* até porque os carros terão combustível nas primeiras horas.

No fundo, este plano é a preparação a nível familiar, devemos estar preparados para um cenário de crise na cidade. As pessoas vão procurar encontrar com os seus familiares para enfrentarem a crise em conjunto.

Raul Araújo

Existem mensagens modelo para comunicar durante a crise?

Margarida Castro Martins

Nós temos mensagens modelos para várias situações.

Raquel Milho

Nós temos mensagens de modelos para várias situações de risco, mas acreditamos que as entidades competentes têm as suas mensagens e que nos possam passar os seus modelos.

Raul Araújo

E quais são os canais de comunicação para fazer chegar essas mensagens à população?

Margarida Castro Martins

Comunicamos através dos nossos canais oficiais. Temos o nosso site da Câmara, temos o Facebook, temos o Twitter. No fundo, comunicamos através do Departamento de Marca e Comunicação que se articula com o gabinete do Presidente, divulgando comunicados de imprensa.

Raul Araújo

No entanto, num cenário de *blackout* não há energia, avalia outras possibilidades para comunicar à população?

Margarida Castro Martins

Estamos a desenvolver um sistema de SMS municipal para comunicar a nossa população as informações todas a nível municipal que tínhamos interesse em comunicar, mas não havendo energia para comunicar a partir do Facebook, também não haveria possibilidade de comunicar via SMS.

No entanto, temos sempre a comunicação alternativa pelo rádio a pilhas. Esse nunca falha. Utilizaríamos, por exemplo, a emissão de rádio amadores.

Por outro lado, entramos ainda noutra campo do nosso plano de local de emergência: as juntas de freguesia que têm os seus agentes locais da proteção civil. Podemos comunicar com eles e difundir a nossa comunicação.

As juntas de freguesia são muito próximas da população, saem à rua e o passa palavra ajuda a difundir a mensagem.

Nós informamos as juntas de freguesia, a partir de um equipamento de rádio interno, e as juntas de freguesia irão para a rua informar as pessoas.

Raul Araújo

Referiu o rádio a pilhas, que órgãos de comunicação social é que utilizariam para comunicar com a população?

Margarida Castro Martins

Certamente que comunicaríamos diretamente com a Lusa. A Lusa depois encarregava-se de comunicar junto dos restantes órgãos de comunicação social e faria chegar a informação às rádios e às televisões.

Raul Araújo

Portanto, em suma, os canais de comunicação seriam: website e redes sociais da Câmara Municipal de Lisboa, Lusa, rádios e juntas de freguesia.

Margarida Castro Martins

Exatamente.

Raul Araújo

Obrigado, não tenho mais nenhuma questão.

Margarida Castro Martins

Obrigado.

Apêndice 4 - Entrevista ao Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa

David Monteiro - **Diretor do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa**

Raul Araújo

Primeiramente, quero fazer um enquadramento e explicar-lhe porquê de ter escolhido este tema para a minha dissertação.

Em novembro de 2021, o Observador publicou uma notícia que afirmava que a Áustria estava a preparar-se para sofrer um *blackout*. A notícia referia que os especialistas austríacos consideravam que até 2026, Viena iria sofrer um *blackout*, não especificando quais as causas para este cenário. Segundo declarações da então ministra da defesa, o ataque iria durar 14 dias, sendo que a primeira semana seria para avaliar as infraestruturas que estariam em baixo, e a segunda semana para repor essas infraestruturas. Paralelamente, o ministério da defesa também divulgou no seu site, um kit básico que as pessoas deveriam ter em casa para estarem preparadas para este cenário.

Após desenvolver uma investigação mais a fundo, descobri que havia uma lei da Comissão Europeia que obrigava os países dos Estados-Membros a terem um plano de risco para o setor energético. Neste sentido, analisei todos os planos – sendo as versões públicas restritas. Na altura que escolhi a minha amostra dos planos, nem todos os planos estavam disponíveis. Para conseguir determinar quais os planos que iria estudar, recorri a uma análise crítica que a Comissão Europeia desenvolveu sobre estes planos e escolhi os dez planos que tinham menos críticas de Comissão Europeia.

Paralelamente, descobri que o Plano de Emergência da Proteção Civil da Câmara Municipal de Lisboa, não incluía o cenário de *blackout*. Neste sentido, vi aqui a oportunidade certa para desenvolver um plano de comunicação de crise para um cenário que é muito importante para a cidade de Lisboa e para a qual não existe plano.

Raul Araújo

A minha primeira questão é a seguinte: Existe algum plano de comunicação da Câmara Municipal de Lisboa que inclua o cenário de *blackout*?

David Monteiro

Não, não há de facto nenhum plano dedicado a esse cenário. Contudo, existem planos de ação para questões de incêndio, risco sísmico, catástrofes, inundações, entre outros. No entanto, não existe nenhum dedicado à questão do *blackout*, muito provavelmente porque vai ao encontro de uma perspetiva de coordenação supramunicipal.

Raul Araújo

Qual é o papel do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa durante uma crise?

David Monteiro

A experiência que posso partilhar tem que ver com outros tipos de cenários de resposta à cidade e da forma como todos os serviços estão articulados. Já passámos por algumas circunstâncias de catástrofes naturais, como as cheias, mas também já tivemos outro tipo de desafios, como organização de grandes eventos que têm sempre por premissa e por antecipação, o desenho de alguns cenários que normalmente são os piores. Há uma coordenação entre todos estes serviços, essencialmente por uma questão de prevenção e de gestão de crise, que caso seja necessário agir garanta que exista uma articulação entre todas as forças necessárias.

Relativamente ao departamento de comunicação, estamos sempre presentes no Comando Operacional Municipal e, em situações de crise ou de prevenção, existe sempre presente um elemento rotativo do nosso departamento que garante que conseguimos dar resposta em qualquer uma das 24 horas.

A comunicação é um elemento permanente, numa ótica mais reativa, no sentido em que nós acabamos por fazer o ponto de situação daquilo que são as ocorrências e a evolução dos cenários.

Nós temos um papel de elemento de interlocução entre as várias forças representadas no Comando Operacional Municipal, que é governado pelo Serviço Municipal da Proteção Civil, que por sua vez, em cenários macro, recebe instruções da Proteção Civil Nacional. Depois tem a responsabilidade de distribuir aquilo que são as decisões de comando e as decisões

operacionais, para o Regimento de Sapadores de Bombeiros, para a Polícia Municipal, para os serviços municipalizados, quer seja para os serviços de apoio urbano, reparações de cortes de trânsito, um resgate e salvamento, entre outros.

A comunicação além de fazer essa ponte permanente entre aquilo que está a ocorrer, tem também um papel de avaliação do nível de comunicação. Isto porque há cenários de crise que efetivamente determinam que exista uma comunicação imediata, como por exemplo, um aviso vermelho à população, por alguma circunstância natural - onde à partida um *blackout* energético estaria nesse nível - é uma prioridade máxima.

Por outro lado, há cenários e há circunstâncias que exigem alguma cautela, porque a sua comunicação pode, por outro lado e por oposição, despertar também o sentimento de alerta e de pânico que deve ser mediado.

No ano passado, durante as inundações, pedimos à Agência Lusa que nos auxiliasse durante a madrugada para que na manhã seguinte todos os meios de comunicação social pudessem informar as pessoas para evitar deslocarem-se à cidade.

Depois temos também os nossos canais digitais, onde assumimos o website e as redes sociais oficiais como um ponto de informação oficial, sendo mais imediata.

Portanto, basicamente é esta a triangulação que se faz entre aquilo que é a decisão de Comando, a avaliação dos cenários para perceber de que forma e que interlocutores é que nós vamos privilegiar para comunicar, e depois as decisões da concretização da própria comunicação.

Raul Araújo

No Plano Municipal de Emergência da Proteção Civil existe uma secção de “Informação pública” dedicada aos avisos à população, que por sua vez é também descrito como o gabinete de apoio ao Presidente. Quais são as entidades que constituem este gabinete e qual a sua função?

David Monteiro

O Gabinete de apoio ao Presidente é a estrutura que a rodeia todo o executivo principal, neste caso o Presidente em si, que acaba por ser muitas vezes o porta-voz desses pontos de situação. Por isso, é que essa governação da mensagem acaba por muitas vezes ser gerida dessa forma, seja com a visita do Presidente ao centro de Comando e a convocatória aos órgãos de comunicação social, seja através da emissão de um comunicado de imprensa. A comunicação

institucional do Presidente funciona em dois momentos: um mais pessoal, individual e político,- que diz respeito ao seu percurso individual - e outro momento enquanto figura institucional e representante da Câmara Municipal de Lisboa. Nessas ocasiões o Presidente fala sempre na qualidade de representante institucional da Câmara Municipal de Lisboa.

A comunicação oficial da Câmara só é emitida pelo Departamento de Marca e Comunicação - pelo serviço de marca e comunicação - que tem por missão estabelecer a ponte permanente com o gabinete do Presidente. E neste caso, falamos essencialmente ao nível do chefe de gabinete.

O chefe de gabinete representa o Presidente nas decisões críticas porque, naturalmente, numa circunstância de crise, o próprio Presidente *per si* não consegue estar a atuar em todas as dimensões. Como tal, há uma outra estrutura que se vai juntando para este alinhamento de comunicação, e muito particularmente, a assessoria de imprensa que está sediada no gabinete do Presidente. No fundo, vai definindo a mensagem que é sempre emitida pelo Departamento de Marca e Comunicação.

Neste caso, o Gabinete do Presidente não faz comunicação direta com os órgãos de comunicação, apenas valida ou recomenda a informação que vai ser veiculada através do Departamento de Marca e Comunicação.

Por isso, é essencial que exista sempre um diálogo permanente entre o Departamento de Marca e Comunicação e o Gabinete do Presidente.

Por outro lado, existe uma parte da comunicação que é mais técnica, que diz respeito à linguagem operacional. Neste caso, a linguagem mais técnica da segurança e da proteção civil.

Para este cenário, é preciso haver também uma ponte com a equipa do vereador Ângelo Pereira, que tutela no fundo os pelouros da proteção civil, dos bombeiros e da polícia municipal. A sua equipa pode estar representada pelas suas assessorias e os adjuntos que o vereador entenda como necessários, até porque são os mais entendidos na dimensão operacional.

Raul Araújo

Como é que funciona o processo de comunicação na fase de pré-crise, crise e pós-crise no departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa?

David Monteiro

Para a fase pré-crise temos já um conjunto de mensagens modelo pré-definidas que são adaptadas perante determinado cenário, que visam evitar determinados comportamentos, expor-se ao risco, entre outros. Por outro lado, também utilizamos as redes sociais e patrocinamos as nossas publicações para chegar a públicos mais específicos. Fazemos chegar às juntas de freguesia documentação disponível para distribuição prévia. Desenvolvemos também ações preliminares junto da escola com a Proteção Civil, Bombeiros e Polícia Municipal. As crianças têm um potencial de influência dos públicos mais velhos, como os pais e os avós

Há aqui um trabalho de antecipação e de prevenção para prevenir que um nível de alerta mais crítico se aproxime. É ainda possível que haja uma comunicação prévia junto da comunicação social sobre o facto de o centro de Comando está a ser preparado para um cenário mais grave.

Tudo varia consoante o cenário. Se forem implicações mais locais, podemos evitar comunicar em massa e chegar a comunicação aos meios locais e às juntas de freguesia, as associações de comerciantes ou até equipamentos e estruturas de socorro mais localizadas.

Contudo, em cenários mais macro e que têm várias implicações na cidade e inclusivamente na Área Metropolitana, numa circunstância em que a cidade está interdita ou está com alguns problemas em que os transportes não circulam, há também uma tentativa de expandir essa comunicação para fora da própria cidade.

Do ponto de vista da limitação geográfica, mas essencialmente tem que ver com utilização de recurso a canais digitais mais imediatos como a intervenção dos canais dos stakeholders, como por exemplo, as empresas de transportes públicos, o Metro, a Carris, a CP e essencialmente através da comunicação social.

Lisboa tem um posicionamento muito forte do ponto de vista da relação com os órgãos de comunicação social e efetivamente tem-se verificado uma grande disponibilidade da imprensa em, de facto, auxiliar a passagem deste tipo de mensagens.

Por outro lado, há aqui também o recurso à figura do Presidente como porta-voz e como figura de grande força de comunicação institucional para, de facto, haver uma convocatória à comunicação social.

O Presidente, normalmente, está no Comando Operacional onde as equipas estão reunidas, a par do que está a ser feito e qual é a evolução do problema.

Na fase pós-crise nem sempre há a necessidade de convocar uma conferência de imprensa, depende do cenário. Muitas vezes, quando é apenas um rescaldo é feita uma nota à comunicação social, que é suficiente.

Depois, há canais abertos para perceber quais foram os prejuízos, qual foi o investimento que a Câmara fez para resolver determinado problema.

Existem também conferências de imprensa, como aconteceu o ano passado, que servem para projetar que ações é que a Câmara vai desenvolver para tentar remediar os prejuízos daquilo que ocorreu.

A conferência de imprensa, por norma, é em conjunto com a Proteção Civil e com as restantes forças de segurança que estão envolvidas. No nosso caso, a Proteção Civil, Regimento Sapadores de Bombeiros e a Polícia Municipal.

Raul Araújo

Considera que, num cenário de blackout, a Câmara Municipal de Lisboa deveria ter uma comunicação pré-crise?

David Monteiro

Sem dúvida que sim. Aliás, em todos os níveis, naturalmente, que esta área do *blackout* e da segurança energética se inclui nessas prioridades. A sensação que existe é que esta informação nunca é suficiente por si. Estruturam-se ações muito pontuais e depois assume-se que seja por via dos simulacros, seja por via destas pequenas ações, que a circunstância fica resolvida como se isso fosse suficiente para criar uma cultura de prevenção e uma cultura de socorro. Existem outras ações de comunicação que desenvolvemos e temos consciência de que a mensagem tem que ser repetida. É necessário passar a mensagem com mais frequência e garantir que é de fácil compreensão.

É importante que se reforcem essas ações de comunicação direta e de ativação dos planos das mensagens-chave de cada uma das circunstâncias de crise, e depois assegurar a formalização e estruturação da mensagem junto da Proteção Civil.

Aqui algumas necessidades ainda de maior articulação e de qualidade dessa comunicação são todas feitas, pois é uma questão, obviamente, articular com a proteção civil.

Por outro lado, temos também outros planos, mais criativos, que têm a ver com algumas iniciativas que a polícia tem com personagens que estão vocacionadas mesmo para a comunicação junto das crianças.

A proteção civil tem o famoso “tinoni”, que é uma objetificação da figura do socorro, da sensibilização e da prevenção junto das crianças, que é uma área que eu acho que deveria ser reativada com outra energia e com outra atualidade. Adicionalmente, tem jogos dinâmicos, pedagógicos e lúdicos.

Há uma série de iniciativas que efetivamente se podem evidenciar e que são factuais, mas que carecem ainda de alguma articulação mais conjunta.

Raul Araújo

Referiu que recorrem aos canais digitais para comunicar com a população, que outros canais é que utilizam?

David Monteiro

Obviamente que recorremos aos canais digitais, pelo imediatismo, pela disponibilidade e pelo alcance. A comunicação com as juntas de freguesia são um canal importante pela proximidade com a população. Por outro lado, temos também a parceria com diversas empresas, como a Carris, que nos disponibilizam os seus canais digitais.

Outra opção são os mupis digitais, que estão nas paragens de autocarro.

Será preciso avaliar a dimensão da crise, e perceber se existe disponibilidade dos meios de comunicação social. Podemos não ter acesso à televisão, por exemplo. Poderá haver a possibilidade de haver uma articulação com as empresas de telecomunicações.

Raul Araújo

Quem é que define a mensagem dos SMS enviados pela Proteção Civil para comunicar com a população em situações de alerta?

David Monteiro

Esses SMS são sempre validados pelo Departamento de Marca e Comunicação e o gabinete do Presidente.

No entanto, é raramente utilizado por ser muito limitado e circunscrito a situações altamente excepcionais. Evitamos sempre, precisamente porque há sempre um balanço que tem que ser

feito entre o aviso, e a sensibilização que o sentido de alerta que SMS também provoca. Por isso é sempre muito bem avaliado.

Raul Araújo

Quais são os órgãos de comunicação social que recorrem para comunicar?

David Monteiro

Todos. Temos facilidade de trabalhar com todos.

Por exemplo, há alguns jornais locais que têm canais digitais, como o Parque da Nações, Olhares de Lisboa e Rádio Amália, que são sempre muito receptivos a tudo o que acontece na cidade de Lisboa, de forma orgânica. Mas em situações de crise, acabamos por privilegiar todos de igual forma, precisamente porque temos sempre como premissa o objetivo de ampliar a mensagem. Por isso, desse ponto de vista, não há um privilégio de criar um segmento em detrimento de outro.

Se for uma crise durante a madrugada, só a Lusa terá piquete, e aí o nosso esforço é priorizar a comunicação nesse meio.

Vai depender dos momentos.

Numa situação de cenário de crise, que acontece numa madrugada, não temos outra alternativa a não ser a Lusa. Noutras circunstâncias, o convite é feito e a mensagem é distribuída a todos por igual. Portanto, acabamos por ter esse reconhecimento daquilo que são recursos limitados na questão.

Raul Araújo

Obrigado. Não tenho mais questões.

David Monteiro

Obrigado.

Apêndice 5 - Protocolo de assinatura - Proteção Civil

PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO | PROJETO DE MESTRADO

Esta entrevista é realizada no âmbito do projeto de mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, de Raul Marques da Fonte de Araújo, pela ESCS - Escola Superior de Comunicação Social, sob a orientação do Professor Doutor Nuno da Silva Jorge, da ESCS, e do Prof Doutor Adelino Cunha, do IADE.

O referido projeto tem como objetivo construir um plano de comunicação de crise para um *blackout* na cidade de Lisboa. A presente entrevista serve para acrescentar valor ao conteúdo que sustentará o plano.

Todas as informações que forem recolhidas nesta entrevista destinam-se exclusivamente para os fins académicos deste estudo, não sendo possível serem utilizadas para outros fins sem o consentimento do entrevistado.

Por motivos de rigor metodológico, a entrevista será gravada em formato áudio. Após a entrega da dissertação a gravação será destruída. A sua participação é voluntária e apenas se realizará mediante o seu consentimento.

Termo de Participação

Após ter lido e compreendido o protocolo de investigação, concordo com os termos acima referidos.

Data: 26/06/2023

**Comandante Sub-Regional de Emergência e Proteção Civil da
Grande Lisboa**

Comandante Sub-Regional Hugo Santos

Assinado por: **HUGO MIGUEL MARINHO DOS
SANTOS**
Num. de Identificação: 11538501

Assinatura: _____

Apêndice 6 - Protocolo de assinatura - Serviços Municipais da Proteção Civil

PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO | PROJETO DE Mestrado

Esta entrevista é realizada no âmbito do projeto de mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, de Raul Marques da Fonte de Araújo, pela ESCS - Escola Superior de Comunicação Social, sob a orientação do Professor Doutor Nuno da Silva Jorge, da ESCS, e do Professor Doutor Adelino Cunha, do IADE.

O referido projeto tem como objetivo construir um plano de comunicação de crise para um *blackout* na cidade de Lisboa. A presente entrevista serve para acrescentar valor ao conteúdo que sustentará o plano.

Todas as informações que forem recolhidas nesta entrevista destinam-se exclusivamente para os fins académicos deste estudo, não sendo possível serem utilizadas para outros fins sem o consentimento do entrevistado.

Por motivos de rigor metodológico, a entrevista será gravada em formato áudio. Após a entrega da dissertação a gravação será destruída. A sua participação é voluntária e apenas se realizará mediante o seu consentimento.

Termo de Participação

Após ter lido e compreendido o protocolo de investigação, concordo com os termos acima referidos.

Data: 13/12/2023

Diretora do Serviço Municipal de Proteção Civil da Câmara

Municipal de Lisboa

Margarida Castro Martins

Assinatura: _____



Apêndice 7 - Protocolo de assinatura - Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa

PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO | PROJETO DE MESTRADO

Esta entrevista é realizada no âmbito do projeto de mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, de Raul Marques da Fonte de Araújo, pela ESCS - Escola Superior de Comunicação Social, sob a orientação do Professor Doutor Nuno da Silva Jorge, da ESCS, e do Professor Doutor Adelino Cunha, do IADE.

O referido projeto tem como objetivo construir um plano de comunicação de crise para um *blackout* na cidade de Lisboa. A presente entrevista serve para acrescentar valor ao conteúdo que sustentará o plano.

Todas as informações que forem recolhidas nesta entrevista destinam-se exclusivamente para os fins académicos deste estudo, não sendo possível serem utilizadas para outros fins sem o consentimento do entrevistado.

Por motivos de rigor metodológico, a entrevista será gravada em formato áudio. Após a entrega da dissertação a gravação será destruída. A sua participação é voluntária e apenas se realizará mediante o seu consentimento.

Termo de Participação

Após ter lido e compreendido o protocolo de investigação, concordo com os termos acima referidos.

Data: 19/12/2023

**Diretor do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara
Municipal de Lisboa**

David Monteiro

Assinatura: 
Departamento de Marca e Comunicação
O Diretor
David José Monteiro

Apêndice 8 - Protocolo de assinatura - Centro Nacional de Cibersegurança

PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO | PROJETO DE MESTRADO

Esta entrevista é realizada no âmbito do projeto de mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, de Raul Marques da Fonte de Araújo, pela ESCS - Escola Superior de Comunicação Social, sob a orientação do Professor Doutor Nuno da Silva Jorge, da ESCS, e do Prof Doutor Adelino Cunha, do IADE.

O referido projeto tem como objetivo construir um plano de comunicação de crise para um *blackout* na cidade de Lisboa. A presente entrevista serve para acrescentar valor ao conteúdo que sustentará o plano.

Todas as informações que forem recolhidas nesta entrevista destinam-se exclusivamente para os fins académicos deste estudo, não sendo possível serem utilizadas para outros fins sem o consentimento do entrevistado.

Por motivos de rigor metodológico, a entrevista será gravada em formato áudio. Após a entrega da dissertação a gravação será destruída. A sua participação é voluntária e apenas se realizará mediante o seu consentimento.

Termo de Participação

Após ter lido e compreendido o protocolo de investigação, concordo com os termos acima referidos.

Data: 21/08/2023

Coordenador do Observatório de Cibersegurança

Pedro Mendonça

Assinado por: **Pedro Filipe Xavier
Mendonça**
Num. de Identificação: 11406069
Data: 2024.02.01 10:02:57+00'00'

Assinatura: _____

Apêndice 9 - Lista de infraestruturas críticas

Energia

- Produção, distribuição e transporte de eletricidade;
- Produção, refinação, tratamento, armazenamento e transporte de petróleo por oleodutos;
- Produção, refinação, tratamento, armazenamento, transporte e distribuição de gás por gasodutos e terminais para gás natural em estado líquido (GNL)

Transportes

- a) Transportes rodoviários;
- b) Transportes ferroviários;
- c) Transportes aéreos;
- d) Transportes por vias navegáveis interiores;
- e) Transporte marítimo, incluindo de curta distância, e portos;

Comunicações

Infraestruturas digitais e prestadores de serviços digitais

Abastecimento público de água e tratamento de resíduos

Alimentação

Saúde

Indústria

Serviços financeiros

- Setor bancário
- Mercados de instrumentos financeiros
- Setor segurador e dos fundos de pensões

Órgãos de Soberania e Governança

Segurança

Defesa

Apêndice 10 - Entrevista ao Centro Nacional de Cibersegurança

Pedro Mendonça - Coordenador do Observatório de Centro Nacional de Cibersegurança

“Desse ponto de vista, pode-se dizer que a nível europeu esse tipo de ameaça ganhou maior relevância. E as ameaças às infraestruturas críticas e aos operadores de serviços essenciais -no que se inclui o setor energético - aumentaram.”

“Agora a nível europeu, a nível europeu - atenção sublinhado - a nível europeu, o número de incidentes e o tipo de incidentes ligados à guerra na Ucrânia, aumentou claramente”

“Nós conseguimos saber um histórico de ataques a companhias de eletricidade. Nós conseguimos saber o emergir de novas ameaças, mas depois a análise tem que ser feita no contexto do agente, do operador. Portanto, nós damos os instrumentos. Nós temos um guião de análise de risco, que facultámos. Está disponível online também e é gratuito. Tudo é gratuito da nossa parte. Somos uma entidade pública, como é óbvio. E, temos o tal relatório que faz uma análise das principais ameaças.”

“O que nos cabe a nós fazer, não é fazer análise de risco. É dar os instrumentos para os setores fazerem a análise de risco, eles é que sabem.”

“Considerando em particular as hipóteses de um ataque malicioso, o que o Centro Nacional de Cibersegurança faz, todos os anos - no âmbito do Observatório de Cibersegurança, do qual eu sou coordenador - é publicar um relatório chamado Riscos e Conflitos, onde são analisadas as principais ameaças ao ciberespaço nacional.”

“Nós recolhemos esses dados todos, e fazemos uma análise das principais ameaças que afetaram o ciberespaço nacional no ano anterior, e fruto também dessa recolha de informação junto das entidades, de entrevistas que fazemos, de análise documental que fazemos, perspectivamos quais são as tendências em termos de ameaça.”

“Nessa análise que nós fazemos, nós consideramos vários setores, alguns dados que nós temos consideramos os setores de forma mais clara, outros menos.”

“Há um nível de capacitação que é da responsabilidade das entidades. O que nós temos é que dar os instrumentos - os guias - para essa capacitação e promover a cooperação nacional. Estamos a desenvolver um guião, um referencial de comunicação de crise em cibersegurança, ou seja, o que é que as entidades devem fazer em termos de comunicação como resposta a uma crise de cibersegurança.”

“O Centro Nacional de Cibersegurança está em permanente correlação em interação, cooperação, com a PJ, com o SIS, com a Procuradoria Geral da República, com a defesa, a ciberdefesa em particular, e colabora também no âmbito do SSI. Portanto, há aqui todo um quadro de resposta a incidentes que integra a cibersegurança e que envolve o setor público e privado quando há um incidente. Ao mesmo tempo, o Centro (CNCS) através CERT.PT, que é a equipa de resposta a incidentes nacional, está integrada nos fora internacionais europeus, numa rede europeia de equipas de resposta a incidentes, em redes também de outros centros nacionais de cibersegurança a nível europeu, em que trocamos informação. Por exemplo, imaginemos que na Polónia há um ataque grave ao setor energético. Nós somos informados imediatamente e (...) podemos logo de imediato avisar as entidades em causa para estarem particularmente atentas a ataques daquele tipo, com aquela metodologia, com aqueles indicadores de comprometimento cibernético.”

“A energia faz parte dos setores essenciais considerados no Regime Jurídico de Segurança no Ciberespaço e há uma articulação - que esse regime prevê, e que já está de alguma forma no terreno - entre várias entidades quando há um incidente. E, o Centro Nacional de Cibersegurança no caso de incidentes graves, cria um gabinete de crise e coloca em interação inúmeras entidades no âmbito da administração pública, entidades da rede nacional de CSIRTS. A rede nacional de CSIRTS é uma rede de equipas de resposta a incidentes.”

“O que nós fazemos é anualmente um exercício nacional de cibersegurança que vai tendo temas diferentes, ou seja, reunimos várias entidades que, perante simulações, vão respondendo aos incidentes e isso vai sendo feito em função também dos temas dominantes.”

Apêndice 11 - Estrutura de email para pedidos de entrevista

Antes de mais, agradeço a ajuda para a participação da [entidade entrevistada] na minha tese que tem como título "Plano de comunicação de crise para um *blackout* na cidade de Lisboa".

Sendo este um plano municipal, pois apenas se destina ao concelho de Lisboa, a [entidade entrevistada] irá desempenhar o papel de [depende da entidade] do Gabinete de Gestão da Crise. De forma simples, os tópicos que pretendo abordar serão estes:

- Plano de comunicação de crise da [entidade entrevistada] para crises energéticas;
- Responsabilidades e o papel da [entidade entrevistada] num cenário de crise;
- Estratégias de Comunicação da [entidade entrevistada];
- Cenários de crise da [entidade entrevistada];
- Infraestruturas críticas na cidade de Lisboa;
- Recomendações para a população em cenários de crise;
- Canais de comunicação em cenários de crise;
- Comunicação durante as várias fases da crise.

Como combinado envio-lhe este email com uma breve contextualização sobre a minha tese do mestrado em Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social.

Ao longo do ano de 2022, grandes organizações foram alvo de ataques informáticos, inclusive a Assembleia da República. Na primeira semana de 2022, o Grupo Impresa foi alvo de um ataque informático. Este ataque trouxe consequências enormes para a organização. Os sites, as redes sociais, a aplicação móvel e inclusive o semanário do grupo foram afetados. O Grupo Impresa demorou dois meses para recuperar o website, e veio-se a descobrir que os responsáveis seriam o hackers Lapsus\$ Group (Reuters, 2022).

Este grupo admitiu ter atacado também o Parlamento, onde conseguiu ter acesso a uma grande quantidade de bases de dados que contém informação sensível do Governo relacionada com informações pessoais de políticos e de partidos políticos, muitos documentos, emails e passwords. Outros dois ataques informáticos que aconteceram nesse ano afetaram o grupo Sonae e a Vodafone (Reuters, 2022).

Em fevereiro, a Vodafone Portugal foi atacada, fazendo com os utilizadores não conseguissem efetuar chamadas ou usar internet móvel. Os serviços de emergência, assim como todos os clientes que utilizam esta operadora para usufruto pessoal e profissional, foram afetados. No caso da Sonae houve até um pedido de resgate. Contudo, os danos afetaram cerca de 300 hipermercados do Continente e deixaram de ter acesso ao cartão, a aplicação móvel e o website do Continente pelo menos durante duas semanas (Expresso, 2022).

Ataque informático ao Grupo Impresa. <https://www.reuters.com/business/media-telecom/portugals-impresa-media-outlets-hit-by-hackers-2022-01-03>

Ataque informático ao Grupo Sonae. <https://expresso.pt/economia/2022-11-09-Ataques-informaticos-Nunca-vamos-estar-totalmente-preparados-diz-responsavel-da-Sonae-920010da>

Ataque informático à Vodafone Portugal. <https://www.reuters.com/technology/vodafone-portugal-hit-by-hackers-says-no-client-data-breach-2022-02-08/>

Caso da Áustria

Com o início da guerra na Ucrânia as preocupações do risco dos países sofrerem um *blackout* é maior. Em Novembro de 2021, a Ministra da Defesa da Áustria demonstrou estar preocupada com a possibilidade de existir um ataque cibernético neste país. Segundo especialistas austríacos, até 2025 há uma grande probabilidade de haver um ataque que pare o país. Klaudia

Tanner, ministra da defesa da Áustria, disse que “a questão não é se haverá, mas quando” (El Español, 2021). O governo austríaco lançou uma campanha de informação nos principais meios de comunicação social e outdoors . A mensagem é simples: é preciso ter material em casa para sobreviver sem água e luz. É ainda recomendado ter um kit básico de sobrevivência. (Bundesheer, s.d)

Além disso, o governo está a preparar as bases militares para serem autónomas e prevê que o *blackout* dure 15 dias. A primeira semana servirá para analisar quais os sistemas em baixo, enquanto que a segunda servirá para restabelecer todos os serviços. (Bundesheer, s.d)

A Áustria prepara-se para um *blackout*. <https://observador.pt/2021/10/22/tem-um-plano-blackout-ministerio-da-defesa-austríaco-deixa-alertas-a-populacao-em-caso-de-apagao-geral/>

Entrevista da Ministra da Defesa. https://www.elespanol.com/mundo/europa/20211021/gran-apagon-austria-gobierno-prepara-poblacion-sin/621188085_0.html

Plano “B”. O que os austríacos devem ter em casa num *blackout*? <https://www.bundesheer.at/archiv/a2021/blackout/blackout.shtml>

Alguns países e até cidades têm planos preparados para um ataque energético. A Suécia e a Polónia tem um plano para o país, por sua vez o Canadá e Inglaterra têm para as suas capitais. Em Portugal, existe um plano desenvolvido pela Direção Geral de Energia e Geologia.

Plano de Emergência da Polónia em caso de *blackout*. <https://www.gov.pl/web/rcb/krajowy-plan-zarzadzania-kryzysowego>

Plano de Emergência de Toronto. <https://www.toronto.ca/wp-content/uploads/2022/01/9593-Emergency-Plan-2021-2022-01-11-FINAL.pdf>

Plano de Londres de Emergência de Londres. https://www.london.gov.uk/sites/default/files/london_power_supply_disruption_framework_v4.0_-_public_version_0.pdf

Plano de Preparação para Riscos no Setor da Eletricidade - Portugal. https://www.dgeg.gov.pt/media/ncnfj54u/pt-risk-preparedness-plan-for-electricity-sector_public_version.pdf

Como já foi analisado anteriormente, estamos cada vez mais próximos de sofrer um *blackout*. Enquanto a Europa e o mundo se preparam, é importante consciencializar-mo-nos de que, estarmos na ponta de Europa, longe das guerras, não é suficiente para estarmos longe do perigo. Por isso, considero que é importante desenvolver um plano de comunicação de crise para a cidade de Lisboa. Até ao momento, não existe qualquer plano municipal que considere um cenário de *blackout*. Por isso, considero que esta é uma oportunidade para desenvolver aquele que pretendo que seja o mais próximo da realidade de um plano de comunicação de crise municipal para um *blackout*.

Consciente da sensibilidade do tema, mas também da sua urgência, apresentei este tema ao vereador Ângelo Pereira, na esperança de ter o apoio da Câmara Municipal de Lisboa para o desenvolvimento do plano de comunicação de crise para a cidade de Lisboa. Paralelamente, estou também em fase de entrevistas com entidades como o Ministério do Ambiente, o Centro Nacional de Cibersegurança, E-REDES e Proteção Civil.

Complementarmente, estou a efetuar uma análise documental dos planos de preparação risco dos diversos países da União Europeia, incluindo o plano de Portugal.

Site da Comissão Europeia com todos os planos de preparação de risco. https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-security/security-electricity-supply/risk-preparedness-plans-electricity-sector-national-competent-authorities-and-commissions-opinions_en

Ao dispor para qualquer esclarecimento adicional,

Melhores cumprimentos,

Raul de Araújo

Apêndice 12 - Estrutura das entrevistas

1. Existe algum plano de comunicação de crise da [entidade entrevistada] para crises energéticas?
2. Quais são as responsabilidades e o papel da [entidade entrevistada] num cenário de crise energética?
3. Quais são as estratégias de comunicação que a [entidade entrevistada] utiliza num cenário de crise?
4. Quais são os cenários que a [entidade entrevistada] identifica?
5. Quais são as infraestruturas críticas da cidade de Lisboa?
6. Que recomendações é que a [entidade entrevistada] tem para a população num cenário de crise energética?
7. Quais são os canais de comunicação que a [entidade entrevistada] utiliza em cenários de crise?
8. Como é que a [entidade entrevistada] define a comunicação durante as várias fases da crise?



COMUNICAÇÃO DE CRISE

**PLANO MUNICIPAL DE COMUNICAÇÃO
DE CRISE PARA UM *BLACKOUT*
ENERGÉTICO EM LISBOA**

AGOSTO 2024

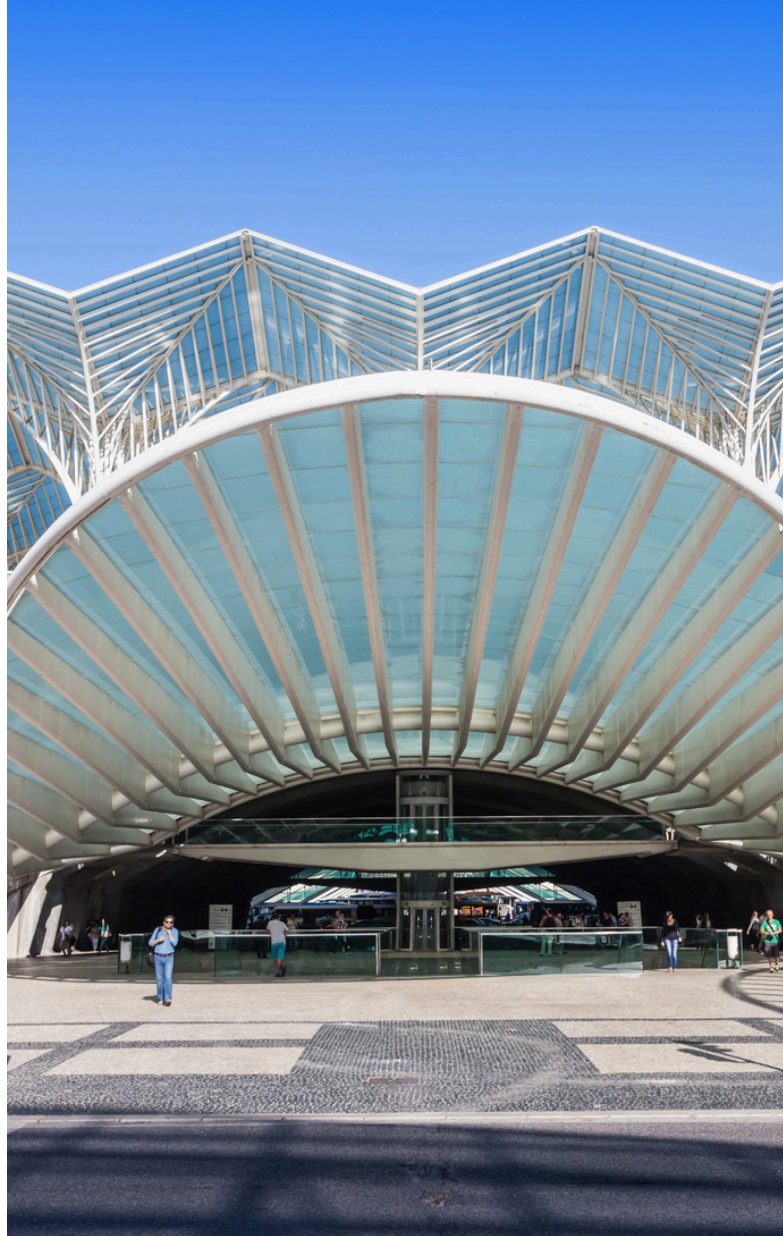
INTRODUÇÃO

O DOCUMENTO É DIVIDIDO EM TRÊS FASES MACRO:

- **PRÉ-CRISE**
- **CRISE**
- **PÓS-CRISE**

O Plano Municipal de Comunicação de Crise para um *blackout* energético em Lisboa descreve a atuação dos Serviços Municipais da Proteção Civil e da Câmara Municipal de Lisboa, relativamente à resposta de comunicação de crise, em caso de iminência de um *blackout* parcial ou total na área do Município de Lisboa.

Este plano pretende garantir que qualquer colaborador da área de comunicação dos Serviços Municipais da Proteção Civil ou da Câmara Municipal de Lisboa consegue seguir passo a passo, e responder de forma eficaz e com rapidez, a uma crise de *blackout*.



Neste documento é possível entender quais as áreas de atuação do Serviço Municipal da Proteção Civil e do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa.

O documento encontra-se dividido por três fases macro: pré-crise, crise e pós-crise. Em cada uma destas fase, são discriminadas e sugeridas ações de prevenção e mitigação, preparação, reação e avaliação da crise.

Este documento deve ser atualizado de dois em dois anos, de modo a garantir a sua validade e eficácia.

FASE PRÉ-CRISE

Esta fase é a base que sustenta o sucesso da reação à crise. Para isso, há um conjunto de ações a serem definidas nesta fase. Definição das seguintes ações:

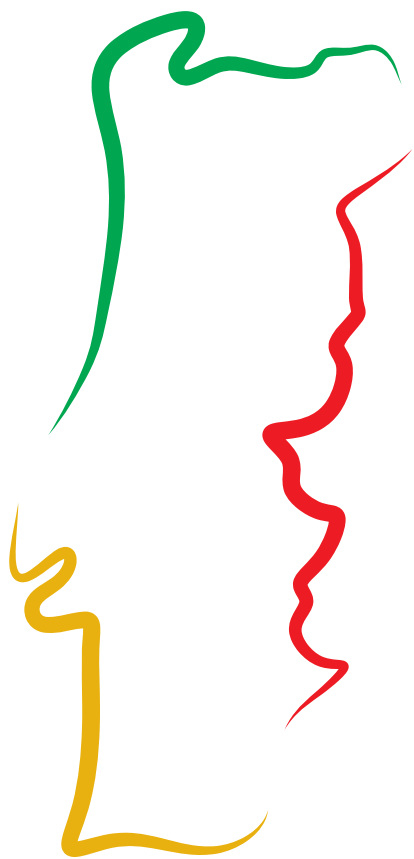


1. Cenários de crise

Para entender e identificar o tipo de crise, deve existir uma lista de possíveis cenários de crise. Essa lista irá permitir saber como reagir durante a fase da crise.

Por isso, é fundamental identificar o tipo de cenários de crise que podem estar na origem do *blackout*.

CENÁRIOS DE CRISE REGIONAIS EM PORTUGAL



- **Ciberataques:** ataque à rede interna e externa das centrais elétricas;
- **Catástrofes Naturais:** tempestade, falha de abastecimento de combustíveis fósseis, falhas no abastecimento de gás, fogo florestal, terramoto, precipitação, onda de calor e período de seca;
- **Falhas técnicas:** Ações industriais;
- **Sabotagens:** Greves e motins

Para estudar estes cenários na fase pré-crise, deve ser desenvolvido um estudo sobre o impacto, riscos e probabilidades.

2. Infraestruturas críticas

A identificação das infraestruturas críticas na fase pré-crise permite que os Serviços Municipais da Proteção Civil identifiquem quais as entidades que podem precisar de apoio com carácter de maior urgência. As infraestruturas críticas existentes são incluídas nos seguintes setores:

Lista de infraestruturas críticas	
Setor Macro	Setor Micro
Energia	<ul style="list-style-type: none"> • Produção, distribuição e transporte de eletricidade; • Produção, refinação, tratamento, armazenamento e transporte de petróleo por oleodutos; • Produção, refinação, tratamento, armazenamento, transporte e distribuição de gás por gasodutos e terminais para gás natural em estado líquido (GNL)
Transportes	<ul style="list-style-type: none"> • Transportes rodoviários; • Transportes ferroviários; • Transportes aéreos; • Transportes por vias navegáveis interiores; • Transporte marítimo, incluindo de curta distância, e portos;
Comunicações	Confidencial
Infraestruturas digitais e prestadores de serviços digitais	Confidencial
Abastecimento público de água e tratamento de resíduos	Confidencial
Alimentação	Confidencial
Saúde	Confidencial
Indústria	Confidencial
Serviços financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Setor bancário • Mercados de instrumentos financeiros • Setor segurador e dos fundos de pensões

Órgãos de Soberania e Governança	Confidencial
Segurança	Confidencial
Defesa	Confidencial

A lista de infraestruturas críticas será necessária para definir o nível de crise, na fase da crise.

Para mais informações consultar o Decreto-Lei 20/2022 do Diário da República.

3. Gabinete de gestão de crise

Uma crise não funciona sem ter uma equipa de gestão de crise para gerir a operação. O gabinete de gestão de crise deve ser composto pelas entidades da Câmara Municipal de Lisboa e por *stakeholders* externos. Como tal, é essencial desenvolver um mapeamento de *stakeholders* para determinar que entidades devem ser envolvidas na equipa de gestão de crise. Em baixo, é possível ver a lista de entidades da Câmara Municipal de Lisboa (que devem estar obrigatoriamente envolvidas) e as entidades externas (que devem ser envolvidas em função do tipo de crise).

Entidades da Câmara Municipal

Serviços da Câmara Municipal de Lisboa: Proteção Civil, Regimento Sapadores de Bombeiros, Polícia Municipal, Juntas de Freguesia, Vereador do Ambiente e Presidente da Câmara Municipal de Lisboa



Local do Gabinete de Crise

Comando Municipal da Proteção Civil
Estr. das Oliveiras de Baixo 1500, Lisboa, Portugal

Entidades externas

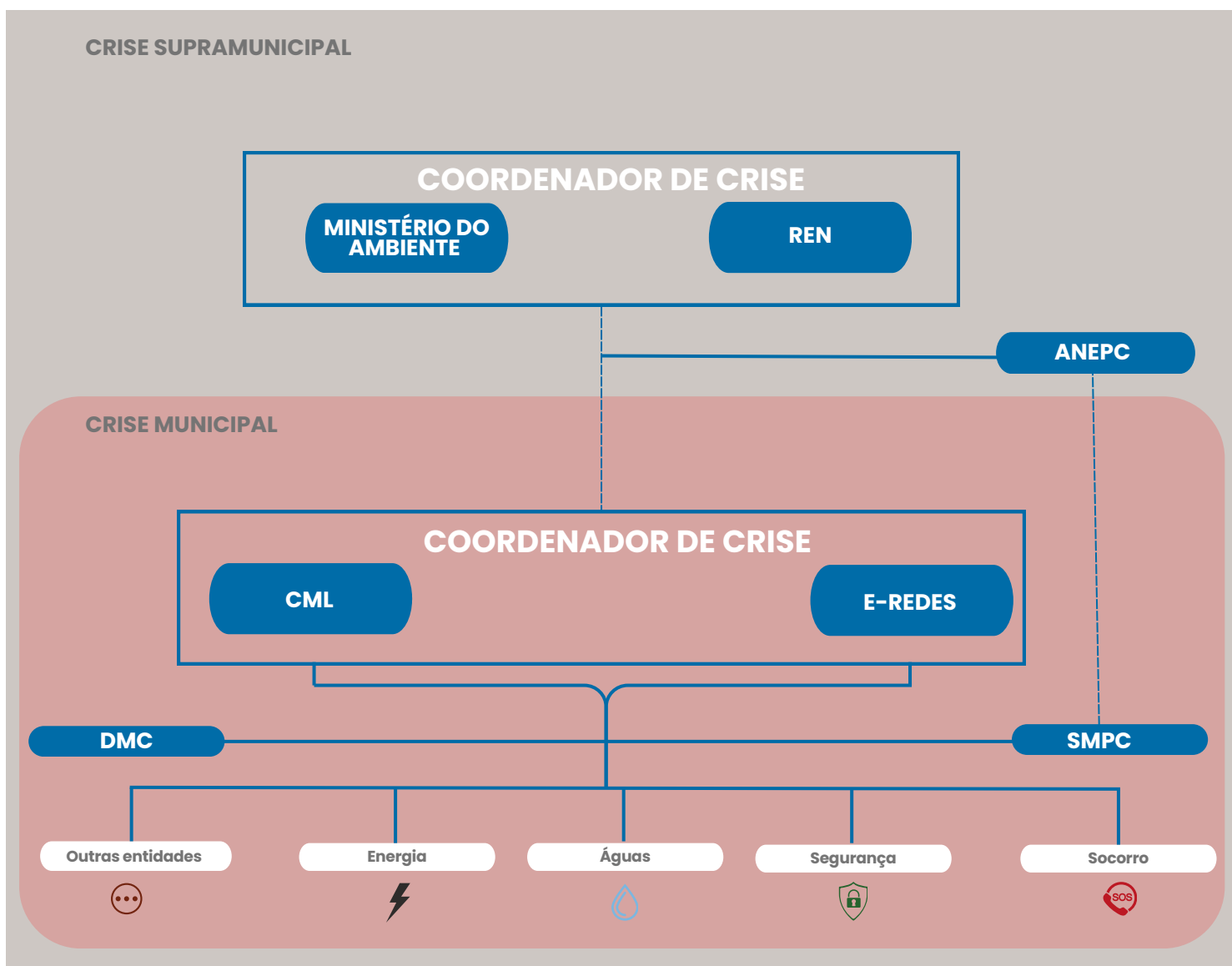
Sector	Instituições
Segurança	PSP; GNR; Forças Armadas; Polícia Marítima; Polícia Judiciária; AIMA (antigo SEF); Centro Nacional de Cibersegurança; seis corporações de Bombeiros Voluntários de Lisboa;
Socorro	Capitania do Porto de Lisboa; Autoridades de saúde de Lisboa e Vale do Tejo; Departamento de Saúde Pública; Centros Hospitalares de Lisboa Norte, Central e Ocidental; Agrupamentos de Centros de Saúde de Lisboa Norte e Central, e Oeiras; INEM e Cruz Vermelha;
Águas	EPAL e Águas do Tejo Atlântico
Energia	ERSE; DGEG; REN; Rede Elétrica de Espanha e todas as entidades reguladoras de energia;
Outras Entidades	Segurança Social e Santa Casa da Misericórdia

Nota:

Recomenda-se que cada entidade externa seja composta por duas pessoas: um representante com poder de decisão e um consultor de comunicação interno. O consultor de comunicação é fundamental para alinhar as mensagens com os órgãos de comunicação social e os Serviços Municipais da Proteção Civil.

Se a crise for supramunicipal, os Serviços Municipais da Proteção Civil de Lisboa irão responder sob as indicações que forem dadas pela Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil. Contudo, independentemente de a crise ser municipal ou supramunicipal, a Câmara Municipal de Lisboa estará sempre envolvida neste Gabinete, e por isso, a estrutura sugerida é a seguinte:

Quadro de Fluxo de Gestão de Crise



DMC - Departamento de Marca e Comunicação | SMPC - Serviços Municipais da Proteção Civil

4. Gabinete de comunicação de crise

O gabinete de comunicação de crise deve estar em contacto permanente com o gabinete de gestão de crise, para garantir que toda a comunicação funciona em permanência. Deve ser definido apenas um só porta-voz de crise, que esteja preparado para falar aos órgãos de comunicação social.



5. Mensagens-chave

É impossível definir a origem, o impacto, risco e dimensão que a crise terá na fase pré-crise. Contudo, devemos construir mensagens modelo, em diferentes formatos, que possam ser adaptadas no momento da crise.

A estrutura da comunicação deve ser simples, curta e direta para que o público, no momento de crise, entenda como deve reagir e o que deve ou não fazer. Neste sentido, a comunicação deve ser preparada para os seguintes formatos:

COMUNICADO DE IMPRENSA



Interno

É essencial que os colaboradores das entidades geridas pela Câmara Municipal de Lisboa (Serviços Municipais da Proteção Civil, Bombeiros Sapadores e Polícia Municipal de Lisboa) estejam informados sobre a situação de crise. Como tal, antes de qualquer comunicação junto da comunicação social, deve ser **enviado um comunicado interno a todos os colaboradores**. Além disso, para criar uma relação de confiança e proximidade junto destes, o **Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, deve enviar um vídeo de apoio**.

Externo

É importante que, assim que se inicie a crise, seja enviado um comunicado de espera aos órgãos de comunicação social. O Presidente da Câmara Municipal deve ainda **convocar uma conferência de imprensa** e falar aos cidadãos, **transmitindo segurança e confiança** perante a situação de crise.

REDES SOCIAIS



A informação será desenvolvida com base no comunicado de imprensa. Deve ser visual e simples para que as pessoas reajam rápido e saibam o que fazer durante a crise.

Formato Perguntas & Respostas

No momento da crise será difícil responder às perguntas feitas pela população e pelos órgãos de comunicação social. Por isso, deve ser preparado ainda na fase pré-crise. É essencial que o porta-voz da crise saiba responder às questões presentes neste questionário durante a crise.

6.Órgãos de comunicação social

Num cenário de crise é necessário que a população seja informada com a máxima rapidez possível, por isso é importante que exista um contacto permanente com os meios de comunicação social, sejam estes locais, nacionais e internacionais.

Primeiramente devem ser definidos os órgãos de comunicação social escolhidos para comunicar durante a crise, estes podem ser locais, nacionais ou internacionais.

Na seguinte lista estão os órgãos de comunicação escolhidos:

Lista de Órgãos de Comunicação Social				
Cobertura	Meio	Setor	Email	Telefone
Nacional	Lusa	Agenda	agenda@lusa.pt	217 116 500
Nacional	RTP	Agenda	agenda.informacao@rtp.pt	217 947 000
Nacional	SIC	Agenda	agenda@sic.pt	214 179 400
Nacional	TVI/CNN PORTUGAL	Agenda	agenda@tvi.pt	214 747 500
Nacional	CMTV	Agenda	secretaria@cofina.pt	213 185 200
Nacional	Rádio Renascença	Chefe de Redação	mjoao.cunha@rr.pt	213 239 200
Nacional	Rádio Observador	Editora da Rádio	ccarvalho@observador.pt	211 937 400
Nacional	TSF	Agenda	por definir	por definir
Nacional	Rádio Comercial	Agenda	comerciais@bauermedia.pt	213 821 500
Nacional	Expresso	Editora de Sociedade	rmferreira@expresso.impresa.pt	214 179 400
Nacional	Público	Editora de Sociedade	nfaria@publico.pt	210 111 000
Nacional	Observador	Editor de Sociedade	cdsantos@observador.pt	211 937 400
Nacional	Jornal de Notícias	Agenda	agenda@jn.pt	213 187 500
Nacional	Diário de Notícias	Agenda	dnot@dn.pt	214 187 500
Nacional	Notícias aos Minuto	Geral	geral@noticiasominuto.com	211 142 496
Nacional	Correio da Manhã	Agenda	secretaria@cofina.pt	213 185 200
Nacional	ECO	Diretor Editorial	antonio.costa@eco.pt	210 119 890

Nacional	NOVO	Editor	bpires@medianove.com	por definir
Nacional	Jornal Económico	Geral	economico@medianove.com	217 655 300
Nacional	Jornal de Negócios	Diretora	dianaramos@negocios.pt	210 494 661
Nacional	Nascer do Sol/i	Agenda	por definir	por definir
Revistas	Sábado	Diretor	nunopinto@sabado.pt	210 491 102
Revistas	Visão	Geral	visao@visao.pt	218 705 000
Local	Rádio Amália	Agenda	por definir	por definir
Local	RDS 87.6 FM	Agenda	geral@rds.pt	211 632 104
Internacional	Reuters	Correspondente	sergio.goncalves@reuters.com	213 509 204
Internacional	EFE	Correspondente	pfernandez@efe.com	962 503 901
Internacional	AFP	Correspondente	thomas.cabral@afp.com	964 338 404
Internacional	Associated Press	Correspondente	bhatton@ap.org	213 191 861
Internacional	Bloomberg	Correspondente	jlima1@bloomberg.pt	938 401 365

Numa situação de crise energética, o acesso à televisão e aos meios de notícias online pode ser limitado. Nesse sentido, é recomendável que a comunicação seja focada a partir de rádio, SMS ou com recurso a megafones na rua com as Forças Armadas a fazer o ponto de situação junto da população.

Por outro lado, as juntas de freguesias são um ponto de contacto fulcral pela proximidade junto da população mais velha. Por isso, devem ser um meio local a considerar.

7. Simulações

Para garantir que a resposta num cenário de crise é real, devem ser desenvolvidos simulacros com cenários que originem uma crise municipal e supramunicipal, a cada quatro anos. Por outro lado, o plano deve ser atualizado a cada dois anos.

Estes simulacros devem envolver a população e os operacionais de gestão de crise.

8. Ações de sensibilização

Não sendo possível prever a crise, devemos consciencializar a população para a possibilidade de existir um cenário de *blackout*. Para tal, propomos que sejam desenvolvidas ações de sensibilização, à semelhança do que é feito na época de incêndios.

Neste sentido, devem ser desenvolvidas as seguintes ações:



Escolas

As crianças e os jovens têm uma grande influência sobre os adultos, no que diz respeito às ações de sensibilização (e.g. ações de reciclagem), por isso devem ser alertadas para este cenário. A Câmara Municipal de Lisboa deve organizar estas ações em conjunto com os Serviços Municipais da Proteção Civil, o Regimento Sapadores de Bombeiros e a Polícia Municipal, para aconselhar o público mais jovem a estar preparado para uma crise desta dimensão.



Juntas de freguesia

As juntas de freguesia têm um papel importante de proximidade junto das populações mais velhas, devem ser desenvolvidas ações de sensibilização em conjunto com a Proteção Civil das juntas de freguesia e a Polícia Municipal para consciencializar a população idosa para um cenário de crise energética.



Instituições Religiosas

As diversas instituições religiosas têm uma relação de proximidade com os seus crentes e são muito importantes enquanto canal de comunicação. Por isso, cabe a estas instituições dinamizar estas ações e alertar para as consequências que este cenário pode trazer, em conjunto com a Proteção Civil.



Comunidades estrangeiras e embaixadas

Dada a grande variedade de comunidades estrangeiras presentes em Lisboa, deve existir uma sensibilização junto da embaixadas e dos líderes destas comunidades para consciencializar para um cenário de *blackout*. Esta ação deve ser feita pela Proteção Civil e a equipa do vereador do ambiente.

► **Conselhos de boas práticas no cenário de crise energética nos órgãos de comunicação social**

No verão e no inverno é recorrente assistirmos a ações de comunicação na televisão - em nome da Proteção Civil - que informa das boas práticas para nos protegermos/prevenirmos de ondas de calor, fogos florestais ou invernos severos. Esta ação de sensibilização deve ser idêntica às ações sazonais praticadas pela Proteção Civil, mas especializada para um cenário de crise energética. A sua divulgação deve ser feita na rádio, televisão, nas redes sociais e websites da Câmara Municipal de Lisboa.

Para a **sobrevivência da população numa emergência**, é essencial que as pessoas tenham **ao seu dispor um kit de emergência**. Apesar de a Proteção Civil distribuir um kit em algumas aldeias mais isoladas, é preciso preparar uma lista de bens que os lisboetas devem ter sempre em casa para uma situação de emergência energética.

O **kit** deve ser composto pelos seguintes itens:



Enlatados



Água



Medicamentos



Kit de Primeiros Socorros



Rádio a pilhas



Lanterna



Mantas

Opcionais:



Meio depósito de combustível



Botija de Gás

► Número de Emergência para a Crise

Nas primeiras horas da crise os telemóveis ainda terão energia. Por isso, poderá ser criada uma linha de telefone apenas para aquele cenário de crise, de forma a evitar que outras linhas de emergência nacional possam ser afetadas. Devem estar neste gabinete um responsável por cada entidade que esteja na crise, de modo a conseguir dar resposta a qualquer questão feita pela população.

É fundamental que o kit e o número de telefone sejam mencionados e repetidos na comunicação durante a crise. Caso seja possível, a Câmara Municipal de Lisboa e as Forças Armadas devem distribuir o kit à população.

FASE DA CRISE

► **Monitorização dos Media e Redes Sociais**

Desde que se inicia a crise até à fase final deve haver uma monitorização permanente daquilo que é dito pelos órgãos de comunicação social sobre a crise. Adicionalmente, vai permitir analisar na fase final da crise, como foi a prestação da Câmara Municipal de Lisboa na resposta à crise. Para essa monitorização são aconselhados os seguintes programas:

- **Cision** (permite analisar em que órgãos de comunicação social é que a crise/Câmara Municipal de Lisboa ou outros stakeholders estão a ser referidos. Esta ferramenta é especialmente importante para analisar em que canais de comunicação é que estão a divulgar os comunicados de imprensa e informação enviada aos media. O programa do **Google Alerts pode ser outra opção e é gratuito.**
- Por outro lado, para avaliar as redes sociais, desde comentários, publicações e interações sobre o tema da crise ou da Câmara Municipal de Lisboa, recomendo a utilização do **Brandwatch[1]**.

[1] Este programas são pagos e sujeitos a contrato. Os contratos são personalizados e permitem fazer análises nacionais e internacionais.

► **Identificar e Definir o Cenário de Crise**

É neste momento que se identifica a origem da crise e qual o impacto e risco deste cenário. Cada crise pode ter um impacto, risco e dimensão diferente. Por isso, o gabinete de gestão de crise deve reagir mediante a gravidade da crise. Neste sentido, foi criado um semáforo que permite perceber o nível da crise e facilitar a resposta de comunicação para os vários níveis de crise.

Níveis da crise	
Alto	Crise Supramunicipal - A cidade de Lisboa entrar em <i>blackout</i> total e todas as infraestruturas críticas da cidade são afetadas
Médio	Crise Municipal - Parte da cidade de Lisboa ficou em <i>blackout</i> e só algumas infraestruturas críticas foram afetadas
Leve	Crise Municipal - Parte de um bairro ficou em <i>blackout</i> e nenhuma infraestrutura crítica ficou afetada

Alinhamento da Notificação da Crise

Uma crise de *blackout* pode ter duas dimensões: **crise municipal** e **crise supramunicipal**.

Cada dimensão é coordenada por entidades diferentes.

Numa **crise municipal**, os passos de comunicação a seguir devem ser:

- 1.** E-REDES comunica o início da crise aos Serviços Municipais da Proteção Civil (SMPC). O SMPC deve contactar, imediatamente, o Departamento de Marca e Comunicação (DMC) da Câmara Municipal de Lisboa.
- 2.** O DMC contacta o Chefe de Gabinete do presidente da Câmara Municipal de Lisboa, que deve informar o presidente da situação de crise.
- 3.** O presidente da Câmara Municipal de Lisboa deve reunir o gabinete de gestão de crise para o centro da gestão de crise.

A **coordenação da crise** é da responsabilidade do presidente da Câmara Municipal de Lisboa e da E-REDES.

Numa crise **supramunicipal**, os passos de comunicação a seguir devem ser:

- 1.** REN comunica o início da crise aos Serviços Municipais da Proteção Civil (SMPC). O SMPC deve contactar, imediatamente, o Departamento de Marca e Comunicação (DMC) da Câmara Municipal de Lisboa.
- 2.** O DMC contacta o Chefe de Gabinete do presidente da Câmara Municipal de Lisboa, que deve informar o presidente da situação de crise.
- 3.** O presidente da Câmara Municipal de Lisboa deve contactar o Ministério do Ambiente e reunir o gabinete de gestão de crise no centro de gestão de crise.

A **coordenação da crise** é da responsabilidade do **Ministro do Ambiente e da REN**. Os Serviços Municipais da Proteção Civil são coordenados pela Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil, assim como o presidente da Câmara Municipal de Lisboa é coordenado pelo Ministro do Ambiente.

Atribuições da equipa de comunicação de crise		
Papel e responsabilidade	Responsável principal	Responsável suplente
<p>Coordenador de Crise Municipal deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar a respostas de comunicação; • Comunicar as mensagens em conjunto com os principais <i>stakeholders</i>; • Aprovar as mensagens a serem comunicadas • Ser o porta-voz da crise em conjunto com a administração da E-REDES; • Recolher as informações juntos das equipas técnicas que fazem parte da Câmara Municipal de Lisboa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente da Câmara Municipal de Lisboa - Carlos Moedas; • CEO da E-REDES - José Ferrari Careto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereador do Ambiente - Ângelo Pereira; • Membro designado pela E-REDES;
<p>Coordenador de Crise Supramunicipal deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar a respostas de comunicação em conjunto com a Câmara Municipal de Lisboa; • Comunicar as mensagens em conjunto com os principais <i>stakeholders</i>; • Aprovar as mensagens a serem comunicadas; • Ser o porta-voz da crise em conjunto com a REN e o Presidente da Câmara Municipal de Lisboa; • Recolher as informações juntos das equipas técnicas que fazem parte da Câmara Municipal de Lisboa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministra do Ambiente - Maria da Graça Carvalho; • CEO da REN - Rodrigo Costa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Membro designado pelo Ministério do Ambiente; • Membro designado pela REN;

<p>Serviços Municipais da Proteção Civil devem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar o nível e cenário de crise; • Definir os <i>stakeholders</i> que devem estar presentes no gabinete de crise; • Assegurar a resposta de socorro e segurança aos cidadãos em conjunto com os <i>stakeholders</i>; • Comunicar as mensagens em conjunto com os principais <i>stakeholders</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereador do Ambiente - Ângelo Pereira; • Diretora dos Serviços Municipais da Proteção Civil - Margarida Castro Martins; 	<ul style="list-style-type: none"> • Membro designado pelo Vereador do Ambiente;
<p>Departamento de Comunicação e Marca da Câmara Municipal de Lisboa deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir os órgãos de comunicação social para comunicar a crise; • Construir as mensagens junto dos <i>stakeholders</i>; • Construir comunicado de espera e comunicados de imprensa; • Delinear as várias ações de comunicação durante a crise- Auxiliar a comunicação do presidente da Câmara Municipal de Lisboa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor do Departamento de Comunicação e Marca da Câmara Municipal de Lisboa - David Monteiro; 	<ul style="list-style-type: none"> • Membro a ser designado pelo diretor do Departamento de Comunicação e Marca da Câmara Municipal de Lisboa;
<p>Gabinete de apoio ao presidente da Câmara Municipal de Lisboa deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar o presidente na tomada de decisão; • Apoiar na comunicação do presidente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe do Gabinete de apoio ao Presidente da Câmara Municipal de Lisboa - António Valle; 	<ul style="list-style-type: none"> • Membro a ser designado pelo Chefe do Gabinete de apoio ao Presidente da Câmara Municipal de Lisboa;
<p>Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar os Serviços Municipais da Proteção Civil de Lisboa; <p>Nota: Este <i>stakeholder</i> só está presente se for uma crise supramunicipal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comandante Nacional da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil de Lisboa - André Fernandes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Membro a ser designado pelo Comandante Nacional da Autoridade de Emergência e Proteção Civil;

<p>Outros <i>stakeholders</i> devem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar os Serviços Municipais da Proteção Civil e o Departamento de Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa sobre as mensagens que pretendem passar à população; <p>Nota: Cada <i>stakeholder</i> deve ter presente no gabinete de gestão de crise um especialista técnico e um especialista de comunicação da sua instituição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Membros a definir por cada instituição; 	<ul style="list-style-type: none"> • Membros a definir por cada instituição;
---	---	---

► **Reunir o Gabinete de Gestão de Crise e Comunicação de Crise**

Assim que a crise ocorrer, os gabinetes devem reunir-se imediatamente. Neste momento vão recolher todas as informações e fazer o ponto de situação com todos os *stakeholders* presentes no gabinete de gestão de crise.



Local do Gabinete de Crise

Comando Municipal da Proteção Civil
Estr. das Oliveiras de Baixo 1500, Lisboa, Portugal

2º PASSO

► **Definir Mensagens**

Após a informação estar toda compilada entre os vários *stakeholders*, as mensagens devem ser definidas para serem adaptadas aos vários suportes de comunicação e serem partilhadas com os órgãos de comunicação social e com a população.

► **Comunicado de Espera**

Numa situação de crise, não podemos deixar a população sem resposta. Certamente que nesta fase ainda não se saberá tudo sobre a crise, mas devemos ter uma resposta preparada. Como tal, deve ser enviado um comunicado de espera para os órgãos de comunicação, transmitindo tranquilidade à população e dizendo que estão a ser desenvolvidos todos os esforços para retomar a energia na cidade.

Comunicado de Espera



Lisboa, XX de XXXXXX - A Câmara Municipal de Lisboa teve conhecimento da existência de falhas energéticas em algumas zonas da cidade. Apesar de não serem conhecidas as causas desta situação, a Câmara Municipal está a colaborar com a E-REDES para retomar à normalidade com a maior brevidade possível.

As equipas dos Serviços Municipais da Proteção Civil, Sapadores de Bombeiros e Polícia Municipal de Lisboa já estão no teatro de operações a avaliar a situação. Pedimos aos cidadãos que se mantenham tranquilos e serenos. Brevemente iremos dar mais informações.

“Esta é uma situação extraordinária. Estamos a acompanhar a situação junto das equipas da Câmara Municipal de Lisboa e das demais entidades competentes. A equipa da Câmara Municipal em conjunto com E-REDES está a fazer os possíveis para resolver os problemas da cidade” afirma o presidente da Câmara Municipal de Lisboa.

Relembramos que pode contactar o nosso número de apoio XXXXX para questões relacionadas com a falha energética.

Contactos de Media:

XXXX XXXX
XXX XXX XXX

Nesta fase são definidos dois grupos de stakeholders: colaboradores da Câmara Municipal de Lisboa e a população.

► **Comunicação aos colaboradores da Câmara Municipal**

Os colaboradores das várias entidades da Câmara Municipal de Lisboa (Serviços Municipais da Proteção Civil, Regimento Sapadores de Bombeiros e Polícia Municipal) que não estiverem envolvidos no gabinete de crise, devem saber, antes da população, o que se está a passar em Lisboa. São eles que vão colaborar no apoio de segurança e socorro durante a crise, e por isso são prioritários. Enviar comunicado interno.

Ações:

- Desenvolver um comunicado interno sobre a situação de crise;
- O Presidente da Câmara Municipal de Lisboa deve fazer um vídeo a apelar a ajuda de todas as equipas de ação e resposta, num momento de crise inédito.

► **Comunicação para a População**

Deve ser convocada uma conferência de imprensa, tendo como porta-voz o Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, acompanhado pelas forças de segurança e o responsável da empresa de redes elétricas que gere a energia em Lisboa. Simultaneamente, deve ser divulgado um comunicado de imprensa com informação simples e sucinta do que se passa na cidade e o que é que as pessoas devem fazer. As redes sociais devem estar em constante atualização, e eventualmente podem ser enviados SMS's com avisos à população.

Caso seja necessário, o presidente da Câmara Municipal de Lisboa deve anunciar a situação de alerta na cidade.

Ações:

- Desenvolver um comunicado de imprensa e convocar uma conferência de imprensa;
- Preparar um post com informação simples e resumida para as redes sociais;
- O Presidente da Câmara Municipal de Lisboa deve fazer um vídeo para as redes sociais e televisão a explicar aos lisboetas a situação de crise, apelar à calma e confiança na equipa de resposta do município, transmitindo o máximo de tranquilidade.

Nota: De hora a hora deve ser enviado um comunicado de imprensa para os órgãos de comunicação social a fazer o ponto de situação da crise.

FASE PÓS-CRISE

1º PASSO

► Convocar uma conferência de imprensa

Quando a crise estiver terminada é preciso fazer um balanço da resposta que foi dada à crise. Como tal, convoca-se uma conferência de imprensa e envia-se um comunicado de imprensa para anunciar o fim da crise.

2º PASSO

► Avaliação da resposta à crise

Aqui termina a monitorização das redes sociais e dos órgãos de comunicação social. A Câmara Municipal de Lisboa, em conjunto com as restantes entidades envolvidas deve avaliar a resposta que foi dada durante a crise. É nesta fase que se avalia o que foi bem feito na resposta de comunicação, e o que pode ser melhorado.

3º PASSO

► Atualização do plano de comunicação de crise

A partir dos pontos fortes da crise anterior e das lições retiradas, o plano de comunicação de crise é atualizado. Isto vai permitir que numa crise futura, a resposta seja mais rápida e eficaz.

7. QUADRO RESUMO - RESPOSTA

