

Centro Universitário de Lisboa
Escola de Ciências Económicas e das Organizações
Gestão de Empresas

Perfil de Competências em Contexto de Gestão de Crises Organizacionais

Dissertação de Mestrado apresentada a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas, orientada pelo Professor Doutor José Carlos Dias Rouco

Ludovina Sofia Ferreira da Silva, 22001261

2024

VERSÃO FINAL

Tese defendida em provas públicas na Universidade Lusófona,
Centro Universitário de Lisboa no dia 19/ 07/2024, perante o júri,
nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 898/2024, de 04 de
Julho de 2024, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Prof.^(a) Doutora Paula Cristina Nunes Figueiredo

Orientador: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco

Agradecimentos

Estou grata a todos que possibilitaram a realização do presente trabalho, nomeadamente ao Professor Doutor José Carlos Rouco, Professor da Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa, o meu especial agradecimento, por ter aceite este desafio, e ter demonstrado a sua maior disponibilidade e prontidão ao longo desta dissertação.

Ao diretor de curso, o Professor Doutor António Costa, que sempre se demonstrou disponível na resolução de qualquer adversidade.

À Agência Abreu, nomeadamente ao diretor Nuno Barreiros, Supervisora Nélia Pinta e Responsável Sónia Monteiro, do Departamento de Aviação e Suporte, que se disponibilizaram prontamente a ajudar-me no processo das entrevistas, bem como aos entrevistados Diretores, Supervisores e Responsáveis que aceitaram o desafio e disponibilizaram o seu tempo para realizar as mesmas via online, contribuindo assim para um maior enriquecimento de conteúdo do presente trabalho.

Quero agradecer à Universidade Lusófona, que possibilitou conhecer professores de excelência, não só na Licenciatura, mas também ao longo do mestrado, sem dúvida o meu eterno obrigado.

Por último, mas não menos importante quero agradecer aos meus familiares, especialmente à minha mãe Irene Ferreira por ter sido a minha âncora ao longo destes anos académicos, ao meu tio Vítor Prazeres por ter sido uma fonte de inspiração de resiliência e determinação, à minha tia Cátia Prazeres, por me ter ajudado a superar as adversidades ao longo da realização do presente estudo.

A todos vós o meu sincero obrigada, todos os vossos valiosos contributos foram determinantes para a realização da dissertação.

Resumo

A capacidade de gerir crises com sucesso é um tema de importância crescente na sociedade em geral e na gestão em particular, dada a crescente turbulência dos mercados e das circunstâncias em que as pessoas trabalham.

Se desde o início do século XXI a literatura é bastante consensual quanto à necessidade de as sociedades estarem cada vez mais preparadas para viver num ambiente VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo); a crise pandémica da COVID19 marcou o início de uma era em que estas características do contexto se acentuaram em grande parte devido às revoluções tecnológicas (como a Inteligência Artificial), ao aumento das tensões geopolíticas (e. guerra na Ucrânia), aos bio eventos (pandemia) e às alterações climáticas que produzem fenómenos meteorológicos extremos (seca extrema).

É, pois, fundamental estudar o perfil de competências e os mecanismos de gestão de crises humanas que mais podem beneficiar as organizações e a sociedade, para que melhor se possa intervir com Recursos Humanos.

Na área das ciências sociais, existe já uma longa tradição de diferentes áreas estudarem o mesmo fenómeno sem, no entanto, comunicarem entre si, o que conduz a uma redundância de esforços e a uma perda de capital intelectual, de conhecimentos e de estratégias que poderiam ser utilizados para a transdisciplinaridade.

Assim, este trabalho procura compreender o estado da arte da gestão de crises em 2 áreas que tradicionalmente lidam com este fenómeno e o estudam dando ênfase à vertente humana e às competências das pessoas envolvidas: A Psicologia e a Gestão.

Este trabalho propõe uma revisão do estado da arte das competências de gestão de crises nas duas áreas, recolhendo informação sobre as competências e estratégias de gestão de crises mais relevantes em artigos científicos, que serão depois comparadas de forma a gerar um quadro unificado que possa servir de ponto de partida para uma investigação abrangente e estruturada na área do desenvolvimento de competências de gestão de crises na ótica da gestão de recursos humanos.

Para a realização deste trabalho, iniciou-se uma pesquisa com o intuito de ampliar as perspetivas de análise com base em artigos científicos, desde revistas académicas, livros, jornais científicos e teses académicas, com o objetivo de enquadrar todo o trabalho e oferecer uma revisão de literatura focada nas competências organizacionais em situações de crise. Numa primeira fase procurou-se investigar os conceitos, tanto na psicologia

individual quanto na gestão organizacional, analisando os principais modelos explicativos da crise bem como as competências que os líderes gestores devem deter para enfrentar situações de crise.

Numa segunda fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de diferentes níveis hierárquicos na Agência Abreu, uma das agências de viagens mais antigas do mundo. As entrevistas foram transcritas e analisadas utilizando técnicas de análise de conteúdo, e os dados foram organizados em categorias e padrões recorrentes, baseados na revisão da literatura e nos objetivos do estudo. O guião das entrevistas foi validado por três professores da Universidade Lusófona para garantir clareza, pertinência e alinhamento com os objetivos do estudo. tendo sido as mesmas analisadas utilizando técnicas de análise de conteúdo para identificar padrões e categorias de competências.

Abstract

The ability to successfully manage crises is a topic of growing importance in society in general and in management in particular, given the increasing turbulence of the markets and the circumstances in which people work.

Since the beginning of the 21st century, there has been a consensus in the literature on the need for societies to be increasingly prepared to live in a VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) environment; the COVID-19 pandemic crisis marked the beginning of an era in which these characteristics of the context have become more pronounced, largely due to technological revolutions (such as Artificial Intelligence), increased geopolitical tensions (e.g. war in Ukraine), bio-events (pandemic) and climate change producing extreme weather phenomena (extreme drought).

It is therefore essential to study the skills profile and human crisis management mechanisms that can most benefit organizations and society, in order to better intervene with Human Resources.

In the social sciences, there is already a long tradition of different areas studying the same phenomenon without communicating with each other, which leads to a redundancy of effort and a loss of intellectual capital, knowledge and strategies that could be used for transdisciplinary.

Therefore, this paper seeks to understand the state of the art of crisis management in 2 areas that traditionally deal with this phenomenon and study it, emphasizing the human aspect and the skills of the people involved: Psychology and Management.

This work proposes a review of the state of the art of crisis management skills in the two areas, gathering information on the most relevant crisis management skills and strategies in scientific articles, which will then be compared in order to generate a unified framework that can serve as a starting point for comprehensive and structured research into the development of crisis management skills from a human resources management perspective.

In order to carry out this work, research was begun with the aim of broadening the perspectives of analysis based on scientific articles, from academic journals, books, scientific journals and academic theses, with the aim of framing the entire work and offering a literature review focused on organizational competencies in crisis situations. In the first phase, we tried to investigate the concepts, both in individual psychology and in

organizational management, analyzing the main explanatory models of the crisis as well as the competencies that managerial leaders must have in order to face crisis situations.

In a second phase, semi-structured interviews were conducted with managers from different hierarchical levels at Agência Abreu, one of the oldest travel agencies in the world. The interviews were transcribed and analyzed using content analysis techniques, and the data was organized into categories and recurring patterns, based on the literature review and the objectives of the study. The interview script was validated by three professors from Lusófona University to ensure clarity, relevance and alignment with the study's objectives. The interviews were analyzed using content analysis techniques to identify patterns and categories of competencies.

Abreviaturas, siglas e símbolos

VUCA - Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo

ICM - Institute for Crisis Management

CMP - Crisis Management Plan

KPMG – Klynveld Peat Marwick Goerdeler

CCL - Center for Creative Leadership

GDS – Global Distributon System

NDC - New Distribution Capability

TIA – Trabalho de Investigação Aplicada

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	vi
Abreviaturas, siglas e símbolos.....	viii
Índice de Tabelas.....	xi
Índice de Gráficos	xii
Índice de Figuras	xiii
Introdução	1
Capítulo I- Psicologia	4
1. Conceito de crise.....	4
1.1. Modelos explicativos de crise	6
1.1.1. Modelo de Roberts (1991)	6
1.1.2. Modelo de intervenção Curbside Manner (2012)	8
1.1.3. Modelo de tarefas de Myer, Lewis & James (2013).....	8
2. Principais estratégias para lidar com crises	13
3. Competências relevantes para lidar com crises	14
4. Sumário.....	15
Capítulo II - Gestão de Crises Organizacionais.....	16
2. Conceito de crise.....	16
2.1. Modelos explicativos de crise	17
2.1.1. Modelos das 5 fases de gestão de crise.....	17
2.1.2. Modelo relacional de gestão de problemas e crises	21
2.1.3. Modelo da resiliência organizacional	24
2.1.4. Modelo de gestão da resiliência (CERT-RMM).....	25
3. Principais estratégias para lidar com crises organizacionais	31

4. O papel do gestor	33
5. Competências relevantes para lidar com crises	34
6. Sumário	39
Capítulo III - Metodologia da parte prática	42
3.1. Introdução	42
3.2. Método de abordagem.....	43
3.3. Técnicas, procedimentos e meios.....	44
3.4. Procedimentos de recolha e análise de dados.....	44
3.5. Descrição dos materiais e instrumentos utilizados	46
3.6. Caracterização da amostra.....	47
Capítulo IV - Apresentação, análise e discussão dos resultados.....	50
4.1. Introdução	50
4.2. Apresentação e análise qualitativa das entrevistas – Análise de conteúdo.....	50
4.3. Apresentação e análise quantitativa das entrevistas – Frequência.....	57
4.4. Análise e Discussão dos Resultados.....	58
Conclusões e Recomendações	63
Referências.....	66
Apêndices.....	68
Guião de Entrevista a realizar com um gestor	68
Apêndice B– Transcrições das Entrevistas Entrevistado A	74

Índice de Tabelas

Tabela 1:Tipos de reações em tempos de crise.....	18
Tabela 2: Modelos de intervenção psicológica em crise	23
Tabela 3: Estratégias para lidar com crises.....	26
Tabela 4: Tipos de resiliência	37
Tabela 5: Tipos de resiliência	40
Tabela 6: Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.....	58
Tabela 7: Caracterização da amostra	60
Tabela 8: Análises de resultados da questão 1.....	64
Tabela 9: Análises de resultados da questão 2.....	65
Tabela 10: Análises de resultados da questão 3.....	66
Tabela 11: Análises de resultados da questão 4.....	67
Tabela 12: Análises de resultados da questão 5.....	68
Tabela 13: Análises de resultados da questão 6.....	69
Tabela 14: Análises de resultados da questão 7.....	70
Tabela 15: Análises de resultados da questão 8.....	71
Tabela 16: Análises de resultados da questão 9.....	72
Tabela 17: Análise quantitativa das entrevistas	74

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Caracterização da amostra por género.....	61
Gráfico 2: Caracterização da amostra por idades	61
Gráfico 3: Caracterização da amostra por habilitações.....	62
Gráfico 4: Caracterização da amostra por funções	62
Gráfico 5: Validação das competências de um gestor/líder.	75
Gráfico 6: Análise e discussão da dimensão 1.....	76
Gráfico 7: Análise e discussão da dimensão 2.....	77
Gráfico 8: Análise e discussão da dimensão 3.....	78

Índice de Figuras

Figura 1: Trajetórias em resposta à crise	19
Figura 2: Modelo das 7 fases de Roberts (1991).	20
Figura 3: Modelo de tarefas de Myer, Lewis & James (2013).	22
Figura 4: Modelo das cinco fases de gestão de crise	29

Introdução

As organizações contemporâneas enfrentam cada vez mais cenários complexos e imprevisíveis, onde crises podem surgir a qualquer momento e de diversas formas, desde crises globais, económicas ou até catástrofes naturais.

Os rápidos avanços tecnológicos bem como a capacidade humana de construir e destruir tem fortes impactos nas possíveis alterações na vida das pessoas que estão diretamente ou indiretamente afetadas por uma situação de crise ou emergência.

Nesse contexto, as crises organizacionais emergem como uma área de extrema importância, em que a eficiência dessa gestão está intrinsecamente relacionada ao perfil de competências dos líderes e colaboradores envolvidos.

As competências necessárias para gerir uma crise vão para além das habilidades técnicas estando nela incluídas toda uma combinação de competências emocionais, cognitivas e sociais.

Em pleno século XXI é imperativo as organizações deterem um bom plano de gestão de crises, os gestores cada vez mais procuram lidar de uma forma eficaz com o mínimo custo e tempo, de modo a evitarem o aparecimento de uma crise.

Este estudo tem como objetivo principal, identificar o perfil de competências do gestor/líder de contexto de gestão de crises organizacionais

Para isso, será realizada uma revisão de literatura existente, complementando com um estudo empírico, através da realização de entrevistas a diferentes chefias numa organização. Pretende-se assim oferecer uma visão abrangente das competências que mais contribuem para a resiliência e capacidade de resposta das organizações perante situações de crise, além de analisar a eficiência dos diferentes modelos de gestão de crises na prática organizacional.

A importância desta temática, destaca-se na medida, em que existe cada vez mais uma crescente frequência e severidade das crises que afetam as organizações, tornando indispensável a compreensão de quais competências são necessárias para enfrentar tais desafios, contudo a sua relevância pode ser analisada em diversas perspetivas destacando-se tanto no âmbito teórico quanto prático.

A nível teórico contribui para uma maior abrangência da literatura sobre a gestão de crises

bem como as competências organizacionais, abordando lacunas específicas no entendimento de como as competências impactam a resiliência e a capacidade de resposta das organizações em contexto de crise, mas também possibilita a criação ou melhoria de modelos teóricos que explicam a eficácia das diferentes competências estratégicas em situação de crise, contribuindo para uma sólida fonte de pesquisa.

A nível prático permite identificar quais as competências essenciais a deter em contexto de crise, auxiliando as organizações a prepararem os seus líderes e equipas, garantindo assim uma resposta eficaz durante um evento de crise.

Para a realização deste trabalho, iniciou-se uma pesquisa com o intuito de ampliar as perspetivas de análise com base em artigos científicos, revistas académicas, livros, jornais científicos e teses académicas, com o objetivo de enquadrar todo o trabalho e oferecer uma revisão de literatura focada nas competências organizacionais em situações de crise. Numa primeira fase procurou-se investigar os conceitos, tanto psicologia individual quanto na gestão organizacional, analisando os principais modelos explicativos da crise bem como as competências que a deter pelos líderes gestores para enfrentar situações de crise.

Uma revisão abrangente da literatura foi realizada para compreender as diferentes abordagens e modelos existentes no campo da psicologia das crises e gestão de crises organizacionais, onde foram revisados conceitos, definições e teorias de autores renomados. Com base na revisão de literatura foram selecionados vários modelos teóricos de gestão de crises, como o modelo de Roberts, o modelo de intervenção em Crises de Curbside Manner, o Modelo de Tarefas de Myer, Lewis e James. Cada modelo foi detalhadamente analisado em termos das suas características, etapas e eficácia na gestão de crises, sendo comparado os seus pontos fortes e fracos, com ênfase nas fases de intervenção e nas estratégias propostas para lidar com crises.

A pesquisa também explorou a aplicação prática dos modelos teóricos em situações reais de crise, através da realização de várias entrevistas a diversos níveis hierárquicos de chefias na Agência Abreu.

Para orientar este estudo foi formulada a seguinte pergunta de partida: **Qual o perfil de competências do gestor/líder em contexto de crises organizacionais?**

O presente trabalho está dividido em duas partes: parte teórica (I) e estudo empírico (II), na primeira parte o presente estudo é dividido em dois capítulos, sendo o primeiro correspondente à área da psicologia e o segundo capítulo é abordada a gestão de crises

organizacionais, em ambos os capítulos é feito o enquadramento da temática estudada. No que diz respeito à segunda parte, mais concretamente o estudo empírico está dividida em três capítulos, sendo no primeiro capítulo apresentado a Metodologia cujo objetivo é apresentar uma solução à problemática da investigação, no segundo capítulo é feita a Apresentação, Análise e Discussão de resultados, onde são apresentados os resultados obtidos através da metodologia aplicada, e por último são feitas as conclusões e recomendações, assim como as limitações e dificuldades encontradas durante a realização do trabalho.

Por fim são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para a realização do presente estudo, bem como os apêndices.

Capítulo I- Psicologia

1. Conceito de crise

A palavra crise deriva da palavra grega “Krisis” que significa decisão, é originada do verbo krino, que significa “eu decido, separo, julgo” (Sánchez & Amor, 2005).

Podemos definir crise, segundo Jacobs et al. (2016) como uma reação a um evento crítico, perante o qual as estratégias habitualmente utilizadas não funcionam, provocando assim um desequilíbrio e desorganização. Estas reações podem ser originadas através de diferentes níveis, emocional, físico ou comportamental, sendo manifestadas no período após o acontecimento crítico, e irá depender do modo como o indivíduo o irá perceber. North et al. (1963) define crise como uma exposição violenta à rutura do equilíbrio, correspondendo a um variado leque de conceitos de diferenciados conteúdos, que realçam as perspetivas impossíveis de se aproximar, que retratam o desastre, ou catástrofe, a ameaça e a violência relativamente a uma situação conceptualizada, com base nos valores e saberes adquiridos pelo indivíduo ao qual pode qualificar positiva ou negativamente.

A crise psicológica pode originar uma alteração de uma atitude pessoal, ou como no caso dos adolescentes, a criação de uma atitude divergente (Efimova et al., 2015), contudo pode desenvolver-se rapidamente, como no caso da morte de familiar ou alguém querido, desenvolvendo progressivamente através de uma situação de stress (Zagaynov, 2007).

Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2013), são diversos os fatores socioeconómicos que influenciam a saúde mental. O desemprego é uma delas, uma vez que irá condicionar a obtenção de produtos para as suas necessidades básicas, mas também irá influenciar o modo como se relacionam com a sociedade, sendo o aumento do consumo de álcool e o suicídio as principais consequências do mesmo. A instabilidade no emprego destaca-se igualmente, com um dos fatores que irão influenciar o aparecimento de perturbações mentais, dada a pressão colocada pelas organizações nos seus trabalhadores nomeadamente no aumento da produtividade, produzindo mais em menos tempo e com menos dinheiro.

A crise poderá motivar uma diversidade de sensações, nomeadamente sentimento de abandono, pessimismo, crenças negativas ou até a falta de autoconfiança (Frango et al., 2012). Tavares (2012), refere que a crise poderá colocar em causa a cidadania, nomeadamente ao acesso aos cinco sistemas sociais básicos: 1) Sociais – redes sociais nas

quais os indivíduos estão incluídos, 2) Económicos - procedimentos impulsionadores de recursos, 3) Institucionais- Métodos prestadores de serviços educacionais, saúde e justiça 4) Territoriais- Espaços territoriais excluídos, nomeadamente bairros degradados, 5) Referências simbólicas- associada a perda de identidade social, autoestima, e de pertença à sociedade.

Tabela 1:Tipos de reações em tempos de crise.

Reações Emocionais	Reações Cognitivas	Reações Físicas	Reações Comportamentais
Choque emocional	Atenção dispersa	Hipertensão	Luta ou fuga
Depressão	Dificuldade de concentração	Taquicardia	Imobilização
Ansiedade/Pânico	Dificuldade na tomada de decisão	Hiperventilação	Obediência automática
Culpa	Baixa auto-eficácia	Fadiga	Alienação
Raiva	Descrença	Insónia	Abandono de atividades
Medo	Negação	Hiper-alerta	Desconfiança
Desespero	Alteração da memória	Queixas somáticas	Problemas no trabalho
Irritabilidade	Confusão	Náuseas	Conflito
Sentimento de luto	Pensamentos Intrusivos	Alteração do apetite	Agitação
Vulnerabilidade	Preocupação	Arrepios e suores	Stress

Fonte: Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015).

Segundo Tents (2008), existem três possíveis trajetórias (Gráfico 1), no combate a um evento de crise, a resistência que retrata um nível estável ou ausência de stress, resiliência, caracterizando-se pelo aparecimento dos primeiros sinais de stress, porém moderados, e por fim a recuperação, que já são mais acentuadas, diminuindo de forma gradual com o decorrer do tempo.

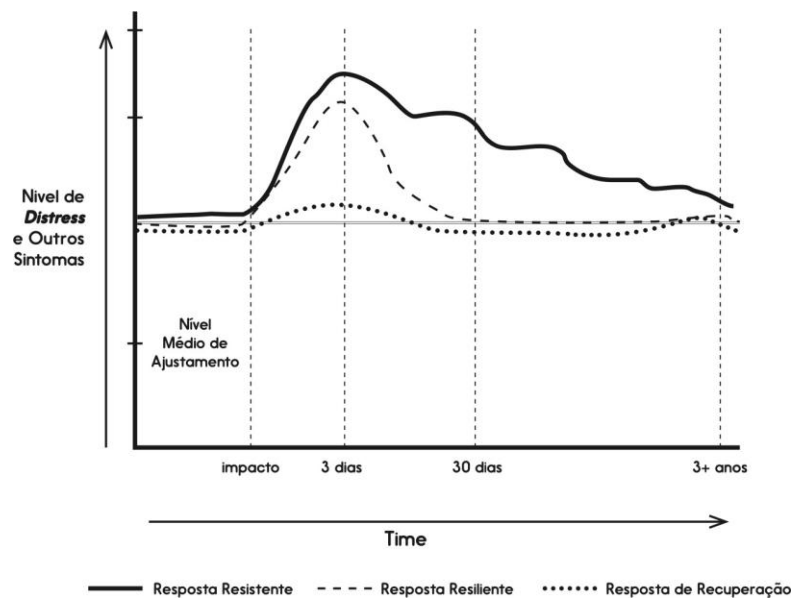


Figura 1: Trajetórias em resposta à crise.

Fonte: Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015).

1.1. Modelos explicativos de crise

1.1.1. Modelo de Roberts (1991)

São vários os modelos existentes, cujo objetivo da sua criação foi o auxílio no combate às crises. O modelo de Roberts (1991) é aplicado em situações de crise psicológica aguda, sendo caracterizado por deter sete fases, como podemos observar na Figura 2.



Figura 2: Modelo das 7 fases de Roberts (1991).

Fonte: Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015).

Na primeira fase, “planear a intervenção e avaliar a crise”, o autor refere a importância de deter a informação relativamente à possibilidade de existência de um risco iminente, a avaliação desse risco deve ter em conta, a necessidade de intervenção médica, nomeadamente qual a causa (intoxicação de medicamentos, tentativa de suicídio ou violência doméstica), tentar perceber se a pessoa tem um plano de suicídio, ou seja, com local e data, se existem crianças em risco ou sob o efeito de álcool ou drogas, ou até mesmo se está num surto psicótico.

Na segunda fase é feito um primeiro contacto com o indivíduo, onde a primeira responsabilidade por parte do psicólogo é construir uma relação de confiança tendo o respeito e a aceitação sempre presente. Já a terceira fase corresponde à análise do problema e a resposta a algumas questões como “O que aconteceu agora para que procurasse ajuda agora?” e “Quando é que essa situação aconteceu?” de modo a ser

possível encontrar uma solução. Já a quarta fase está interligada com a fase anterior, a escuta ativa e a validação, são técnicas que estão presentes, na quinta fase, são incorporadas estratégias derivadas de terapias fundamentadas na solução.

A sexta fase remete a utilização por parte do psicólogo de uma abordagem cognitiva, nela estão envolvidas três fases: Numa primeira fase corresponde à obtenção de alguma informação por parte do indivíduo nomeadamente do que aconteceu e qual o motivo de a ter feito “entrar” num estado de crise, é importante tentar perceber o que aconteceu, quem esteve envolvido e o porquê de ter acontecido, numa segunda fase compreender o significado para o indivíduo do episódio ocorrido, e a última fase diz respeito a uma automonitorização, a referenciação de grupos de suporte que vivenciaram o mesmo evento de crise (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015).

Por último, a sétima fase, como o nome diz, o *follow-up*, onde é feito o agendamento de sessões com o psicólogo.

1.1.2. Modelo de intervenção Curbside Manner (2012)

O modelo acima descrito foi criado por Richard Gist e Patrícia Watson e detém como base os Primeiros Socorros Psicológicos, nomeadamente a interligação de cinco princípios: 1) Ajudar o indivíduo a sentir-se seguro, 2) Recuperar a tranquilidade minimizando as emoções negativas, 3) Proporcionar a sensação de independência emocional para lidar com situações de stress, 4) Promover os grupos de suporte como um elo de conexão, 5) Auxiliar na recuperação da autoconfiança.

Conforme descrito, o modelo de Curbside Manner tem como base cinco princípios essenciais que assentam em três segmentos:

- 1) Abordagem- utilizar uma abordagem que demonstra “respeito, cuidado e compaixão”;
- 2) Informar- Obter e conceder informação de modo útil,
- 3) Direcionar- Guiar os indivíduos de modo a mitigar o sofrimento.

1.1.3. Modelo de tarefas de Myer, Lewis & James (2013)

Os autores ao realizarem uma revisão de literatura constataram a existência de dois tipos de tarefas - **tarefas contínuas e tarefas focadas** - ambas relacionadas com a intervenção em crise, como podemos constatar na Figura 3.

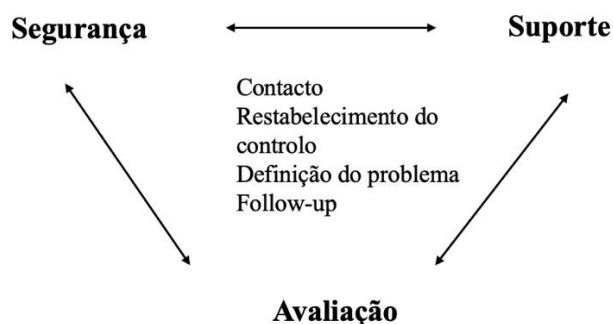


Figura 3: Modelo de tarefas de Myer, Lewis & James (2013).

Fonte: Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015).

Tarefas Contínuas:

Nesta categoria estão presentes três tarefas que se interligam entre si: avaliação, segurança e suporte.

- a) **Avaliação:** A avaliação é a base de qualquer modelo de intervenção em crise, o autor James (2008) defende que é um “processo dinâmico” para controlar o comportamento do paciente no decorrer da intervenção. O objetivo da avaliação nos diferentes modelos é orientar todo o processo de intervenção, é importante referir que a mesma deve ser clara respondendo a cada necessidade tendo em conta as diferentes situações.
- b) **Segurança:** É fulcral que a segurança esteja presente, diversos autores mencionam a necessidade de que a mesma seja assegurada de forma contínua, o autor James (2008) refere que a segurança tem de ser preservada tanto para os clínicos como para os seus pacientes.
- c) **Suporte:** É caracterizada por ser a última tarefa contínua, James (2008) refere-se a esta etapa como o psicólogo seja visto como uma pessoa cuidadora, sendo que o seu apoio irá variar tendo em conta a gravidade da situação. As tarefas contínuas possibilitam ao psicólogo a contínua avaliação da crise e a sua adaptação face à situação, essa versatilidade permite adaptar a intervenção em crise assegurando as necessidades dos pacientes.

Tarefas Focadas:

Podemos encontrar 4 tipo de tarefas focadas, nomeadamente:

a) Contacto:

Os diversos modelos de intervenção em crises como podemos verificar na tabela 2, incluem o estabelecimento do contato como uma tarefa importante, embora a ênfase dada a essa tarefa varie.

Embora comumente visto como uma tarefa inicial, esses autores reconhecem que, em algumas situações, o estabelecimento do contato pode ser postergado, especialmente quando a vida do cliente está em perigo. James (2008) corrobora essa abordagem ao priorizar a segurança como a segunda etapa e postergar o contato para a terceira. O modelo de Roberts (2005) segue uma linha semelhante, avaliando primeiro a letalidade antes de iniciar a construção da relação. Myer, Lewis & James (2013) enfatizam que garantir a segurança do cliente deve ser a prioridade inicial.

Tabela 2: Modelos de intervenção psicológica em crise.

Modelo	Características
Modelo de intervenção na crise	7 Fases:
(Roberts, 2000; Roberts, & Ottens, 2005)	Avaliação; Estabelecimento de relação; Identificação do problema; Lidar com as emoções; Respostas alternativas; Plano; Seguimento.
Gestão do Stresse em Incidentes Críticos (CISM)	8 Fases:
(Everly, & Mitchell, 1997)	Educação/Planeamento Pré-Crise; Intervenção na crise 1:1; Defusing; Critical Incident Stress Debriefing (CISD de 7 fases); Desmobilizações e Gestão de Briefings em Crise; Aconselhamento Organizacional; Intervenção na Crise com Famílias; Seguimento e referênciação
Debriefing psicológico e CISD	7 fases:
(Dyregov, 1997; Mitchell, & Everly, 1996)	Introdução; Factos; Pensamentos; Reações; Sintomas; Ensino; Retorno
Modelo SAFER-R	5 Fases:
(Everly, 1996)	Estabelecimento da situação/resposta; Compreensão da crise; Facilitação da compreensão; Encorajamento de estratégias de coping adaptativas; Restauo do funcionamento independente e adaptativo ou referênciação
Primeiros Socorros Psicológicos	8 Fases:
(Brymer et al., 2006)	Contacto e compromisso; Segurança e conforto; Estabilização emocional; Recolha de informação; Necessidades e preocupações atuais; Auxílio prático; Ligação a suporte social; Informação sobre coping; Ligação a serviços de apoio
Modelo ACT	3 Fases:
(Roberts, 2006)	Avaliação; Crise; Trauma

Fonte: Marina & Maria (2016).

b) Restabelecimento do controlo

Esta tarefa consiste em auxiliar os clientes a recuperar o controlo durante a intervenção imediata. Alguns modelos também sugerem o uso de técnicas de desescalamento para promover a capacidade do cliente de retomar o controle (como indicado por James, 2008). Outra abordagem para restabelecer o controlo envolve capacitar o cliente a lidar com a crise, diversos modelos de intervenção em crise recomendam o uso de estratégias básicas

de resolução de problemas para alcançar esse objetivo. James (2008) ressalta que obter o compromisso dos clientes em seguir o plano acordado é um fator crucial, variando de um acordo verbal a um compromisso assinado.

c) Definir a crise ou o problema

Definir a crise ou o problema é uma tarefa essencial em todos os modelos de intervenção, onde o objetivo é ajudar os clientes a identificar claramente a crise que precisa ser tratada. Um ponto crucial desta tarefa é compreender a crise a partir da perspectiva do próprio cliente (James, 2008). James destacou que, se essa tarefa não for cumprida, as estratégias e intervenções do psicólogo podem acabar sendo pouco ou nada eficazes. Uma parte importante desse processo é identificar o motivo que levou a pessoa a buscar ajuda (Roberts, 2005). James (2008) considerou essa tarefa como o primeiro passo em seu modelo.

d) *Follow-up*

Em alguns modelos de intervenção em fases *follow-up* é proposto como uma etapa. Roberts (2005) sugere que o *follow-up* pode ser feito de maneira formal ou informal, recomendando que seja estabelecido um acordo com o cliente para avaliar seu progresso até um mês após a intervenção, seja pessoalmente ou por telefone. Outra função do *follow-up* é permitir que o psicólogo avalie a eficácia de sua intervenção, buscando aprimorar seus serviços. Além disso, o *follow-up* pode ocorrer durante a primeira intervenção, onde o psicólogo reavalia periodicamente o cliente para garantir que ele esteja usando estratégias de coping adequadas e cumprindo o plano de resolução da crise.

O estado de crise é limitado no tempo, porém manifesta-se através de um evento no qual a sua resolução depende de fatores como a gravidade do evento e dos recursos pessoais e sociais da pessoa afetada (Moreno et al., 2003).

A resolução da crise ao desencadear-se de modo adaptativo, origina três oportunidades: 1) Dominar a situação atual, 2) Elaborar conflitos passados e 3) Deter estratégias futuras.

Slaikeu (1996) evidencia um modelo de crise individual que apresenta 5 elementos: 1) desordem tendo em contas as reações iniciais do evento; 2) negação no sentido de diminuir o impacto (o autor dá o exemplo, quando uma pessoa procura não pensar num episódio negativo recorrendo à sua vida normal ou à prática de atividades como se nada

tivesse acontecido); 3) intrusão que constitui no aparecimento de ideias involuntárias de dor tendo em conta o evento ocorrido, onde são recorrentes pesadelos, imagens e diversas preocupações; 4) quando o indivíduo expressa, identifica e comunica os seus pensamentos e sentimentos sentidos durante o período de crise, alguns conseguem-no fazer, outros recorrem à ajuda externa para tal e 5) o indivíduo enfrenta toda a experiência, sentimentos e pensamentos, proporcionando que a pessoa reorganize a sua vida. Podem ser diversos os fatores originadores de uma crise, contudo, a importância que o indivíduo dá aos acontecimentos, tendo em conta a ameaça ou danos vividos.

Existem discutivelmente dois tipos de crise, as crises evolutivas e as crises circunstanciais. As crises evolutivas correspondem à realização não satisfatória e, como o nome diz, vão evoluindo à medida do tempo, esta pode ser previsível uma vez que as etapas de crescimento e os momentos decisivos em cada uma delas são conhecidos e sucedem na maioria das pessoas e dizem respeito às situações originadas por mudanças fisiológicas ou psicológicas que podem originar uma resposta de crise ou não, exemplos disso são, a esterilidade, gravidez e o parto, infância, adolescência a aposentadoria, o envelhecimento e a morte (Wainrib & Bloch, 2000).

As crises circunstanciais correspondem às situações que ocorreram no dia a dia, são originadas através de eventos invulgares, que o indivíduo não prevê ou controla, como por exemplo o desemprego, a morte repentina, a perda da integridade corporal, desastres naturais, as violações ou os acidentes. Wainrib e Bloch (2000) defendem que a diferença entre este tipo de crise e as restantes, é que as circunstâncias “são imprevistas, comovedoras, intensas e catastróficas.”

2. Principais estratégias para lidar com crises

Segundo o autor Rodríguez (2003) As situações de crise tendem a desencadear reações emocionais intensas, e grande parte dessas manifestações podem ser designadas como compatíveis com o respetivo momento traumático vivenciado. A abordagem antecipada de qualquer problema de saúde mental é essencial na prevenção de quaisquer obstáculos que tendem a ocorrer a médio ou longo prazo tendo em conta o evento traumático.

A intervenção em crise é uma estratégia de ajuda habitualmente utilizada cujo objetivo é auxiliar pessoas e famílias que tenham passado por algum evento traumático, mitigando os efeitos negativos, nomeadamente os episódios psíquicos e físicos. A intervenção terapêutica no momento exato de crise é quase tão determinante como um médico ao socorrer a vida de um ferido (Rodríguez, 2003).

Habitualmente os indivíduos que se encontram em crise são constantemente “inundados” de pensamentos e sentimentos, que complexifica a distinção de prioridades, ignorando por completo os problemas com difícil resolução do que à busca de uma solução. Assim, é essencial que o profissional ajude o paciente a organizar os seus pensamentos em dois grupos distintos, um com metas a cumprir a curto prazo e outra a longo prazo, nas de curto prazo estão incluídas de acordo com o episódio ocorrido, tranquilizar o paciente, permitindo que o paciente consiga falar sobre o sucedido, relativamente às de longo prazo, consistem na ajuda do paciente no retorno ao seu quotidiano, mais concretamente na procura de uma terapia de longa duração, na procura de emprego. Os modelos de intervenção na crise que facultam informação, conforto e apoio nas necessidades emocionais são essenciais na forma como as pessoas podem combater os incidentes críticos. (Benveniste, 2000).

Um ponto fundamental dos modelos de intervenção psicossocial em crise diz respeito à comunicação e às barreiras neles envolvidas. É essencial existir um protocolo estruturado de intervenção em crise, direcionado às vítimas diretas e indiretas (estando incluindo os profissionais) cujo objetivo é a promoção de situações que facilitem o prévio funcionamento na volta às rotinas, no âmbito da prevenção de possíveis traumas.

A presente estrutura fundamenta-se nos modelos cognitivo-comportamentais de primeira, segunda e terceira gerações bem como na abordagem centrada no sentido da vida (Wong, 2010) como é explicado na Tabela 3.

Tabela 3: Estratégias para lidar com crises.

Fase	Descrição
Avaliação	Nesta fase é feita a avaliação do estado emocional do indivíduo, de eventuais acontecimentos significativos, bem como quais as estratégias a utilizar para lidar com os mesmos, esta fase permite a criação de uma relação de ajuda, que é a forma como se vai construindo uma relação de confiança a partir da qual se poderá desenvolver o programa de intervenção na crise.
Psico-educação	A normalização das reações emocionais, iniciadas na intervenção psicossocial, durante o evento de crise, deve permanecer sempre que necessário ao longo do programa de intervenção, uma vez que é através do aprovisionamento de informação relativamente às mesmas e sobre os aspetos gerais ou específicos que estão relacionados com o evento crítico
Orientação	Após o evento crítico e tendo em conta o desequilíbrio emocional originado, pode existir a necessidade ensinar ou orientar a pessoa para a utilização de estratégias com vista à resolução do evento ou à aceitação do mesmo, pelo que a elaboração de um plano para retornar à rotina facilitando assim a reorganização.
Seguimento	O seguimento das situações já mencionadas após a ocorrência de um evento crítico é crucial para a prevenção de possíveis traumas.

Fonte: Adaptado de Wong (2010).

3. Competências relevantes para lidar com crises

Os autores James e Guilliland (2012) referem que os psicólogos devem deter algumas características e competências, nomeadamente ao nível do equilíbrio, tendo em conta a profissão muitas das vezes o mesmo é exposto a situações complicadas, logo, é importante que o mesmo consiga manter-se calmo, equilibrado e controlado, conseguindo desta forma modelar o seu comportamento face a episódios adversos.

A criatividade e a flexibilidade, são características que os mesmos têm de ser detentores, na medida em que são importantes ferramentas no auxílio às situações complexas e sem solução óbvia. A energia e resiliência são fatores fundamentais, nomeadamente fora das zonas de conforto, como é recorrente nas situações de crise, tendo em conta as diversas situações difíceis, que independente do treino ou esforço o desfecho poderá ser negativo, sendo a rápida capacidade de recuperação fundamental neste tipo de acontecimentos. Nos eventos de crise o tempo é fulcral, logo a produtividade e os rápidos reflexos mentais podem ser fatores chave no desfecho positivo de como gerir a crise (James e Guilliland, 2012).

Por último destaca-se a assertividade, nos momentos de crise, as pessoas tendem a ter comportamentos mais agressivos, logo é fulcral que os psicólogos não só consigam auxiliar, mas também traçar limites de modo que não sejam agredidos verbalmente ou fisicamente.

Os autores realçam que existem ainda outras características igualmente de elevada importância, como, a capacidade de construir uma relação com os seus pacientes, porém caso exista alguma falha na relação dificilmente é possível repará-la, uma vez que vai existir uma quebra de confiança, a capacidade de aceitar tarefas que transgridem a sua área, muitos profissionais não o aceitam de bom agrado, bem como trabalhar em ambientes confusos e inesperados.

4. Sumário

São cada vez mais frequentes os cenários de crise, emergência ou catástrofe que vivenciamos, onde os profissionais de saúde têm de ser detentores de conhecimentos específicos na área de prevenção a curto e longo prazo, evitando as consequências psicológicas.

O impacto vivido numa crise altera o comportamento do indivíduo, desde o stress ao pânico, tendo em conta as características individuais de cada qual, sendo imperativo a existência de um apoio emocional de intervenção na dor e sofrimento das vítimas, direta ou indiretamente, de modo a evitar sequelas tardias.

Os modelos atualmente existentes de intervenção em crise, correspondem a princípios gerais que comprovaram ser eficientes na resposta a situações de crise, nomeadamente na identificação da psicopatologia, ou em episódios traumáticos, a grande questão que se coloca é que técnicas melhor se adequam a cada tipo de evento.

Em Portugal, existem milhares de pessoas que já passaram ou estão a passar por eventos traumáticos e necessitam de ajuda psicológica, com o passar dos anos, tem aumentado o número de problemas psicológicos, intensificando assim a patologia de foro psicológico. Existem alguns eventos que são mais propícios no desenvolvimento de certas patologias, como é o caso de crimes violentos, nomeadamente, assaltos, violência doméstica, homicídios etc, acidentes sendo os de viação mais recorrentes, desastres naturais, como inundações, erupções vulcânicas e tsunamis, ou outros motivos como o divórcio, hospitalização e o desemprego.

Capítulo II - Gestão de Crises Organizacionais

2. Conceito de crise

Na área da gestão, podemos definir crise como a separação da estabilidade da falta de previsibilidade em que as empresas bem como os indivíduos são confrontados com o imprevisto (Mcshane, 2014). Já o Institute for Crisis Management (ICM, organização americana de referência mundial define crise como “uma rutura significativa nos negócios que estimula uma intensa cobertura dos meios de comunicação” (Forni, 2015).

A crise pode ser originada por diversos fatores e condições, e podem ser resultantes de causas naturais, acidentes, ataques, que não podem ser evitados, mas também podem ser originados através de falhas dentro da própria organização, provenientes de falhas na gestão organizacional ou no próprio planeamento (Cornelissen, 2014).

Combs (2011) especifica uma crise empresarial como um determinado acontecimento ou sucessivos acontecimentos, que são inesperados, irregulares e prejudiciais nas expectativas por parte dos possíveis interessados, bem como na performance da organização e nos resultados esperados.

Pode ser dividida em duas abordagens, uma abordagem reativa, sendo entendida como um conjunto de métodos e diretrizes de modo a auxiliar a organização afetada a sair da crise equilibrando- a. Nesta abordagem é feita a:

- 1- Identificação da crise;
- 2- Gestão da Crise;
- 3- Identificação das causas;
- 4- Aprendizagem organizacional;

A abordagem proativa é caracterizada pela antecipação e análise de crises durante um período de estabilidade organizacional, é mencionado por diversos autores da literatura organizacional que a identificação de uma potencial crise deve começar antes que a mesma influencie negativamente a organização (Mikusova & Horvathova, 2019).

As crises resultam diferentes respostas e percepções, por parte dos seus consumidores, afetando-os diretamente, como por exemplo na compra de um produto ou serviço defeituoso enquanto outras infringem normas e códigos morais e sociais, prejudicando a organização e a sociedade num todo (Lee et al., 2019).

Podem ser caracterizadas em dois tipos: 1) crise de auto-ameaça, resultantes de um

desempenho funcional negativo, nomeadamente na criação de produtos defeituosos, como o caso da explosão das baterias Samsung Galaxy Note 7, ou nas falhas de serviço, como foi o caso do passageiro da United Airline que foi expulso com violência devido a um erro por parte da companhia aérea. Este tipo de crise, possui fortes impactos no quotidiano do consumidor, sendo diretamente influenciada nos interesses do mesmo, estando assim associada a uma preocupação acrescida com o seu bem-estar (Ahn et al., 2016). Relativamente às crises que ameaçam a sociedade (2) estas influenciam diretamente a sociedade, e detêm comportamentos que desrespeitam as normas sociais, códigos morais e legais, afetando o meio ambiente, como por exemplo o caso das emissões da marca de renome Volkswagen, ou até a contratação ilegal por parte da Nike. Este tipo de crise compromete diretamente as organizações e a sociedade, porém não originam danos negativos aos consumidores individuais.

2.1. Modelos explicativos de crise

2.1.1. Modelos das 5 fases de gestão de crise

Pauchant e Mitroff (1992) criaram um modelo baseado em cinco fases que vincula o desenvolvimento da crise com base em três estratégias principais de comportamento para a gestão de crises.



Figura 4: Modelo das 5 fases de gestão de crise.

Fonte: Adaptado de Pauchant e Mitroff (1992).

Iniciam a sua análise referindo que é mais propício algumas organizações estarem sujeitas a crises do que outras. Crise é uma questão de gestão organizacional eficaz, logo, os autores defendem que as crises podem ser previstas, evitadas e impedidas.

Os autores, analisam o papel dos gestores em crise, e descrevem-na em cinco fases:

1. Detecção do sinal;
2. Preparação;
3. Contenção dos danos;
4. Recuperação;
5. Aprendizagem.

Ao longo deste modelo existem três tipos de processos de comportamento de gestão estratégica, as estratégias proativas, possibilitam que a organização altere o seu comportamento ajustando-o às suas atividades para que detetem com uma maior eficácia os sinais de crise, contribuindo para a redução do mesmo através de uma resposta assertiva, estão nela envolvidas as atividades associadas à fase 1 – detecção do sinal e à fase 2 – prevenção.

As estratégias reativas estão relacionadas com a organização reconhecer a sua necessidade em mudar, detendo a motivação necessária para tal, já as estratégias reativas estão relacionadas com a fase 3 – contenção dos danos e à fase 4 – recuperação.

A detecção do sinal diz respeito à observação e à identificação de sinais que possam prever de alguma forma crises. A segunda fase refere-se à preparação, ou seja, à prevenção, é feito um ajuste estratégico face aos processos, produtos e serviços, com o objetivo que o risco do aparecimento de uma crise seja reduzido. Já a terceira fase é caracterizada por deter mecanismos de "limitação dos danos", destinados a reter e limitar prejuízos, porém, está dependente do tipo de crise.

A quarta fase corresponde à recuperação, que por sua vez irá depender da preparação mencionada na segunda fase, cujo principal objetivo é recuperar o mais breve possível o que já foi perdido, os autores defendem que, quando bem gerida, pode motivar e aumentar o sentido de compromisso dos seus funcionários.

A aprendizagem é a última fase do modelo, refere à reavaliação, logo está automaticamente interligada com as fases anteriores.

Por último, a estratégia interativa, abrange a aprendizagem contínua bem como a

adaptação aos planos de crise no decorrer do evento existindo a revalidação por parte do gestor.

O modelo criado pelos autores Pauchant e Mitroff (1992) analisa a crise como um processo mais controlável e fácil de gerir, onde o aparecimento dos danos é inevitável, contudo uma boa prevenção poderá minimizar os estragos causados.

Já o autor Coombs (2007) refere a gestão de crise como um conjunto de diretrizes e procedimentos organizacionais com o objetivo de combater a crise minimizando os seus impactos negativos tanto para a organização como para os seus stakeholders. O autor refere ainda que a gestão de crise pode ser dividida em três fases:

- 1- Pré-crise;
- 2- Resposta à crise;
- 3- Pós-crise.

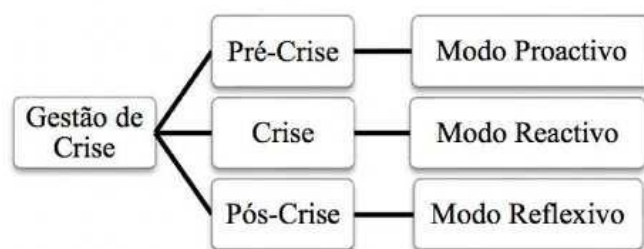


Figura 5: Fase do processo integrado de gestão de crise.

Fonte: Adaptado de Coombs (2015).

A pré-crise é caracterizada por ser uma fase de prevenção para o incidente, antecipando quaisquer probabilidades e possíveis consequências, reduzindo o risco do aparecimento da crise.

Nesta etapa é idealizado um plano de gestão de crises – CMP (Crisis Management Plan), onde constam quais as ações a serem tomadas, e o treino do comité de crise, bem como a definição de tarefas e responsabilidades de cada um, são igualmente realizadas simulações de modo a preparar a equipa, colocando em prática o plano de gestão de crise para possíveis correções no planeamento.

O autor refere que não considera o CMP como um guia passo a passo das ações a serem tomadas à risca durante uma crise, mas salienta que irá economizar tempo na realização

das tarefas e diretrizes durante a crise bem como a pré-recolha de informações que irão auxiliar na tomada de decisão.

Já o autor Sahin et al (2015) refere que a gestão de crise tem como base cinco abordagens:

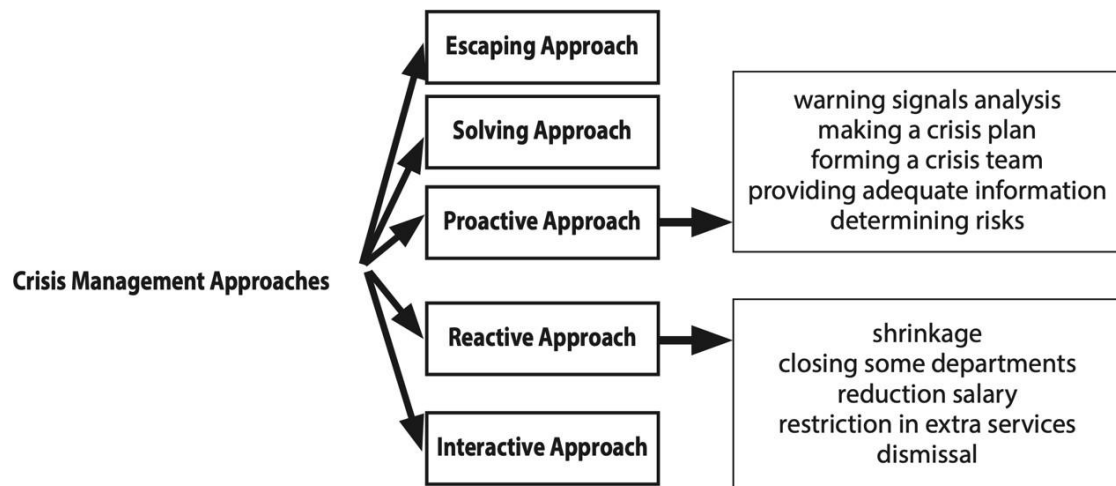


Figura 6: As cinco abordagens da gestão de crises.

Fonte: Adaptado de Sahin (2015).

A **abordagem de fuga** é semelhante à abordagem proativa na medida em que em ambas, o gestor procura antecipar uma possível crise, desta forma o mesmo visa desenvolver procedimentos e práticas de modo a mitigar possíveis falhas durante um evento de crise. A **abordagem da solução** tem como principal objetivo, como o nome indica de solucionar uma crise, nesta etapa é feita uma análise contínua do ambiente organizacional nomeadamente os pontos fortes e fracos da organização, mas também é feita uma especial análise detalhada da crise em si bem como a todas as funções da empresa, esta abordagem vê a crise como uma oportunidade uma vez que poderá levar a mudanças positivas para a organização.

A **abordagem proativa** é caracterizada por procedimentos que fornecem informações pertinentes sobre a crise e os riscos associados, estabelecendo um alerta prematuro e a preocupação de desenvolver equipas, planos e cenários de combate à crise.

A 4ª etapa, **abordagem reativa**, é a mais indicada de ser utilizada quando ocorre uma crise de forma inesperada, sendo implementadas medidas de curto prazo, exemplos disso são os cortes na produção, a redução do número de funcionários bem como a concessão de

licenças sem vencimento, de modo a mitigar os custos organizacionais, este tipo de abordagem é vista como arriscada na medida que acaba por ser radical, tendo em conta a sua influência nos funcionários que por sua vez irá afetar os clientes finais (Vašíčková, 2019).

Por último, a **abordagem de interação**, nesta etapa é feita uma aprendizagem organizacional, mas também é analisado todo o feedback recebido durante o evento de crise, aqui são utilizados para analisar melhor o ambiente empresarial interna e externamente.

2.1.2. Modelo relacional de gestão de problemas e crises

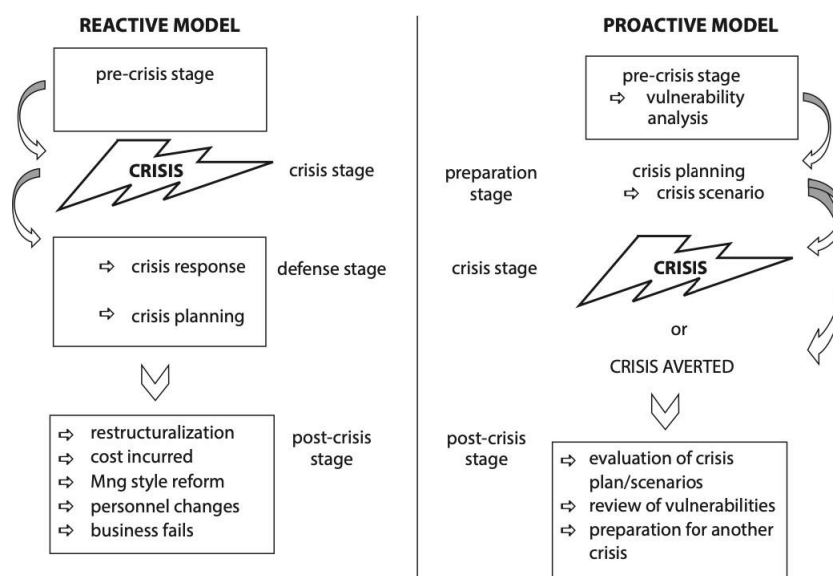


Figura 7: Modelo relacional de gestão de problemas e crises.

Fonte: Adaptado de Sahin (2015).

O autor Jacques (2010) de igual modo como os autores Pauchant e Mitroff (1992) menciona que é possível evitar crises através de um planeamento consistente através da criação de cenários de crise, apresentando características muito semelhantes. O autor Jacques (2010) destaca as fases de preparação para a crise e de prevenção da crise, ambas estas etapas auxiliam o planeamento de todo o processo de gestão de crise, estando nelas incluídas:

- Criação de manuais e procedimentos;
- Formação de funcionários através de simulações;
- Identificação de sinais de alerta;
- Gestão de riscos;
- Preparação de ações e planos de emergências.

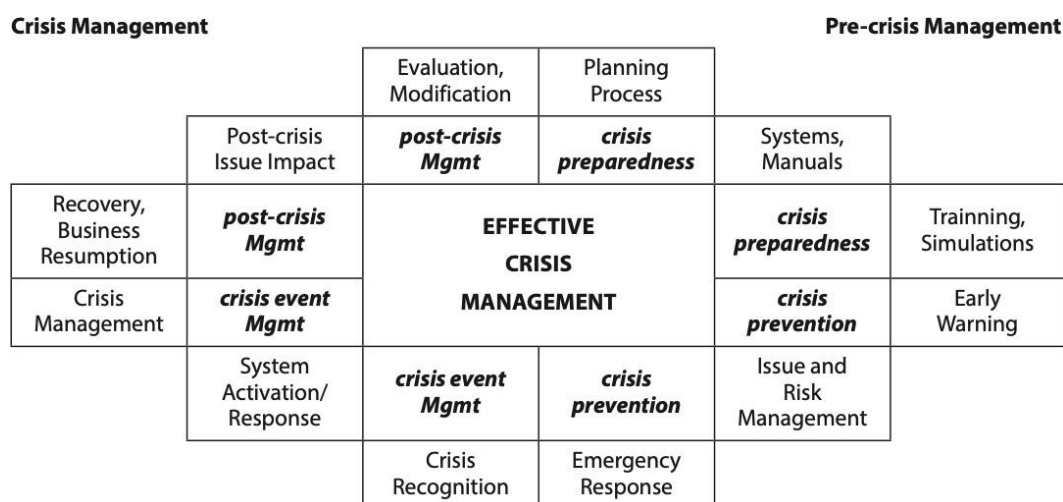


Figura 7: Modelo de gestão de crises.

Fonte: Adaptado de Jacques (2010).

A primeira fase diz respeito à análise preliminar da identificação de uma possível crise, de seguida segue-se a fase do diagnóstico que irá determinar qual o impacto da crise na organização. Nesta etapa é tomada a decisão se a organização poderá ser revitalizada ou encerrada, no caso de ser a primeira opção que são implementadas medidas para esse fim. O autor Frybert (1995), apresenta igualmente um modelo idêntico de solução/gestão de crises (figura 8) conforme os autores em cima mencionados, abordando uma série de etapas estruturadas de modo a combater uma crise numa organização, como podemos observar na figura abaixo. (1) Identificação e conscientização da crise, onde são detetados sinais de alerta de modo a reconhecer a existência de uma potencial crise, (2) o diagnóstico da crise, é avaliado o impacto da crise na empresa, elaborando uma análise detalhada para compreender a dimensão e possíveis causas da crise, (3) tomada de decisão, nesta etapa é definido se a empresa considera o seu encerramento ou então o desenvolvimento de um

plano para a sua recuperação. (4) Planeamento da revitalização, é estabelecido o conceito de revitalização bem como a adoção de medidas de acompanhamento, implementando desta forma ações corretivas (5) implementação de medidas, são executadas ações para estabilizar e revitalizar a organização e igualmente é ajustado as estratégias à medida que seja necessário, (6) a análise e avaliação é feita de modo a avaliar a eficácia das ações implementadas identificando os pontos de melhoria, por último (7) revitalização e atualização da estratégia, é avaliado a estrutura da organização, sendo atualizado a estratégia com base no feedback obtido durante o evento de crise e implementado um novo plano estratégico de modo a prevenir uma futura crise.

Este modelo descreve a importância da comunicação entre os colaboradores da empresa, perante uma situação de crise, mas também a relevância dos mesmos ao saberem a sua influência e papel na organização.

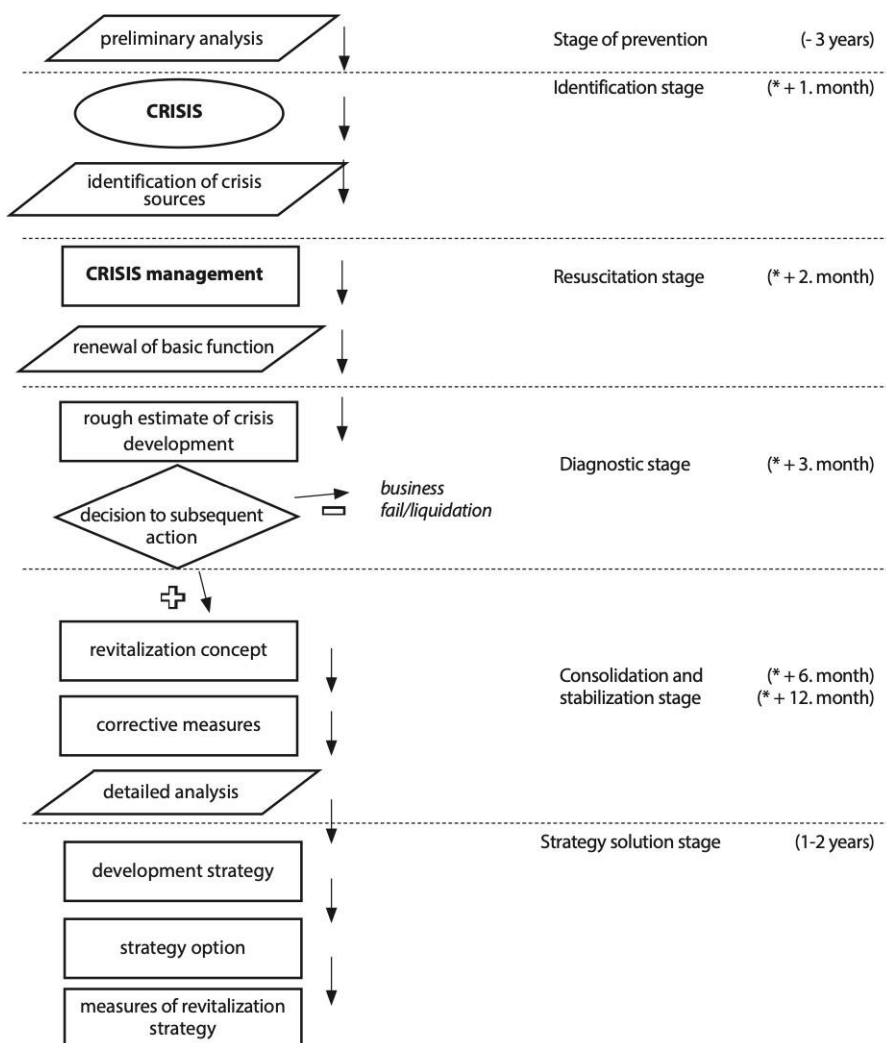


Figura 8: Modelo de solução de crises.

Fonte: Adaptado de Frybert (1995).

2.1.3. Modelo da resiliência organizacional

O conceito resiliência é originária do latim “resilio” cujo significado é voltar atrás sendo aplicada em várias áreas, nomeadamente, a ecologia, psicologia individual e organizacional, gestão estratégia e de riscos entre outros. O termo foi popularizado através do autor Holling (1973) através da realização de um estudo nominado de “Resiliência e estabilidade dos sistemas ecológicos”, abordando o conceito como a capacidade de um sistema resistir e responder às perturbações, mantendo as relações entre as suas partes, contudo o autor defende que uma organização pode ser resiliente, porém não ter estabilidade.

Na perspetiva da psicologia, a resiliência pode ser vista como a forma como os indivíduos, grupos e organizações conseguem recuperar situações adversas, tais como por exemplo crises.

O autor Erol (2010), defende que existem diversas definições, contudo destaca como duas características principais, a capacidade de um sistema responder e adaptar-se a um evento de modo a evitar perdas, mas por outro, a capacidade de recuperar rapidamente num curto espaço de tempo e custo, de modo que o sistema continue funcionando e os objetivos sejam atingidos.

Na área das organizações este conceito implica a identificação de tendências emergentes ou possíveis sinais de ameaça que podem causar eventos críticos, dada a forte influência não só na organização, mas também na vida das pessoas e grupos envolvidos, na Tabela 4 estão destacados quais os tipos de resiliência existentes.

Tabela 4: Tipos de resiliência.

Tipos de Resiliência			
Ambiental	Organizacional	Económico-financeira	Sistemas de Informação
Consiste em: -Lidar com as alterações climáticas. Riscos: -Relacionados com o clima.	Consiste em: -Ter conhecimento da situação; -Gestão das vulnerabilidades; -Controlo dos riscos; -Capacidade adaptativa. Riscos: -Técnicos, sociais, económicos.	Consiste em: Lidar com crises. Riscos: -Competição do mercado; -Flutuação da moeda; -Incerteza e competitividade.	Consiste em: -Segurança e responsabilidade; -Confiança e evolução. Riscos: -Incerteza e competitividade

Fonte: Adaptado de Neaga (2010).

As organizações precisam então de se ajustar a um ambiente de negócio cada vez mais competitivo devido à constante inovação por parte dos concorrentes, alguns dos fatores que contribuem para esse ajuste são as crises políticas, mudanças económicas e sociais, mas também alterações legislativas por parte do governo ou entidades internacionais, levando assim a possíveis falhas na reestruturação organizacional.

A resiliência torna-se então um fator chave para que as organizações perante esse cenário de maior competitividade e instabilidade alcancem novos patamares de desempenho através de uma implementação de tecnologias e interações mais complexas, mas também através da remuneração de carreiras.

Uma organização para ser resiliente precisa de antecipar a possíveis erros causados por crises económicas e políticas, mas também provocadas pela própria organização devido à radical inovação e reformulação dos seus serviços e produtos que acabam por se tornar obsoletos equiparando com inovações tecnológicas significativas (Godet, 2011).

Podemos compreender que a resiliência organizacional pode ser vista como uma reinvenção de um sistema de regras e normas que incentivam a novos comportamentos e formas de negociação necessárias para obter a cooperação dos indivíduos impulsionando assim a criação de novas estratégias e soluções tecnológicas que impulsionem a complexidade organizacional.

2.1.4. Modelo de gestão da resiliência (CERT-RMM)

O modelo de Gestão da Resiliência foi desenvolvido pelo autor Caralli (2010) e identifica processos para ambientes complexos e em risco, o presente modelo aborda atividades de segurança, continuidade de negócio e de gestão operacional das tecnologias da informação. No presente modelo estão identificadas quatro categorias:

1. Pessoas;
2. Informação;
3. Tecnologia;
4. Instalações.

Define quatro objetivos que visam a gestão da resiliência operacional:

1. Precaver riscos em serviços de valor crítico;

2. Prosseguir com o serviço caso o risco se concretize;
3. Encarar as consequências e voltar ao estado normal;
4. Assegurar o cumprimento dos objetivos anteriores de modo a garantir a maior eficácia com o menor custo;

Como principais conceitos o modelo define o serviço, processo de negócio, ativos e requisitos de resiliência, estando estruturado em 26 áreas de processos distribuídas através dos quatro níveis de resiliência operacional. O modelo é útil para controlar o planeamento e implementação de atividades de resiliência, para além de ser um ponto chave para avaliar o nível de envolvimento dos indivíduos na resiliência operacional (Salgado, 2013).

O autor Robert (2010) determina que existem quatro etapas para avaliar a resiliência: (1) imagem da organização, é definida a organização, detalhado os principais resultados e identificadas as unidades funcionais, bem como as componentes internas e externas; (2) Estudo dos *inputs* e *outputs*, nesta etapa o autor refere a importância de caracterizar o estado dos outputs e qual o estado de risco da organização, para que seja realizado uma antecipação do planeamento; (3) Gestão de falhas, é mencionado e caracterizado quais as medidas de segurança preventiva e de proteção de modo a identificar os elementos críticos e caracterizar os modelos de gestão e recursos alternativos; (4) Avaliação da resiliência, nesta última etapa consiste na verificação de quatro pontos, nomeadamente, o conhecimento do sistema, capacidade de manter e restabelecer as atividades e o estado de resiliência, onde é identificado os pontos fortes e quais as formas de aprimorar a resiliência.

O autor Afgan (2010), enumera alguns elementos essenciais no processo de gestão de resiliência, nomeadamente (1) conscientização sobre a importância da resiliência, neste tópico o autor refere as ferramentas utilizadas para desenvolver essa consciência, através de entrevistas abertas semiestruturadas, onde estão incluídos questionários, relatórios, e sessões de *brainstorming*, procurando oportunidades e potenciais crises. É imperativo saber identificar crises, as suas causas e consequências, mas também conhecer quais os recursos internos e externos disponíveis para combatê-las. No tópico (2) seleção e avaliação dos componentes organizacionais críticos, neste ponto é detalhado quais os elementos essenciais para dar continuidade às operações da organização, tanto interna como externa, como por exemplo os *stakeholders*, é feita uma avaliação dos componentes críticos qualitativamente quanto à sua importância, durante uma situação de crise

(Salgado, 2013). (3) Identificação e priorização de vulnerabilidades, são identificados os componentes comprometidos numa situação de crise, sendo contruídas matrizes e realizadas simulações de modo que a organização possa praticar e testar a sua preparação para eventuais crises, habilitações de liderança, tomada de decisão e capacidade de comunicação. (4) Medição da capacidade de adaptação, neste tópico é avaliado a cultura e dinâmica que possibilita a tomada de decisão em tempo útil à organização, tanto no seu quotidiano como em situações de crise.

Afgan (2010) sugere medir a resiliência na gestão organizacional apoiado em quatro fatores:

- Preço: O sucesso da empresa é definido pelo preço de mercado, contudo este está sujeito a alterações súbitas, que pode levar a uma crise;
- Receitas: A eficiência na gestão é um espelho na receita total da empresa, podendo ser vista como um indicador de resiliência;
- Lucro: Uma alteração no lucro da organização pode levar a uma crise, que combinando com outras possíveis alterações repentinas, poderá levar a um desastre.
- Disponibilidade de recursos humanos: Alguns fatores sociais podem influenciar a resiliência, exemplo disso é uma greve, que pode conduzir à escassez de determinados serviços e/ou produtos, acabando por impactar o sistema de gestão.

Os procedimentos que sustentam a gestão de crises ou a reputação das organizações visam estabelecer processos que mitiguem a exposição a riscos inaceitáveis, cujo objetivo é minimizar a vulnerabilidade a cenários de crise.

A Deloitte (2015), enumera as principais barreiras de defesa que contribuem para a resiliência empresarial perante situações de crise.

Tabela 5: Tipos de resiliência.

Processo/Linha de Defesa	Gestão de Riscos	Gestão de Continuidade dos Negócios	Gestão de Crises
Objetivo	Reduzir o risco global em linha com objetivos de negócio	Responder a incidentes tático-operacionais inaceitáveis às operações de missão crítica	Gerenciar eventos de grande dimensão que podem comprometer a perenidade e a reputação de negócios
Responsabilidades	Maximizar oportunidades; Mitigar riscos para o cumprimento das estratégias de negócios; Melhorar a eficiência operacional; Suportar gestão de capital e atratividade de investimentos	Definir requisitos para operação de negócios de missão crítica em situações de contingência; Manter estratégias de continuidade das operações de missão crítica; Capacitar pessoas na utilização de estratégias de contingência.	Monitorar cenários pré-crise; Capacitar pessoas para responder às crises; Deliberar respostas em tempo real; Facilitar a comunicação; Definir planos de recuperação pós-crise.

Fonte: Adaptado de Deloitte (2015).

A Deloitte (2015) refere não só a importância da resiliência em situações de crises organizacionais, mas também a importância da existência de uma gestão de riscos de modo a conduzir para a tomada de decisões estratégicas da organização.

São inúmeros os benefícios associados, nomeadamente a capacidade da administração e gestores lidarem eficientemente com as incertezas de situações quotidianas, mas também, a ajuda na procura de um equilíbrio entre o desempenho, retorno e riscos associados.

A Deloitte (2015) destaca alguns desses benefícios:

- Aumento do valor da organização ao mitigar possíveis eventos de crise;
- Transparência ao informar o público em geral relativamente aos riscos a serem enfrentados pela organização;
- Prática de processos claros de modo a identificar, monitorar e mitigar riscos;
- Comunicação entre as áreas/departamentos da organização;
- Definição de uma metodologia para mensurar e priorizar os riscos.

Os processos de gestão de riscos são delineados em diversas etapas, nomeadamente, a identificação e descrição dos riscos aos quais a organização está exposta, nesta etapa os envolvidos são todos os colaboradores de diversos níveis hierárquicos, posteriormente é feita a avaliação desses riscos, onde são realizadas análises para definir os impactos e vulnerabilidade, priorizando quais os riscos que necessitam de rápida intervenção.

A próxima etapa é a monitorização dos riscos, cujo objetivo é a melhoria constante da gestão de riscos, por último, a informação e comunicação dos riscos, estes elementos são essenciais ao longo de todo o processo de gestão de riscos, a comunicação é feita de forma clara e objetiva, assegurando que todas as informações sejam passadas de forma transparente e sejam compreensíveis por todos os envolvidos.

Existem papéis e responsabilidades a serem desempenhados por:

- Conselho de administração - Aqui é realizado a aprovação do risco da organização bem como a política de riscos;
- Comitê de riscos - É analisado a política de riscos da organização;
- Gestão de riscos - É feito o planeamento e manutenção das metodologias de gestão de risco da organização, bem como a sua identificação e avaliação dos riscos corporativos. É dado a conhecer aos colaboradores quais os riscos que estão inerentes ao negócio, bem como a sua responsabilidade ao longo do processo da gestão de risco.
- Áreas de negócio - É implementado a gestão dos riscos associados aos processos de negócio relacionados à área. Neste ponto é igualmente identificado as

oportunidades de modo a obter vantagem competitiva, contribuindo para o aumento de valor aos investidores e *stakeholders*.

A KPMG, (Klynveld Peat Marwick Goerdeler) denominado com os nomes dos seus fundadores, é rede global de empresas que presta serviços de consultoria e auditoria, realizou um estudo da continuidade de negócio (2017), através de dois questionários eletrónicos em que abordava a gestão da continuidade de negócio e a gestão da continuidade de serviços de tecnologias, o mesmo foi respondido por 76 gestores, em que mediu os níveis de preocupação com eventos de risco.

A partir da tabela em baixo, podemos verificar que os incidentes de cibersegurança detêm um maior nível de preocupação correspondendo a 66%, equiparando com um desastre natural (12%) ou com uma pandemia (5%), este desfecho deve-se ao facto das tecnologias da informação serem um fator chave de modo a garantirem vantagem competitiva no mercado, contudo também representam um elevado fator de risco para as organizações. O CEO da Vodafone Portugal, Mário Vaz refere “os eventos de risco de maior preocupação são muito dinâmicos porque grande parte dos riscos, como ataques terroristas ou catástrofes naturais vêm do exterior e são imprevisíveis, mas no mundo digital em que hoje vivemos estamos essencialmente preocupados com a entrada maliciosa nos nossos sistemas e com o acesso não autorizado a dados pessoais, é a estas áreas que temos dedicado maior atenção”, sendo isto dito, podemos concluir que as tecnologias da informação cada vez mais têm um maior impacto nas organizações tendo a influência no mercado, mas também são cada vez maiores os riscos.

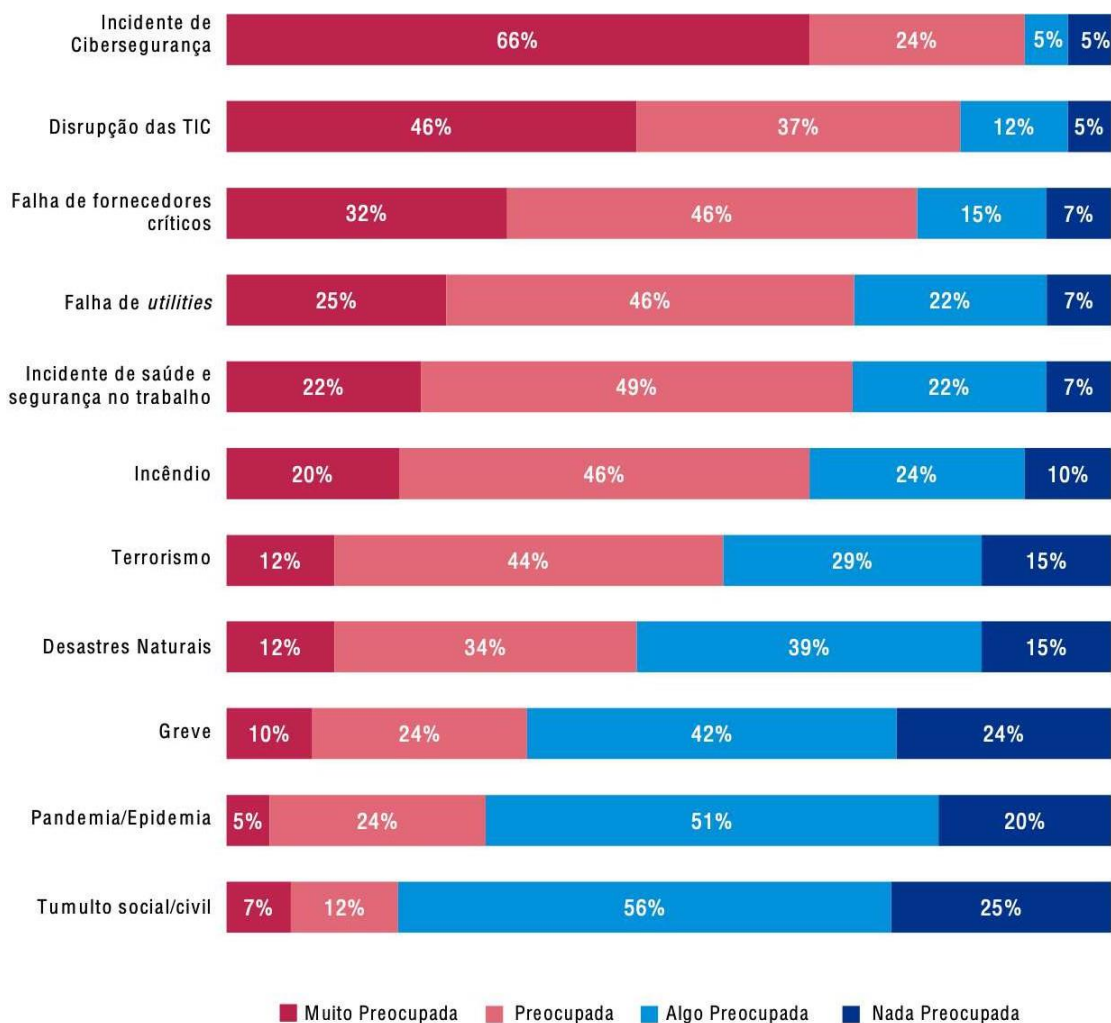


Figura 9: Nível de preocupação com eventos de risco.

Fonte: KPMG em Portugal (2017).

3. Principais estratégias para lidar com crises organizacionais

Tendo em conta as fases mencionadas no capítulo anterior (pré-crise, crise e pós-crise), Combs (2015) destaca para cada uma delas quais as principais ações a ter.

Pré-crise:

- Deter um plano de gestão de crise, que seja atualizado anualmente, com as listagens de emails e contactos públicos (internos e externos), bem como formulários a serem preenchidos bem como outros procedimentos burocráticos devem ser previstos;
- Dispor de uma equipa de gestão de crises, bem como um representante da mesma, Barton (2001) propõe que os membros da equipa sejam profissionais das áreas de comunicação, segurança, operações, finanças, jurídica e recursos

humanos;

- Simular anualmente com o objetivo de treinar a equipa, pondo em prática o plano de crise para possíveis correções e adaptações;
- Organizar modelos de mensagens já pré-elaboradas e analisadas pelos departamentos de comunicação e jurídico, para serem posteriormente enviadas de modo a atingir o público interno e externo de modo geral nos diversos canais durante a crise;
- Utilizar os canais de comunicação (redes sociais) da empresa de forma a difundir as mensagens e atingir os públicos de modo rápido e abrangente;

Resposta à Crise:

Nesta fase os responsáveis pela gestão de crise devem responder à mesma com subsídios e informações ao público de modo a construir um laço de confiança transmitindo confiança.

Combs (2015) refere que as diretrizes devem abranger três ações principais de resposta à Crise:

- Ser rápido;
- Ser preciso;
- Ser consistente.

Ser rápido na resposta na primeira hora após a crise para que a organização possa dar a sua versão sobre os factos, reforçando assim a importância de ter mensagens modelos pré-elaboradas. Nessas mensagens devem estar os pontos chave de esclarecimento da situação que a organização pretende conduzir aos seus stakeholders.

Pós-Crise:

Cumprir as promessas feitas na fase de resposta à crise bem como a entrega de todas as informações solicitadas, como por exemplo relatórios e estudos mais aprofundados sobre a crise.;

Atualizar os stakeholders relativamente aos reparos dos prejuízos, notificando-os sobre as medidas corretivas a serem tomadas bem como os esforços necessários de modo a evitar uma crise da mesma dimensão;

Analisar o esforço feito na gestão da crise, de modo a avaliar quais os pontos positivos e negativos, retirando quais as lições aprendidas ao novo plano de gestão;

4. O papel do gestor

A escolha de um líder ou de uma equipa de gestão de crise, responsável por liderar a resposta a possíveis eventos de crises, são fatores essenciais para determinar o êxito ou insucesso de uma operação.

Existem características fulcrais que irão determinar um gestor de crises eficaz:

- Persuasão – Um líder deve saber persuadir a sua equipa de modo a inspirar a segui-lo, é empírico que um gestor de crises detenha a habilidade de acalmar e motivar os membros da sua equipa em situações de crise;
- Coragem – Nem todos os líderes detêm a capacidade de agir ou tomar decisões rapidamente em situações de crise, principalmente se existir alguma falha de informação;
- Equilíbrio – Muitas empresas reconhecem que a cooperação desempenha um papel crucial na tomada de decisão, contudo, em situações de crise, existem momentos nos quais a tomada de decisão deve ser imediata, mesmo diante de informações incompletas e incompreensíveis. O gestor de crise deve deter a capacidade de discernir o momento exato para encerrar a discussão e passar à ação;
- Comunicação – As estratégias de comunicação bem implementadas desempenham um papel crucial numa resposta eficaz a crises. O gestor de crises deve conduzir uma comunicação mais detalhada nomeadamente transmitindo quais as metas e objetivos pretendidos de forma clara;
- Objetivo – O gestor de crises deve guiar a organização de forma clara, assegurando que todos os esforços estejam concentrados na resolução da crise, logo o mesmo deve ser ágil na adaptação em qualquer situação de mudança, especialmente num ambiente volátil, mantendo sempre o foco nos objetivos estratégicos da organização.

5. Competências relevantes para lidar com crises

Stevens (2012), defende os modelos de competências relevantes para as organizações, pois permitem um maior desenvolvimento de recursos humanos na criação de programas de formação de modo a incentivar o desempenho e motivação, criando assim uma ligação entre a estratégia e a os gestores da organização. A diferenciação entre a liderança e a gestão é crucial para identificar as competências de liderança e de gestão a serem desenvolvidas de acordo com o plano de carreira e as responsabilidades atribuídas.

A teoria de liderança transformacional destaca duas grandes dimensões, a liderança transaccional relacionada com o comportamento de gestão e a liderança transformacional relacionada com os comportamentos específicos de liderança, onde fazem parte o carisma, influência, motivação, estimulação intelectual e consideração pelos outros, com foco no desenvolvimento pessoal e profissional. No seguimento dessa abordagem, Hooper e Potter (1997) identificaram sete competências dos líderes transcendentais, este tipo de líder é caracterizado por procurar envolver emocionalmente e os seus liderados conduzindo à mudança.

A identificação das competências tem como fundamento uma estrutura hierárquica em pirâmide que reflete as fases de desenvolvimento semelhantes à Pirâmide das necessidades de Maslow. Na base podemos encontrar o nível cognitivo associado à fase da ignorância, enquanto no topo está o nível organizacional que representa a fase de transformação, os autores Bueno e Tubbs (2004), testaram esse modelo através de um estudo qualitativo envolvendo diversos líderes internacionais, onde puderam observar que algumas das competências cruciais para a liderança eram:

- Competências comunicacionais;
- Motivação para aprender;
- Flexibilidade;
- Abertura de espírito;
- Respeito pelos outros;
- Sensibilidade.

A preocupação com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é cada vez maior nas organizações, dada a sua implicação direta na produtividade e desempenho dos colaboradores, os autores Roger & Ready (2008), destacam algumas limitações nos modelos de competências, nomeadamente a complexidade, os autores defendem que as competências tendem a ser complicadas o que acaba por conduzir a modelos de várias

dimensões, a segunda limitação, menciona que as competências tendem como base um conceito de liderança, que pressupõe a capacidade de um líder funcionar eficazmente em todas as situações, e por fim a última limitação referida pelos autores, indica o foco dos modelos de competências, ou seja, são desenvolvidos com base nos comportamentos de liderança atuais.

No âmbito da liderança, alguns fatores influenciaram o aumento do interesse pelo desenvolvimento de competências por parte do líder, nomeadamente, a escassez de líderes, exigências no ambiente organizacional bem como a reforma da geração *baby boomer*, cada vez mais estudos retratam a diferença entre as competências existentes e as necessárias para que as organizações permaneçam competitivas no mercado.

A partir de um estudo realizado em 2010, pelo *Center for Creative Leadership* (CCL), identificaram-se quatro competências importantes associadas à liderança no futuro, nomeadamente:

- Liderar pessoas;
- Planear estrategicamente;
- Compromisso inspirador;
- Gerir a mudança.

Embora tenham aumentado a sua importância, destacam-se três novas competências de igual importância no futuro, sendo elas:

- Criar de uma gestão participativa;
- Desenvolver funcionários;
- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Com base nos resultados obtidos neste estudo, as tendências mais marcantes são a crescente criatividade e inovação, bem como a preocupação com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, em suma, é necessário o ajuste por parte das organizações em prol dos seus modelos e competências para que sejam superados os défices das mesmas, uma vez não existindo a atualização dos modelos existentes levará os mesmos ao desajuste face à realidade.

Cada vez mais são utilizados modelos de competências de modo a alinhar os objetivos da organização bem como o talento dos seus colaboradores, através da avaliação das necessidades bem como a performance necessária para o colaborador alcançar os objetivos estratégicos da organização (Ennis, 2008). Podemos assim compreender que os modelos de competência são utilizados como uma ferramenta para compreender os requisitos de cada função bem como eventuais necessidades dos colaboradores. Os modelos de competências devem ser dinâmicos adaptando-se às mudanças da

organização bem como às exigências do ambiente como um todo.

Os autores Conger e Ready (2004), defendem que a eficácia dos modelos de competências reside na sua capacidade de serem facilmente compreendidos, e destacam três benefícios dos mesmos, nomeadamente, a clareza, consciência e conectividade.

Para que os profissionais possam responder aos desafios que se sucedem, é necessário para além do conhecimento teórico detido, que possuam conhecimentos técnicos sobre incêndios, inundações, feridos, etc. Estas competências são denominadas como “competências não-técnicas”, estas são caracterizadas como competências genéricas para a resolução de problemas, pensamento estratégico, comunicação e gestão de equipas (Strohschneider, 2008).

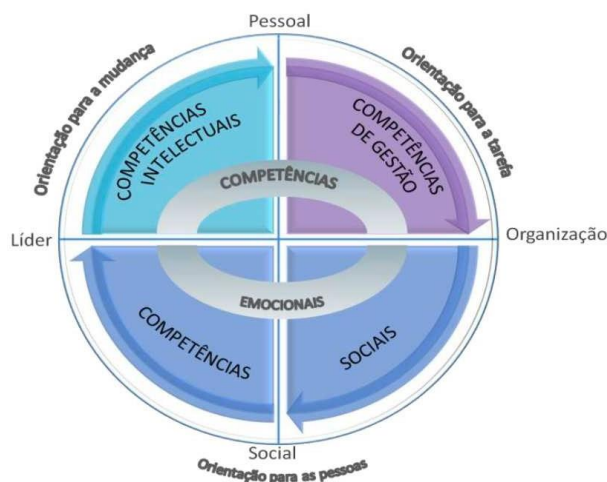


Figura 10: Proposta de modelo integrativo das competências associadas à liderança e à gestão.

Fonte: Adaptado de Paula Figueiredo (2018).

Segundo Figueiredo (2018), o modelo de competências e as diversas dimensões oferecem às organizações a capacidade de avaliar as competências que necessitam de ser melhoradas pelos líderes/gestores, com base nas suas perceções, mas também dos seus liderados.

Este modelo permite ao departamento de recursos humanos preparar formações e desenvolvimentos de liderança personalizados, tendo em conta as necessidades específicas das respetivas organizações, para além disso, ainda permite aos líderes/gestores realizarem uma autoavaliação das suas próprias competências, de modo a desenvolvê-las tanto a nível profissional, como pessoal.

Tabela 6: Proposta de 4 dimensões de competências de liderança e de gestão.

Dimensão	Descrição
Competências Intelectuais	São as competências que distinguem o líder dos restantes elementos da organização, pela sua visão e conhecimento generalizado da organização e do mercado: - Visão, perspectiva de "helicóptero", "the big picture". - Imaginação, Criatividade e Inovação, abordagem aberta e confiante relativamente a novas soluções. - Criação de uma missão inspiradora e atrativa que motive todos os elementos da organização. - Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho. - Gestão do stresse no trabalho. - Criação de um ambiente que impulsiona a cultura de aprendizagem e de mudança.
Competências de Gestão	São as competências que se focam na estratégia e na resolução dos problemas do dia-a-dia da organização. -Definição de uma estratégia de negócio eficaz dos objetivos de acordo com os recursos disponíveis. - Gestão de recursos atempada (materiais técnicos, financeiros e humanos). - Envolvimento de todos na tomada de decisão e na resolução de problemas. - Definição e desenvolvimento de regras e procedimentos da organização e dos seus produtos/serviços. - Análise, planeamento e organização do trabalho atempada. - Monitorização das atividades, avaliação dos resultados e feedback construtivo. - Delegação e alocação de recursos. - Coordenação e avaliação dos desempenhos atingidos.

Competências Sociais	São as competências que contribuem para uma boa gestão de pessoas, pois procuram construir e manter a relação entre o líder/gestor e outros elementos da organização. - Comunicação eficaz e frequente (verbal e não verbal) com os outros, tendo em contas as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos. - Escuta ativa e poder de negociação. - Influência e gestão de pessoas (direção, motivação e desenvolvimento). - Criação e gestão de equipas, fomentando a participação, o espírito de equipa e a confiança. - Desenvolvimento pessoal e profissional da equipa dos futuros líderes/gestores. - Preocupação com a vida pessoal e profissional dos outros. - Acompanhamento, “coaching”, suporte e direção de acordo com as necessidades de cada um.
Competências Emocionais	São as competências que permitem compreender e usar o conhecimento emocional do próprio líder e dos outros de forma se atingirem elevados desempenhos. - Consciência das suas emoções e o efeito dos seus estados emocionais nos outros (Líder). - Gestão dos seus estados emocionais, impulsos e recursos internos (Líder). - Confiança em si e nas suas capacidades (Líder). - Consciência dos sentimentos, emoções, necessidades e preocupações dos outros e o poder dos relacionamentos que se estabelecem na equipa (Organização). - Gestão dos relacionamentos de forma a induzir respostas desejáveis nos outros, através do trabalho de equipa, gestão de conflitos, inspiração e influência nos outros (Organização).

Fonte: Adaptado de Figueiredo (2018).

6. Sumário

Em síntese, a gestão de crises pode ser vista como um processo proativo de etapas e características com o objetivo de lidar eficazmente com uma crise, porém, o tipo de gestão adotada pode indicar a liquidação ou a revitalização de uma organização, sendo determinado como um processo cíclico, caso a organização não for liquidada tendo em conta as consequências da crise.

As crises são caracterizadas por serem imprevisíveis, ocorrem quando os gestores menos esperam e por vezes surgem em situações de mudança na própria organização, logo é necessário que a mesma detenha estratégias, mas também planos de prevenção de crises. De modo aos gestores estarem preparados, diversos autores criaram modelos em resposta à crise, como é o caso dos autores Pauchant e Mitroff (1992), que idealizaram um modelo constituído por cinco fases, estando cada uma dessas fases associadas à prevenção de uma crise ou como é o caso do autor Coombs (2007), que refere que a mesma pode ser dividida em três fases e menciona quais as estratégias a adotar para minimizar os seus impactos. É essencial em qualquer organização que exista um equilíbrio na estabilidade para que a sua existência perdure, para isso, é necessário que o gestor identifique o primeiro sinal de ameaça de uma possível crise de modo a evitar potenciais danos, contudo, nem todas as organizações o conseguem identificar de imediato, o que se torna num grande desafio para os gestores a curto prazo, sobretudo quando os recursos e o tempo são escassos.

É necessário que para além do conhecimento teórico, os gestores detenham determinadas competências de modo a solucionarem potenciais problemas.

Na tabela em baixo estão mencionadas as competências identificadas no modelo integrativo de competências de gestão de crises, estando dividido em cinco dimensões:

- Competências Pessoais ou Cognitivas;
- Competências Sociais;
- Competências Funcionais;
- Competências Organizacionais;
- Organizações.

O modelo de partida utilizado foi o da autora Paula Figueiredo (2018), onde a mesma realiza uma proposta de modelo que assenta em 4 dimensões de competências de liderança e de gestão, focando nas competências intelectuais, competências de gestão,

competências sociais e competências emocionais. O modelo integrativo de competências de gestão de crises é fundamentado a partir da junção dos principais modelos de gestão de crises de diversos autores citados ao longo da investigação.

Tabela 7: Matriz de codificação alfanumérica e cromática da gestão de crises.

Categoria	Competência Transversais (Soft Skills)	Autores
Categoria 1 – Competências Pessoais ou Cognitivas		
1.1	Empatia	Richard Gist e Patrícia Watson (2012)
1.2	Espírito de justiça	Bueno e Tubbs (2004); Paula Figueiredo (2018)
1.3	Sentido de responsabilidade	Combs (2011)
1.4	Escuta ativa	Paula Figueiredo (2018)
1.5	Compromisso	Combs (2011)
1.6	Ético	Combs (2011)
1.7	Autoconfiança	Richard Gist e Patrícia Watson (2012)
1.8	Flexibilidade e adaptabilidade	James e Guilliland (2012)
1.9	Determinação e perseverança	James e Guilliland (2012)
1.10	Otimismo e entusiasmo	Paula Figueiredo (2018); Carlos Rouco (2012)
1.11	Consideração	Stevens (2012); Bueno e Tubbs (2004)
1.12	Integridade	Combs (2011)
1.13	Transparência	Paula Figueiredo (2018)
1.14	Proatividade	James e Guilliland (2012) ; Sahin (2015); Combs (2011)
1.15	Estabilidade emocional	Richard Gist e Patrícia Watson (2012)
Categoria 2 – Competências Sociais		
2.1	Carisma	Stevens (2012)
2.2	Estilo de liderança diretivo	Carlos Rouco (2012)

2.3	Estilo de liderança participativo	Carlos Rouco (2012); Paula Figueiredo (2018)
2.4	Estilo de liderança por delegação	Carlos Rouco (2012)
2.5	Influência pela referência/exemplo	Stevens (2012)
2.6	Abertura à multiculturalidade	Paula Figueiredo (2018)
2.7	Reconhecimento, feedback positivo e valorização	Sahin (2015); Paula Figueiredo (2018)
2.8	Comunicação	James e Guilliland (2012)
2.9	Coesão e trabalho de equipa	Combs (2011)
2.10	Motivação	Stevens (2012) ; Paula Figueiredo (2018)
Categoria 3 – Competências Funcionais		
3.1	Tomada de decisão	Coombs (2011)
3.2	Capacidade para resolver problemas	Erol (2010)
3.3	Aptidão técnica e profissional	Coombs (2011)
Categoria 4 – Competências Organizacionais		
4.1	Gestão de conflitos	Paula Figueiredo (2018)
4.2	Avaliação organizacional	Sahin (2015) ; Robert (2010); Afgan (2010)
4.3	Comando e direção	Paula Figueiredo (2018)
Categoria 5 – Organizações		
5.1	Pensamento estratégico	Pauchant e Mitroff (1992)
5.2	Consciência organizacional	Sahin (2015)
5.3	Capacidade de organização	Combs (2011)
5.4	Promoção do clima organizacional	Center for Creative Leadership (CLL) (2010)
5.5	Visão	Pauchant e Mitroff (1992)

Capítulo III - Metodologia da parte prática

3.1. Introdução

Concluída a parte teórica que nos permitiu alcançar um maior conhecimento da temática em estudo e realçar os aspetos mais importantes para a concretização dos objetivos propostos, é agora importante desenvolver a parte prática que visa responder à pergunta de partida colocada no início da investigação verificando desta forma a veracidade das hipóteses levantadas, levando desta forma à resposta à pergunta inicial.

Neste capítulo serão apresentados os métodos utilizados para a recolha dos dados que possibilitaram a obtenção dos resultados.

Deste modo, serão abordados, os seguintes temas:

- Método de abordagem utilizado;
- Técnicas, meios e procedimentos utilizados;
- Data da pesquisa e recolha de dados;
- Amostragem: composição e justificação;
- Descrição dos procedimentos de análise e recolha de dados;
- Descrição dos meios utilizados para o processamento dos dados.

Considerando a questão de partida que guiou o presente trabalho, com o objetivo de fornecer uma resposta adequada à problemática da investigação e tendo em conta tanto a natureza do estudo como a revisão da literatura, resultam questões relevantes que direcionam o desenvolvimento da pesquisa:

Questão de investigação 1: Quais as os traços de que os líderes/gestores precisam deter para gerir crises organizacionais de forma eficaz?

Questão de investigação 2: Quais as competências cognitivas que os líderes/gestores precisam deter para gerir crises organizacionais de forma eficaz?

Questão de investigação 3: Quais as competências sociais que os líderes/gestores precisam deter para gerir crises organizacionais de forma eficaz.

Questão de investigação 4: Quais as competências técnicas que os líderes/gestores precisam deter para gerir crises organizacionais de forma eficaz?

Questão de investigação 5: Quais as competências de liderança que os líderes/gestores precisam deter para gerir crises organizacionais de forma eficaz?

3.2. Método de abordagem

No início do presente estudo foi identificado o problema principal da investigação, bem como as perguntas derivadas e as hipóteses correspondentes, que seriam respondidas no final do estudo.

De modo a abordar essa problemática, foi crucial adotar uma abordagem metódica, selecionando alguns métodos de investigação específicos, nomeadamente a análise documental, a partir da realização de entrevistas cujo objetivo garantir uma maior veracidade nas respostas obtidas face à problemática da investigação.

Realizou-se uma análise qualitativa, uma vez que foram obtidas respostas através de entrevistas exploratórias semiestruturadas metodicamente através de um guião (Apêndice A).

O guião da entrevista é composto por 9 questões, tendo sido previamente validado pelo orientador deste trabalho – Professor (Doutor) José Carlos Rouco, e outros três docentes, nomeadamente a Professora Paula Figueiredo, o Professor (Doutor) António Costa e por fim o professor José Manuel Vicente, incluiu a revisão do conteúdo, de modo a assegurar que as perguntas eram claras, pertinentes e alinhadas com o objetivo de estudo, mas também possíveis sugestões de melhorias com o intuito de aprimorar a estrutura e redação das perguntas, garantindo assim uma melhor compreensão por parte dos entrevistados e por fim a aprovação final, garantindo deste modo a validação académica e metodológica. Este processo de validação assegura que o guião está adequado para a recolha de dados relevantes e de qualidade para o presente estudo, contribuindo significativamente para o cumprimento dos objetivos de estudo.

Este tipo de entrevista foi realizado com o objetivo de obter uma maior variedade de respostas e opiniões sobre as temáticas presentes no estudo, permitindo assim a recolha de informações cruciais para a realização dos objetivos da investigação.

3.3. Técnicas, procedimentos e meios

O processo da investigação teve início a partir da pesquisa bibliográfica, de modo a dar veracidade ao estudo, nomeadamente através da consulta de artigos científicos do Scopus, Scielo, Webscience, Google Académico e Science.gov.

Tendo em conta os objetivos da problemática, foram realizadas 10 entrevistas a diversas chefias hierárquicas, desde diretores de departamento, supervisores e responsáveis supervisores da Agência Abreu, o guião da entrevista é composto por 9 questões, tendo sido as mesmas realizadas com base na questão de partida bem como nas perguntas derivadas.

O guião da entrevista foi validado pelo Orientador do presente trabalho – Professor Doutor José Rouco, Professor Doutor António Costa, Professora Paula Figueiredo e Professor José Vicente.

Para a análise de conteúdo, foi adaptada uma matriz de codificação realizada por Rouco (2012), onde estão mencionadas as competências em cinco dimensões que fundamentam o modelo integrativo de competências de gestão de crises.

3.4. Procedimentos de recolha e análise de dados

No âmbito da presente investigação científica foram efetuadas entrevistas semiestruturadas não presenciais, através da plataforma teams, tendo estas sido gravadas mediante autorização dos entrevistados para uma melhor transcrição das mesmas.

Após a conclusão das entrevistas foi feita a verificação dos dados obtidos pelos entrevistados, analisando atentamente os textos das entrevistas de modo a efetuar uma análise de conteúdo das respostas abertas, de seguida foram feitas as matrizes de registo da análise de conteúdo, verificando a veracidade das conclusões obtidas. Para a análise de conteúdo foram transformadas em matriz de codificação 26 competências do Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança (Rouco, 2012), tendo ainda sido acrescentadas mais 10 competências, tendo em conta o resultado das entrevistas.

As categorias foram feitas tendo em conta cinco dimensões de estudo, como pode ser observado no quadro abaixo, das quais foram definidas as unidades de segmentação tendo em conta os dados recolhidos com a finalidade de criar uma matriz de codificação.

Tabela 6: Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.

Categoria 1 – Competências Pessoais ou Cognitivas	
1.1	Empatia
1.2	Espírito de justiça
1.3	Sentido de responsabilidade
1.4	Escuta ativa
1.5	Compromisso
1.6	Ético
1.7	Autoconfiança
1.8	Flexibilidade e adaptabilidade
1.9	Determinação e perseverança
1.10	Otimismo e entusiasmo
1.11	Consideração
1.12	Integridade
1.13	Transparência
1.14	Proatividade
1.15	Estabilidade emocional
Categoria 2 – Competências Sociais	
2.1	Carisma
2.2	Estilo de liderança autocrática
2.3	Estilo de liderança democrática
2.4	Estilo de liderança por delegação
2.5	Influência pela referência/exemplo
2.6	Abertura à multiculturalidade
2.7	Reconhecimento, feedback positivo e valorização
2.8	Comunicação e assertividade
2.9	Coesão e trabalho de equipa
2.10	Motivação
Categoria 3 – Competências Funcionais	
3.1	Tomada de decisão
3.2	Capacidade para resolver problemas
3.3	Aptidão técnica e profissional

Categoria 4 – Competências Organizacionais	
4.1	Gestão de conflitos
4.2	Avaliação organizacional
4.3	Comando e direção
Categoria 5 – Organizações	
5.1	Pensamento estratégico
5.2	Consciência organizacional
5.3	Capacidade de organização
5.4	Promoção do clima organizacional
5.5	Visão

3.5. Descrição dos materiais e instrumentos utilizados

Ao longo da realização do trabalho foram utilizados diversos instrumentos, que foram cruciais para a execução dos objetivos propostos.

Para a redação da parte escrita foi utilizado o *Microsoft Office Word*, que permitiu organizar e formatar o texto de forma adequadamente.

Na elaboração de quadros, gráficos, tabelas e análise de dados utilizou-se o Microsoft Office Excel, de forma a organizar os dados de maneira clara e eficiente, facilitando a interpretação e apresentação dos dados obtidos. No trabalho de campo, mais especificamente na realização das entrevistas semiestruturadas via online, foi utilizada a plataforma teams e para a gravação da mesma, recorri a um gravador de voz, tornando-se essencial para garantir a veracidade das transcrições permitindo deste modo uma análise detalhada das respostas aos entrevistados.

A internet foi crucial neste trabalho, especialmente na recolha e obtenção de informações relevantes para o estudo, nomeadamente acesso a artigos e publicações científicos que enriqueceram a pesquisa.

3.6. Caracterização da amostra

As entrevistas foram realizadas no âmbito do presente trabalho de investigação a diferentes níveis de chefias na agência abreu, uma das agências de viagens mais antigas do mundo, fundada em 1840.

Foram realizadas um total de 10 entrevistas, a diferentes níveis hierárquicos, desde responsáveis a diretores do departamento, para isso foram selecionados os principais departamentos que acabam por deter um grande impacto no desfecho de gestão de crise, nomeadamente:

- Recursos Humanos;
- Aviação e suporte;
- Abreu Online (AOL);
- Operador;
- Suporte Técnico (STO);
- E-commerce;
- DSI.

A amostra da pesquisa foi composta por 10 gestores, 5 do género feminino e 5 do género masculino, com idades compreendidas entre os 34 anos aos 57 anos, os entrevistados possuem várias formações académicas, desde o 12º ano à licenciatura como podemos observar na tabela abaixo.

Tabela 7: Caracterização da amostra.

Entrevista	Género	Idade	Habilitações	Funções
A	Feminino	46	Licenciatura	Supervisora
B	Feminino	57	12 ano	Supervisora
C	Feminino	46	Licenciatura	Responsável
D	Feminino	49	12 ano	Responsável
E	Masculino	55	Licenciatura	Diretor
F	Feminino	52	Licenciatura	Supervisora
G	Masculino	45	Licenciatura	Diretor
H	Masculino	41	Licenciatura	Supervisora
I	Masculino	34	Licenciatura	Responsável
J	Masculino	47	Licenciatura	Responsável

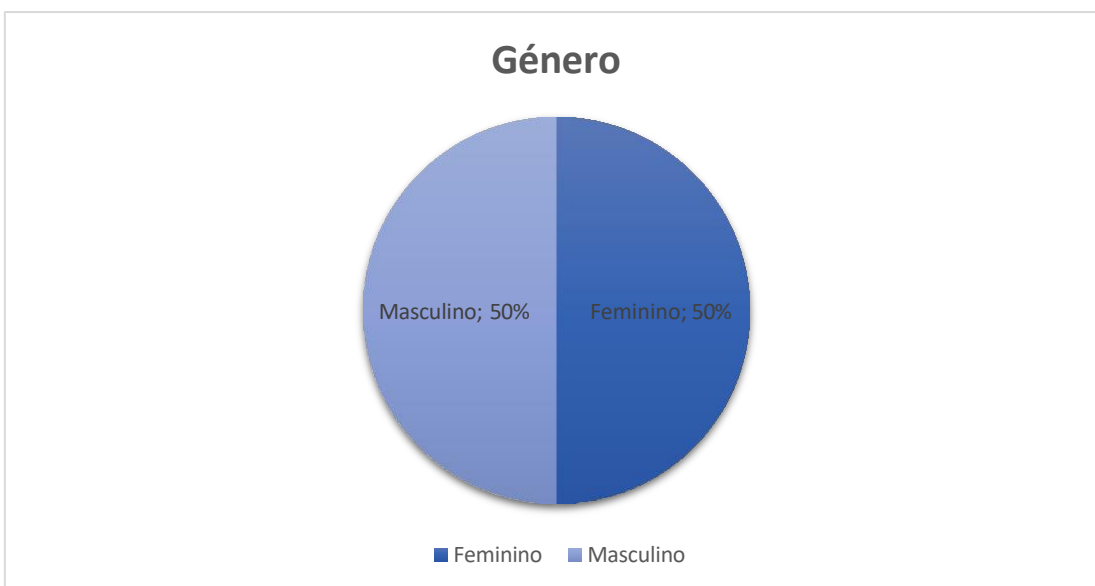


Gráfico 1: Caracterização da amostra por género.

O Gráfico 1 apresenta a caracterização da amostra em percentagem relativamente ao género, onde podemos verificar que o número de entrevistados metade é do género masculino e a outra metade do feminino.

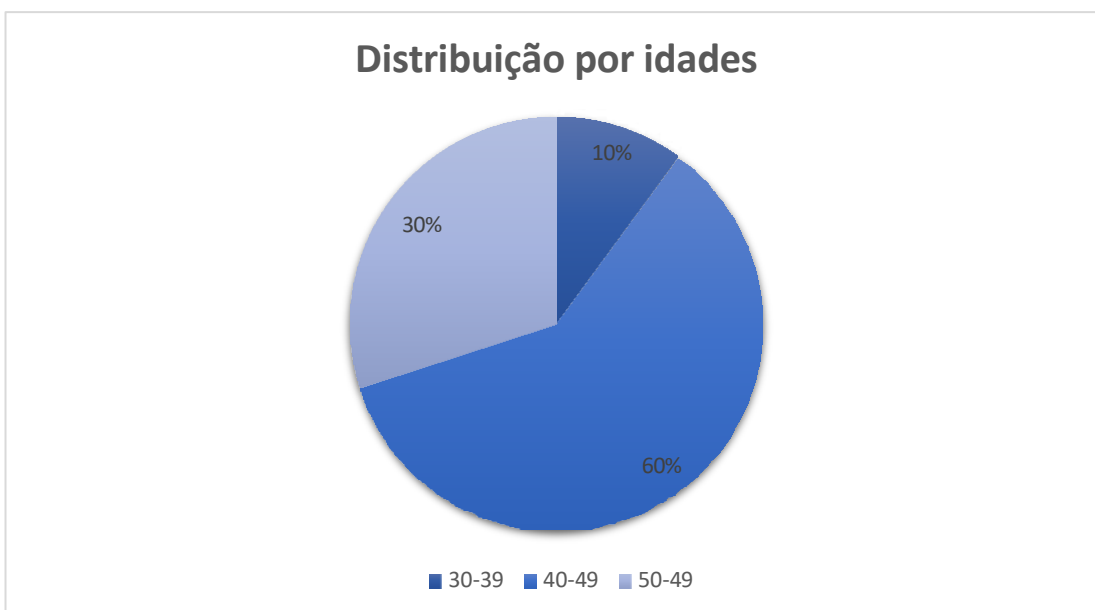


Gráfico 2: Caracterização da amostra por idades.

Relativamente à faixa etária, o Gráfico 2 ilustra a distribuição por idades, sendo que 60% corresponde aos indivíduos entre os 40-49 anos, de seguida com 30% entre os 30-39 anos e por fim com uma menor percentagem entre os 30-39 anos.

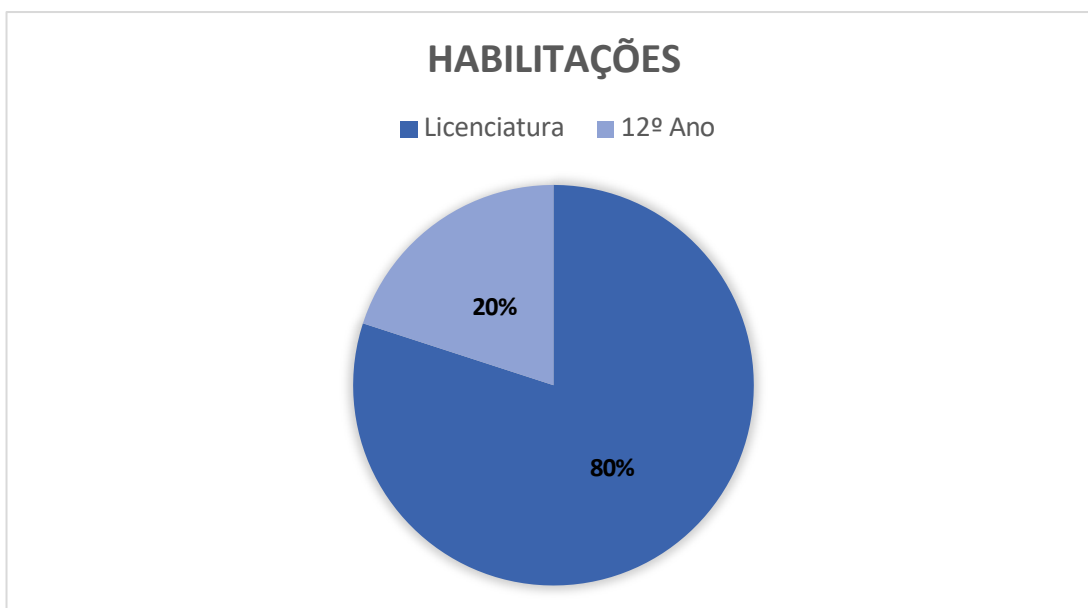


Gráfico 3: Caracterização da amostra por habilitações.

No que diz respeito às habilitações, o Gráfico 3 demonstra cerca de 80% da amostra detém uma licenciatura, sendo que 20% tem apenas o ensino secundário.

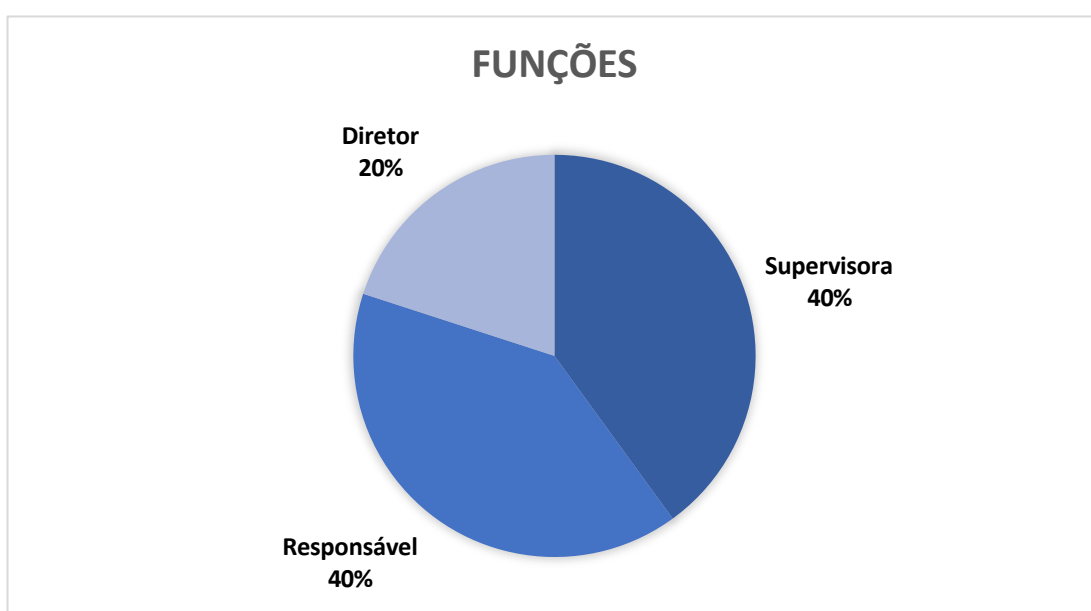


Gráfico 4: Caracterização da amostra por funções.

No que diz respeito às funções desempenhadas pelos entrevistados, 40% são responsáveis de departamento, 40% supervisores e 20% diretores, como podemos observar no Gráfico 4.

Capítulo IV - Apresentação, análise e discussão dos resultados

4.1. Introdução

Neste capítulo, apresentamos, analisamos e discutimos os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com gestores da Agência Abreu. O objetivo é compreender quais competências que são essenciais para a gestão eficaz de crises organizacionais. Os resultados serão apresentados de forma estruturada, utilizando quadros, tabelas e figuras para facilitar a compreensão. Além disso, discutiremos detalhadamente os resultados, correlacionando-os com a parte teórica do estudo.

4.2. Apresentação e análise qualitativa das entrevistas – Análise de conteúdo

Nesta fase será realizada uma avaliação qualitativa do conteúdo das entrevistas, de modo a sintetizar as ideias principais e destacar os aspetos mais específicos e importantes da entrevista é feito um resumo da mesma.

As entrevistas foram transcritas e analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo, esta técnica permite identificar e categorizar as respostas de acordo com temas e padrões recorrentes, foram utilizadas categorias previamente definidas, baseadas na revisão da literatura e nos objetivos do estudo. As categorias principais incluíram 5 dimensões de competências, nomeadamente, competências pessoais ou cognitivas, competências sociais, competências funcionais, competências organizacionais e competências relacionadas às organizações (Rouco 2012).

A Tabela 8 é apresentada a síntese do conteúdo relativamente à questão 1: “Descreva uma história de liderança/ gestão em que tenha obtido sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.”

Tabela 8: Análises de resultados da questão 1.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	"...portanto eu acho que um bom líder nunca trabalha sozinho." (2.3) trabalha sempre em equipa."(2.9)	2.3 2.9
2	..."pedem-nos ajuda para nós resolvermos e nós resolvemos (3.2) "... tentamos fazer com que tudo fique resolvido para os colegas ficarem com o lado deles tudo certo" (3.3)	3.2 3.3

3	"...as coisas têm de relativizar." (1.15) "...precisamos de ajuda." (1.13) "... como equipa também davam aquilo até às vezes mais que aquilo que lhes era o pedido, mas davam porque estão cá para ajudar quem cá fica." (1.11)	1.15 1.13 1.11
4	"...eu acho que a comunicação é essencial, eu acho que nós temos que falar com os colaboradores e temos que lhes explicar as coisas." (2.8) "...inclusive é para dar o meu feedback." (2.7) "...seguem em frente e fazemos o que temos a fazer." (1.14)	2.8 2.7 1.14
5	"...era necessário encontrar dentro da equipa as pessoas com perseverança suficiente." (1.9) "...era necessário manter as pessoas motivadas. (2.10) escolhemos essas pessoas que apresentassem mais flexibilidade, mais disponibilidade." (1.8) "... e capazes de terem a cabeça ímpar. (1.15) "...existiu uma compreensão muito maior de todas as equipas." (1.11)	1.9 2.10 1.8 1.15 1.11
6	"...unimo-nos muito em resolver os problemas. (2.9) "...organizávamos até o nosso trabalho para o mês corrente." (1.14) "...sempre que chegávamos ao fim de cada mês, nós celebrávamos, uma vitória, conseguimos ultrapassar." (2.1)	2.9 1.14 2.1
7	"... temos que saber minimamente como agir e reagir nestes momentos." (3.1) "...conseguimos também transmitir aqui à equipa alguma segurança." (1.7) "...temos que ter essa coragem (1.10) temos que nos adaptar às circunstâncias (1.8) e temos que conseguir aqui algum tipo de comunicação direta com o cliente, com as equipas, direta e honesta." (1.13)	3.1 1.7 1.10 1.18 1.13
8	"... mas tudo se resolve (1.15) as críticas resolvem-se no dia, em horas, no máximo, portanto, nunca houve nenhuma situação assim mais grave." (3.3)	1.15 3.3
9	"...tivemos que nos reorganizar e perceber rapidamente o que é que nós podíamos fazer (4.2) que contributos é que temos, e que podíamos fazer a diferença na organização (5.1) "...tivemos que readaptar tudo a novas funções e a novas realidades, que não estávamos habituados até à data." (1.8)	4.2 5.1 1.8
10	"...não só a minha liderança (1.7) como também a liderança de outras pessoas que as levam, fez a diferença para que o resultado fosse não bom, mas excepcional." (2.7) "...isso só foi possível com, isto muita calma a analisar as coisas, perceber até onde é que vai a nossa intervenção e trabalhar." (1.9)	1.7 2.7 1.9

Na Tabela 9 é apresentada a síntese de conteúdo das respostas à questão 2: “Quais são os traços de personalidade que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.”

Tabela 9: Análises de resultados da questão 2.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	"...dedicação, uma boa organização." (1.9) "...priorizar o urgente." (1.14) "...que é empatia pelas pessoas (1.1) saber liderar, mas sem ser autoritário." (2.3)	1.9 1.14 1.1 2.3
2	"...acho que é melhor tu seres compreensiva e teres empatia com as pessoas que trabalham contigo (1.1) e saberes gerir a tua equipa da melhor maneira." (1.11) "...conseguir guiar as pessoas para atingir o que eu quero e tentar levar as pessoas a fazer aquilo que eu quero, sem ter que impor." (2.3)	1.1 1.11 2.3
3	"...Eu acho que reconhecer primeiro quando se erra, e acho que é importante o líder também reconhecer quando não faz bem as coisas." (1.3) "...eu acho que nós devemos dar o exemplo." (2.5) "... é muito importante falar, fazer com que as pessoas se sintam parte da equipa, do grupo e que não simplesmente um número." (1.11) "...o companheirismo (1.1) ou seja, conversa, humildade, a comunicação (2.8) e são as melhores coisas."	1.3 2.5 1.11 1.1 2.8

4	"...Mantemos a calma, mantemos o foco (1.15) depois também na resolução do problema, ter foco para resolver o problema (3.2) a comunicação que é essencial tanto internamente para a equipa como para o exterior." (2.8)	1.15 3.2 2.8
5	"...seja num tempo de crise, ou seja, num modelo normal de negócio, nós temos de ter uma capacidade permanente de nos adaptarmos a novos desafios e também de compreender quais são esses novos desafios."(1.8) "...trabalhar bastante, de uma forma bastante insistente."(1.9) "...estamos autoconvencidos que temos o know-how."(3.3) "...escutar e ouvir os colaboradores."(1.4) "...a nossa equipa esteja motivada."(2.10) "...compreendermos e discutirmos a cada momento soluções que possam vir de outros níveis hierárquicos."(2.3)	1.8 1.9 3.3 1.4 2.10 2.3
6	"...Eu fui muito autodidata na parte de aprender a liderar equipas e pessoas."(1.7) "...um líder está junto, não manda fazer, um líder faz, mostra como se faz (2.5) incentiva a equipa (2.10) elogia, celebra vitórias, eu acho que é isso tudo junto que fez com que conseguíssemos ultrapassar a pior crise das nossas vidas."(2.7) "..., a perseverança, a resistência, resiliência (1.9) organização (5.3) é importante nós nos conseguirmos adaptar às necessidades do dia-a-dia."(1.8)	1.7 2.5 2.10 2.7 1.9 5.3
7	"...Se os líderes não ficam calmos em situações de crise, como é que a equipa pode ficar?"(1.15) "...resiliência, que é naturalmente a capacidade de lidar com o stress a pressão (1.9) a capacidade de comunicar de forma eficaz de forma clara, tranquila (2.9) os sermos flexíveis."(1.8)	1.15 1.9 2.9 1.8
8	"...envolvimento é provavelmente a característica que eu considero mais relevante." (2.9) "...é uma liderança pelo exemplo, ou seja, na prática tu nunca podes exigir aos outros aquilo que não é o teu comportamento."(2.5)	2.9 2.5
9	"...todos sejam tratados da mesma forma, que todos tenham o mesmo tipo de regalias (1.2) reconhecimento e tudo mais."(2.7) "...é importante que as pessoas estejam presentes e vão acompanhando o trabalho."(2.3) "...tentar ouvi-las e percebê-las e compreendê-las da forma como cada uma é."(1.4)	1.2 2.7 2.3 1.4
10	"...conduzidos para aquilo que pode levar a que essa pessoa dê o seu melhor, esteja no seu pleno, por isso, a nível de valores que um líder deve ter, sem dúvida alguma, humildade, sem dúvida algum respeito. (2.3) "..., por ouvir os outros."(1.4)	2.3 1.4

Na Tabela 10 é apresentada a síntese de conteúdo das respostas à questão 3: “Que competências cognitivas considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.”

Tabela 10: Análises de resultados da questão 3.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	"...Lá está em empatia (1.1) sem dúvida, ter de saber ouvir." (1.4)	1.1 1.4
2	"...E ao conversar e tentar fazer com que as pessoas tenham um à-vontade contigo para conseguir conversar e conseguir-te explicar todos os problemas que possam estar a passar."(1.4)	1.4
3	"...eu acho que é muito importante mais uma vez o ouvir."(1.4)	1.4
4	"...Elas têm de se adaptar ao trabalho, mas nós temos de nos adaptar um pouco a elas (2.3) há coisas que nós podemos dizer que é levar para a equipa toda."(1.8) "...E ao falar com eles, acho que as pessoas se sentem um bocadinho mais compreendidas ou sentem-se que realmente a pessoa está a ter consideração, está preocupada."(1.11)	1.8. 2.3 1.11

5	"...motivações da sua equipa para conseguir adaptá-las ao objetivo (4.3) e também para conseguir que o líder."(1.8)	4.3 1.8
6	"...tento envolver-me com eles, mas também não muito (5.4) se calhar ter aqui uma escuta mais ativa."(1.4)	5.4 1.4
7	"...temos que ter empatia (1.1) temos que perceber que temos que servir a nossa equipa."(2.3) "...Há um plano, há distribuição de tarefas." (5.3)	1.1 2.3 5.3
8	"...ter uma capacidade de escuta ativa."(1.4)	1.4
9	"...Eu acho que passa muito pela escuta ativa." (1.4)	1.4
10	"...escuta ativa."(1.4)	1.4

Na Tabela 11 é apresentada a síntese de conteúdo das respostas à questão 4: “Quais as competências sociais que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.”

Tabela 11: Análises de resultados da questão 4.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	"...Tem de haver uma boa comunicação."(2.8) "...o trabalho em equipa, sem dúvida (2.9) e depois resolver problemas."(3.2)	2.8 2.9 3.2
2	"...capacidade de transmitir informações de forma clara, concisa e transparente."(2.8) "...demonstrar uma liderança forte e confiante (1.7) inspirando e motivando (2.10) a equipa a manter o foco e a produtividade." (2.3)	2.8 2.3 2.10
3	"...Quando as pessoas sentem parte da equipa dão opiniões." (2.3) "...eu acho que é importante a integração que vocês próprios, às vezes até eu fora, vocês como equipa, sem a parte do líder (5.4) que falem e que se entremajudem..." (2.9)	2.3 2.9 5.4
4	"...já me aconteceu de pegarem duas pessoas, metê-las numa sala e dizer-lhes que resolvam os vossos problemas..."(2.2) "...estar sempre atenta a essa situação, à forma de eles responderem, tanto por escrito, como por telefone..." (4.1)	2.2. 4.1
5	"..., é impossível fazer isso individualmente..." (2.9) "...tem a ver com compreender as equipas (5.4) tem a ver com separar-se com elas, tem a ver com passar, tentar compreender e passar pelos melhores valores que as pessoas têm, de forma a conseguir, em conjunto..." (2.4)	2.9 5.4 2.4
6	"...à base de uma liderança colaborativa."(2.3)	2.3
7	"...onde as pessoas se sintam bem (5.4) se sintam valorizadas, apoiadas, tudo isso..." (2.10) "...até a capacidade de inspirar as pessoas..." (2.5)	5.4 2.10 2.5
8	"...que é tratar todos os outros (1.11) como gosto que me tratem a mim..." (2.5)	1.11 2.5
9	"..., a proximidade, permitir o relacionamento (5.4) ou seja, as pessoas terem a vontade de chegarem ao pé de ti e te dizerem abertamente aquilo que sentem..." (2.4) "...haver aqui um feedback constante..." (2.8)	5.4 2.4 2.8
10	"..., eu gosto quando a minha equipa se sente à vontade para falar comigo de coisas triviais..." (5.4)	5.4

Na Tabela 12 é apresentada a síntese de conteúdo das respostas à questão 5: “Competências técnicas que considera mais importante no exercício da sua função

durante a gestão de uma crise organizacional.

Tabela 12: Análises de resultados da questão 5.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	"...é importante um líder saber fazer todas as tarefas que a sua equipa faz acho que para mim é o essencial."(3.3) "...o líder sabe exatamente o que aquela pessoa está a passar e está a falar e ajuda também a resolver." (2.5)	3.3 2.5
2	"...mas claro que é preciso aprender e saber todos os meios para conseguir trabalhar com este programa que nós temos."(3.3)	3.3
3	"...Ele não tem que saber tudo, mas tem que saber de alguma coisa. mas eu acho que o mínimo para que vocês se sintam confiantes, ."(3.3)	3.3
4	"...tem que ter um curso, pelo menos, ou pelo menos tem que ter experiência."(3.3)	3.3
5	"...há um conjunto de competências técnicas iniciais têm de existir."(3.3)	3.3
6	"...Eu sempre defendi que a base, ter uma base de formação superior no turismo ajuda sempre, acho que tem vantagens, eu própria tenho e tenho preferência por pessoas com formaturas superiores em turismo."(3.3)	3.3
7	"...Mas o que eu recomendo é que as pessoas façam o percurso académico até o final."(3.3)	3.3
8	"...é muito importante quando tu tens um conhecimento técnico ou um conhecimento específico sobre um determinado caso ."(3.3)	3.3
9	"...Mas quando nós temos que recrutar alguém, sim, damos preferência por alguém licenciado." (3.3)	3.3
10	"...outra coisa que os líderes têm de ter, que é algo que eu estou a sentir, é que têm de continuar a investir em si mesmos."	3.3

Na Tabela 13 é apresentada a síntese de conteúdo das respostas à questão 6: “Competências de liderança que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.”

Tabela 13: Análises de resultados da questão 6.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	"...empatia."(1.1) o líder tem de ajudar a equipa."(4.3)	1.1 4.3
2	"...A empatia acho que é uma das principais características."(1.1) "...trabalhávamos muito."(1.9)	1.1 1.9
3	"...capacidade de tomar decisões rápidas (4.1), ser capaz de comunicar-se de maneira clara honesta e transparente."(1.13)	4.1 1.13
4	"...a empatia (1.1) o ser capaz de ajustarmo-nos rapidamente a mudanças e imprevistos, (1.8) bem como sabermos manter a calma."(1.15)	1.1 1.15
5	"...empatia é fundamental (1.1) , a humildade, o ser capaz de motivar a equipa."(2.10)	1.1 2.10
6	"...avaliar e saber identificar potenciais riscos que possam surgir (4.2) e orientar a equipa nesse sentido (4.3), motivando a equipa. "(2.10)	4.2 4.3 2.10
7	"é preparar outros líderes." (5.5) "...resiliência (1.9) que eu acho que é muito importante, a comunicação também (2.8) a flexibilidade." (1.8)	5.5 1.9 2.8 1.8

8	"...liderança por exemplo, tratar os outros como gostavas que tratassem a ti próprio."(2.5)	2.5
9	"...A comunicação acho que é fundamental."(2.8)	2.8
10	"...um líder deve dominar todos os aspetos do trabalho."(5.2) "...Para mim é impensável mandarem alguém e não saber fazer o que ela faz."(3.3)	5.2 3.3

Na Tabela 14 é apresentada a síntese de conteúdo das respostas à questão 7: “Estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso durante a gestão de uma crise organizacional.”

Tabela 14: Análises de resultados da questão 7.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	"...mix entre o liberal (2.4) e o democrático ..." (2.3)	2.4 2.3
2	"...talvez seja o democrático..." (2.3)	2.3
3	"...acho que deve ser democrática..." (2.3)	2.3
4	"...sou e tento ser democrática..." (2.3)	2.3
5	"...tem que ser um estilo de gestão que consiga respeitar as pessoas que estão a colaborar consigo (1.11) e que você lidera (4.3) e consiga que essas pessoas vão para além daquilo..." (2.3)	1.11 4.3 2.3
6	"...Não sou autocrática, mas às vezes sou..." (2.2)	2.2
7	"...Eu trago as pessoas para a discussão (5.4) porque eu quero que as pessoas participem..." (2.3)	2.3
8	"...No final quem toma a decisão e quem é responsável pela decisão é o líder..." (2.2)	2.2
9	"...eu tendencialmente sou uma pessoa mais liberal (2.4) e que dou bastante autonomia na liderança..." (1.14)	2.4 1.14
10	"...muito raro é o assunto, onde eu não consulto a minha equipa(1.11) antes de tomar uma decisão..." (2.2)	1.11 2.2

Na Tabela 15 é apresentada a síntese de conteúdo das respostas à questão 8: “Valores que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.”

Tabela 15: Análises de resultados da questão 8.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	"...a empatia é importante..." (1.1) "...um líder deve ser capaz de reconhecer os seus próprios erros, mas também aprender com eles, dando um bom exemplo à equipa, que é sempre possível crescer com a situação..." (1.8)	1.1. 1.8
2	"...a empatia (1.1), o compromisso (1.5) e a transparência (1.13)..."	1.1 1.5 1.13

3	"...a empatia (1.1), responsabilidade (1.3), compromisso (1.5) e a transparência (1.13)..."	1.1 1.3 1.5 1.13
4	"...acho que honestidade(1.13) e empatia (1.1)..."	1.13 1.1
5	"...temos de ser transparentes com a nossa equipa (1.13), ter uma comunicação aberta de ambas as partes (2.8), assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas (1.12) "... a resiliência é muito importante."(1.9)	1.13 2.8 1.12 1.9
6	"...A humildade(1.13) é uma virtude, o respeito mútuo entre os colegas(1.6), a capacidade de lidar com o stress (1.9)..."	1.13 1.6 1.9
7	"...a empatia (1.1) é muito importante, o compromisso (1.5) e a responsabilidade (1.3)..."	1.1 1.5 1.3
8	"...contudo penso que a empatia é muito importante (1.1) bem como a comunicação eficaz com a equipa. "(2.8)	1.1 2.8
9	"confiança em nós e na nossa equipa (1.7) temos de ser proativos (1.14) trabalhar muito (1.9) "... e sem dúvida sermos flexíveis e adaptarmo-nos às situações porque elas assim o exigem. "(1.18)	1.7 1.14 1.9 1.18
10	"...a empatia(1.1) como já disse anteriormente e a resiliência (1.9)..."	1.1 1.9

Na Tabela 16 é apresentada a síntese de conteúdo das respostas à questão 9: “Quais as competências de liderança que recomendaria a um jovem gestor/líder a desenvolver ao longo da vida para obter sucesso no exercício das suas funções durante a gestão de uma crise organizacional.”

Tabela 16: Análises de resultados da questão 9.

Entrev.	Unidade de Contexto	UR
1	"... comunicação é super importante (2.8) de forma a manter a equipa informada (1.13) e alinhada com as decisões e mudanças necessárias, penso que a resiliência." (1.9)	2.8 1.13 1.9
2	"A resiliência sem dúvida (1.9) trabalhar em equipa(2.9) e talvez a flexibilidade."(1.8)	1.9 2.9 1.8
3	"...A resiliência (1.9) trabalhar em equipa (2.9) a flexibilidade e face às situações mais complicadas." (1.8)	1.9 2.9 1.8
4	"pedir ajuda é muito importante (1.13) "...Se a equipa for coesa, a confiarem-nos nos outros, acho que tudo se combate, sinceramente ." (2.9)	1.13 2.9

5	"...depois há uma questão que é trabalho árduo, permanente."(1.9) "...uma flexibilidade, uma capacidade de a cada momento poder virar de um lado e para o outro."(1.8)	1.9 1.8
6	"é celebrar vitórias também, e também quando as pessoas erram, há que dizer que erram e há que chamar a atenção também, faz parte, mas não é de deitar abaixo e nunca à frente de toda a gente. " (2.7)	2.7
7	"... já falei da gestão de conflitos (3.2) de delinear uma estratégia (5.1) e ter aqui uma visão."(5.5)	3.2 5.1 5.5
8	"...a escrita ativa (1.4) tratar as pessoas como gostavas (1.11) autenticidade. " (2.1)	1.4 1.11 2.1
9	"...a comunicação (2.8) o saber estar e o saber liderar pelo exemplo."(2.5)	2.8 2.5
10	"...empatia (1.1) como já disse anteriormente e a resiliência." (1.9)	1.1 1.9

4.3. Apresentação e análise quantitativa das entrevistas – Frequência

Conforme mencionado anteriormente, foram identificados diversos segmentos, através de cada resposta fornecida pelos entrevistados.

Nesta fase será feito o cálculo das respetivas frequências dos segmentos, que nos possibilitará alcançar às conclusões para cada uma das cinco dimensões do estudo da presente investigação.

Tendo isto em conta foram adquiridos os seguintes resultados, descritos na Tabela 16.

Tabela 17: Análise quantitativa das entrevistas.

Segmen tação	Entrevistas											Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Dimensão 1													
1.1	x	x	x	x	x		x	x		x	8	80%	
1.2									x		1	10%	
1.3			x				x				2	20%	
1.4	x	x	x		x	x		x	x	x	8	80%	
1.5		x					x				2	20%	
1.6											0	0%	
1.7						x			x	x	3	30%	
1.8	x	x			x		x		x		5	50%	
1.9	x	x			x	x	x		x	x	7	70%	
1.10											0	0%	

1.11		x	x	x	x			x		x	6	60%
1.12					x						1	10%
1.13	x	x	x	x	x						5	50%
1.14	x			x		x			x		4	40%
1.15			x	x	x			x			4	4%
Dimensão 2												
2.1						x		x			2	20%
2.2				x				x		x	3	30%
2.3	x	x	x	x	x		x		x	x	8	80%
2.4	x				x				x		3	30%
2.5	x		x				x	x	x		5	50%
2.6											0	0%
2.7				x			x		x	x	4	50%
2.8	x	x	x	x	x		x	x	x		8	80%
2.9	x	x	x	x	x	x		x			7	70%
2.10		x			x		x				3	30%
Dimensão 3												
3.1											0	0%
3.2	x	x	x	x			x				5	50%
3.3	x	x		x	x		x	x	x	x	8	80%
Dimensão 4												
4.1			x	x							2	20%
4.2									x		1	10%
4.3	x				x						2	20%
Dimensão 5												
5.1							x		x		2	20%
5.2										x	1	10%
5.3						x	x				2	20%
5.4			x		x	x	x		x	x	6	60%
5.5							x				1	10%

4.4. Análise e Discussão dos Resultados

Para a presente investigação vamos considerar 70% para uma determinada categoria seja validada e possamos caracterizar cada gestor/líder.

Da totalidade das competências levantadas, apenas 7 competências obtiveram os valores necessários para a sua validação, tendo sido apresentadas segundo as cinco dimensões de estudo desta investigação, como podemos observar no Gráfico 5.

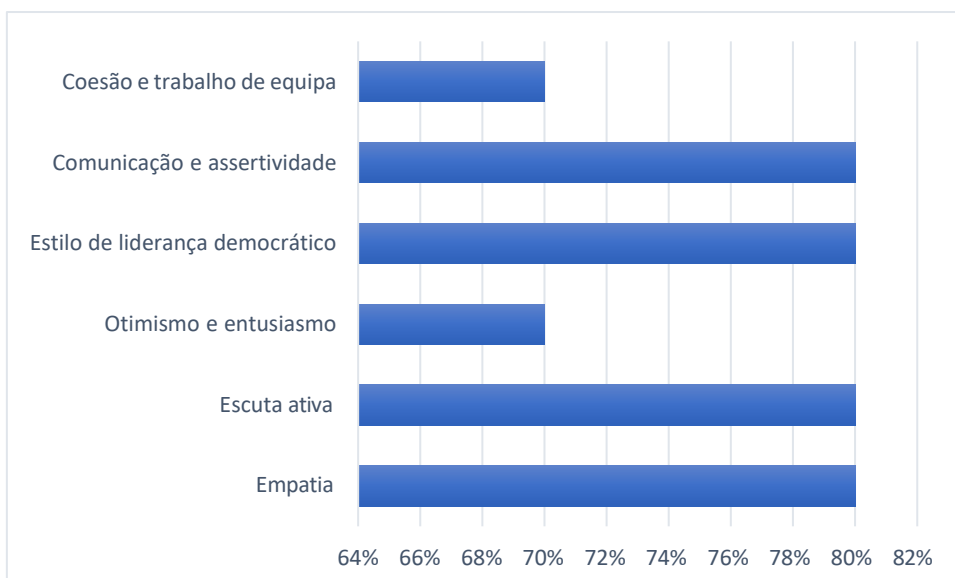


Gráfico 5: Validação das competências de um gestor/líder.

Através do gráfico podemos observar quais as competências identificadas que foram validadas pelos entrevistados, que obtiveram uma frequência igual ou superior a 70%, nomeadamente, a empatia, como é descrito no modelo de intervenção Curbside Manner (2012), escuta ativa (Figueiredo, 2018) estilo de liderança democrático (Rouco, 2012) comunicação e assertividade (James & Guilliland, 2012) com uma frequência igual a 80% e o otimismo e entusiasmo (Figueiredo, 2018) e a coesão e trabalho de equipa (Combs, 2011) com uma frequência de 70%.

Apesar de ser apresentada essa relação fundamentada no Modelo de Desenvolvimento de Competência de Liderança (Rouco, 2012), é importante salientar que há categorias que permeiam em várias dimensões.

Tendo em conta o mencionado, podemos verificar que na **Dimensão 1 – Competências Pessoais ou Cognitivas**, apenas 3 categorias atingiram e/ou ultrapassaram o valor mínimo como podemos verificar no Gráfico 6.

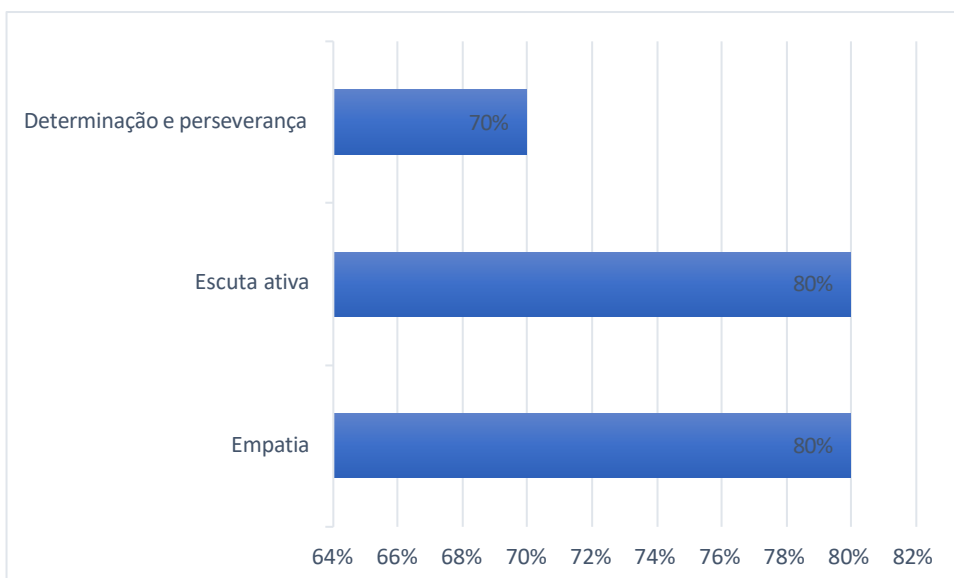
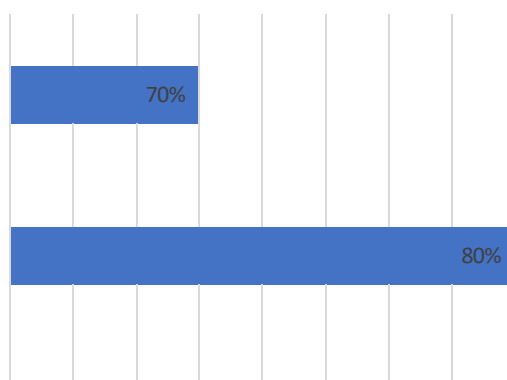


Gráfico 6: Análise e discussão da dimensão 1.

Relativamente à **Dimensão 1 - Competências Pessoais e Cognitivas**, apenas três categorias atingiram e/ou ultrapassaram o valor mínimo de 70%: empatia (Gist & Watson (2012) escuta ativa (Figueiredo, 2018) e otimismo e entusiasmo (Rouco, 2012), a empatia foi frequentemente mencionada como crucial para entender as necessidades e preocupações dos colaboradores durante uma crise, a escuta ativa foi valorizada por permitir uma comunicação eficaz e um entendimento profundo das situações enfrentadas e o otimismo foi destacado como essencial para manter uma atitude positiva e motivar a equipa durante períodos de incerteza.

No que diz respeito à **Dimensão 2 – Competências Sociais**, validaram-se 3 competências, das quais os entrevistados, consideram a determinação e perseverança (James & Guilliland, 2012) escuta ativa (Figueiredo, 2018) e empatia (Gist & Watson, 2012), como se observa no Gráfico 7.



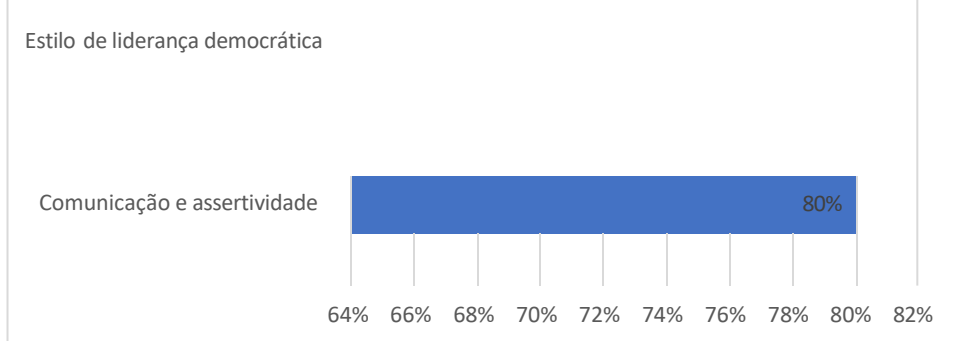


Gráfico 7: Análise e discussão da dimensão 2.

No que diz respeito à **Dimensão 3 – Competências Técnicas**, foi distinguida apenas 1 característica que pelos entrevistados, nomeadamente a aptidão técnica e profissional como podemos observar no gráfico nº8. A aptidão técnica foi reconhecida como crucial para a gestão de crises, pois permite aos gestores tomar decisões rápidas e eficazes baseadas em conhecimentos especializados a capacidade de aplicar conhecimentos técnicos específicos ajuda a resolver problemas complexos de forma eficiente (Combs, 2011).

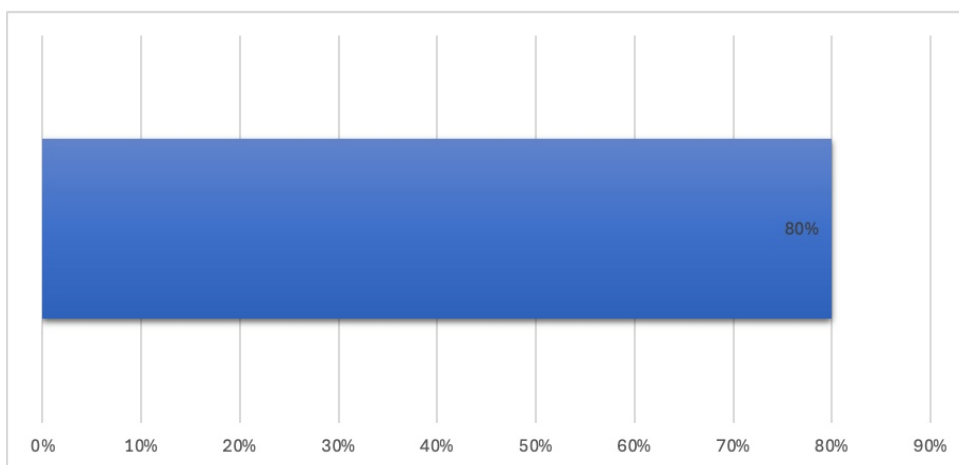


Gráfico 8: Análise e discussão da dimensão 3.

Relativamente à dimensão das competências organizacionais e das competências das organizações, nenhuma competência foi identificada com uma frequência igual ou superior a 70%, não sendo por isto validada.

Não estando estabelecido na revisão de literatura qual a frequência mínima de validação das competências transversais, foi estabelecido um valor mínimo de 70%, tendo em conta a resposta dos entrevistados.

Tendo em conta os resultados obtidos, podemos confirmar que uma das características de um gestor/líder em situação de crise é de uma liderança democrática caracterizado por ser

um líder que envolve os membros da sua equipa no processo de tomada de decisão promovendo desta forma um ambiente inclusivo, através da empatia, otimismo, escuta ativa, comunicação e assertividade, a ênfase na coesão e trabalho de equipa, promovendo assim um ambiente de trabalho inclusivo, colaborativo e produtivo.

A investigação reforça a importância de desenvolver essas competências nos gestores para garantir uma gestão eficaz de crises, a integração destas evidências com a literatura existente valida as conclusões e fornece uma base sólida para futuras investigações na área.

Conclusões e Recomendações

Este trabalho teve como principal objetivo identificar e analisar o perfil de competências essenciais para a gestão eficaz de crises organizacionais, utilizando uma abordagem integrada que envolveu uma revisão abrangente da literatura e a realização de entrevistas com gestores de diferentes níveis hierárquicos na Agência Abreu.

Ao longo desta investigação, procurou-se fornecer uma visão detalhada das competências que mais contribuem para a resiliência e capacidade de resposta das organizações perante situações de crise, bem como avaliar a eficácia dos principais modelos de gestão de crises. Inicialmente, definiu-se um conjunto de objetivos que orientaram esta investigação, entre eles, destacaram-se a identificação das competências necessárias para gerir crises, a avaliação dos principais modelos de gestão de crises, e a exploração dos desafios enfrentados pelas organizações na aplicação desses modelos.

A validação através do estudo de caso das competências, como empatia, escuta ativa, comunicação assertiva e um estilo de liderança democrático, demonstram maior eficácia na gestão de crises, estas competências foram validadas com uma frequência significativa, destacando-se também a importância do otimismo e da coesão e trabalho de equipa, além disso, a aptidão técnica foi reconhecida como uma competência funcional crucial para a gestão de crises.

Os resultados quantitativos mostraram que as competências de empatia, escuta ativa, comunicação assertiva, e coesão e trabalho de equipa atingiram uma frequência de validação de 80%, enquanto o otimismo alcançou 70%, estas competências são fundamentais para criar um ambiente de trabalho inclusivo, colaborativo e produtivo, onde todos os membros da equipa se sentem valorizados e motivados a contribuir para a resolução da crise.

Os resultados obtidos reforçam a importância de um estilo de liderança democrático em situações de crise, os gestores que adotam esse estilo de liderança promovem a participação ativa dos membros da equipa no processo de tomada de decisão, o que não só aumenta a qualidade das decisões tomadas, como também fortalece o compromisso e a motivação dos colaboradores, a empatia e a escuta ativa permitem aos gestores compreenderem melhor as preocupações e necessidades dos seus colaboradores, facilitando a implementação de soluções mais eficazes e ajustadas à realidade da organização.

A comunicação assertiva é outra competência crucial, pois garante que as informações são transmitidas de forma clara e direta, evitando mal-entendidos e garantindo que todos

os membros da equipa estejam alinhados com os objetivos e estratégias definidas, a coesão e o trabalho de equipa são igualmente importantes, pois permitem uma coordenação mais eficaz das atividades e uma melhor utilização dos recursos disponíveis, essenciais para superar uma crise de forma eficiente.

Apesar dos resultados positivos obtidos, este estudo não esteve isento de limitações, amostra relativamente pequena e específica de gestores da Agência Abreu pode não ser representativa de outras organizações ou setores, além disso, as entrevistas foram realizadas num formato não presencial, o que pode ter influenciado a dinâmica das respostas, as futuras investigações poderão beneficiar de amostras mais amplas e diversificadas, bem como de métodos de recolha de dados complementares, como grupos focais e observação direta.

Outro aspeto a considerar é a limitação temporal do estudo, as entrevistas foram realizadas num período específico, o que pode não capturar a evolução das competências e estratégias de gestão de crises ao longo do tempo, além disso, a investigação focou-se principalmente na perceção dos gestores, sem incluir diretamente as perspetivas dos colaboradores, o que poderia fornecer uma visão mais completa e equilibrada das competências de gestão de crises.

Com base nas conclusões deste estudo, é recomendável que futuras investigações explorem a aplicação prática dos modelos de gestão de crises em diferentes contextos organizacionais e culturais, além disso, será útil investigar o impacto do desenvolvimento contínuo de competências de gestão de crises na resiliência organizacional a longo prazo. Também é sugerido um maior enfoque na análise de competências específicas em situações de crise simuladas, permitindo uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas de liderança em tempo real.

Outra área promissora para futuras investigações é a avaliação do impacto das tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e a análise de big data, na gestão de crises, estas tecnologias têm o potencial de transformar significativamente a forma como as crises são previstas, geridas e resolvidas, e a sua integração com as competências de gestão de crises pode proporcionar novas oportunidades para melhorar a resiliência organizacional.

Este estudo contribuiu para a literatura existente sobre gestão de crises ao identificar competências-chave e validar modelos de gestão participativos e colaborativos, as conclusões aqui apresentadas destacam a importância de uma abordagem integrada e colaborativa para a gestão de crises, onde a empatia, a comunicação eficaz e o trabalho de equipa são fundamentais.

Agradeço a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, cujo valor reside não apenas nas descobertas feitas, mas também nas portas que abre para futuras investigações nesta área crucial da gestão organizacional.

Além disso, este estudo sublinha a importância de uma cultura organizacional que valorize a flexibilidade, a inovação e a adaptabilidade, organizações que cultivam essas qualidades estão mais bem equipadas para enfrentar crises e emergir mais fortes após eventos adversos.

A implementação de programas contínuos de desenvolvimento de competências de gestão de crises pode ajudar as organizações a construir uma força de trabalho resiliente e preparada para lidar com os desafios do futuro.

Em suma, as organizações que investem no desenvolvimento contínuo das competências dos seus gestores estão mais bem preparadas para enfrentar e superar crises, garantindo assim a sua resiliência e sucesso a longo prazo.

Referências

- Carvalho, M. A. D., & Matos, M. M. G. D. (2016). Psychosocial Interventions in Crisis, Emergency and Catastrophe. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 12(2).
<https://doi.org/10.5935/1808-5687.20160018>
- Efimova, O. I., Salakhova, V. B., Mikhaylova, I. V., Gnedova, S. B., Chertushkina, T. A., & Agadzhanova, E. R. (2015). Theoretical Review of Scientific Approaches to Understanding Crisis Psychology. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
<https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n2s3p241>
- Ennis, M. R. (sem data). *The Role of the Employment and Training Administration (ETA)*.
- Faro, A., Bahiano, M. D. A., Nakano, T. D. C., Reis, C., Silva, B. F. P. D., & Vitti, L. S. (2020). COVID-19 e saúde mental: A emergência do cuidado. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37, e200074. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200074>
- Ferigato, S. H., & Campos, R. T. O. (sem data). *O atendimento à crise em saúde mental: Ampliando conceitos*.
- Hodecker, M., & Alves, R. B. (2018). Estratégias da Psicologia para o gerenciamento de crises. *PSI UNISC*, 2(1), 61. <https://doi.org/10.17058/psiunisc.v2i2.10922>
- Linhares, M. B. M., & Enumo, S. R. F. (2020). Reflexões baseadas na Psicologia sobre efeitos da pandemia COVID-19 no desenvolvimento infantil. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37, e200089. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200089>
- Oliveira, H. M. D., & Hanke, B. C. (2017). Adolescer na contemporaneidade: Uma crise dentro da crise. *Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica*, 20(2), 295–310.
<https://doi.org/10.1590/1809-44142017002001>
- Oliveira, S. R. D., Conceição, P. W. R. D., Araújo, F. G. A. D., Sousa, C. P. D., Magalhães, G. S., Araújo, M. M. P., Pacheco, F. W. F. E. V., Coelho, D. E. M., Vieira, R. B. F., & Soares, M. L. (2022). Psicologia nas emergências e desastres: Principais técnicas a serem

- utilizadas em situações de crise. *Research, Society and Development*, 11(8), e53111831412. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i8.31412>
- Peixoto, A. D. L. A., Vasconcelos, E. F. D., & Bentivi, D. R. C. (2020a). Covid-19 e os Desafios Postos à Atuação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho: Uma Análise de Experiências de Psicólogos Gestores. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 40, e244195. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003244195>
- Fernandes, V. (2014). Caracterização do Perfil de Competência do Gestor. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7682/1VascoFernades.pdf>
- Peixoto, A. D. L. A., Vasconcelos, E. F. D., & Bentivi, D. R. C. (2020b). Covid-19 e os Desafios Postos à Atuação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho: Uma Análise de Experiências de Psicólogos Gestores. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 40, e244195. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003244195>
- Rossi, L. M., Marcolino, T. Q., Speranza, M., & Cid, M. F. B. (2019). Crise e saúde mental na adolescência: A história sob a ótica de quem vive. *Cadernos de Saúde Pública*, 35(3), e00125018. <https://doi.org/10.1590/0102-311x00125018>
- Sá, S. D., Werlang, B. S. G., & Paranhos, M. E. (2008). Crisis intervention. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 4(1). <https://doi.org/10.5935/1808-5687.20080008>
- Figueiredo, P. (2018). Competências para uma liderança percebida como eficaz -Líderes e liderados.(Lisboa). <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/27999>
- Romão, M. (2021). Comunicação de crise: O impacto da estratégia de resposta à crise e do enquadramento dado à mensagem. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/100658?locale=pt>

Apêndices

Apêndice A – Guião da Entrevista



Trabalho de Investigação Aplicada

Guião da Entrevista

Tema:

Perfil de Competências em Contexto de Gestão de Crises Organizacionais

Autora: Aluna Ludovina Sofia Ferreira da Silva

Orientador: Professor Doutor José Carlos Dias Rouco

Lisboa, Junho 2024

Tema: “Perfil de Competências em Contexto de Gestão de Crises Organizacionais”.

Guião de Entrevista a realizar com um gestor

Objetivos gerais da entrevista:

Adquirir dados que permitam a identificação das competências associadas a uma eficiente gestão de crises organizacionais por parte de um líder/gestor intermédio (a partir da identificação dos traços de personalidade e competências extraídas com base em histórias de sucesso bem como da identificação destas por parte dos entrevistados).

Identificar as competências que os gestores consideram essenciais para uma eficaz gestão de crises, o entrevistado enumera como sendo essenciais no exercício das suas funções.

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Tópicos para o formulário de perguntas	Notas
A) Legitimidade da Entrevista	Legitimar a entrevista	Esta entrevista é realizada para fins meramente académicos e enquadra-se num projeto no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Lusófona. Tem como objetivo proceder a um estudo transdisciplinar das competências do gestor em situação de crise.	Realizar a entrevista num espaço tranquilo e num ambiente em que o entrevistado se permita estar à vontade, sentindo-se seguro em expressar os seus pontos de vista.
	Motivar o entrevistado	A sua participação essencial, considerando as funções que desempenha e sem ela este estudo não seria possível de se realizar, pelo que agradeço a disponibilidade e a amabilidade ao dedicar o seu tempo para participar na nossa entrevista.	Solicita-se autorização para proceder à gravação da entrevista e informar a duração estimada da mesma.

		A sua participação neste estudo é voluntária e a qualquer momento poderá desistir ou parar com a entrevista e, assegura-se o anonimato dos entrevistados e que o tratamento e recolha de dados será exclusivamente para os fins académicos a que se destinam, respeitando assim, o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados. No final deste trabalho poderão ser disponibilizados os resultados do mesmo. A entrevista será breve pois é composta por x perguntas e não excederá os 30 minutos.	
B) Dados demográficos do líder/gestor	Garantir a representatividade da amostra	Sexo.	Identificar se o líder é do sexo feminino ou masculino.
		Idade.	Solicitar informação sobre a faixa etária em que se insere.
C) Formação	Formação	Habilitações literárias do líder/gestor.	Definir o grau de formação do líder/gestor.
D) Antiguidade e dimensão	Caraterização da amostra	Antiguidade na empresa.	Identificar a antiguidade dos Líderes.
		Dimensão da Equipa/Subordinados.	Definir a dimensão das equipas.
E) Objetivos específicos da entrevista	Identificar as competências associadas a uma	As funções que exerce.	Confirmar a escolha do líder e perceber se se identifica como tal.

	boa gestão de crises de um líder/gestor	Descreva uma história de liderança/ gestão em que tenha obtido sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.	Num espaço seguro e num regime de à-vontade convidar o entrevistado a contra uma história de sucesso enquanto o exercício das suas funções de líder/gestor.
F) Informações complementares	Identificar traços de personalidade	Traços de personalidade que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.	Identificar traços de personalidade e competências de líder/gestor.
	Identificar competências cognitivas de um líder/gestor	Competências cognitivas que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.	
	Identificar competências sociais de um líder/gestor	Competências sociais que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.	
	Identificar competências técnicas de um líder/gestor	Competências técnicas que considera mais importante no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.	
	Identificar competências de liderança de um líder/gestor	Competências de liderança que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.	

	Identificar estilos de liderança	Estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso durante a gestão de uma crise organizacional.	Identificar estilos liderança.
--	----------------------------------	--	--------------------------------

	Identificar valores	Valores que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.	Identificar valores importantes para o desempenho da função líder/gestor.
	Competências críticas para gerir uma crise organizacional de um futuro líder/gestor	Quais as competências de liderança que recomendaria a um jovem gestor/líder a desenvolver ao longo da vida para obter sucesso no exercício das suas funções durante a gestão de uma crise organizacional.	Perfil de competências que aconselharia para um jovem líder/gestor na gestão de crises organizacionais

Apêndice B— Transcrições das Entrevistas

Entrevistado A

Supervisora do Departamento de Aviação e Suporte da agência abreu.

Data da Entrevista: 19/12/2023

1. Poderia informar a sua idade?

Tenho 46 anos

2. Pode especificar o seu sexo?

Feminino.

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Tenho uma licenciatura em Operações Turísticas tirada no ISLA.

4. Há quanto tempo trabalha na Abreu Viagens?

Trabalho há 10 anos na abreu, eu comecei a trabalhar no departamento de *corporate* e nunca pensei em ser chefe de equipa, nunca me considerei líder tão pouco, porque para mim está sempre tudo bem, e eu sempre vi os líderes como pessoas que são duras, que são autoritárias e na verdade, não é preciso ser assim.

5. Quantas pessoas fazem parte da sua equipa de trabalho?

Fazem parte 19 pessoas.

6. Quais são as funções que exerce atualmente como líder/gestor?

Basicamente eu resolvo problemas, sou a ponte entre as companhias aéreas e o nosso departamento, acabo por também por fazer toda a gestão da equipa, juntamente com a Sónia, desde o recrutamento à avaliação do desempenho da equipa.

7. Descreva uma história de liderança/ gestão em que tenha obtido sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu acho que acabam por ser coisas do dia a dia, não há assim nada que eu possa, que me recorde, se calhar até pode ter acontecido, eu não me recordo, como estou sempre em situações quase de stress e sempre a resolver, mas sim, por exemplo, nós aqui na Abreu tivemos, quando foi o Covid, ficámos sem pessoas na equipa, nós tivemos que dispensar pessoas, as pessoas que não estavam a contrato, ou melhor, as que estavam a contrato, nós tivemos que dispensar, tivemos que refazer a equipa toda, debaixo de muito trabalho de reembolsos, de reemissões, com passageiros do outro lado do mundo a quererem voltar para casa e nós sem pessoas para trabalhar, portanto conseguimos eu e depois assim, o líder nunca trabalha sozinho, não é?

Eu e outras pessoas, a Sónia também, conseguimos organizar tudo e conseguir, e a Mónica, que na altura estava com a outra colega também, organizar tudo de forma que ultrapassássemos essa crise, que foi uma crise, portanto eu acho que um bom líder nunca trabalha sozinho, trabalha sempre em equipa com outras pessoas.

8. Quais são os traços de personalidade que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional

Acho que acaba por ser a dedicação, uma boa organização, se bem que eu não sou organizada na minha organização, também é um bocado difícil com os milhares de e-mails que recebo diariamente, porque depois é sempre tudo urgente, portanto, também tem de saber... priorizar o urgente, não é? Temos aqui coisas mais urgentes, mas eu diria que é empatia pelas pessoas, saber liderar, mas sem ser autoritário, acho que não se ganha nada em ser mal-educado acho que tu podes ser um líder autoritário sem ser explicitamente autoritário, podes pôr as coisas de outra maneira.

9. Que competências cognitivas considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Lá está em empatia, sem dúvida, ter de saber ouvir, pedir feedback também à pessoa, dar report e receber feedback, acho que é muito importante, tem de haver uma boa comunicação, digamos assim, parte a parte.

10. Quais as competências sociais que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Tem de haver uma boa comunicação, a mesma tem de ser passada de uma forma clara, porque quando se passa uma mensagem, cada um faz a leitura do e-mail, por exemplo, na sua própria forma, portanto, tem de ser de uma forma clara que todos percebam qual a mensagem que está a ser passada, o trabalho em equipa, sem dúvida e depois resolver problemas. Às vezes nem sempre se consegue resolver um problema, é saber relativizar também um bocadinho as coisas.

E olha, não é assim tão grave, às vezes também é um problema, a pessoa pode considerar que é gravíssimo, já me aconteceu, a pessoa diz, ah, tenho aqui um problema, e depois quando falam comigo eu penso e digo, mas isso não é nenhum problema, basta fazer isto e isto e isto, ou olha, pensa assim de outra maneira

E realmente sim, é preciso também fazer aqui um filtro, digamos assim, do que é que é realmente um problema e o que é que não é, não é tirar a importância do problema para ser apresentado, mas se for visto de outra forma, se calhar não é assim tão pesado.

11. Competências técnicas que considera mais importante no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu acho que é importante um líder saber fazer todas as tarefas que a sua equipa faz, acho que para mim é o essencial, porque se alguém da equipa tiver uma dúvida ou precisar de uma ajuda, se for preciso substituir alguém, acho que o líder deve estar apto conseguir fazer tudo.

Pode não se lembrar como é que se faz exatamente, pode não fazer tantas vezes, mas acho que é importante, mas também perceber quais são as dificuldades do dia-a-dia da equipa. Portanto, quando a equipa vem e apresenta um problema, o líder sabe exatamente o que aquela pessoa está a passar e está a falar e ajuda também a resolver. Para mim, acho que é só essa, para mim é tudo. Sim, porque às vezes nós vemos que às vezes as pessoas são líderes ou são responsáveis de algum departamento e depois se há algum problema nem elas sabem como resolver, ou seja, às vezes parece que já estão ali só para gerir as pessoas e não gerir os próprios problemas, portanto se acontece alguma situação e nem o próprio líder sabe resolver, parece que os membros da equipa sabem mais ou têm mais conhecimentos do que o próprio líder.

Saber alguns idiomas também é importante para conseguirmos falar com alguns parceiros e ajudar na resolução de possíveis problemas, mas também ter conhecimentos de GDS, NDC que acabam por ser transversais a qualquer agência de viagens, eu acho que isso é importante, porque apesar de teres a formação, acaba por sempre haver atualizações e tudo mais, e no nosso caso é importante estarmos sempre atualizados do que é que se passa, ainda por cima fazemos a ponte entre a agência e as companhias aéreas, todos os dias sai uma notícia nova.

12. Competências de liderança que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Então lá está, novamente, empatia, saber falar com cada um, saber com A tem que falar determinada maneira de uma mensagem e com B tem que falar com outra porque vai ser assimilada de outra forma, ou entendida de outra forma.

O facto de saber também fazer as tarefas todas do dia-a-dia, pode não se lembrar, mas é importante que saiba fazer e ajudar a equipa, acho que o líder tem de ajudar a equipa.

Além de organizar, deve aqui ajudar, portanto,

Acho que é o liberal, não me considero autoritária, eu acho que é o mix entre democrático e liberal.

13. Estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso durante a gestão de uma crise organizacional.

Como referi anteriormente penso que seja um mix entre o liberal e o democrático, não é por estarmos num evento de crise que tenho de alterar a minha forma de liderar, desde que as coisas sejam feitas de forma correta, eu deixo a equipa à vontade.

14. Valores que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Penso que a empatia é importante, devemos respeitar o outro e preocuparmos como a outra pessoa está, pois influencia diretamente o trabalho, de forma a ser criado um bom ambiente na equipa. A responsabilidade também é um fator chave, como sabes no nosso

departamento acabamos por ter muita responsabilidade naquilo que fazemos tendo em conta os impactos que podemos ter, um líder deve ser capaz de reconhecer os seus próprios erros, mas também aprender com eles, dando um bom exemplo à equipa, que é sempre possível crescer com a situação.

15. Quais as competências de liderança que recomendaria a um jovem gestor/líder a desenvolver ao longo da vida para obter sucesso no exercício das suas funções durante a gestão de uma crise organizacional.

Diria que a comunicação é super importante, de forma a manter a equipa informada e alinhada com as decisões e mudanças necessárias, penso que a resiliência também é importante, temos sempre de arranjar uma forma de ultrapassar os obstáculos que surgem quando menos estamos à espera e o covid foi prova disso.

Entrevistado B

Supervisora do Departamento de STO – Suporte Técnico à Organização da agência abreu.

Data da Entrevista: 19/12/2023

1. Poderia informar a sua idade?

Tenho 57 anos.

2. Pode especificar o seu sexo?

Feminino.

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Tenho o 12º ano.

4. Há quanto tempo trabalha na Abreu Viagens?

Bom, deixa-me então vou fazer a conta, há 32 anos.

5. Quantas pessoas fazem parte da sua equipa de trabalho?

Nste momento comigo somos três.

6. Quais são as funções que exerce atualmente como líder/gestor?

Então, o meu departamento é o Departamento de Suporte Técnico às viagens a Abreu. Nós damos apoio aos colegas de todas as dúvidas que eles possam ter e no desempenho das funções no dia-a-dia, tanto a inserir dados na nossa plataforma, que é chamado do NX, com algumas dúvidas sobre seguros, sobre marcação de comboios, a maior parte das dúvidas que eles possam ter no dia-a-dia de trabalho que existe nas lojas.

O que é que acontece? Quando os colegas têm dúvidas ou têm algum erro no sistema, é enviado para nós um e-mail e nós tentamos resolver aqui, eu tento resolver com as outras colegas, se não conseguirmos, teremos que enviar esse pedido para o nosso *BackOffice*. para os colegas a nível informático conseguirem resolver os problemas que as colegas de loja possam ter. Isto acontece por e-mail ou por telefone, os colegas também nos ligam com algumas dúvidas, nós conseguimos resolver a maior parte dos casos telefonicamente, se não, os colegas vão ter de enviar e-mail para nos reportar o que é que está a acontecer. Eu faço o mesmo que as outras duas colegas, nós fazemos tudo igual, não há diferença de trabalho aqui.

7. Descreva uma história de liderança/ gestão em que tenha obtido sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

As situações que aparecem aqui não são problemas, percebes? É um bocadinho difícil aqui, não me lembro assim de nenhuma história.

Porque aqui é os colegas têm problemas do lado deles e pedem-nos ajuda para nós resolvermos e nós resolvemos, pura e simplesmente, tentamos fazer com que tudo fique resolvido para os colegas ficarem com o lado deles tudo certo.

Aqui não há muito de ter sucesso do meu lado e não ter sucesso do outro lado, porque o meu sucesso é o sucesso dos outros, porque se eu consigo resolver para ficar tudo resolvido, quando o colega me reporta, é para o bem do colega, para ter as coisas resolvidas do lado dele. Não existe assim nada que eu possa dizer que seja uma vitória, entre aspas, do nosso departamento, não sendo também dos colegas de loja. O nosso departamento é um bocadinho disso, não é? Os nossos sucessos são fazer com que os colegas de loja fiquem com os assuntos todos resolvidos e não crie problemas, não existe assim nada que eu possa dizer mais sobre isso.

8. Quais são os traços de personalidade que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional

Bom, aqui é saber analisar bem o problema exposto pelo colega, é ter aqui, tentarmos analisar, e se não conseguirmos, ou se virmos que não estamos a ter o sucesso que queríamos, tentar entre nós resolver e ver o que é que o colega nos está a pedir, e tentar resolver isso da melhor maneira. Essa palavra de líder a mim não gosto muito, percebes? Um gestor, acho que é melhor tu seres compreensiva e teres empatia com as pessoas que trabalham contigo e saberes gerir a tua equipa da melhor maneira. Eu gosto de ser antes uma colega, não ter de mandar em ninguém, conseguir guiar as pessoas para atingir o que eu quero e tentar levar as pessoas a fazer aquilo que eu quero, sem ter que impor algum tipo de regra ou algum tipo de conselho, saber fazer. É mais o tentar levar com que as pessoas sigam o caminho delas, mas, entre aspas, por aquilo que eu quero, por aquilo que eu acho que está bem, e acho que até agora tenho conseguido.

9. Que competências cognitivas considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Então, eu acho que temos de tentar compreender sempre os outros, tentar ver o lado deles e ver como é que eles estão a sentir e o que é que se está a passar primeiro que tudo.

E ao conversar e tentar fazer com que as pessoas tenham um à-vontade contigo para conseguir conversar e conseguir-te explicar todos os problemas que possam estar a passar, tanto na vida pessoal como na vida profissional.

Acho que isso é ser um bom ouvinte, acho que é uma das mais valias que eu acho que tenho.

Ter sempre o à-vontade, que eu acho que transmite às pessoas se tiverem algum tipo de problema, que possam ouvir falar sem ter algum receio, que eu possa não compreender. Mesmo se eles quiserem mudar de trabalho, eles querem mudar de departamento. Para mim, eu quero é que eles estejam bem. De resto, eu cá me arranjo, cá ficarei e cá arranjo com quem ficar cá.

Quero é que as pessoas estejam felizes no trabalho que fazem e com quem trabalham.

10. Quais as competências sociais que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Algumas das competências sociais mais importantes incluem, a capacidade de transmitir informações de forma clara, concisa e transparente, demonstrar uma liderança forte e confiante, inspirando e motivando a equipe a manter o foco e a produtividade, mas também motivar a equipa.

11. Competências técnicas que considera mais importante no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Como eu te disse ao início, eu não tenho nenhuma formação académica, eu tenho o 12º ano e pronto, por isso todas as colegas que trabalham comigo têm todas formações académicas.

Aqui, principalmente neste departamento, não acho que seja importante a formação académica, porque as pessoas aprendem a trabalhar no dia-a-dia, com as ferramentas que nós temos e os problemas que surgem.

Acho que não há necessidade, neste departamento específico, de ter uma formação académica. Não mesmo. Por isso é que alguns colegas estão a sair daqui. Mas quem fala de formação académica diz, por exemplo, algum curso específico que ajude, ou, então, idiomas, por exemplo, são competências que são possíveis serem aprendidas ou que qualificam, neste caso, estamos a falar enquanto responsável, não enquanto os membros da equipa, sim, aqui, como eu comecei com o início do NX, nós começámos com esta plataforma, nós sabemos e tivemos que aprender a trabalhar com isto. Por isso, não é preciso nenhuma formação específica, mas claro que é preciso aprender e saber todos os meios para conseguir trabalhar com este programa que nós temos.

Agora, temos uma formação e damos formação, sim, temos que ensinar aos colegas.

12. Competências de liderança que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

A empatia acho que é uma das principais características que se deve ter. E depois ter um bocadinho de serenidade e calma para tentar resolver as possíveis crises que possam existir. Os problemas que existiram, por exemplo, mas que foram resolvidos entre todos e toda a equipa resolveu, é uma questão, não é um problema específico, mas uma questão de muito trabalho. Durante a pandemia nós tivemos de trabalhar e sim, trabalhávamos muito, mas é só trabalhar e os colegas estavam cá para trabalhar e toda a gente trabalhou de bom grado.

13. Estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso durante a gestão de uma crise organizacional.

O estilo que considero mais importante talvez seja o democrático, todas nós trabalhamos de igual forma, e contribuo para que haja um bom ambiente e participação de todas.

14. Valores que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Penso que a empatia, o compromisso e a transparência são os valores mais importantes.

15. Quais as competências de liderança que recomendaria a um jovem gestor/líder a desenvolver ao longo da vida para obter sucesso no exercício das suas funções durante a gestão de uma crise organizacional.

A resiliência sem dúvida, trabalhar em equipa e talvez a flexibilidade.

Entrevistado C

Responsável pelo Departamento de Aviação e Suporte da agência abreu.

Data da Entrevista: 19/12/2023

1. Poderia informar a sua idade?

Tenho 45 anos.

2. Pode especificar o seu sexo?

Feminino.

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Tenho uma licenciatura em gestão de empresas.

4. Há quanto tempo trabalha na Abreu Viagens?

Estou há 23 anos.

5. Quantas pessoas fazem parte da sua equipa de trabalho?

Neste momento estamos em 19.

6. Quais são as funções que exerce atualmente como líder/gestor?

A Nélia está na parte mais da contratação, que a gente às vezes com as companhias, até por causa da localização, não é porque ela está em uma rua e é onde se faz a intervenção. É mais fácil em termos logísticos. Tem a aviação, tem comercial, essa parte, pronto. E eu estou mais direcionada com a cena dos horários, eu faço os horários, ou seja, como eu faço horários, estou mais dentro do serviço do que ela, pronto, e também estou com os ADMs, no fundo eu acabo a ser mais técnica, porque lido com vocês de todas as vossas situações. No caso dela, ela sim também trabalha no técnico, mas é mais comercial e não tão técnica, devido às reuniões que existem, mesmo a nível das situações do Galileo, de Travel Future, ou seja, Lowcosts, integração no sistema e assim, porque está lá e as reuniões acontecem lá, e presencial, ela está lá presente e ouve de resto, nós falamos tudo, uma com a outra, das partes que ela não está tão dentro e das partes que eu não estou tão dentro, falamos para que ambas fiquemos atualizadas do que se passa.

Ao nível de equipa é igual, porque há pessoas que às vezes falam mais comigo, outras vezes falam com ela, porque no fundo o facto de haver separação também cria mesmo isso, é natural que o pessoal de Lisboa fale mais com ela e o pessoal de Norte fale mais comigo, é óbvio, porque estou cá e ali, mas depois partilhamos e fazemos as coisas, por isso acho que conseguimos lidar bem, sabendo que não há dúvida que há determinadas funções que ela faz e eu não faço, e há coisas que eu faço e ela não faz, mas por isso é que às vezes preciso de ajuda e ela pede-me ajuda a mim, porque não conseguimos estar em todo lado, não é?

Eu liderava sozinha, com a situação da Nélia, eu nunca fui de cenas de preocupar com o cargo, eu sempre gostei de trabalhar e fazer as coisas, tanto que quando houve a situação de só poder haver uma com os filhos, alguém tinha de aparecer, o Nuno falou, teve alguns problemas em falar comigo, pronto, uma questão sensível. Se não, sem qualquer problema, dê-me bem com a Nélia, sempre me dei bem com ele aquilo que eu sinto é que, pronto, vocês não sabem, mas muitas das decisões são minhas.

7. Descreva uma história de liderança/ gestão em que tenha obtido sucesso na sua

função durante a gestão de uma crise organizacional.

O Covid não foi a pior altura que eu tive. Mas quer dizer, eu por acaso falei com a Nélia e ela disse que o Covid foi complicado, vindas as noites para cá a insatisfação da equipa nos colegas, para mim, foi mais grave que o Covid. O Covid foi uma adaptação, cortou a todos a questão do tempo que nós tivemos que dispensar, mas foi uma adaptação, toda a gente tinha emprego, agora a questão da insatisfação dos colegas da equipa num departamento foi bem mais complicada.

O Covid foi muito trabalho, porque também saíram algumas pessoas durante o Covid, então nós precisámos ir buscar pessoal dos outros departamentos para nos ajudar, porque entrou em lay-off. E também foi o ano passado, e com uma gestão que também já estava com a Nélia, foi quando o pessoal começou a dizer que foi a Joana, depois foi a Filipa, a Juliana, depois a Sá, eram contratações idas contratações idas.

Eu acho que é assim, eu acho que nós só podemos expressar se dependem de nós. Quando não depende de nós, as coisas têm de relativizar e eu já, por norma, já sou uma pessoa tranquila, pronto e acho que se realmente é aquela situação, se as pessoas não estão bem, eu dou todo o apoio para ajudar a não para saírem. Por isso, quando as pessoas chegam a minha beira e diziam, olha Sónia, arranjei melhor, porque a maior parte foi eu não consigo com esta situação dos horários. Se a pessoa não se adapta, eu também não quero ter aqui ninguém infeliz. Por isso, é tranquilo a esse nível, mas a questão era gerir quem cá ficava, não é? Era, olha, pedir ajuda, que é mesmo assim, ser humilde na questão, realmente na equipa dizer, precisamos de ajuda, precisamos que faças mais este seu horário, sei que tu não gostas, mas precisas que faças, para conversar. E acho que as pessoas conversando, acho que como equipa, também davam aquilo até às vezes mais que aquilo que lhes era o certo pedido, mas davam porque estão cá para ajudar quem cá fica.

8. Quais são os traços de personalidade que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional

O mais importante é a humildade.

Eu acho que reconhecer primeiro quando se erra, e acho que é importante o líder também reconhecer quando não faz bem as coisas. Eu acho que é importante, acho que nós precisamos de ter abaixo de nós, acho que eles precisam de olhar para nós e ter alguém a quem seguir e por isso eu acho que nós devemos dar o exemplo.

E eu acho que humildade para pedir desculpa, humildade para pedir ajuda, para dizer que não percebe e olha, ajuda-me. E eu acho que humildade é muito importante, porque eu acho que conversa, eu acho que conversar, acho que falar, falar, é muito importante falar, fazer com que as pessoas se sintam parte da equipa, do grupo e que não simplesmente um número, que eu acho que cada vez é mais isso.

E, sinceramente, eu acho que sempre como líder, como responsável da equipa, e acho que ainda continuamos a ser, acho que nós tomamos o facto de nós termos uma equipa tão boa, como tão ambiente de trabalho, e quando dizia isso nas entrevistas, e mesmo o pessoal que sai daqui, e o pessoal que entra aqui e reconhece que a nível de equipa, nós temos uma excelente equipa, acho que se bebe a nós também. A forma como nós gerimos equipa, o que nós precisamos de vocês, a forma que vocês, que nós também tentamos ser para vocês e que exista para nós, ou seja, estamos a estar à vontade. Sim, a flexibilidade que vocês também dão e tudo mais. Sim, acho que é importante nós estarmos bem e que vocês se sintam bem e felizes, porque eu acho que é assim que funciona melhor o trabalho. Eu acho que o companheirismo, ou seja, conversa, humildade, a comunicação e são as melhores coisas, eu acho, e mais importantes.

9. Que competências cognitivas considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu acho que é muito importante, e nós tentamos com vocês ter aquelas reuniões mensais e reuniões individuais também, porque eu acho que é muito importante que nós possamos mudar se as coisas às vezes não se estiverem bem.

E às vezes nós achamos que estamos bem, mas outras pessoas não nos veem dessa forma. E acho que existir a liberdade da vossa parte para nos dizer que alguma coisa não está bem, é bom e aceitar isso e tentar corrigir, os novos, é natural, porque estão menos tempo cá, às vezes não estão tão à vontade, e, entre aspas, não reclamam tanto, mas as pessoas mais velhas opinam mais, também mais à vontade connosco e também porque se calhar há coisas que conseguem ver de outra forma, claro, também têm mais experiência.

E podem já não ter tanta paciência, podem já às vezes não ter tanta paciência para determinadas coisas e falam, eu acho que é muito importante mais uma vez o ouvir.

Assim, eu acho que todas as pessoas gostam de estar certas, todas as pessoas gostam de ter razão, mas é muito importante sabermos aceitar uma opinião que não esteja... não é? Sim, e eu sinto isso, eu sinto que as pessoas, e eu já tive situações dessas, em que pessoas

de liderança, eles ouviam, mas não queriam saber, ou seja, não faziam nada daquilo que tu podias fazer porque ia contra o alcançamento dessa pessoa, não é?

E por isso travavam-te ali, ok, tudo bem, mas depois não iam para a frente, pronto, eu acho que, mais uma vez, tem tudo a ver com o diálogo, com a conversa, mas aceitar uma crítica, quer seja positiva ou negativa.

Eu acho que se calhar das situações mais, porque acho que nós conseguimos crescer muito com essa forma de ouvir e fazer-nos pensar às vezes, porque nós estamos às vezes numa situação de conforto, e quando alguém nos diz, olha, não estás a fazer isto muito bem. E acho que essa diferença de idade, acho que é importante para partilhar isso mesmo, para as vossas as ideias para as nossas, e eu acho que mais uma vez, isso tem a ver com crítica, eu diria crítica, acho que é muito importante, como é que tu vais dizer, crítica positiva ou não? Eu não sei se foi bem, se respondi bem à tua questão.

Ok, pronto, então basicamente o que diz é saber ter uma escuta, portanto uma escuta ativa para perceber quais é que são as necessidades de cada pessoa, para também ir um bocadinho de encontro, mas também eu, dando aqui também a minha opinião pessoal, eu acho que o facto de às vezes nós comunicarmos sem nos vermos, só ouvir ou só ler às vezes parece que a pessoa está a falar de uma determinada forma e não é assim, ou parece que está a ser ríspida ou assim, e não tem nada a ver, às vezes também o facto de não estarmos pessoalmente com todos leva-nos a perceber coisas que realmente se calhar são da nossa cabeça.

Sim, e por isso é que nós, eu e a Nélia achamos que o dia D é tão importante porque acabam por criar laços.

10. Quais as competências sociais que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

É óbvio que eu me dou melhor com uns do que outros, há pessoas com quem eu lido fora daqui e há outras que não, eu acho que as pessoas têm de separar as coisas e profissionalmente as coisas têm que funcionar com todos.

E uma das coisas, a razão que eu acho que sou uma boa líder, porque eu não tenho dúvida que sou uma boa líder e às vezes o pessoal pode pensar que é presunção não, mas é achar e ter conhecimentos, sempre tive da parte do pessoal com quem eu falei, percebi que se sentiam bem, enquanto comigo como chefia tem a ver com isso, tem a ver com o ouvir, com a parte humana, eu acho que é muito importante existir a parte humana e que as

peessoas se sintam, como eu seja um só. E por isso é que eu gosto dessa situação do social, do estar, primeiro porque eu sou social, bom, eu gosto de convívio, eu gosto de estar e porque eu acho que isto nos ajuda a equipa.

Como ideias também. Olha, o que é que tu achas? Quando as pessoas sentem parte da equipa dão opiniões. Porquê? Porque sentem-se ouvidas, sentem-se integrantes, então, não têm receio de dizer alguma coisa, quer seja positiva ou negativa.

Mas depois vocês também, porque eu sei, falam mais entre vocês, há coisas que não chegam a nós, ou às vezes chegam, pelas pessoas que se estão mais à vontade connosco para eu poder chegar a esta mensagem, não é?

Há coisas que nós sabemos de vocês também, que vocês também não sabem, porque chegam de outra forma, que às vezes não deveriam chegar, porque alguém disse que falou demais. Mas isso para dizer o quê? Que acho que é muito importante a parte social, primeiro, porque as pessoas são diferentes, mas eu acho que é importante a integração que vocês próprios, às vezes até eu fora, vocês como equipa, sem a parte do líder, que falem e que se entremajem, só que a questão às vezes também tem aqui o facto de, e isso é importante, às vezes entre vocês há alguém que acaba tomar a liderança.

Não tem propriamente a cena do líder, mas acaba por andar para mais. Sim, mas é normal. E às vezes o que eu não gosto, o que eu não acho tão... é porque tem a ver com as influências.

Porque às vezes há pessoas que influenciam outras e às vezes fica um bocadinho triste que outras pessoas vos passem determinadas ideias, principalmente de colegas, e assim, e que não sejam, e que vocês estiverem partidos, sem conhecer-se.

Sim, sim, sim. Exato. É por isso que eu essas situações não gosto muito, como equipa. Ou seja, eu, mas isso que tem a ver com, acho que tem a ver com esse aspecto, na questão de não julgar mal, e achar que, por mais um mundo cor-de-rosa, e pronto, essas coisinhas miudinhas que vocês entram no social, às vezes no cigarro, e o tempo passa a falar das pessoas que não estão cá, eu não gosto muito dessas situações e pronto, isso faz parte da língua social, conversar sim, mas acho que há coisas que não, mas acho que o social é muito importante e, como eu digo, o social principalmente físico, o social, mas estamos a falar também em termos de crise, portanto, isso também se adequa... em termos de crise.

11. Competências técnicas que considera mais importante no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu não sou nada de cenas de cursos, ponto. Eu acho que um líder tem que saber, ou seja, as pessoas têm que saber que se pedem ajuda, ele tem que saber, ok? Ele não tem que saber tudo, mas tem que saber de alguma coisa. mas eu acho que o mínimo para que vocês se sintam confiantes, vocês têm uma dúvida, vocês têm que saber que o vosso responsável tem que saber.

Do meu ponto de vista, o líder tem que saber mais do que vocês. Ponto. Pode não ser bom em tudo como vocês, no nosso caso, por exemplo, nós temos a parte do Galileo, temos a parte do Amadeus, temos a parte do AOL, temos a parte do Corporate, temos a parte das assistências, ADMS temos uma grande variedade.

E na maior parte, eu acho que nós temos que saber mais do que vocês, se calhar numa reemissão, como nós às vezes não fazemos tanta reemissão, se calhar vocês fazem, vou inventar em 5 minutos, mas vão fazer em 6.

Mas quando existem aquelas coisas mais complicadas, vocês não sabem e nós vamos ter que saber, nós temos que saber pela experiência que nós temos. Não é? Opa, para aquilo que estudamos fora de vocês saibam, seja porque for, mas eu acho que se vocês têm uma dúvida, têm que nos questionar entre vocês, colegas, percebem?

Depois, acho que temos que ter uma, no meu ponto de vista, isso tem a ver com a crise, acho que temos que ter uma personalidade que nos permita adaptarmos às diversidades de personalidade que vocês têm, que vocês são muito diferentes, não é? Eu se tiver uma personalidade direcionada para um, o que vai acontecer é que eu me dou melhor com esse e com os outros, até às vezes eu posso entre aspas deixar e isso não pode acontecer.

Eu tenho que, eu posso gostar mais de um do que outros, a trabalhar, posso me adaptar mais a uns do que outros a nível de personalidade, mas eu tenho que me adaptar a todos, ok? Eu acho que um bom líder é isso mesmo, é ouvir e adaptar. Aquela reunião que eu tive com vocês foi das vossas opiniões individuais, reunir aquilo que vocês pediram, aquelas sugestões que vocês me pediram e fixe, acho que a questão é essa, é ouvir, ouvir ou ler, no meu caso foi ler e depois fazer para que vocês saibam que aquilo que vocês dizem também não cai em saco roto. A questão é essa, eu acho que é muito importante a questão de ouvir, a humildade e humanidade, é achar que vocês são pessoas que têm vidas para além daqui, continuo a dizer que a Abreu é importantíssima, mas a vossa maior preocupação, o vosso maior amor, tem que ser aquilo que está fora da Abreu, ok? E eu,

como líder, penso dessa forma, e acho que é assim que vocês devem saber, porque emprego há muito, é mesmo assim. Eu acho que família, quer seja marido, quer seja que tenha filhos, que não tenha, o que interessa, mas o mais importante é o que está lá fora. Ser profissional, sim, dar tudo aquilo que vocês podem aqui dentro, mas nunca prejudicando a parte de fora, por isso, quando alguém me diz que tem então saúde, nem pensar nisso. Então saúde está à frente de tudo, para tudo, vai e sai quer a nível pessoal, quer a nível de família, porque eu acho que isso é que é importante. Mas também a nível de...olha, tenho um jantar, olha, tenho um aniversário. Temos aqui sempre um jeito para que vocês possam estar felizes com o que está lá fora, porque depois sabem também que se eu vos pedir alguma coisa, se houver necessidade, também vocês me dão dessa forma, não é? mas eu acho que é humildade, humanidade, eu acho que se isso tudo estiver até ligado, em crise, funciona. E por isso eu sou muito tranquila com crises, já passei por várias, não estou a dizer que não possa ainda surgir outra, mas sou muito tranquila. Se calhar é mais importante na tua ótica ele ter se calhar mais formação interna, digamos assim, e técnica da Abreu, neste caso da Abreu, porque neste momento, sinceramente, eu não acho que seja preciso cursos.

Acho que precisa ser técnico para que, neste caso, o funcionário, se for precisar de ajuda, saiba que ele sabe, e se não sabe, é para o conhecimento saber e vai dar uma resposta rápida.

E depois, a questão de saber ouvir, saber escutar, saber conversar, não ter a mania, que é melhor que os outros, porque é aquilo que eu vos digo, os procedimentos são iguais para todos, quer sejam funcionários, quer sejam chefes, quer sejam diretores, sem um e-mail nós não fazemos nada, mesmo que seja um diretor a ligar a dizer quero isto, vai então manda o e-mail, ok, mas olha agora eu não tenho aqui o e-mail, posso te mandar depois, tudo bem, ok, nós mandamos o e-mail para ele, de acordo com a nossa conversa telefónica, eu fiz isto e isto assim, ao seu pedido, e vai.

Porque ninguém é mais que ninguém, e acho que isso é importante também vocês se sentirem dessa forma, sentirem-se que ninguém é mais que vocês, nem o mesmo chefe, nem o mesmo responsável, nem o diretor, nem quem quer que seja, somos todos iguais.

12. Competências de liderança que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

A capacidade de tomar decisões rápidas, ser capaz de comunicar-se de maneira clara, honesta e transparente com a equipa penso que sejam as principais características

13. Estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu acho que deve ser democrática, ok? Tentarmos chegar a bom porto com uma resolução que agrada a todos, na falta de entendimento, eu acho que o líder tem que decidir.

Às vezes uma boa decisão ter uma boa ou uma má decisão acontece, às vezes todos nós erramos e nem sempre tomamos as melhores opções, quando às vezes é ser uma má decisão que depois posso admitir e voltar atrás e ter equipa da parte dele para poder jogar, mas eu acho que democrática, sinceramente, pelo menos eu não tenho dúvidas que é essa que tenho de alçada.

14. Valores que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Talvez a empatia, responsabilidade, compromisso e a transparência são os valores mais importantes.

15. Quais as competências de liderança que recomendaria a um jovem gestor/líder a desenvolver ao longo da vida para obter sucesso no exercício das suas funções durante a gestão de uma crise organizacional.

A resiliência sem dúvida, trabalhar em equipa e talvez a flexibilidade e adaptabilidade face às situações mais complicadas.

Entrevistado D

Responsável pelo Departamento de DSI -Suporte da agência abreu.

Data da Entrevista: 20/12/2023

1. Poderia informar a sua idade?

Tenho 49 anos.

2. Pode especificar o seu sexo?

Feminino.

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Eu tenho o 12º ano, eu sou de artes, tenho tudo a ver com a informática.

4. Há quanto tempo trabalha na Abreu Viagens?

Eu trabalho na Abreu há 21 anos.

5. Quantas pessoas fazem parte da sua equipa de trabalho?

Sendo que, há 6, 7 anos, o diretor da altura me passou para o cargo mesmo de responsável da área de suporte e gestão, da área de informática, na altura eram, por aí, umas 15 pessoas ao todo, porque o suporte é dividido em duas equipas.

Na altura eram três equipas, era a assistência, os fields e era a área de gestão, entretanto, veio a pandemia, e com a pandemia tudo decresceu, as pessoas ficaram menos, a equipa ficou mais reduzida, somos neste momento 9.

6. Quais são as funções que exerce atualmente como líder/gestor?

Faço toda parte de gestão da equipa, o apoio à equipa, tudo o que tem a ver com decisões da equipa, todas as dúvidas que eles tenham, processos comigo que falam, ou seja, e depois giro toda a parte das escalas, mais recursos humanos, horários, férias, picagens de ponto, essa parte toda é o normal de um bom gestor. Para além disso, eu dou-lhes todo o apoio na área do suporte, ou seja, todas as decisões que possam precisar sou eu que dou, procedimentos, geralmente sou eu que os defino, lá está, com a ajuda deles, muitas vezes,, não é?

Pronto, toda a parte processual e depois, para além disso, ainda tenho a parte toda que eu faço, que eu giro também, que eles não fazem, não é? Que eles não fazem. Eu giro, por exemplo, a Central de Compras da Informática, giro e faço sozinha neste momento, não tenho mais ninguém, e só isso leva-me, todo o meu tempo, ainda por cima, há tantos colaboradores. Por exemplo, agora, quando houve a troca dos computadores, houve a troca para os portáteis, bem, eu ouvia uma correria naquele departamento da SI que não parava, não é? Essa também é outra das coisas que eu tenho a meu cargo, é tentar perceber exatamente quais os problemas que existem na empresa, a nível de hardware, a nível de softwares e isso tudo, e colocar essas questões superiormente para saber onde é que podemos chamar essas ou seja, trocas de portáteis, trocas de desktops, trocas de impressoras, como fazer a montagem de uma loja, quando é que tem que se comprar,

fazer, por exemplo, toda a compatibilização das comunicações a nível de circuitos, a nível de telemóveis, pronto, tudo isso passa por mim, pois, é que nós somos a área de suporte de todo Portugal, de Angola, do Brasil, de Espanha... Às vezes até podem se esquecer, às vezes, que não é só linda avelha, não é? ou seja, Portugal e o estrangeiro todo e nós somos a equipa de suporte para tudo, não é? Tudo bem, eu tenho o Guilherme no Brasil, que me ajuda imenso, tenho o Freddy no Porto, que também é da equipa e que também ajuda bastante.

7. Descreva uma história de liderança/ gestão em que tenha obtido sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Para além da parte que houve do Covid, claro, houve situações ao longo dos anos de área informática, infelizmente às vezes há esse tipo de situações. Há coisa de um ano e meio, houve um problema a nível dos computadores, que nós tivemos que formatar os computadores todos da empresa, toda a gente deixou de trabalhar, e foi uma crise. E quando assim é, o que nós fazemos é falamos com as pessoas, para já explicamos, porque eu acho que a comunicação é essencial, eu acho que nós temos que falar com os colaboradores e temos que lhes explicar as coisas, não podemos guardar para nós, não podemos dizer isto é para fazer porque sim.

Nós quando temos alguma coisa para fazer temos que lhes explicar o porquê, as pessoas têm que saber o porquê, eu própria também tenho chefias e também gosto que as minhas desfias me expliquem o porquê daquilo que é necessário fazer, inclusive é para dar o meu feedback, porque muitas vezes as pessoas têm coisas muito úteis para nos dizer e para nos transmitir que nos ajuda a resolver as situações. Nesse caso foi falar com as pessoas, explicar o que estava a acontecer e pedir a ajuda delas para dar um bocadinho mais do que aquilo que já dão, para podermos resolver a situação num menor curto espaço de tempo, pronto, num menor espaço de tempo, e posso dizer que, de facto, tenho uma equipa excelente e são impecáveis, porque, de facto, todos eles se dispõem a ajudar quando assim é, quando é necessário, quando há crise e quando há problemas, todos eles, pronto, seguem em frente e fazemos o que temos a fazer. Mas, principalmente, eu acho que o principal é nós para já termos uma boa dinâmica com a equipa, uma boa comunicação, explicar as coisas às pessoas e quando há uma crise tentar ouvir todos os lados, todas as pessoas, porque todas as pessoas têm inputs.

Porque nós que estamos a gerir a equipa, não quer dizer que sejamos nós que temos que resolver tudo, ou que sejamos nós que temos que dizer é assim porque eu acho que é

assim, não, se calhar há outras maneiras de ser, de se fazer e temos que ouvir as pessoas.

8. Que competências cognitivas considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Bom, eu acho que é importante nós falarmos com os colaboradores para saberem, e o falar às vezes não é só a nível do trabalho, é falar com a pessoa, saber como é que a pessoa está. Muitas vezes a pessoa não está bem ou não está a fazer bem o seu trabalho porque alguma coisa se passa não é fácil, as pessoas não são todas iguais, todas elas são diferentes, nós temos de nos adaptar às pessoas.

Elas têm de se adaptar ao trabalho, mas nós temos de nos adaptar um pouco a elas, há coisas que nós podemos dizer que é levar para a equipa toda, mas há coisas que eu sei que se for pedir a uma pessoa em específico, essa pessoa se calhar não vai saber lidar com a situação tão bem quanto a outra.

Porque eu os conheço, porque eu sei a maneira de ser deles e a experiência a liderar essa equipa acaba por também ser uma mais-valia a reconhecer se que algo não está bem, porque também já tem mais à vontade com a pessoa e a pessoa sabe que pode contar e falar comigo eu deixo-os sempre à vontade para falarem comigo, a nível pessoal, a nível profissional, inclusive eu até lhes digo a nível profissional falem comigo, se eu errei, se eu fiz alguma coisa que vocês acharam que não estava correto, falem comigo, chamem-me a atenção e nós vamos ver em que é que se pode melhorar.

E ao falar com eles, acho que as pessoas se sentem um bocadinho mais compreendidas ou sentem-se que realmente a pessoa está a ter consideração, está preocupada, portanto acaba por ser diferente, não é mais uma pessoa no departamento.

9. Quais são os traços de personalidade que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional

A calma, principalmente manter a calma.

Às vezes é difícil em situações de crise manter a calma, ter o discernimento para ok, vamos parar, vamos pensar nas coisas, principalmente é isso e eu acho que depois lá está. Mantemos a calma, mantemos o foco depois também na resolução do problema, ter foco para resolver o problema, a comunicação que é essencial tanto internamente para a equipa como para o exterior. Também é explicar às pessoas o que está a acontecer e o que tem de ser feito, nós trabalhamos com colaboradores, com os nossos utilizadores e nós temos

de lhes explicar o que as coisas estão a acontecer, o que é que está a acontecer, por isso sim, acho que é a calma, a comunicação e eu acho que isso é o essencial.

10. Quais as competências sociais que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Uma das coisas que nós tentamos sempre fazer é verificar se há pessoas dentro da equipa que possam ter algum atrito, mesmo com outras equipas, porque, por exemplo, eu tenho duas equipas no fundo, o suporte são duas equipas distintas, e se há atrito entre as pessoas, o trabalho torna-se muito complicado e resolver as situações torna-se muito mais complicado. E já me aconteceu de pegarem duas pessoas, metê-las numa sala e dizer-lhes que resolvam os vossos problemas, porque os vossos problemas não são profissionais, de certeza, e se forem, tem de resolver à mesma, porque se vocês trabalham todos os dias um com o outro, vão ter que os resolver, e as pessoas acabam por resolver as situações. Porque lá está, num momento de crise, se as pessoas estão de costas voltadas umas para as outras, não vão conseguir resolver a situação, não vão conseguir ser concisos, objetivos. Porquê? Porque se precisarem daquela pessoa para fazer o passo seguinte e não se derem bem com aquela pessoa, não estarem à vontade com aquela pessoa por alguma razão, não vai correr bem.

E isso vai afetar todo o planeamento que nós tínhamos feito para qualquer coisa que tenha que ser, lá está, uma crise qualquer que tenha que ser resolvida, ou seja, nós temos que ter sempre muita atenção, de facto, à parte social das pessoas.

Também, como eu trabalho com uma equipa que dá suporte, a parte social também deles, os utilizadores, é muito importante. Pronto. Também tem que estar sempre atenta a essa situação, à forma de eles responderem, tanto por escrito, como por telefone, é muito importante, porque lá está, do outro lado da linha pode estar uma pessoa super stressada, mas nós deste lado temos que manter a calma, e temos que tentar levar a pessoa a acalmar-se, se não conseguirmos, mas pelo menos para tentar resolver o problema, para tentar resolver a situação, porque sem isso não vamos conseguir resolver a situação e podemos ainda escalar a situação para uma coisa ainda mais complicada a resolver.

Por isso, eu acho que socialmente, na minha equipa pelo menos, as pessoas têm que ter mais valias sociais, ou seja, não podem ser pessoas muito fechadas, não podem ser pessoas muito tímidas.

11. Competências técnicas que considera mais importante no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu não acredito que alguém que tenha um licenciamento em engenharia informática pode até começar pelo LPS, que eu acho que até as pessoas deveriam começar. Sim, por baixo, não é? Para perceber. Exatamente, Acho que deveriam começar por aí para perceber que as coisas funcionam. Pronto.

De qualquer das maneiras, para a nossa área, uma pessoa que tenha um técnico ou profissional na área de informática, acho que é o suficiente. E depois sempre, eu acho que as pessoas devem sempre querer aprender mais e saber mais e tirar cursos.

Se é esta a área que eles querem seguir, tirar cursos dentro desta área, há imensas empresas que dão cursos de informática, varridíssimos, e acho que é sempre uma mais valia para as pessoas que trabalham na área do suporte.

Sim, tem que ter um curso, pelo menos, ou pelo menos tem que ter experiência, porque há muitos anos, já me aconteceu, de ter pessoas a vir a entrevistas que de facto nunca tiveram curso, mas sempre foram autodidatas, e na área de informática isso acontece muito, há pessoas que são autodidatas na área de informática desde a adolescência, que eles abrem um computador, mas é uma geração diferente, não é? já me apareceram miúdos de 18, 19 anos, que sabem mais do que eu, eu não me considero, uma técnica de informática, ok?

Eu tenho muitas mais valias dentro dessa área, mas não me considero uma técnica de informática, eu considero-me mais como uma gestora de uma equipa

12. Competências de liderança que considera mais importantes para obter sucesso

Penso que a empatia, o ser capaz de ajustarmo-nos rapidamente a mudanças e imprevistos, bem como sabermos manter a calma durante uma situação imprevista são as principais características que destaco.

13. Estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu acho que sou e tento ser democrática, eu não gosto do estilo de liderança do eu quero posso e mando, porque isso não é liderar, acho eu, a minha maneira de pensar, o ser liberal

também não. Eu estou cá é para defender os meus, qualquer coisa que aconteça, eu dou sempre a cara por eles, por isso eu acho que é entre todos conversarmos e tentarmos chegar a uma conclusão de como combater a crise. Ok? Nem se houver um problema, sou eu a cara, não são eles, porque eu é que sou a responsável.

14. Valores que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Honestidade, acima de tudo, acho que honestidade e empatia e solidariedade são muito importantes, transmitir confiança, não sei se pode ser considerado um valor.

Sim, ser organizado, eu acho que ser organizado é muito importante também.

15. Quais as competências de liderança que recomendaria a um jovem gestor/líder a desenvolver ao longo da vida para obter sucesso no exercício das suas funções durante a gestão de uma crise organizacional

Acho que é um bocadinho por aí, eu acho que manter a calma, oferecer as pessoas, pedir ajuda, muito importante, nós não sabemos tudo, pedir ajuda é muito importante e criar confiança com as pessoas para que consigam criar uma equipa coesa para conseguirem combater todo o tipo de crise que possa existir. Se a equipa for coesa, a confiarem-nos nos outros, acho que tudo se combate, sinceramente.

Entrevistado E

Diretor E-commerce da agência abreu.

Data da Entrevista: 21/12/2023

1. Poderia informar a sua idade?

55 anos.

2. Pode especificar o seu sexo?

Masculino.

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Licenciatura.

4. Há quanto tempo trabalha na Abreu Viagens?

15 anos.

5. Quantas pessoas fazem parte da sua equipa de trabalho?

Pois isso é um bocado difícil de explicar, porque eu tenho essencialmente duas áreas na Abreu como diretor coordenador não é uma, é o Abreu online, que eu neste momento não sei quantas pessoas terá, mas perto de 40, à volta disso, e depois tenho a área toda do e-commerce, comunicação, e-commerce, loja online, IP2B, e esse caso tenho que levar uma equipe à volta de 23 pessoas.

6. Quais são as funções que exerce atualmente como líder/gestor?

Por desgracia, o dia-a-dia é sempre muito variável em relação ao investimento, tem a ver, claramente, com a coordenação da equipa, mas também tem a ver com orientação, objetivos e controlo, portanto, não há um dia comum, depende dos projetos e das ações que estão envolvidas a cada momento.

7. Descreva uma história de liderança/ gestão em que tenha obtido sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Pois isso não é fácil visualizar uma história que passamos a esse período. Nós tivemos dentro da África dois desafios grandes, um foi claramente recolher a casa e diminuir quer a intensidade do negócio, quer os investimentos, ao mesmo tempo, mantendo as pessoas motivadas, não é?

Claramente, em relação ao Covid, e nessa altura eu estava apenas com a área de e-commerce e online. Portanto, o maior desafio foi compreender que podíamos continuar a operar, mas a partir de casa, visto numa primeira fase, e portanto, isso trouxe vários desafios e depois o segundo desafio foi, com a travagem do negócio, escolher realmente quem seriam as pessoas mais adaptadas para estarem presentes na situação de crise, quando as outras pessoas teriam que, teríamos que pausar, teríamos que dizer às pessoas que para já não estariam a trabalhar, estariam a partir de casa, isso porque o negócio diminuiu intensamente, mas ao mesmo tempo era necessário encontrar dentro da equipa

as pessoas com perseverança suficiente para estarem num modelo em que o primeiro objetivo deles é vender e servir o cliente, mas ao mesmo tempo naquela altura o objetivo passava mais por suportar os atuais clientes, tratar de verificar as situações das pessoas, quer estivessem em viagem com problemas quer estivessem com viagens marcadas para o futuro, que era necessário cancelar, ou era necessário alterar, ou era necessário devolver, portanto, um trabalho com um perfil diferente variam normalmente as equipas de atendimento. Bem, isto está-nos a falar de uma situação, a pandemia do Covid, foi uma situação que veio baralhar inteiramente a lógica das pessoas e das equipas que estavam a trabalhar, por um lado, de repente, as pessoas viram-se sem perspetiva do futuro, ou sem saber exatamente o que iria acontecer, portanto, isso criou uma grande falta de confiança nas pessoas e nas equipas que estavam a trabalhar. Era necessário manter as pessoas motivadas, mas sem sabermos o que é que poderíamos garantir no futuro próximo ou médio a essas pessoas, e, portanto, foi de certa forma exigido que as pessoas, que escolhemos essas pessoas, fossem as pessoas que apresentassem mais flexibilidade, mais disponibilidade e capazes de terem a cabeça o ímpar para quase fazerem um reset àquilo que estavam a fazer anteriormente.

Se foi bem aceito, nunca é bem aceito no sentido em que as pessoas têm a sua vida, têm a sua lógica do dia-a-dia, têm o seu trabalho, têm os seus objetivos, portanto não havia como ser aceito com um otimismo.

Mas eu julgo que no global as pessoas, porque a situação do governo ultrapassou a lógica da própria empresa, não é? Foi a sociedade em geral, não é? Que travou tudo a fundo e, portanto, aqui estamos a falar de alterações na vida das pessoas, quer os filhos não poderem trabalhar, os filhos não poderem estudar na escola, e todas essas dúvidas, portanto não é uma situação, não é uma situação normal, não é uma situação, por exemplo, em que merecer de uma questão de objetivos, ou seja, nós estamos, por exemplo, neste momento estamos a trabalhar 2023 ainda, mas com a perspetiva sobre 2024.

E nessa perspetiva de 24 nós encaramos incidentes, há aqui vários negócios em relação aos quais estamos envolvidos ou várias partes do negócio não rentáveis, portanto, nós vamos abandonar essa parte e, ao abandonarmos essa parte, nós temos recursos humanos que estão envolvidos nessas áreas em que nós vamos ter que dizer às pessoas, olha, já não há esse trabalho ou esse desafio, portanto, agora temos uma situação normal, mas é uma situação em que uma empresa chega a um determinado momento e diz, olha, este negócio que eu estou a fazer, sei lá, hipoteticamente a Inglaterra, isto já não vai, isto não é rentável,

eu quero abandonar esta área de negócios. Se eu quero abandonar esta área de negócios, eu tenho uma equipa relacionada com isso. Já não estou por lá das áreas de sistemas e tudo mais, mas tenho uma equipa de recursos humanos para isso. ou dizer a essa equipa, olha, já não existe e aí há duas maneiras, uma é perceber se esta pessoa pode ser aproveitada noutro negócio específico ou noutra ação específica internamente e se tem perfil e capacidade para isso e se pode integrar uma nova equipa, ou então, chegar a um momento em que temos de falar com a pessoa e dizer, olha, já não há mais trabalho para ti.

Pronto. Isto acaba por ser sempre mais difícil de aceitar, de facto, das pessoas porque, na verdade, todos nós...

Portanto, não é uma questão de dizer à pessoa, olha, tu não serves para este trabalho, vais ter de sair. É uma questão de dizer à pessoa, olha, eu já não tenho mais trabalho para ti, a pessoa, em si, acaba por ter um conjunto de entendimento muito mais difícil, porque a pessoa acha que faz bem o seu trabalho, e nós também achamos que faz bem o seu trabalho, a pessoa acha que está motivada e que tem uma perspetiva e de repente tudo isso lhe é cortado.

E a pessoa pode pensar é por minha culpa, é por culpa do chefe, porque é que se passa, no fundo não é portanto, é sempre muito mais difícil de aceitar para as pessoas, aí esses, não há sempre uma capacidade de tentarmos encontrar soluções alternativas ou de tentarmos perceber e ajudarem a melhorar essa pessoa a continuar a ser vida profissional mesmo, seja a que hora dá.

Portanto, essas questões são mais complicadas. mas a questão do Covid foi muito complicada, porque impactou toda a empresa, mas era um impacto global na sociedade, portanto, a aceitação, ainda que nunca fosse de modo feliz, haveria uma compreensão muito maior, existiu uma compreensão muito maior de todas as equipas que trabalharam antes.

8. Quais são os traços de personalidade que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional

É necessário grande agilidade e grande flexibilidade.

Na verdade, seja num tempo de crise, ou seja, num modelo normal de negócio, nós temos de ter uma capacidade permanente de nos adaptarmos a novos desafios e também de compreender quais são esses novos desafios, não é? Portanto eu estou a falar de agilidade

e flexibilidade, mas também estou a falar de trabalhar bastante, de uma forma bastante insistente com aquilo que é o conhecimento de cada mercado específico, independentemente do diretor. Pode ser o mercado das viagens e da venda das viagens, como pode ser se nós estamos a trabalhar na lógica do mercado corporativo, as tendências de negócio, portanto, a agilidade e flexibilidade e também uma grande abertura a novas ideias e novas formas de estar sempre relacionadas com a lógica de um negócio, não é?

E, portanto, isso é crucial, portanto, é termos a capacidade de absorver novas informações em permanência com esse negócio e a capacidade também de serem usagens inflexíveis o suficiente para adaptarmos.

Isso é uma primeira coisa, a segunda coisa é que nós independentemente de sermos diretores ou responsáveis de equipa ou supervisores há duas formas mais básicas podem dizer de gestão, uma é o que é aproximante.

Temos bastante disso porque estamos autoconvencidos que temos o know-how e a capacidade suficiente e sabemos para onde as pessoas devem ir, e portanto, há aqui uma necessidade, seja em tempos de crise, em tempos de crise ainda maior, de conseguir escutar e ouvir os colaboradores e a infinita voluntariado, porque há muito valor, há coletores diferentes, há formas de usar diferentes, há muito valor a todos os níveis de uma organização com estes colaboradores.

Portanto, é por um lado disputar e para além de disputar também aprender e conseguir levar isso. Portanto, porque isso nos leva à terceira questão, é que nós só conseguimos trabalhar de forma mais positiva e excelente se nós conseguimos que a nossa equipa esteja motivada. e parte da equipa que está motivada é nós escutarmos também, compreendermos e discutirmos a cada momento soluções que possam vir de outros níveis hierárquicos, dependendo do nosso e não apenas dos nossos pares, mas abaixo de nós também. Portanto, agilidade e flexibilidade, conhecimento do mercado em que um está a fazer e abertura completa a novas ideias e capacidade de motivação das equipas, principalmente escutando e também aproveitando essas ideias para conseguir que o objetivo global seja mais próprio.

9. Que competências cognitivas considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Quando falamos de cognitivo, para alguém que dirige equipas acabam por ser as mais importantes, acabam por ser as mais importantes.

O saber de motivar, o saber de estar, o saber de estar com as pessoas e principalmente encontrar, porque cada pessoa tem essas motivações, tem formas diferente de estar na vida, encontrar aquilo que podem ser as motivações da sua equipa para conseguir adaptá-las ao objetivo e também para conseguir que o líder, essas motivações, possa trabalhar essas motivações na nossa orientação e ao mesmo tempo manter as equipas motivadas.

10. Quais as competências sociais que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Nós quando temos uma equipa maior, é impossível fazer isso individualmente. Portanto, você, quando tem uma equipa maior, acaba de ter responsáveis inter-membros dessa equipa e você tem que conseguir passar essa cultura e essa necessidade também para os seus responsáveis inter-membros.

Porque é impossível você, todos os dias, nem quase parte da sua missão, estar com determinado indivíduo, precisa criar a estrutura, também com os seus responsáveis intermédios e com as pessoas que apoiam e ajudam a fazer essas coisas, a cultura que permita isso mesmo, que compreendam que não são chefes apenas, compreendam que para liderar suas equipas tem que ter essas capacidades de liderança e nessas capacidades de liderança para além dos conhecimentos técnicos do negócio que está a fazer.

Existem muitas, existe a organização, existe a capacidade de planeamento, existe a capacidade de *reporting*, existe tudo isso. Mas tem que ter as capacidades nestes casos sociais para motivar os equipamentos, para motivar as equipas. Isso tem a ver com a cultura que se cria dentro das equipas com as quais vai trabalhando, não é? Existem conceder-se os valores da empresa globalmente, existem os valores que estão associados à missão, o que está a querer fazer nesse momento, seja organizar a comunicação, seja incrementar as vendas, seja organizar um determinado projeto, tanto valores da empresa, valores da missão e depois existem os valores que eles têm que ser capazes ou elas de gerir que tem a ver com essa lógica de motivação das equipas, tem a ver com compreender as equipas, tem a ver com separar-se com elas, tem a ver com passar, tentar compreender e passar pelos melhores valores que as pessoas têm, de forma a conseguir, em conjunto, ultrapassar esses problemas e levar a decisão a bom lugar.

11. Competências técnicas que considera mais importante no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Há uma competência, há competentes técnicas que são, que variam conforme as funções que falem, que são essenciais. Se lá, nessas equipas nós trabalhamos bastante com o marketing digital, há um conjunto de competências técnicas iniciais têm de existir.

Nós necessitamos desse conhecimento, não é só na própria agência Abreu que nós conseguimos formar e gerir esses conhecimentos, há uma competência técnica, você está na área da aviação, há competências técnicas muito específicas nessa área.

Agora, como é que vocês chegarem às competências técnicas, por exemplo, promoção interna, não me preocupou muito, há uma competência técnica acima disso tudo, que é a capacidade de permanência aprender novos métodos e novas formas de fazer aquilo que se está a fazer na sua área. E essa é crucial, porque é o que se diz, é o que eu aprendi na universidade, em sistemas e computadores, aquilo já não é utilizável, mas o que é utilizável, que é a lógica toda por trás, seja da programação, seja da gestão de um projeto, que é uma competência técnica específica que eu aprendi nesse momento. Agora, a partir daí tenho que continuar a aprender, mas tenho um conjunto de bases, independentemente da área, que lhe ajudam a compreender claramente as lógicas e a forma daquilo que está a fazer.

Nós lhe dizemos, ok, competência técnica em termos de estar a atender uma agência, já abriu, pronto, pode haver um conjunto de competências técnicas que aprendeu na minha escola de Televisão, chega cá e eu estou-lhe a dar um conjunto de coisas, olha, isso não é bem assim como tinha na escola. Agora é assim, agora é assim, agora é assim. Mas você tem a base para compreender o que eu estou a falar.

Eu não lhe estou a dar a base completa, portanto, sim, eu acho que as competências técnicas são muito relevantes. Não são mais relevantes. Nós estamos sempre a falar da capacidade da pessoa, da auto motivação, da capacidade de aprender de novo, da capacidade de ser ágil e flexível, de ser batalhador, de lutar contra objetivos, de ser indicioso, tudo isso ultrapassa em muitos casos qualquer competência técnica, agora a competência técnica tem que lá estar de base.

12. Competências de liderança que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

A empatia é fundamental, a humildade, o ser capaz de motivar a equipa.

13. Estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso durante a gestão de uma crise organizacional.

Vamos ver, mesmo numa lógica militar, vamos falar de uma lógica militar, mesmo numa lógica militar, o meu comandante de companhia ou o meu comandante de portão dão-me instruções, não é? Eu numa lógica militar, ok, é assim, é prazer e foi ele que mandou-me. Mas, os melhores que serão esses comandantes de companhia ou comandantes de portão, não são dessa forma. Os melhores são aqueles que conseguem transmitir os valores, conseguem transmitir os objetivos, conseguem estar com as suas equipas e conseguem que essas próprias equipas vão para além daquilo que ele até se lembraria de rir no momento, não é?

Esta é a questão, não é? E isso também tem a ver com outra coisa, não é apenas o estilo autocrático, tem a ver com o que nós chamamos de micromanagement, tem a ver com você ser o responsável qualquer que vai ao detalhe, tanto a funda, as pessoas, pronto, sei lá, uma loja, olha, já viste isto, já enviaste o orçamento, já viste daquilo. Mas já, e essa micro gestão, quando não se começa a crescer essa equipa, se é impossível. Se pode chegar a um determinado momento que é totalmente possível. Mas é impossível, porque não deixa as pessoas a baixo respirar, não deixa as pessoas auto organizarem-se, deixa as pessoas inteiramente independentes de si, portanto as pessoas não não estão capazes ou disponíveis de dar o seu maior valor, não estão, não estão. As pessoas têm de compreender os objetivos reais, têm de compreender os KPIs pelos quais são avaliadas, têm de compreender aquilo que fazem melhor e aquilo que fazem pior.

Faz parte da liderança ajudá-los nisso mesmo, não é? Ajudá-los nisso mesmo, dizer olha, tu, neste género de organizações, acostumas-te a fazer estes e estes e estes e vamos lá tentar ver o que é que é o melhor ponto de trabalho para avançar os níveis.

Não é ao contrário de dizer, olha, tu erras, pronto, agora faz assim, faz sempre assim. Assim eu tenho a certeza que não erras. Se calhar é mais difícil, em primeiro momento, mas é muito mais complicado à medida que o tempo passa, e à medida que essa pessoa tem que evoluir, é basicamente isso. É muito difícil estar a falar de estilo de gestão, cada um tem o seu próprio estilo de gestão, agora, claramente, tem que ser um estilo de gestão que consiga respeitar as pessoas que estão a colaborar consigo e que você lidera, e consiga que essas pessoas vão para além daquilo que você se deveria lembrar no primeiro momento que tem que escolher para fazer.

As pessoas têm que ser envolvidas, têm que compreender a sua missão e têm que fazer

por si, não é? É ótimo quando nós temos uma determinada equipa, temos vários objetivos. Por exemplo, na nossa ONG WPT, há um conjunto de páginas que a minha equipa tem que gerir diariamente em termos de produto, em termos de preço e para ir adiante, não é? Eu podia acordar todas as manhãs e ir olhar para o salário e dizer, isto está mal feito, isto está mal feito, isto está mal feito, quem é que fez isto? Vamos lá falar. Eu prefiro mil vezes que as pessoas que estão a trabalhar aquilo tenham um argumento que estão a fazer, sabem para onde é e até me digam, olhe, nestas páginas nós tínhamos isto, eu acho isto errado, o produto que está a sair é este, vamos colocar este, o que é que eu gosto e por aí adiante. Claro que sim, totalmente.

14. Valores que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Sem dúvida que temos de ser transparentes com a nossa equipa, ter uma comunicação aberta de ambas as partes, assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas, seja em situações de crise ou não, e claro a resiliência é muito importante.

15. Quais as competências de liderança que recomendaria a um jovem gestor/líder a desenvolver ao longo da vida para obter sucesso no exercício das suas funções durante a gestão de uma crise organizacional

Primeiro, humildade. É aquela coisa que estávamos a falar há um bocado, ninguém nasce ensinado, depois há uma questão que é trabalho árduo, permanente.

Não é trabalho manual, mas é trabalho árduo, é trabalho, também pode ser manual, é empenho e foco, a pessoa tem de ter empenho e foco, tem de ser humilde. Em qualquer área de negócio que se venha a meter, porque pode trabalhar em diversas áreas, tem que conseguir ser capaz de aprender e tomar conhecimento, é aquela história que nós falámos que o treinador do Benfica não fala português, pronto, não interessa, isso não interessa, mas o estouro vai para uma empresa, não pode ser apenas, eu estou aqui pelos processos e tudo mais, tem que procurar conhecer o negócio e as questões que estão relacionadas com esse negócio que vai pretender seguir. Ok? Tanto humilde, foco, empenhado no trabalho e estudar e procurar conhecer o máximo do negócio onde está envolvido, e depois

aquilo que já falamos também, muita flexibilidade, muita capacidade de a cada momento poder virar de um lado e para o outro e depois também a capacidade que vem com a humildade de compreender onde erra, porque vai errar de certeza.

E o que é que pode fazer melhor para não errar? Às vezes há uma dificuldade muito grande com as pessoas perceberem que eu errei, porque as pessoas estudaram vários anos, estão empenhadas, estão educadas, fazem uma coisa E é muito importante que a cada coisa que façam, a cada fórum que dirijam, consigam autoavaliar-se no sentido de eu fiz isto capazmente, eu não fiz isto como devia fazer, eu errei aqui, eu posso mudar para a frente, ou seja, não é... é isto, não é? Não é difícil, não é difícil. Às vezes as pessoas saem das universidades com a noção de que já passaram aqueles 5 anos, ou 4 anos, não sei quanto é que é agora, e que, portanto, estão prontinhos para a vida, ganham salário.

Não, estão no começo, estão bem no começo. Ok, pronto. Olha, já chegámos aqui ao fim, já fiz todas as questões que precisava aqui para elaborar um perfil de competências, tendo em conta a sua opinião.

Entrevistado F

Supervisora do departamento de AOL da agência abreu.

Data da Entrevista: 22/12/2023

1. Poderia informar a sua idade?

Tenho 52 anos

2. Pode especificar o seu sexo?

Feminino.

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Sou formada em Turismo, tirei um curso superior de turismo na altura no ISLA

4. Há quanto tempo trabalha na Abreu Viagens?

27 anos.

5. Quantas pessoas fazem parte da sua equipa de trabalho?

Sou responsável por uma equipa atualmente de 19 pessoas, que é uma equipa que presta essencialmente o suporte ao cliente, embora tenhamos também uma vertente de suporte aos fornecedores, mas o nosso foco e a nossa essência de existir é o suporte ao cliente.

6. Quais são as funções que exerce atualmente como líder/gestor?

Eu tenho algumas tarefas que me são incumbidas a mim, mas essencialmente ajudá-los a ultrapassar as situações e as dificuldades diárias em que eles requerem uma orientação, nas situações mais complicadas que possam surgir, a minha competência é também garantir que mantemos um nível de qualidade que queremos atingir, não é? Nós temos um padrão a nível de serviço e de atendimento que deve ser mantido, e uma das minhas tarefas de supervisão é precisamente isso, verificar se a equipa está a responder de acordo, nos timings de acordo, se está a fazer o que está ao seu alcance para corresponder às expectativas dos clientes.

7. Descreva uma história de liderança/ gestão em que tenha obtido sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

A pandemia foi sem dúvida alguma a altura mais crítica e difícil que atravessámos na África Oeste Geral. Foi mesmo muito difícil de superar, ninguém estava à espera, ninguém estava preparado e o que nos fez ultrapassar esse momento foi a união, sobretudo isso, a união. Unimo-nos muito em resolver os problemas, em ultrapassar isto e chegar a bom porto, ajudámo-nos muito uns aos outros, portanto é entre ajuda e a união, acho que é muito importante e depois também celebrar os sucessos, não é? Porque eu recordo-me que no início nós vivíamos o dia-a-dia, era um dia de cada vez, não havia hipótese de fazer projeções do amanhã, e organizávamos até o nosso trabalho para o mês corrente, quer dizer, tudo o que fosse pedidos, solicitações de clientes para o mês seguinte, nem conseguíamos lá chegar.

Então, sempre que chegávamos ao fim de cada mês, nós celebrávamos, uma vitória, conseguimos ultrapassar, já fizemos isto, correu bem. O agosto foi um mês muito, muito difícil e quando chegávamos ao final do agosto, celebrávamos, até fizemos um brinde online e, portanto, eu acho que é isso, acho que a união e a entreaajuda é aquilo que nos faz continuar com sucesso, acho que sim.

8. Quais são os traços de personalidade que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional

Eu fui muito autodidata na parte de aprender a liderar equipes e pessoas, gerir pessoas não é fácil, aliás, gerir pessoas é mais difícil do que propriamente as tarefas práticas do dia-a-dia, mas eu fui aprendendo e defendo que um líder não é um chefe, um líder não deve ser um chefe, um líder está junto, não manda fazer, um líder faz, mostra como se faz, incentiva a equipe, elogia, celebra vitórias, eu acho que é isso tudo junto que fez com que conseguíssemos ultrapassar a pior crise das nossas vidas e depois a organização é claro, a organização também é fundamental, não é? Distribuir tarefas pelas pessoas, conhecer as pessoas, saber onde é que elas conseguem dar mais, qual é a sua especialidade, as suas tendências e distribuir as tarefas de acordo. Na minha área, a persistência é muito importante, a perseverança, a resistência, resiliência, organização, é importante nós nos conseguirmos adaptar às necessidades do dia-a-dia e do que está a acontecer lá fora e se hoje se faço uma coisa amanhã, se cá tenho de fazer outra, mas adapto. sou versátil, a equipe também é versátil, é multifacetada, é multitasking também. Portanto, acho que é isso, que são qualidades importantíssimas e que são a base de sucesso.

9. Que competências cognitivas considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu tento conhecer as pessoas e a forma de elas serem e adaptar as tarefas a isso. Acho que é importante, porque ninguém é perfeito e as qualidades de um podem ser adaptadas a determinadas tarefas e vice-versa. Eu tento envolver-me com eles, mas também não muito, não é, se calhar ter aqui uma escuta mais ativa, para tentar perceber realmente o que é que se passa à sua volta, eu tento perceber o que é que se passa e sempre que noto, assim, alguém que aparentemente algo não está bem converso com a pessoa.

10. Quais as competências sociais que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Talvez a empatia pelo outro, a liderança colaborativa.

11. Competências técnicas que considera mais importante no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu sempre defendi que a base, ter uma base de formação superior no turismo ajuda sempre, acho que tem vantagens, eu própria tenho e tenho preferência por pessoas com formaturas superiores em turismo. No entanto, não é de facto suficiente e eu já tive casos, e tenho casos de sucesso, de colaboradoras que não têm formação superior nem formação em turismo e no entanto fizeram-se uns excelentes profissionais.

12. Competências de liderança que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Penso que seja essencial avaliar e saber identificar potenciais riscos que possam surgir e orientar a equipa nesse sentido, motivando a equipa.

13. Estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso durante a gestão de uma crise organizacional.

Não sou autocrática, mas às vezes sou. Não sou, mas sou. Eu acho que é um bocadinho de tudo. Vamos lá ver. Há certas situações em que a decisão tem de ser mesmo minha, não é? E a forma de atuar tem de ser mesmo decidida por mim. No entanto, eu gosto sempre de ouvir a equipa e perguntar a opinião, porque às vezes eles vêm coisas que eu não vejo, não é? Portanto, é sempre bom a partilhar as decisões, e também tenho de ser eu a dar-lhes o caminho a seguir, no final das contas, orientadora no caminho, não é? Mas, tento ser uma líder e não uma chefe.

14. Valores que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

A humildade é uma virtude, o respeito mútuo entre os colegas, a capacidade de lidar com o stress também é muito importante aqui na minha área, há pessoas que têm muita dificuldade em lidar com a pressão e, de facto, não dá, quem tem essa dificuldade, muito dificilmente vai conseguir ultrapassar e ter sucesso nesta área.

Isso também é muito importante, a resistência ao stress e à pressão, saber lidar com isso e, pois claro, responsabilidade.

15. Quais as competências de liderança que recomendaria a um jovem gestor/líder a desenvolver ao longo da vida para obter sucesso no exercício das suas funções durante a gestão de uma crise organizacional

Então, são as mesmas que eu tento aplicar também a mim mesma, que é desenvolver as pessoas, não é? As capacidades das pessoas, da equipa, ajudá-las a crescer.

Não ser autoritária, mas pedir, não é? Não é faz isto, mas podes, por favor, fazer isto, ser entusiasta, criar momentos de partida, de lazer, tomar um café, conversar às vezes também um bocadinho, mesmo nestas alturas do Natal, nós também fazemos sempre um convívio na sala, em sala, cada um leva uma coisinha, fazer assim também, acho também importante. É sempre a equipa, se um faz errado a equipa sofre, se um faz bem a equipa é reconhecida, é sempre a equipa, eles todos, com suas diferentes tarefas, fazem parte de uma equipa e é o sucesso da equipa que prevalece.

E é isso, é celebrar vitórias também, e também quando as pessoas erram, há que dizer que erram e há que chamar a atenção também, faz parte, mas não é de deitar abaixo e nunca à frente de toda a gente.

Entrevistado G

Diretor de Operações da Agência Abreu.

Data da Entrevista: 19/12/2023

1. Poderia informar a sua idade?

45 anos.

2. Pode especificar o seu sexo?

Masculino.

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Licenciatura em Gestão de Empresas Turísticas.

4. Há quanto tempo trabalha na Abreu Viagens?

Estou na Abreu há 27 anos.

5. Quantas pessoas fazem parte da sua equipa de trabalho?

6. Quais são as funções que exerce atualmente como líder/gestor?

Temos como funções criar, desenhar o produto, criar o produto, programar, contratar, operar. O produto do operador da agência Abreu, que depois é distribuído pelas nossas lojas em Portugal e pelos nossos escritórios no Brasil. Eu tenho como principais funções o planeamento e garantia de execução do plano e liderança, de equipas, de management, a primeira função é liderar a equipa para a execução do plano.

7. Descreva uma história de liderança/ gestão em que tenha obtido sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

De facto, o turismo é provavelmente das primeiras e das principais atividades impactadas por crises, sejam elas a nível de saúde, no caso do Covid, económicas, conflitos, portanto, o exemplo que eu tenho é da última que aconteceu há dois meses, foi o início da guerra de Israel, e quem está no turismo tem que estar preparado para isto, tem que estar preparado portanto, o tema é muito interessante porque quem está no turismo tem que saber, de facto, lidar e liderar em alturas de crise porque elas acontecem, portanto, elas vão e como o turismo é extremamente impactado, temos que saber minimamente como agir e reagir nestes momentos. Temos aqui um exemplo que foi a guerra de Israel, antes disso também temos o exemplo da Ucrânia. No caso de Israel, o maior impacto aqui no negócio do operador, tem a ver com a venda do produto no Egito, que é um best-seller não só no mercado português como no mercado brasileiro, curiosamente, ou por casualidade, eu e o diretor-geral do Brasil, tínhamos uma viagem prevista para o Egito dois dias após o início do conflito, o conflito começou numa sexta-feira à noite ou no sábado de pelo menos as notícias começaram a circular no sábado de manhã e nós na segunda-feira seguinte tínhamos já uma viagem para o Egito planeada com meses de antecedência e acabamos por fazer, portanto acabamos por ir ao Egito nessa altura apesar de termos sido de alguma forma desaconselhados a fazê-lo porque havia aqui algum receio era tudo muito fresco e havia aqui algum receio como o Egito faz fronteira com Israel e tem ali, e com a faixa de Gaza, havia ali algum receio de alguns tumultos, etc. E nós fomos, não é? Fomos e aproveitamos e fizemos o registo da viagem e fomos

postando nas redes sociais, portanto, mais para o Brasil do que para Portugal, porque em Portugal o alinhamento do nosso marketing não contempla estas situações, mas para o Brasil fomos postando lá, por exemplo, no Instagram, da Abreu ao Brasil, etc.

E mostrando que estava tudo normal e seguro, com milhares de turistas em todos os locais por onde passávamos, não é? Portanto, aproveitamos que tínhamos essa viagem programada e fomos. e fomos.

Aproveitando que estávamos lá, negociamos com o agente local aqui alguma flexibilização para permitir aos clientes alterar datas de viagens sem gastos, portanto, porque havia clientes com viagens marcadas que estavam com medo.

E o medo é, não sendo por exemplo, uma situação coberta pelo seguro, e a Sofia trabalha no 24 horas e deve ter várias situações em que se tem que perceber se o seguro cobra ou não, seguro não cobra cancelamentos por medo, é o estado espírito dos clientes, mas nós temos que cuidar dos nossos clientes e, portanto, se os nossos clientes estão com medo de viajar, nós temos que tentar, junto dos nossos fornecedores, criar aqui alguma flexibilidade para minimizar isto junto do cliente.

E conseguimos, conseguimos essa flexibilização para o benefício dos clientes, conseguimos também transmitir aqui à equipa alguma segurança, alguma mensagem de segurança, porque nós estávamos a pedir aqui à nossa equipa do operador para dizer aos clientes vão para o Egito, aquilo está seguro, podem ir.

Só que eles para dizerem isso têm de sentir a confiança., enós estávamos lá, estávamos a dizer pá, porra, olha, estamos aqui em um tempo espetacular isto, parece que não se estava a passar nada, e não se estava a passar. No Egito não se estava a passar nada, efetivamente. Conseguimos com isso que nem todos os clientes cancelassem, não é? Os que efetivamente viajaram no regresso confirmaram que está tudo bem, que é um país seguro para onde se pode viajar sem problemas e as vendas que reduziram naturalmente, eu até diria que reduziram com alguma força, a verdade é que nunca pararam, nunca pararam. Continuamos a ter, a vender alguns pacotes para o Egito.

Isto é um exemplo de liderança, se quiser. Sim, claro que sim, quer dizer, não é toda a gente que vai para a boca do lobo, digamos assim, não é? É, mas temos que enfrentar isso, temos que ter essa coragem, mas atenção, eu fui consciente que não ia correr risco nenhum, portanto, eu não fui a dizer, epá, 50-50, não, eu sabia que não ia correr risco nenhum.

E pronto, e fomos rápidos, fomos muito ágeis, adaptámo-mos, porque isto foi, repara,

sexta-feira estava tudo bem, segunda-feira estava toda uma grande porcaria, não é? E nós na segunda-feira já estávamos lá, portanto, coincidiu, mas, já é um bom exemplo. Se não tivesse coincidido, se calhar devíamos ter feito efetivamente o que fizemos.

E isto serve também de lição para o futuro, temos que ser ágeis, temos que nos adaptar às circunstâncias e temos que conseguir aqui algum tipo de comunicação direta com o cliente, com as equipas, direta e honesta.

Porque não podemos estar aqui a dizer que está tudo cor-de-rosa e não está, mas chega lá e não está, e se calhar até tinha depois o resultado inverso, não é?

8. Quais são os traços de personalidade que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional

E outra característica que é manter a calma em situações de crise, não é? Claro. Se os líderes não ficam calmos em situações de crise, como é que a equipa pode ficar?

E é necessária essa calma para saber gerir as situações com sangue-frio, com clarividência, não é? Características como resiliência, que é naturalmente a capacidade de lidar com o stress a pressão, a capacidade de comunicar de forma eficaz, de forma clara, tranquila, os sermos flexíveis. Temos de nos adaptar, temos que ter essa capacidade. Sexta-feira está tudo bem, segunda-feira já está tudo mal. E se está tudo mal, eu não posso fazer o que tinha previsto. Eu saio na sexta-feira com a minha agenda de segunda-feira revista. se as coisas mudam, eu não posso manter a agenda, eu tenho que me adaptar, tenho que ser flexível, tenho que me saber encaixar na situação para resolver.

9. Que competências cognitivas considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Olha, temos que ter empatia, temos que perceber que temos que servir a nossa equipa, os líderes precisam mais das equipas do que as equipas precisam de nós, pelo menos os bons líderes, porque os bons líderes preparam a equipa para o dia-a-dia, a equipa não precisa do líder ali no dia-a-dia para trabalhar, porque eles sabem o que é que têm que fazer. Há um plano, há distribuição de tarefas, há KPIs que vão medindo a produtividade

10. Quais as competências sociais que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Portanto, um líder sempre precisa de equipe, ninguém faz nada sozinho.

E nós temos que trabalhar e focar no crescimento da equipe e no bem estar das pessoas, e temos que criar um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam bem, se sintam valorizadas, apoiadas, tudo isso.

Temos que ser empáticos, e ser empático não é dizer sim a tudo, andar sempre aí a sorrir e a brincar e não sei o que e não, o empático é, temos que criar ligação para as pessoas, temos que ter tempo para as pessoas.

Num dos cursos de liderança que eu fiz, uma das frases que eu registei foi uma expressão que é take time, ou seja, temos que tirar o nosso tempo, a Sofia falou aí, a gente tem mil e uma coisas para fazer, mas se alguém bate à porta e pede para ser recebida, nós temos de ir fazer, temos de parar com o que estamos a fazer para ouvir aquela pessoa, pronto, isso é muito importante, naturalmente temos de ter uma capacidade de motivar as pessoas, não é? E desejavelmente até a capacidade de inspirar as pessoas, isso, pronto.

Às vezes não depende só de nós também, as pessoas têm que querer ser inspiradas, mas sim.

11. Competências técnicas que considera mais importante no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Acho que o desenvolvimento contínuo é, ou seja, quando terminar o dia 2, vou ter que saber mais sobre gestão e liderança do que sabia ontem.

Não é a formação académica que me traz isso, a formação académica traz-me noções e pode ajudar no autoconhecimento, eu não sou a favor de queimar etapas, ou seja, eu não me considero um exemplo por ter entrado numa empresa aos 18 anos e ter optado por a tirar um curso superior, na época, à noite, que não consegui concluir, porque não estava a conseguir conciliar as duas coisas, porque a empresa onde eu estava a trabalhar, que é a Abreu, exigia muito tempo de mim.

Há 27 anos não havia o desenvolvimento tecnológico que é hoje, portanto, nós no verão trabalhávamos efetivamente muitas horas e, portanto, como eu trabalhava muitas horas no verão, não conseguia preparar convenientemente para exames e um curso de engenharia é um curso muito difícil de se fazer se não se trabalhar com força para na altura fazer essa opção.

Mas o que eu recomendo é que as pessoas façam o percurso académico até o final, porque amadurecem, ajudam a amadurecer, ganham vínculos com outras pessoas, enriquecem os seus conhecimentos. pessoas essas que provavelmente vão se cruzar na vida profissional mais tarde, fortalece aqui o *networking*, que é muito importante, e que nunca deixem de aprender, porque não é um curso de gestão de empresas turísticas que vai preparar as pessoas para trabalharem num operador turístico ou numa agência de viagens.

Até porque as pessoas para saber ingerir têm que saber fazer. Claro. Vão sempre começar por baixo, nunca vão entrar como gestoras. A não ser que o pai tenha dinheiro e abra mais desses versos para ela.

12. Competências de liderança que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Há pouco falei de uma das tarefas dos líderes, ou dos responsáveis, que é garantir a execução do plano previamente definido outro dos pontos que eu acho muito relevante num líder é preparar outros líderes, ou seja, nós temos que identificar dentro da equipa quem tem perfil de liderança e temos que os ajudar a desenvolverem-se, temos que os orientar e temos que lhes dar oportunidades de crescimento, porque nós seremos tão melhores líderes quanto mais líderes tivermos abaixo de nós, porque senão temos que andar a fazer tudo e mais um par de voltas, não é? Portanto, temos que saber criar esses líderes, não é? Pronto, já falei da resiliência, que eu acho que é muito importante, da comunicação também, da flexibilidade. Há uma coisa que é importante.

Eu vou utilizar isto porque aconteceu ainda ontem. Saber gerir conflitos.

E numa equipa tão grande, sente que consegue fazer bem essa gestão? Ou por vezes é mais complicado? Eu não sei se como é que é a sua equipa, mas por exemplo, eu ainda ontem estive com a Hélia, e lá está, ela acaba por liderar aqui uma equipa que composta maioritariamente por homens, não é?

Não sei se no seu caso é 50-50, está bem distribuído? A nível de género? Não, é mais mulheres. E trabalhar com mulheres, como pode saber, nem sempre é fácil, não é? Porque nós temos aqui a parte do emocional e tudo mais.

É tudo. Os homens têm a testosterona, as mulheres têm a parte emocional. Claro, o equilíbrio. O equilíbrio é importante, não é?

13. Estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso durante a gestão de uma crise organizacional.

Há uma coisa que eu sempre fiz, que é liderar, ou tentei fazer, liderar pelo exemplo, a todos os níveis, não posso pedir a uma pessoa que faça certa ou determinada coisa se eu não souber fazer, claro que eu não tenho que saber ao detalhe, porque eu já fui mais técnico do que sou hoje, já tive muito mais conhecimento técnico do que tenho hoje, mas eu tenho de saber noções sobre como fazer aquilo corretamente e tenho que saber explicar qual é o resultado que eu quero daquela função, daquela tarefa, eu não posso pedir a uma pessoa que cumpra os seus horários se eu não fizer, eu não posso dizer a uma pessoa que tenho que estar disponível para, por exemplo, viajar, se eu não o fizer, ou seja, liderar, por exemplo, eu acho que é uma coisa muito importante. Pronto, e depois é o respeito pelas pessoas, já falei aqui, enquanto líder eu considero que eu preciso mais das pessoas do que as pessoas precisam mais de mim, e pratico isso, ou tento praticar isso, com respeito, tratar as pessoas como iguais. Portanto, sente que é mais um estilo democrático, não é? Muito mais, de envolver as pessoas. Na dúvida, a opinião que vai prevalecer é a minha. Mas se as pessoas tiverem argumentos, eu sou facilmente convencido em fazer diferente do que ele tinha pensado. Eu trago as pessoas para a discussão porque eu quero que as pessoas participem, não é? Sim. Eu quero validar se efetivamente estou a pensar bem ou mal. Se todos disserem que sim, ou se todos pensarem da mesma maneira, não são precisos tantos, basta um, não é? Portanto, não, trago as pessoas, se houver desacordo, pronto, aí vai prevalecer a minha decisão porque alguém tem de assumir, não é?

14. Valores que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Como mencionei anteriormente a empatia é muito importante, o compromisso e a responsabilidade penso que sejam os principais valores.

15. Quais as competências de liderança que recomendaria a um jovem gestor/líder a desenvolver ao longo da vida para obter sucesso no exercício das suas funções durante a gestão de uma crise organizacional

Eu acho que já falei muito, não é? Já falei aqui da resiliência, porque focamos muito aqui em crise, não é? E temos que ser resilientes. mas temos que ter em primeiro lugar uma

estratégia, uma visão.

E isso nós nunca, eu acho que isso é inegociável. Mesmo em alturas de crise, nós temos que perceber qual é o caminho para a frente e temos que tomar medidas para chegarmos a esse caminho, ao nosso ponto de Z, se quiser.

Nunca devemos tentar desviar isso porque depois, mais tarde, termina a

Eu acho que falei de tudo um bocadinho, sinceramente. Deixa ver o que é que eu me lembro aqui. Pronto, já falei da gestão de conflitos, que acho que é importante. Não, mas também já falou aqui de delinear uma estratégia e ter aqui uma visão. Portanto, isso responde também a esta questão. Sim. Pronto, então sendo assim, olha, acabamos mesmo no tempo certo.

Entrevistado H

Responsável Comercial da área de aviação da agência abreu.

Data da Entrevista: 22/12/2023

1. Poderia informar a sua idade?

Tenho 47 anos.

2. Pode especificar o seu sexo?

Masculino.

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Licenciatura.

4. Há quanto tempo trabalha na Abreu Viagens?

Desde outubro de 2022.

5. Quantas pessoas fazem parte da sua equipa de trabalho?

Tenho um, vá lá, um repórter hierárquico e funcional, que é o Rodrigo, no sentido que sou eu que coordeno o trabalho dele e também sou a chefia direta dele, não é? E depois tenho um repórter um pouco mais funcional, não hierárquico, que é o Anderson.

E, portanto, no caso do Rodrigo, o Rodrigo apoia-me mais na área comercial e de conteúdos, desmobilização de conteúdos. Portanto, não só aqueles conteúdos de base que falava há pouco das tarifas, mas depois também a divulgação de informação através da nossa internet de informação relativa as companhias aéreas na nossa intranet, e depois também a parte da informação, que é relevante, quando estamos a falar com as companhias aéreas e a monitorizar a performance dos tais contratos gerais que temos com cada uma dessas companhias aéreas. Portanto, o Rodrigo mais para essa parte, ou para essa parte, e depois tenho o Anderson, que não é um repórter hierárquico, mas é um repórter funcional, que é um developer, é um engenheiro de software e que me ajuda na parte de aplicacional, ou seja, o tal produto de solução que nós temos, tecnológico, para disponibilizar todos estes conteúdos aos nossos agentes de viagens, é o Anderson que na prática suporta, discute e desenvolve naturalmente.

6. Quais são as funções que exerce atualmente como líder/gestor?

A função tem, essencialmente, os seguintes componentes, que é, uma primeira que tem a ver exatamente com essa relação com as companhias aéreas, mas numa perspectiva de condições gerais de funcionamento, ok? Ok. E depois o acompanhamento desses acordos que temos com cada uma das companhias aéreas.

Depois tem uma segunda parte que tem a ver com a disponibilização de conteúdos. Ok. E que está dividida num primeiro momento, ou seja, tu para fazer disponibilização de conteúdos tens de ter hoje em dia uma ferramenta tecnológica e portanto é também é da minha responsabilidade o desenho funcional dessa solução, que é uma solução interna, uma componente de um produto externo com uma solução interna.

E depois tem uma terceira função que tem a ver com conteúdos propriamente ditos, sejam conteúdos que são disponibilizados, conteúdos relacionados com o produtório propriamente tido, ou seja, com as tarifas que têm que estar disponíveis depois para os nossos agentes de viagens reservados, desde as tarifas públicas, depois a conteúdos mais específicos, tarifas privadas, podem ser do operador, podem ser de e-zine, podem Corporate, portanto, esse tipo de tarifas, e que já vamos tendo disponíveis para os agentes de viagens, mas também é a especialidade minha garantir que isso está disponível para os agentes de viagens. Portanto, a função neste momento tem estas três conferências.

7. Descreva uma história de liderança/ gestão em que tenha obtido sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Por exemplo, ao contrário, e por comparação, porque isto também se faz por comparação, os problemas que tipicamente eu tenho de resolver, não são operacionais, quando eu digo operação, é com aquilo que tu conheces melhor que é o trabalho da Nélia.

Tu tens de resolver um problema de um cliente que naquele momento precisa efetivamente de uma solução, os maiores problemas que eu vou defrontando no dia-a-dia acabam por ser problemas técnicos, ok? Por exemplo, no Travel Pro, quando existe algum problema, o que nós temos de fazer é garantir que, de facto, há disponibilidade das aplicações ou, pelo menos, estar atentos para que elas estejam sempre disponíveis para que, quando não estão, podermos acionar as equipas relevantes para que o problema se possa resolver, ok?

Às vezes conseguimos resolver, por exemplo o Anderson, não é? Naturalmente, porque ele é que é o técnico da equipa, não é? Às vezes não conseguimos resolver e na prática envolvemos outras equipas, mas não é nada de muito dramático, portanto é algo que se faz, faz parte da rotina, portanto e a Abreu também é uma organização que permite-se portar e envolver equipas que ajudam depois na resolução desses problemas.

Alguns demoram um bocadinho mais tempo a resolver do que outros, mas tudo se resolve, as críticas resolvem-se no dia, em horas, no máximo, portanto, nunca houve nenhuma situação assim mais grave.

8. Quais são os traços de personalidade que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional

Há duas, em contexto de crise, os dois tipos de crise, crise que se prolonga no tempo, pois é, porque a Covid foi claramente uma crise que demorou muito tempo, não é?

E depois temos aquelas crises pontuais, não é? Problemas que ocorrem e que têm de ser resolvidos, a primeira característica que eu acho importante é o envolvimento quando tu tens que resolver um problema, não é só de acionar os recursos que tu consideras relevantes para resolver esse problema, mas também, e quando ele fala aqui em recursos, fala em recursos humanos, mas também envolver-se na resolução desse problema. Ou seja, acompanhar, às vezes nem que seja só estar ali ao lado, eu acho que é importante para que as pessoas sintam que têm ali um apoio e alguém está ali também com elas preocupado na resolução desse problema. Portanto, a parte de envolvimento é

provavelmente a característica que eu considero mais relevante.

Uma segunda característica que pode ser relevante, não tão bem em situações de crise, mas em geral é uma liderança pelo exemplo, ou seja, na prática tu nunca podes exigir aos outros aquilo que não é o teu comportamento.

9. Que competências cognitivas considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Acima de tudo, ter uma capacidade de escuta ativa, isso provavelmente será uma das competências mais relevantes, que é estar sempre disponível para ouvir as pessoas.

Provavelmente aquilo que tu menos gostas de um chefe é quando tens algo para dizer ou algo que te incomode, e atenção, não é necessariamente um incômodo, se estás com um problema no trabalho e queres resolvê-lo e provavelmente queres partilhar isso com o teu chefe, tu queres é que o teu chefe esteja, porque estás estressada com isso, não é? que esteja disponível para te ouvir, portanto, essa disponibilidade para ativamente escutar as pessoas que trabalham contigo, acho que é uma competência relevante.

10. Quais as competências sociais que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

A nível social há um princípio de base que eu procuro praticar, que é tratar todos os outros como gosto que me tratem a mim. Eu acho que essa é a competência de base.

Depois, a partir daí, também defendo é o seguinte, que é, apesar de o contexto laboral ser um contexto relevante do ponto de vista da sociabilização de toda a gente, inclusive de mim ou dos meus colaboradores, não deve ser o ponto principal, ou seja, as pessoas devem procurar fora do contexto laboral, procurar esse equilíbrio social, ele, não é, e de sua estabilização, e não buscar esse equilíbrio exclusivamente no trabalho.

Essa, genericamente, é a minha atitude pessoal, não é, e que eu recomendaria aos meus colaboradores que tivessem. Naturalmente, se eles vão conseguir equilibrar esse equilíbrio fora, que eu diria é volto àquela característica inicial da disputativa, ou seja, também quando as pessoas têm problemas e se os quiserem partilhar, sejam eles relacionados com a função que disputam, sejam eles pessoais, está sempre disponível para ouvir, sem dúvida, provavelmente basta teres alguém que tenha essa disponibilidade e muitas vezes o problema parece logo mais pequeno.

11. Competências técnicas que considera mais importante no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu acredito que a minha área de formação, ou seja, eu trabalho com duas pessoas que no caso do Rodrigo eu diria que conseguiria executar o trabalho dele, não é que seja um trabalho diferenciado, mas é um trabalho que não é tão específico, no caso do Anderson já não, ou seja, é um trabalho técnico de engenharia de software e eu não tenho essa competência. Não sei programar, não é? Então o que é que eu sinto aí que talvez seja relevante e que a minha formação académica trouxe? São dois conceitos muito simples. A minha formação é de economia e há dois passos chavões que eu aprendi, mas que se procure também aplicar em todas as situações, não só da vida pessoal, mas também da vida profissional, mas também da vida pessoal. A primeira coisa é o que é a definição de economia? Como você sabe, economia é a ciência distribuída à forma como são geridos os recursos que são escassos. Ou seja, é esta noção de que há recursos escassos e temos de ter a capacidade de os gerir, por exemplo, tempo, é um recurso que é escasso, porque o nosso tempo é limitado, ter essa capacidade. E segunda coisa, que é, e se calhar esta, às vezes, é muito importante quando tu não tens um conhecimento técnico ou um conhecimento específico sobre um determinado caso que nós, um dos sabões que um professor considera relevante no curso A medida disso é que nós estamos na faculdade para aprender a aprender, ou seja, e a ganhar competências que nos permitam depois, quando entramos num mundo profissional, ter essa capacidade, ou seja, de nós, autonomamente, e ouvindo os outros, aprender coisas que ainda não sabemos.

Isto é uma aprendizagem contínua. Por exemplo, quando trabalho com o Anderson, que é uma função mais técnica, para o Puri exatamente aprender, não necessariamente a execução das coisas, mas os conceitos que estão por trás, para também com ele aprender ou ter a capacidade depois de discutir qual pode ser a solução melhor para um determinado problema.

12. Competências de liderança que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu vou repetir um bocadinho, se calhar, aquilo que disse até agora, portanto, ou seja, liderança por exemplo, tratar os outros como gostavas que tratassem a ti próprio, portanto, diria que a escuta ativa, portanto, essas são as competências que eu acho que

provavelmente são mais relevantes para quem é um líder, para quem lidar.

13. Estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso durante a gestão de uma crise organizacional.

Ou seja, não é um estilo democrático. No final quem toma a decisão e quem é responsável pela decisão é o líder. Então é autocrático, é isso? Uma coisa é tu teres a capacidade de ouvir, outra coisa é dar às pessoas a capacidade um sistema quase de votação para que se tome qual é a melhor decisão, tens é que saber ouvir, informar-te, e com toda a informação possível, depois ser capaz de tomar uma decisão, assumir essa decisão e responsabilizar-se por essa decisão.

Ok. E por fim? As empresas não são organizações democráticas, normalmente. Ah, sim. são estruturas gráficas onde, efetivamente, essa hierarquia traduz-se exatamente nisto, ou seja, há pessoas que vão tomar decisões e que são responsáveis por essas decisões. Mas eu não sou uma chefia de topo, ou seja, sou uma chefia intermedio, portanto, mesmo as decisões que eu tomo depois têm de ser validadas do ponto de vista hierárquico, não é? Mais uma vez, aqui, eu proponho uma decisão que o meu chefe, no final, mais uma vez, com a informação que tem, pode ser igual à que eu tenho, até porque ele está num nível superior, pode ter mais informação, pode ou não validar a minha decisão em função dessa informação que tem.

14. Valores que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Vamos lá ver, eu penso que já falei um bocadinho dos valores que considero importantes, contudo penso que a empatia é muito importante, bem como a comunicação eficaz com a equipa.

15. Quais as competências de liderança que recomendaria a um jovem gestor/líder a desenvolver ao longo da vida para obter sucesso no exercício das suas funções durante a gestão de uma crise organizacional

As três, quatro coisas que te fui dizendo ao longo desta conversa acho que devem ser que é, na minha opinião, aquilo que as pessoas devem cultivar, a escuta ativa, tratar as pessoas como gostavas, tratar assim a ti próprio. Podia ser só uma resposta diferente que não

englobasse isso, mas lá está, se achas que é o mesmo. É uma característica muito importante de uma esfia, é a autenticidade. ou seja, de não dizeres alguma coisa e outra aqui, ou seja, convém que hajas a consistência, convém que sejas autêntico naquilo que procuras fazer e transmitir, não é?

Entrevistado I

Supervisor do departamento de RH da agência abreu.

Data da Entrevista: 19/12/2023

1. Poderia informar a sua idade?

Eu tenho 41 anos.

2. Pode especificar o seu sexo?

Masculino.

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Sou licenciado.

4. Há quanto tempo trabalha na Abreu Viagens?

Estou na Abreu há 16 anos.

5. Quantas pessoas fazem parte da sua equipa de trabalho?

Neste momento, aqui em Lisboa, tenho quatro pessoas, ok, nesta equipa, e no Porto tenho uma pessoa. Como é que a equipa então está depois segmentada em termos de responsabilidades?

Portanto, eu tenho uma pessoa que faz, que é que está no Porto, que é a Matilde Monteiro, que faz tudo o que é processos de recrutamento e formação. Portanto, trata-se de tudo o que tem a ver com a empresa da Abra Logistics, portanto, porque a nossa equipa de recursos humanos acaba por ser um dos serviços partilhados no sentido em que tanto trabalham para a empresa de viagens como trabalham para a empresa de logística. Nós temos estas duas valências e o Matilde é responsável por tudo o que é RH desta empresa da Abra Logistics.

Depois, tem uma pessoa que faz o recrutamento na Rede Lojas, que é a Teresa Pontes. Ela veio da rede, ela estava na loja do Oeiras Parque e ingressou aqui a equipa da RH há essencialmente dois anos, portanto, ela é responsável por o recrutamento da rede e vai ser responsável agora em breve por uma sessão de formação que nós vamos começar a dar aos novos colaboradores, também muito focado na venda e no atendimento, portanto, e

então o recrutamento, neste momento é o core das funções dela, depois a Mariana Fernanda Ferreira é responsável por tudo o que é recrutamentos e gestão de contratoal, avaliação de contratos no back-office, portanto é responsável pelo recrutamento do back-office e pela gestão de contratos de todo o grupo, portanto viagem e carga. E depois tenho a Inês, que é o elemento mais chénere da equipa em termos de RH, que trabalha, dá um suporte a toda a equipa, digamos que acaba por ser no braço direito, mas neste momento está muito focada em tudo o que é processos de formação, da empresa de viagens, e a Vanda, a Ribeiro, que acaba por fazer tudo o que é parte administrativa relativamente à formação.

6. Quais são as funções que exerce atualmente como líder/gestor?

Portanto, as funções vão variando muito ao longo do dia, mas o meu trabalho principal é a coordenação das várias equipas e fazer com que as coisas acabem por funcionar, portanto acaba por ser uma ponte também entre o RH e a direção e a administração, embora todos eles têm autonomia para o fazer, mas muitas coisas acabam por passar por mim primeiro. Perceber autorizações, perceber um bocado estratégia do que é que é esperado relativamente aos recursos humanos. Essa ligação direta com a direção e com a administração muitas vezes é feita por mim.

E depois faço análises diárias de alguns indicadores que nós temos relativamente a admissões, saídas, portanto, é fazer essa gestão de números, digamos assim, uma parte mais analítica. Mais chata, digamos. Também. Mas acaba por ser interessante e nós fazemos também depois, estava agora ainda a ver isso, as entrevistas de saída, fazer análise das entrevistas de saída, fazer o reporte depois.

As entrevistas de toda a gente, ou a maior parte das pessoas. E, portanto, tenho compilado isso e depois eu faço um filtro daquilo que é importante passar, o que é que não acrescentar-se entrando. Portanto, faço assim também esses, vou fazendo alguns filtros daquilo que é feito pela equipa para depois fazer reportes para a administração e para a direção.

7. Descreva uma história de liderança/ gestão em que tenha obtido sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Nós já tivemos várias situações marcantes, mas efetivamente a Covid acabou por ser um acontecimento bastante marcante para nós, para nós enquanto RH e para nós enquanto

empresa. E nós, sendo um departamento estratégico para a empresa, acabámos por estar muito envolvidos nas decisões que tiveram de ser tomadas na altura.

E aí sim tivemos, como deves calcular nessa altura, sendo a minha área de recrutamento e formação, o recrutamento e formação durante o tempo de convite não existiram, portanto o que é que nós tivemos que fazer e eu enquanto responsável pela equipa tivemos que nos reorganizar e perceber rapidamente o que é que nós podíamos fazer contributos é que nós podíamos, que temos, e que podíamos fazer a diferença na organização, portanto, e rapidamente aquilo que nós fizemos, no meu caso em concreto foi integrar uma equipa quase de emergência com alguns elementos da empresa e perceber o que é que nós podíamos fazer para ajudar, portanto, e depois passar esta mensagem para a equipa e dizer, olha meus amigos, os vossos trabalhos não estão em causa, nós fomos das poucas equipas que não tivemos inseridas em lay-off, portanto, porque tivemos que trabalhar mais e diferente, ou seja, a nossa equipa, que era a equipa de recrutamento e formação, teve-se de readaptar e tivemos de reajustar e contribuir de outra forma para que a empresa continuasse a trabalhar e, felizmente, trabalhou. Portanto, nós tivemos de estar a fazer gestão

dos lay-offs, por exemplo, que foi bastante desafiante. Nós tínhamos que perceber, numa fase inicial em que fomos todos para casa, a coisa foi realmente fácil, mas foi muito difícil também para nós quando as coisas começaram a reabrir e tivemos que reajustar as equipas. As equipas estavam muito condicionadas, com muito menos pessoas do que aquilo que estavam antes.

Tínhamos que perceber, imagina, uma sexta-feira, ao final do dia, o primeiro-ministro falava à nação e nós tínhamos que perceber se as lojas iam abrir ou se não iam abrir, se iam abrir, com que pessoas é que iam abrir. Portanto, tínhamos um papel muito direto também com a própria direção comercial e depois com o contato com as pessoas. As pessoas muitas vezes, ou na maior parte das vezes, não sabiam se o dia seguinte iam trabalhar ou se não iam trabalhar.

Havia pessoas que um mês estavam lay-off e do outro mês tinham que sair do lay-off para virem trabalhar. O próprio procedimento salarial teve que ser readaptado e reajustado. O nosso contributo aqui foi bastante forte e isso foi efetivamente uma situação de crise que tivemos que rapidamente nos reajustar em termos de responsabilidades e funções, até o dia em que o negócio começou a estabilizar, felizmente, a Covid também começou a estabilizar e nós começámos novamente a ter o nosso espaço e aquilo que era suposto nós

estarmos a fazer, portanto, houve aqui um grande trabalho de equipa nessa altura de nos readaptarmos e aí não só em termos de equipa de RH desenvolvimento, mas também muito em ligação com a equipa de RH administrativo, porque ao final de contas tudo ia parar nessa área também.

E essa foi, se calhar, uma das situações de crise mais recentes que nós tivemos que passar e que tivemos que readaptar tudo a novas funções e a novas realidades, que não estávamos habituados até à data.

E, por exemplo, houve muita gente, ou algumas pessoas que tiveram de ir-se embora. Por exemplo, no caso da aviação, no período de Covid houve pessoas que se foram embora. foi fácil lidar com isso? Não, não foi nada fácil. Aliás, nós ainda tivemos situações mais chatas, ou seja, é sempre chato quando temos que dispensar alguém, e efetivamente aí houve uma altura em que nós simplesmente não fizemos as renovações de contrato. A pessoa chegava até à altura e o contrato não era renovado. É uma situação chata, mas eu acho que as pessoas de certa forma já estavam à espera. Para mim o pior foi ter que ligar e lidar com pessoas que nós tínhamos recrutado e que tínhamos dito que iam entrar e que se despediram para vir trabalhar connosco e nós, entretanto, não os pudemos recrutar.

Nós estávamos em fevereiro, março de 2020, e nessa altura tive que ligar algumas pessoas a dizer, olha, aquela proposta que tínhamos feito não vai poder acontecer. Isso foi muito chato, porque as pessoas tinham-se despedido para vir trabalhar E para mim isso foi um dos momentos mais difíceis porque não é a nossa prática, não é isso que nós fazemos. Nós quando assumimos o compromisso com alguém que vai entrar com aquelas condições, são essas condições que nós assumimos sempre e isso foi bastante complicado porque as outras são difíceis mas ao fim e ao cabo acho que as pessoas já estavam mais ou menos à espera que isso fosse acontecer e era quase um processo natural porque elas rapidamente foram postas em lay-off e já estavam em casa e já estavam a contar que mais tarde ou mais cedo o contrato, muito possivelmente, não ia ser renovado.

Não é fácil, como é óbvio, porque houve pessoas que nós tínhamos acabado de recortar e eram bastante válidas e tiveram que sair, também pessoas que tinham acabado de entrar e estavam em período experimental e nós tivemos que dispensar todas em período experimental. Então, isso foi muito difícil porque a nossa equipa acaba por ser aquela que tem o primeiro contacto com as pessoas antes delas entrarem. Portanto, foi muito difícil nós estarmos a dizer às pessoas, olha, isto não vai parar. Pois, porque se nunca está preparada, não é? Quer dizer, é sempre só ter cuidado. A nossa agência é recrutar, nós

não tratamos as saídas, nós só tratamos as saídas nas entrevistas de saída.

Caso contrário, nós só tratamos de entradas. E aí é um momento bastante mais simpático do que o momento das saídas. A nossa agência, a nossa equipa, não é tanto lidar com saídas, mas sim com entradas.

E nós tomarmos esse papel a dizer, olha, acabámos de recrutar e o teu contrato vai ter que ser resolvido em período experimental. Foi muito duro e tivemos também pessoas que fizemos acordo.

Portanto, nós disponibilizámos, foi a administração que disponibilizou um e-mail, para que as pessoas, quem quisesse sair, pudessem sair com acordo. Houve pessoas que já cá estavam há muitos anos, portanto foi muito difícil ver a saída dessas pessoas, mas pronto, isso acabou. Sim, mas houve também pessoas que acabaram por voltar, por exemplo, eu tenho duas pessoas na minha equipa. Essa já foi a parte boa, não é? mas quando nós conseguimos retomar, conseguimos voltar a contentar, portanto, as primeiras coisas que nós fizemos foi ligar às pessoas que tínhamos dispensado e perguntar, olha, isto já estamos a poder recrutar, querem voltar? Portanto, houve pessoas que disseram que sim, outras que disseram que não, mas muitas,

8. Quais são os traços de personalidade que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional

Eu acho que em situações de crise, ou não crise, nós temos que perceber que embora sejamos uma equipa, somos pessoas diferentes. E isso acho que é fundamental quando se faz a gestão de uma equipa.

E não tentar tomar o todo pela verdade. Porque, embora nós tentamos que todos sejam tratados da mesma forma, que todos tenham o mesmo tipo de regalias e reconhecimento e tudo mais, nós sabemos que são pessoas diferentes e que estão a ritmos diferentes.

Hoje é a pessoa A que está com o ritmo mais acelerado e a pessoa B está com o ritmo mais abaixo, portanto, e tentar perceber o que é que está a acontecer, portanto, ser alguém que consiga observar.

Eu acho que em momentos de crise ou não crise, a presença é importante, seja online ou presencial, é importante que as pessoas estejam presentes e vão acompanhando o trabalho, portanto, não necessariamente aquela gestão de controle, mas de proximidade, portanto, as pessoas fazerem-se mostrar as suas dificuldades e tentarmos trabalhar e ultrapassar

essas dificuldades, essas barreiras.

Mas, acima de tudo, acho que é isso, acho que é conseguirmos olhar para as pessoas e ver pessoas diferentes, não é? E fazer essa, portanto, e tentar ouvi-las e percebê-las e compreendê-las da forma como cada uma é. Portanto, isso acho que, e numa equipa isso acontece sempre, portanto, não há duas pessoas iguais, não é? Mas que isso acaba por ser eu acho que é o mais relevante. Como a minha equipa é mais pequena, e acabei por ser eu já que tratei quase o recrutamento de todos, é mais fácil.

Numa equipa maior acredito que seja mais difícil que isso aconteça.

9. Que competências cognitivas considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu acho que passa muito pela comunicação, pela liderança em si. Ou seja, a liderança pode ser uma série de coisas. A liderança por si pode ser uma competência, mas dentro dessa competência ela pode ser dividida em várias.

Eu acho que a liderança passa muito pela comunicação, pela escuta ativa, como tu estavas a dizer, e pelo acompanhamento. Portanto, pelo saber ouvir e o saber lidar com essas pessoas e acho que isso é fundamental.

Portanto, passa muito pela comunicação e pela escuta ativa, acho que sim. Acho que passa muito por aí, depois tentar perceber o que cada um tem e potenciar essas pessoas e essas áreas que elas têm de bom.

Portanto, potenciá-las e trabalhar nos pontos fracos de cada um. Portanto, nós as temos. E acho que o feedback também é fundamental. Ou seja, nós temos uma comunicação aberta de conseguirmos dizer, olha Ricardo, eu preciso falar contigo.

Eu conseguir ouvir e conseguirmos em conjunto trabalhar isso. Eu tive uma situação agora, depois da Covid, com uma pessoa da equipa, que essa pessoa precisa de bastante mais acompanhamento do que as outras, eu tenho que ser bastante mais tolerante do que elas porque são questões até psicológicas que são muito difíceis de gerir e muitas vezes a própria equipa às vezes não percebe.

10. Quais as competências sociais que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Portanto, acho que o relacionamento, o facto, a proximidade, permitir o relacionamento, ou seja, as pessoas terem a vontade de chegarem ao pé de ti e te dizerem abertamente

aquilo que sentem, portanto, haver aqui um feedback constante, tanto de lá para cá como de cá para lá. Acho que isso é fundamental, e muitas vezes perceber um pouco mais além do trabalho, porque às vezes o nosso dia-a-dia afeta a forma como nós trabalhamos. E é importante nós sabermos olhar para as pessoas e perceber que aquela pessoa não está normal e que há ali qualquer coisa que não está e às vezes são assuntos pessoais e se houver essa proximidade há abertura para conversarmos sobre o assunto e isso facilita no ultrapassar da própria questão.

11. Competências técnicas que considera mais importante no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu acho que eu gostava que não tivesse nada a ver, mas de facto eu acho que tem. Quer dizer, na área do ZRH, se calhar é uma área que se calhar é necessária, não é? Porque também é muita parte do comportamento humano e saber também como reagir a determinadas coisas, não é? Porque vocês também acabam por fazer um bocadinho, lá está, a contratação. Portanto, contratavam toda a gente, não é? Portanto, têm que saber o que é que estão a contratar e quais é que são as pessoas, ou identificar os perfis que mais se associam a determinados departamentos.

Portanto, se calhar faz mais sentido neste departamento. Sim, e naturalmente, eu acho que isso é quase para todas as áreas, já vai acontecendo, portanto, a maior parte das pessoas acaba por ser licenciado atualmente. Portanto, isso também facilita um bocado aqui a escolha, Mas quando nós temos que recrutar alguém, sim, damos preferência por alguém licenciado. Exatamente por isso, para ter algum tipo de espírito crítico, para conseguir observar e perceber que as coisas não são só como, olha, agora eu vou dizer que é para fazê-las assim. Não, as pessoas têm que pensar por elas e ver o que é que faz sentido. E têm que fazer muitas reclamações aqui dentro nos recursos humanos, embora estejamos numa empresa em que todas as pessoas são iguais, mas depois há formas de tratamento diferente para cada uma das pessoas, que é um dos cuidados que nós, às vezes, também temos que ter, não é?

Porque nem todas as pessoas têm a mesma, nem a mesma responsabilidade aqui dentro e não são, há umas pessoas em que nós podemos falar mais e brincar, há outras que sabemos que as pessoas não levam tão bem isso e que gostam de uma comunicação mais formal, há diretores que gostam de uma equipa de uma determinada maneira, há outros que preferem de outra, portanto, nós temos que ter, como temos uma visão do todo, diferente

se calhar a maior parte das pessoas tem, não é? Porque quando trabalham só com determinado apartamento ou com determinadas áreas, nós aqui temos que ter uma visão do todo, da empresa toda e isso faz com que as pessoas tenham que estar bastante atentas e perceberem que às vezes as coisas não são assim tão quadradas, não é? E temos que ser muito, temos que relativizar e temos que perceber que há situações que saem fora da caixa e que nós temos que sair também fora da caixa e que as coisas não são tão limitadas.

Existe a regra, mas além da regra existem sempre casos que nós precisamos de olhar de outra forma. Principalmente porque estamos a trabalhar com pessoas, não estamos a trabalhar com máquinas. Claro. E isso faz toda a diferença. Portanto, achas que é importante um líder poder ser qualificado. Eu tenho notado, peço desculpa estar a interromper, mas eu tenho notado que, por exemplo, aquelas pessoas que já estão há 20 anos na Abreu, que atualmente ocupam cargos, são supervisores ou diretores, não são licenciados.

Porque se calhar há uns anos, há 20 anos atrás, se calhar o *mindset* também da Abreu era completamente diferente, não é? Valorizava, se calhar, a experiência. Sempre nós ficávamos menos licenciados do que agora. E se tu fores observar, se calhar, os novos supervisores e os novos diretores, já há poucos não são formados. Estás a perceber? Acho que isso é uma coisa até natural. Acaba por ser uma coisa natural. Claro que os mais antigos, com uma licenciatura, não era uma coisa tão normal.

Tínhamos mais na altura não licenciados. Agora a coisa já vai se começar a equilibrar e daqui a uns anos isso já não se vai mudar tanto. Então, também já tive o caso em ter aqui diretores em que são licenciados em áreas que não têm nada a ver com o turismo.

12. Competências de liderança que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Há uma competência que nós falamos sempre e que eu já falei também, e que é sempre preciso ter trabalhado, que é a comunicação. A comunicação acho que é fundamental. E mesmo em momentos de crise também, porque se nós não formos transparentes e saber, mas o comunicar não é só dizer tudo o que me apetece e eu sou daquelas pessoas, ah eu digo tudo e não, é também saber filtrar. Exato. E nós no RH temos uma coisa que é muito importante, que é a confidencialidade. Claro. Ok?

E às vezes, e eu enquanto responsável da equipa, há coisas que eu já sei e que eu não posso transmitir à equipa já. Pois. Ok? Por causa da confidencialidade. Não que não

confie nelas, mas porque é mais seguro e porque muitas vezes as coisas ainda não estão certas, ok?

E eu já ouvi, já sei o que vai acontecer, mas eu não posso passar isso para a equipa. E isso tem que ser um... Mas ao mesmo tempo eu tenho de dizer que alguma coisa está a acontecer. Pois. Ok? E às vezes é muito difícil ter esse... dizer, mas não dizer. Eu, é uma das coisas que nós, quando falamos no RH, falamos logo, é a questão da confidencialidade.

E uma das coisas que eu digo sempre a todas as pessoas da equipa, e principalmente aos mais novos, é, às vezes há coisas que eu sei e prefiro não dizer até ter a certeza, ou até se as coisas se confirmarem, até por uma questão de salvaguarda, porque às vezes as coisas são ditas ao RH, mas também são ditas a outras pessoas.

E nós já tivemos alguns casos disto. E depois há coisas que se vão saber por outras vias e eu prefiro manter a coisa comigo porque sei que sou eu que sei e mais ninguém sabe, portanto, eu sei que se houver algum tipo de fuga de informação que não saiu dos recursos humanos, até a coisa estar oficializada como é ontem, do que pôr eventualmente pessoas em cheque das pessoas, será que foi alguém? Não, não foi alguém dos cursos humanos, porque ninguém nos cursos humanos sabia. Por isso, garantidamente não foi.

Mas, ao mesmo tempo, ser transparente o suficiente a dizer, olha, hoje há coisas que eu sei, mas que não digo até as coisas se oficializarem. E as pessoas percebem isso. E aceitam bastante bem que isso aconteça. E depois, quando eu sei que as coisas já estão aí no ar, aí sim, já falamos. Até já sentes que sai um peso. é exatamente isso.

Mas a questão da confidencialidade em termos de FH, em termos de competências, é uma das mais importantes. Sim, porque mexem com salários, não é nada simpático saber de salários de diretores, de administração e tudo mais.

Acaba por ser, sai essa fuga, não é? É assim um bocado chato e pronto, não é? E depois quanto maior for a equipa acaba por ser mais difícil, não é? Fazer essa gestão. Nós temos a sorte de termos uma equipa relativamente estável. Ou seja, nós não temos um grande volume de entradas e saídas. Portanto, isso facilita bastante porque em termos de confiança é bastante mais fácil. Mas quando a Teresa veio aqui para o RH era um dos meus problemas porque a Tereza não tem nada a ver com a Tereza em si, pessoa, mas tinha a ver com o facto de haver recrutamento interno para os recursos humanos. Isso era uma coisa que me fazia muita confusão até a entrada da Tereza, porque a Tereza já estava na empresa há muitos anos e já conhecia muitas pessoas fora dos recursos humanos. E eu sei, não da parte dela, mas da parte dos outros, a pessoa que é, vamos ter folga não sei o

que é ou não vamos ter. E a pessoa que entra para os cursos humanos tem que perceber que há ali uma barreira que tem que ser criada e que as pessoas podem perguntar o que quiserem, mas nós não temos que responder e as pessoas têm que respeitar isso e as pessoas têm que perceber.

E isto às vezes é muito difícil para a manutenção das amizades depois dentro da própria empresa, que as pessoas têm que perceber que quem está nos cursos humanos não pode estar a divulgar a informação antes que ela corri. Muitas vezes sabemos que as pessoas já sabem. Não temos é confirmar, não é? Não sei de nada. Exato, as pessoas quando vêm já vêm com essa intenção, portanto, e quem entra é muito difícil para a pessoa e é muito duro conseguir manter essa pressão, não é? Por isso é que eu era um bocado, não era contra, mas era um bocado desconfortável para mim fazer recrutamento interno para os recursos humanos, mas efetivamente correu lindamente.

Sim, tem os seus prós e os seus contras, digamos assim. Tem, no caso da Teresa, aproveitamos ao máximo. Eu não quero estar aqui a particularizar-me, só que é mais fácil de entender se eu der um nome.

13. Estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu acho que tem a ver com o tipo de pessoa que nós estamos a liderar também, ou seja, era aquilo que eu estava a dizer há pouco, nós não podemos ser a mesma pessoa para todos, mas eu tendencialmente sou uma pessoa mais liberal e que dou bastante autonomia na liderança. Não sou uma pessoa de estar constantemente em cima, porque as pessoas sabem o seu papel e sabem que podem contar comigo, mas sou uma pessoa que dá bastante autonomia e gosto disso. Gosto das pessoas poderem estar por si até chegar um dia e dizer, olha, hoje vamos fazer um ponto de situação sobre um determinado tema. E fazemos um ponto de situação sobre esse tema, mas eu considero-me uma pessoa mais. Então, defendes que pode haver mais que um estilo de liderança praticado com diversas pessoas, dependendo de cada um que vá, digamos assim. Ou se calhar é só haver aqui uma pessoa que, ah, ok, eu posso ser liberal contigo, mas se calhar aqui a outra, ah, não posso ser tão liberal porque... Eu acho que tem a ver com momentos, não é?

Porque, assim, eu tendencialmente sou uma pessoa liberal, ok? Sou uma pessoa que deixa as pessoas estarem à vontade. Mas quando vejo que há alguém da equipa que está meio perdido e que precisa de um acompanhamento maior, também sou a pessoa que vou estar

mais em cima nesse aspecto e vou fazer mais perguntas, vou fazendo mais pontos de situação, vou fazendo um acompanhamento mais próximo.

Mas continuo a ser uma pessoa liberal, portanto não gosto de ter que estar constantemente a perguntar, das pessoas que querem vir para aqui todos os dias. Não, portanto, as pessoas fazem, gosto muito que as pessoas façam a sua própria gestão do seu trabalho, diariamente.

Ok. E, para terminar, quais é que são as competências que recomendaria aqui, as competências de liderança, a um jovem gestor que esteja aqui a iniciar a sua vida profissional?

A que tenha sucesso, digamos assim, numa situação de crise? Eu acho que vai ter que ser uma pessoa que consiga olhar para as pessoas, consiga olhar para a equipe. Eu acho que é importante.

Porque eu vou dizer aquelas que eu considero que são mais loucas. Claro que sim, mas esse é o objetivo. E que me fazem mais sentido. Até me custa acreditar que as pessoas depois não sejam assim, que é conhecer a equipa, conhecer as funções, saber fazer. Acho que também é importante que a pessoa que faça a gestão da equipa, não tem que saber ali todos os detalhes, mas eu acho que tem que ser uma pessoa que tecnicamente também saiba fazer, não é? E que já tenha passado por aquelas dificuldades para depois conseguir dizer como é que as pode ultrapassar.

Sendo um jovem, não passou por essas dificuldades, porque, entretanto, as pessoas já, as próprias funções já evoluíram. Portanto, as coisas já não são feitas da mesma maneira.

14. Valores que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Temos de ter confiança em nós e na nossa equipa, temos de ser proativos, trabalhar muito, antecipar problemas e assim apresentar melhorias contínuas, e sem dúvida sermos flexíveis e adaptarmo-nos às situações porque elas assim o exigem.

15. Quais as competências de liderança que recomendaria a um jovem gestor/líder a desenvolver ao longo da vida para obter sucesso no exercício das suas funções durante a gestão de uma crise organizacional

Acho que o líder também vai ter que ter algumas competências que venham das funções que ele está a liderar. Além, depois, da própria função de líder enquanto líder de equipa,

que aí tem muito a ver com a comunicação, o saber estar e o saber liderar pelo exemplo, não é?

Entrevistado J

Responsável pelo Operador da agência abreu.

Data da Entrevista: 04/01/2024

1. Poderia informar a sua idade?

34 anos.

2. Pode especificar o seu sexo?

Masculino.

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Eu tirei o curso de turismo no ISLA, atual universidade europeia.

4. Há quanto tempo trabalha na Abreu Viagens?

Há 13 anos.

5. Quantas pessoas fazem parte da sua equipa de trabalho?

Tenho uma equipa de 25 pessoas de momento.

6. Quais são as funções que exerce atualmente como líder/gestor?

Neste momento sou responsável pelos circuitos europeus, Açores, Madeira, Marrocos e circuitos regulares e Turquia e Grécia, que temos aqui no meu operador.

Nós estamos numa altura em que estamos a planear a próxima época e a época seguinte, porque existe um bocado esta dinâmica aqui no turismo, tu contratas com muita antecedência, sempre planeias com ainda maior antecedência. Atualmente, os meus dias

neste princípio, neste final e neste princípio de ano, são sobretudo preparação da próxima temporada e com um grande foco naquilo que é estudar o pessoal, que é parte do trabalho que eu mais gosto, que é gerir pessoas, é o que eu mais gosto.

7. Descreva uma história de liderança/ gestão em que tenha obtido sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Podemos apontar aí o período da pandemia, porque na altura em que, eu não sei se tens ideia, mas a Abril foi-se uma grande operação de repatriamento para todos os clientes que estavam no estrangeiro, eu acho que ainda não estavas em Portugal na altura, mas nós tínhamos milhares de pessoas em viagem quando houve o lockdown geral e foi uma altura onde eu acho que não só a minha liderança, como também a liderança de outras pessoas que as levam, fez a diferença para que o resultado fosse não bom, mas excecional, porque o resultado foi excecional, tu conseguiste colocar milhares de portugueses de volta a Portugal e isso só foi possível com,

isto muita calma a analisar as coisas, perceber até onde é que vai a nossa intervenção e trabalhar, e trabalhar muito, e dedicar muito. Mas, de facto, eu daria como grande destaque a maior situação de crise que já passei aqui dentro foi o Covid. Tanto o pós como o durante.

Mas, sobretudo, quando foi o lockdown geral do nosso país e de outros A operação de repatriamento que tivemos de fazer foi, de facto, dolorosa. Foi morosa. E valeu-nos da liderança que tivemos na altura e, sobretudo, algumas pessoas, das quais eu também me incluo, sim, é um bom exemplo para te dar de uma situação onde, de facto, a liderança que tivemos e os exemplos que tínhamos de cima fizeram toda a diferença, sobretudo na ótica do reconforto perante uma situação destas, perante a novidade e para um desfecho para o qual nós não sabíamos para o que é que íamos e felizmente correu tudo bem. Mas acho que foi a situação onde posso escolher isso melhor, foi algo recente, foi algo muito recente, mas acho que é um bom exemplo.

8. Quais são os traços de personalidade que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional

A pessoa que sou, se estiver a chover ou se tiver a fazer sol, é exatamente a mesma. O que é que eu acho que nós devemos ser, sendo gestores de grupos, sendo líderes, sendo membros de uma equipa?

Humildes. Primeira coisa, humildade. Sinceramente, estou-te a dizer os valores pelos quais eu me baseio. Talvez não sejam aqueles que estão nos livros. Acredito, mas eu baseio-me nisto. Primeiro, humildade, ter a noção de que qualquer membro da tua equipa é uma pessoa e qualquer pessoa tem desejos, tem sonhos, tem motivações, tem coisas que não gosta tanto, tem coisas que gosta mais.

Tem sentimentos e merecem ser, a meu ver, conduzidos para aquilo que pode levar a que essa pessoa dê o seu melhor, esteja no seu pleno, por isso, a nível de valores que um líder deve ter, sem dúvida alguma, humildade, sem dúvida alguma respeito, sem dúvida alguma respeito para com as pessoas, estes valores humanos, eu para mim, traços humanos, são os mais importantes a terem em conta, a nível de um gestor de equipa e não só, a nível de um membro da equipa, seja ele gestor ou não.

A partir daqui, acho que um líder depois deve se caracterizar por ter, por ser uma pessoa de fácil acesso, por ser uma pessoa de fácil acesso, por primar, por ouvir os outros.

Eu gosto que me ouçam quando eu tenho algum problema, gosto que me ouçam quando eu não tenho nenhum problema, mas gosto que me ouçam e eu gosto de ouvir as pessoas e acho muito importante que elas sejam ouvidas.

9. Que competências cognitivas considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Falámos de humildade, falámos de respeito, falámos de uma boa comunicação, eu centrar-me-ia por aí. Não estou a identificar aqui outras competências que sejam, a meu ver, essenciais para desempenhar esse papel.

Agora, depois, há todo mundo lá fora. Eu... sabes que antigamente sempre houve muito aquela coisa de ninguém ver notícias no trabalho.

Toda a gente tem de ver notícias no trabalho. E até devia ser a primeira coisa a fazer-se de manhã. Era dos chegados e perceber o que é que se passa lá fora. É que aqui há uns distritos de países que estão longe do nosso, de países que não são o nosso, e é necessário estar por dentro do que é que se passa nesses países, qual é que é a realidade desses locais. Mas isto talvez não sejam competências cognitivas. Eu, no nível de competências cognitivas, não tenho mais nenhuma que possa ou que ache que mereça.

10. Quais as competências sociais que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Ser uma pessoa que se dê ao cuidado em perceber quem é que tem à frente dele, que se preocupe com a sua equipa, que os ouça, que os valorize. Pois a parte profissional vem à boleia, mas para mim, líder, a principal valença que ele tem de ter é ser uma pessoa humilde e ser uma pessoa de fácil acesso e que permita aos outros falarem com ele e que ele ouça aos outros também.

Líder é um gestor de equipas e um gestor de equipas tem que ser visto como tal, eu gosto quando a minha equipa se sente à vontade para falar comigo de coisas triviais e relativamente às competências cognitivas, muitos dos líderes gostam de saber o que é que se passa à sua volta, especialmente porque a pessoa tem determinado comportamento ou pensa de determinada forma.

11. Competências técnicas que considera mais importante no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

A nível do nosso trabalho aqui desempenhado no operador, sobretudo GDS e ferramentas internas, mas aos dias de hoje acho que já não é, acho que é quase obrigatório tu teres um novão de Excel bem avançado, bem avançado, porque o Excel é o mundo, eu não sei quanto é que tu dominas, mas eu acho que... Imaginávamos que dava, mas em qualquer lado, eu acho que até no PowerPoint e no Word as pessoas usam só mesmo o básico e aquilo dá para fazer tanta coisa, mas eu acho que isso até as próprias escolas e faculdades deviam ser responsáveis. Deviam focar sem dúvida alguma, até posso acrescentar que se eu não tivesse tirado o meu curso, uma licenciatura de três anos, eu desempenhava o meu trabalho da mesma maneira. Exatamente. Eu também sou licenciada em turismo e noto que atualmente para aquilo que eu desempenho, porque assim, o meu know-how tem que ser à base de GDS também, e tudo que eu sei de GDS foi aprendido na Abreu. Aprendeste aqui? Exatamente. Lá está. Portanto, eu acho que quando se fala de licenciatura em turismo, eu acho que devia de ser muito mais abrangente e não só falar só as coisas assim muito por alto.

Ninguém te ensina a trabalhar? Exatamente, não. Mas as pessoas saem da faculdade a pensar que sabem trabalhar, mas não sabem. Até te vou contar, só para teres a ideia, e este é um exemplo que tu vais achar engraçado, e é engraçado, mas é importante.

Nunca ninguém me ensinou a atender o telefone.

E é uma coisa que toda a gente que vai trabalhar vai ter que fazer. Nunca ninguém me ensinou a atender o telefone, nunca ninguém me explicou como é que seria ao primeiro dia no trabalho. Tanto que, no meu primeiro dia de abril, quando fui embora, eu despedi-me com dois beijinhos da minha colega da frente. Ficou em choque.

Ficou completamente em choque, porque ela disse, não é preciso. Tipo, lá está. Não é que isto seja revelador. Claro que o cuidado, claro que não é isto o grande revelador.

Mas é um bom sinal. Mas é um bom sinal de que, na realidade, a faculdade não te prepara para o mundo do trabalho. para o mercado do trabalho. A faculdade dá-te algumas noções de algumas coisas que tu vais tocar. Porque, na realidade, muita coisa que tu falaste durante o teu curso, tu não a utilizas no teu dia-a-dia. Além do curso ter uma obrigação de ser mais abrangente, a meu ver, tinha uma obrigação de ser mais criterioso naquilo que aborda.

E algumas cadeiras que não sequer fazem sentido nós darmos porque nem sequer falamos disso no turismo, não é? Não, sem dúvida. Ninguém te ensina o concreto, a trabalhar, o que é que é concorrência, o que é que não é, quem é que existe no mundo do turismo em Portugal.

Ninguém me disse isto. Ninguém me explicou isto. Eu conheci as viagens da Abreu, porque pronto, toda a gente conhece as viagens da Abreu. Não era por isso. Não conhecia nenhum outro operador turístico portugueses.

E acho essencial que exista num curso, numa licenciatura de turismo, que haja um approach um bocadinho mais... Até as próprias línguas, idiomas. Eu só tive o inglês. Eu não tive mais nenhuma. Eu tive inglês e espanhol, mais nada. Se calhar depende muito das faculdades. Há umas que terá até mais. Estudaste-te aonde? Na lusófona. Ainda estou na lusófona. Mas lá está.

A minha faculdade só teve o inglês. Claro que é o inglês C1, que é o máximo, mas mesmo assim acho que é importante no turismo sabermos mais do que o inglês. Mas eu dei inglês histórico. Eu dei inglês, eu dei inglês, não é histórico, mas dei inglês mais aplicado ao turismo. Eu também, eu também, mas acho que é pouco, não é? Acho que devia ter. empresarial. Há certas técnicas e formas de falar que são completamente diferentes e nem sequer sabemos o que é que isso significa.

Eu acho que isso era muito importante. Mais línguas, porque é uma coisa que a mim faz... Aliás, eu estou prestes a escrever-me a falar italiano porque... Lá está, outra coisa Outra coisa que os líderes têm de ter, que é algo que eu estou a sentir, é que têm de continuar a

investir em si mesmos.

Eu não me sinto, como é que eu tenho de dizer isto, eu sou responsável aqui deste setor, é bom, é ótimo para a minha idade, sinto-me bem com isso, mas eu não me planeio ficar aqui.

Eu não me planeio estagnar a minha vida e ficar aqui neste cargo. Eu não sei o que é que está acima, mas se há alguma coisa, eu vou. Eu tenho que ir e, de facto, planeio investir em mim. Continuar a investir em mim. Continuar a aprender. Continuar a aprender coisas novas. Neste caso, línguas novas. Mas não só. Mas não só. Eu gostava muito de dar um bom avanço a nível da Excel, a nível pessoal. Já o dei nos últimos anos, mas gostava de esticar ainda mais. E aprender outras coisas. Linguagens informáticas, programação. É algo que não está de modo algum fora do meu olhar. É difícil, claro que é difícil. Principalmente para quem estudou turismo e lei de humanidades. mas não fecho os olhos minimamente a isso e acho outra outra traça importante, o contínuo investimento em si mesmo, a nível de novas aptências e demais valias.

Acho que é muito pouco. Acho que devia ter muito mais abraços. Mas dá porque quando tiveres que aprender um tupo mesmo a falar inglês, vais ter que saber. E é muito diferente o falar inglês numa aula como em aula ou falar inglês sob pressão ou frente a frente. Inglês ou qualquer outra língua é igual? Sim, porque o inglês que falamos na faculdade é um inglês mais para o turismo. O inglês é mais

12. Competências de liderança que considera mais importantes para obter sucesso na sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu acho que um líder deve dominar todos os aspetos do trabalho. Dou-te o meu exemplo, eu fiquei como responsável só da parte operacional há três anos, antes ficar com tudo, eu não sabia a parte operacional eu fui para a escala da parte operacional. Eu fiz o trabalho que qualquer colega minha que eu estava a liderar fazia. Para mim é impensável mandarem alguém e não saber fazer o que ela faz. Para mim é impensável. Eu não tenho que saber tudo, eu não sinto que tenho que saber tudo, eu tenho que me rodear de pessoas que sabem tudo, agora, eu, para mim, até porque sou uma pessoa mais nova e acho que para um líder mais novo, a exigência é a outra. Tanto dele para si mesmo, como dos outros para com ele, acho que a exigência é a outra, acho que o pavio será muito mais curto. Por isso eu gosto de estar completamente por dentro das necessidades da minha equipe. Gosto

de perceber no negócio. Gosto de perceber no negócio e por isso acho que essa característica também é muito importante.

Mas sou muito sincero, Sofia, para mim, ser líder é atentar às pessoas, o turismo sempre foi e sempre será um negócio de pessoas, por muitos sistemas que possa haver, e atenção, eu sou totalmente a favor de termos o último grito de tecnologia connosco, para dar vazão às nossas necessidades informáticas, mas o turismo é um negócio de pessoas, sempre foi e sempre será. E a relação entre elas são essenciais para que isto desenvolva, até no patamar do negócio propriamente dito. É essencial que isso aconteça.

Atualmente, o colaborador pensa em termos que antigamente não eram não passavam no espectro do cérebro. tempo para mim, tempo para a minha família, tempo para estar com os outros, ter um trabalho onde eu me sinta bem, onde eu consiga trabalhar das 9 às 18, mas onde seja feliz, para mim é acerca de pôr as pessoas confortáveis ao suficiente.

Atenção, isto é a parte boa, mas eu também acho que há a parte da exigência. Responsabilidade é liberdade, se eu tenho toda a liberdade, tens a máxima responsabilidade, eu tenho que imprimir isso aqui dentro. Toda a gente tem a máxima liberdade para pintarem o cabelo da cor que quiserem, irem vestidos da cor como vos apetecer, nós temos o esquema de vir 3 dias aos escritórios, as pessoas podem vir os dias que quiserem.

Eu gostava que viéssemos em equipa e promovo isso mesmo, mas as pessoas vêm quando quiserem. Quer dizer, há esse lado, mas também há um outro, que é, eu só valorizo trabalho. Eu só valorizo a qualidade do trabalho entregue. Eu não vou lá com caras, nem com corações, nem com aspectos. Acho que um bom líder tem que fazer o máximo para colocar o colaborador confortável naquilo que está a fazer.

Só uma pessoa que está a trabalhar e se sente confortável vai poder criar. Vai poder fazer melhor. Vai poder fazer diferente. Uma pessoa que está aqui preocupada com a hora de saída, preocupada com o ordenado, preocupada com 31 coisas, mas que não o entregar num trabalho de qualidade, não vai conseguir. Por isso, se eu consigo dar esta parte, eu já posso exigir a outra. E eu tento mais ou menos seguir desta maneira. Colocar as pessoas confortáveis, ouvidas, perceber o que é que elas precisam para que o trabalho delas seja feito da melhor forma possível, da forma mais ágil possível, tentar que não haja pessoas a sair às sete ou às oito da noite, ou às nove da noite, e se calhar sairmos todas às seis e quatro, porque não, parece-me muito melhor.

E acima de tudo, isto epá, ser integrador, integrador, olha, uma boa palavra, integrador.

Acho que é essencial que tu tens a capacidade de te integrares e de integrares os outros, seja com outras equipas, seja dentro da tua equipa, mas ser um elemento integrador e agregador é essencial para um líder também. Conseguir puxar as pessoas para um porto comum, para um porto comum, um propósito único e que todos se unam à volta dele, acho que é muito importante também. Estou a voltar aqui um bocadinho atrás nas questões a utilizar, mas... esta parte da liderança acaba por estar tudo muito relacionado, não é? Todas as competências estão relacionadas umas com as outras, portanto há competências técnicas ou competências, se calhar as competências sociais também estão muito interligadas com as competências cognitivas, portanto não há aqui dizer, ah, esta competência é só desta parte, não é da outra, portanto está tudo muito interligado, o que é perfeitamente normal as pessoas às vezes acabaram por darem o mesmo exemplo.

13. Estilo de liderança que considera mais importante para obter sucesso durante a gestão de uma crise organizacional.

Eu defendo uma liderança sem chicote. Democrática. Eu não sei. Uma liderança que é bem democrática. Não ponho tudo a votos. Não ponho tudo a votos. Ok. Então está dividido entre o autocrático e o democrático? Não ponho tudo a votos. Autocrático parece-me um termo demasiado pesado para uma pessoa como eu. A sério. Não ponho tudo a votos porque acho que há coisas que não devem ser postas a votos e deve ser tomada a decisão por mim, em relação a determinados assuntos, de todo modo, raro é o assunto, muito raro é o assunto, onde eu não consulto a minha equipa antes de tomar uma decisão. Muito raro. E depois, a nível de controle das pessoas, aí é que eu se calhar menciono mais a liderança sem chicote, e isto volta outra vez um bocadinho ao ponto da conversa onde estávamos anteriormente, que é, eu acho que a pandemia veio a alterar muita coisa. Sobretudo a nível pessoal. Sobretudo na forma como nós nos vemos enquanto indivíduos. Na vida, no trabalho, acho que mudou de tudo nesse aspecto. E acho que cada vez mais as pessoas têm noção de que trabalho é só o trabalho. E eu transmiti isto a toda a gente. A sério. Mas claramente, pessoal, isto é só trabalho. Não é mais do que isto, não é mais. Mas também não é menos. E é isto que é importante, que é, eu não quero que ninguém fique aqui até às 11 da noite a trabalhar. Eu não quero que ninguém dê horas à casa, até mais não. Eu quero é que as pessoas, nas horas em que cá estão, deem tudo, deem tudo o que tiverem para dar e façam o melhor trabalho possível. E acho importante, lá está, que as pessoas sintam a vontade para o fazer e se sintam bem.

14. Valores que considera mais importantes no exercício da sua função durante a gestão de uma crise organizacional.

Talvez a empatia como já disse anteriormente e a resiliência.

15. Quais as competências de liderança que recomendaria a um jovem gestor/líder a desenvolver ao longo da vida para obter sucesso no exercício das suas funções durante a gestão de uma crise organizacional

Ok, eu, se um jovem gestor estivesse a começar agora nesta empresa, aquilo que eu lhe diria era, interessa-te pelas coisas, esforça-te, dedique-te a isto, mete a cabeça no sepo, que é uma coisa que ninguém quer fazer hoje ninguém quer ter a responsabilidade, ninguém quer ter, ninguém quer ter, ele é que disse, ele é que disse, ninguém quer ser esse gajo, ninguém quer ser o gajo que disse.

Ele que o seja, porque cada vez menos, acho eu, na minha perspetiva, acho que cada vez menos fazemos líderes, cada vez menos, acho que cada vez menos as pessoas querem fazer líderes.

E sobretudo porque acho que há uma aversão à responsabilidade, uma aversão ao colocar a cabeça no cepo, literalmente.

E o maior conselho que te podia dar, acho que era esse. Se é isso que queres, se é isso que buscas, então arrisca, esforce-te e dedique-te e quase de certeza, cá está para o seguir.

Ok, pronto. Eu diria isto. É um bom conselho. É, já. Já? Já, pessoal. Eu apercebi aqui um bocadinho, porque também, como falaste, 15 minutos. Não, como falaste 15 minutos, pensei... Isto são técnicas de conversa. Claro que sim, eu pensei, bem deixe-me... Eu falo às 4h45. Eu pensei, deixe-me cá apressar a coisa que se calhar tem a ver. Não, não, sim, a sério, à vontade, estou disponível para o que quiseres. Eu não tenho nada marcado até para o resto da tarde. Tenho coisas para fazer, não se quiseres perguntar mais alguma coisa, sente-te à vontade. Não, por acaso já respondeste, houve aqui algumas questões que acabaste por responder, portanto nem sequer as coloquei, foi só mesmo, foi corrido.