

FERNANDO BESSA BORBA ALCANTARA

**QUAIS AS HABILIDADES TRANSVERSAIS MAIS
IMPORTANTES NUMA SITUAÇÃO DE CRISE
INESPERADA NO CONTEXTO AEROPORTUÁRIO?**

Orientadora: Maria Helena Martins

Co-orientadora: Lúcia Silva Piedade

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2022

FERNANDO BESSA BORBA ALCANTARA

**QUAIS AS HABILIDADES TRANSVERSAIS MAIS
IMPORTANTES NUMA SITUAÇÃO DE CRISE
INESPERADA NO CONTEXTO AEROPORTUÁRIO?**

Tese defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 13/ 09/2022, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 261/2022, de 20 de julho de 2022, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Prof.^a Doutora Maria Emília Baltazar

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Helena Gonçalves Martins

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2022

Agradecimentos

Apesar do Mestrado em Gestão de Empresas constituir apenas os dois últimos anos do meu percurso académico, o sentimento é o de fechamento de um ciclo muito mais extenso, como se todo meu percurso de estudos até então culminasse nesse momento. Da mesma forma que Roma não foi construída em um dia, tenho a certeza de que não conseguiria ter chegado até aqui sem o suporte das pessoas que estiveram ao meu lado não só nos últimos anos, mas desde o início de minha vida.

Agradeço primeiramente à Emily, minha outra metade, companheira e, por vezes, revisora deste trabalho. Seu talento, motivação e inteligência foram valiosíssimos para que eu conseguisse realizar essa pesquisa de forma tão eficiente. Espero poder retribuir todo o amor e carinho que tanto me auxiliaram nessa jornada não só acadêmica, mas também pessoal.

A meus pais, Fernando e Adriana, devo tanto que não sei se um dia poderei retribuir. Sua confiança em mim e em meus planos de buscar um mestrado no exterior foram essenciais para que eu me sentisse capaz de enfrentar todos os desafios que acompanham uma mudança de país. Obrigado por terem me proporcionado as condições, o amor e o encorajamento que só pais exemplares conseguem.

Agradeço às minhas orientadoras, Professoras Helena Martins e Lúcia Piedade, pelos feedbacks sempre sinceros e precisos. Tive a sorte de contar com uma orientação sempre clara, estruturada e muito profissional. Apesar de extensa, esta pesquisa progrediu sempre de forma estável e sem grandes obstáculos, o que atesta para a excepcionalidade do vosso aconselhamento desde o início do projeto, pois me proporcionaram uma excelente fundação sobre a qual pude construir esta dissertação. Estendo também esse agradecimento à Andrea Lordach a qual me auxiliou na coleta das entrevistas para enriquecer a amostra.

Por fim, agradeço a arguente da defesa desta tese, a Professora Maria Emília Baltazar, por sua leitura atenta, detalhada e cuidadosa. Os comentários tecidos foram todos muito relevantes, tantos os relativos à forma quanto os relativos ao conteúdo, demonstrando interesse genuíno em melhorar a qualidade deste trabalho.

Resumo

Esta pesquisa visa identificar quais habilidades transversais são mais valiosas para a gestão de crises no setor aeroportuário, especificamente durante uma crise sanitária como a pandemia de COVID-19. Para isso, realizamos entrevistas semiestruturadas com *stakeholders* do setor de aviação que estiveram trabalhando durante a crise do COVID-19 em seus primeiros meses. Essas entrevistas seguiram a estrutura da Critical Incidents Technique (Flanagan, 1954), que nos permitiu focar o processo de entrevista em um incidente de cada vez. Para a análise dos dados coletados, optou-se pela utilização de técnicas de análise de conteúdo, orientada pelo modelo PrOCESS (Martins et al. 2021), que categoriza 18 principais *soft skills* para gestão de crises. Os resultados desta investigação exploratória mostram um conjunto de competências específicas que foram mais valiosas para os *stakeholders* do setor da aviação durante a crise da pandemia de COVID-19, bem como outras competências que consideraram úteis em cenários com resultados negativos. Esta pesquisa apresenta um conjunto valioso de descobertas para as partes interessadas do setor de aviação para lidar com a crise atual e futura. Além disso, este estudo pode auxiliar no desenvolvimento de planos, medidas e políticas de prevenção mais robustos para a prevenção de crises.

Palavras-chave: Habilidades Transversais, Aeroportos, Crises Inesperadas, Crises Sanitárias, COVID-19.

Abstract

This research aims to identify which soft skills are more valuable for crisis management in the airport sector, specifically during a health crisis such as the COVID-19 pandemic crisis. For this purpose, we conducted semi-structured interviews with stakeholders from the aviation sector that were working during the COVID-19 crisis in its early months. These interviews followed the Critical Incidents Technique framework (Flanagan, 1954), which allowed us to focus the interviewing process in one incident at a time. For the analysis of the collected data, we opted for a content analysis, guided by the PrOCESS model (Martins et al, 2021), that categorizes 18 main soft skills for crisis management. This exploratory investigation's results show a set of specific skills that were more valuable to the stakeholders of the aviation sector during the COVID-19 pandemic crisis, as well as other skills that they felt could have been useful in scenarios with negative outcomes. This research presents presents a valuable set of findings to the stakeholders of the aviation sector for dealing with current and upcoming crisis. Furthermore, this study can aid in the development of more robust crisis prevention plans, measures, and policies.

Keywords: soft skills, airports, unexpected crises, health crises, COVID19

Abreviaturas Siglas e Símbolos

CIT – Critical Incidents Technique

ICAO – International Civil Aviation Organization

OMS – Organização Mundial de Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

PrOCESS – Preparedness for Overcoming Crises Events Soft skills

ACRP – Airport Cooperative Research Program

Índice

Agradecimentos	3
Resumo	5
Abstract.....	6
Abreviaturas Siglas e Símbolos	7
Índice de Figuras.....	9
Índice de Quadros	10
Capítulo 1. Introdução	11
Capítulo 2. Revisão de Literatura	15
2.1. O conceito de crise.....	16
2.1.1 A crise a nível organizacional.....	16
2.1.1.1 Crises Expectáveis vs Crises Não Expectáveis.....	19
2.1.1.2. Crises em aeroportos e suas particularidades	20
2.1.2. A crise a nível pessoal	23
2.1.3. Como nos prepararmos para crises e o papel das Habilidades Transversais	26
2.2. <i>Soft skills</i> ou Habilidades Transversais: como são definidas pela investigação?.....	28
2.2.2 <i>Soft skills</i> mais relevantes em contexto de crise?	32
2.3 Liderança e crise	32
2.4 O modelo ProCESS	33
Capítulo 3. Metodologia	36
3.1. Critical Incident Technique	37
3.2. Definição da amostra	40
3.3. Método de análise de dados e o modelo ProCESS	41
Capítulo 4. Análise dos dados.....	42
4.1. Componente Fundamental	44
4.1.1. A1 Ética – Cidadania.....	45
4.1.2. A2 Ética – Responsabilidade Pessoal e Social	46
4.1.3. A3 Adaptabilidade à mudança.....	46
4.1.4. A4 Conhecimento de Estruturas (Organizacional)	48
4.1.5. A5 Conhecimento de Estruturas (Social).....	48
4.2. Componente Transversal Cognitivo e Meta-Cognitivo	49
4.2.1. B1 Pensamento Analítico e Inovação	50
4.2.2. B2 Raciocínio Ideação e Dar Sentido.....	50
4.2.3. B3 Aprendizado Ativo e Estratégias de Aprendizado	51
4.2.4. B4 Pensamento Crítico e Análise	52

4.2.5. B5 Resolução de Problemas	52
4.2.6. B6 Tomada de Decisão Dinâmica	53
4.2.7. B7 Situacional e Reconhecimento de Ameaças.....	53
4.3. Componente Social e Emocional.....	54
4.3.1. C1 Liderança, Influência Social e “Seguidorismo”	54
4.3.2. C2 Inteligência Emocional	55
4.3.3. C3 Gerenciamento de Estresse e Resiliência.....	55
4.3.4. C4 Trabalho em Equipe e Colaboração.....	56
4.3.5. C5 Comunicação Interpessoal (inclusive escuta ativa e assertividade educada).....	57
4.3.6. C6 Criatividade, Originalidade e Iniciativa	57
Capítulo 5. Resultados	58
5.1 As <i>Soft skills</i> mais importantes	59
5.2 As Componentes mais importantes e a validade interna do modelo ProCESS no terreno.....	60
5.3 . O perfil de <i>soft skills</i> do líder aeroportuário em contexto de crise.....	62
Capítulo 6. Conclusões	64
Bibliografia	67
APÊNDICE I – Guião de Entrevistas	76

Índice de Figuras

Figura 1 CIT Canvas elaborado por Breunig e Christoffersen (2016)	38
Figura 2 Canvas CIT adaptado	39
Figura 3 Número de observações por Habilidade Transversal da Componente Fundamental.....	45
Figura 4 Número de observações por Habilidade Transversal da Componente Cognitivo Transversal e Meta-Cognitivo.	49
Figura 5 Número de observações por Habilidade Transversal da Componente Social e Emocional.	54
Figura 6 Top 5 Habilidades Transversais com o maior número de observações.	59
Figura 7 Porcentagem do número total de observações por cada Componente	61
Figura 8 Novo modelo proposto para as Habilidades Transversais mais valorizadas.....	63

Índice de Quadros

Quadro 1 Exemplos de <i>soft skills</i> por autor.....	31
Quadro 2 Modelo PROCESS	34
Quadro 3 Número de observações por Habilidade Transversal	43
Quadro 4 Número de observações em comum entre as Componentes	62

Capítulo 1. Introdução

Crises podem ser entendidas, de maneira introdutória, como situações imprevisíveis que afetam tanto indivíduos como organizações e necessitam de uma resposta atempada para serem resolvidas de forma satisfatória (Al-Dahash et al., 2016). Elas podem ser classificadas em diversos tipos e intensidades e sua variedade é ainda maior quando diferenciamos entre crises para uma organização e crises para indivíduos (Milburn et al., 1983). Tal dificuldade na definição causa muita discussão no meio acadêmico e gera muitas tentativas de classificá-las para melhorar nossa compreensão e capacidade de as estudar. Entretanto, poucos eventos podem ser tão unanimemente considerados como uma crise global como a gerada pela COVID-19 a partir do final de 2019.

A crise sanitária da COVID-19, oficialmente declarada como uma pandemia em março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020), causou impactos profundos nos mais diversos setores da nossa sociedade. Inúmeros desafios surgiram em praticamente todas as indústrias e instituições que regem o nosso cotidiano. Um dos primeiros setores a ser afetado, e de forma bastante brusca, foi o aeroportuário, com diversos aeroportos do mundo inteiro necessitando reduzir a praticamente zero suas atividades cotidianas. Além do impacto às companhias aéreas enquanto empresas, é importante reconhecermos o efeito também nos indivíduos que compõem todo o corpo de colaboradores de um aeroporto. A maneira como esses indivíduos lidam e reagem à crise é essencial para garantir a continuidade do serviço prestado ou a boa resposta a um incidente. Uma ferramenta que vem sendo cada vez mais estudada para auxiliar indivíduos em momentos de crise são as *soft skills*.

Por *soft skills*, podemos entender como sendo o conjunto de traços de personalidade e habilidades que definem as capacidades interpessoais e competências de autogerenciamento do indivíduo. Estudos recentes no meio acadêmico já atestam a importância das *soft skills* para o sucesso acadêmico e profissional de indivíduos (Kyllonen, 2013). Ademais, diversos estudos também concluem que tais habilidades proporcionam tanto a organizações como a indivíduos as capacidades necessárias para se adaptarem a situações cada vez mais complexas e a cenários em constante mudança (Martins et al., 2020) e, não obstante, a falta de determinadas *soft skills* foi relacionada a falhas na resposta à crise no setor aeroportuário (Boersma et al., 2012).

Tendo em conta a necessidade de fazer face a crises emergentes e a já assumida importância das *soft skills* nessas situações, cresce a investigação neste domínio para explicitar as habilidades

que podem auxiliar a superação de crises. Portanto, a questão de partida deste trabalho é **identificar quais as *soft skills* mais importantes durante uma situação de crise pandêmica no setor aeroportuário**. Acreditamos que esta pesquisa possa ser valiosa para os diversos *stakeholders* do setor aeroportuário para o momento de enfrentamento de crises atuais e futuras, em contexto de pandemia ou outros (e.g. greves do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, etc.). Os principais objetivos deste trabalho são 1. Identificar qual(is) a(s) *soft skills* mais relevante(s); 2. Verificar a validade interna do modelo PrOCESS no terreno 3. Identificar o perfil de *soft skills* do líder aeroportuário em contexto de crise.

Para tal, ao longo da revisão de literatura, estabelecemos as bases necessárias para conduzirmos essa investigação de maneira compreensiva e completa. Priorizamos uma revisão de literatura extensiva e abrangente devido aos diversos temas que serão abordados ao longo do trabalho. Ao longo do capítulo 2, discutimos definições de crise no geral, assim como as particularidades de uma crise no setor aeroportuário a fim de estabelecer de maneira clara em qual contexto nos encontramos. Em seguida, investigamos o conceito de *soft skills*, buscando trazer uma definição compreensiva para os fins deste trabalho. Ademais, também trazemos conceitos sobre a utilização de *soft skills* tanto em momentos de crise e no setor aeroportuário separadamente. Esperamos que essa abordagem nos permita realizar a junção desses conceitos ao longo da recolha e análise de dados.

No capítulo 3, apresentamos a metodologia escolhida. Para identificarmos as *soft skills* mais importantes para um momento de crise no setor aeroportuário, decidimos utilizar uma abordagem qualitativa na forma de entrevistas semiestruturadas. Uma vez que mantém o foco no tópico pesquisado, mas também nos permite aprofundar determinadas assuntos levantados ao longo das entrevistas (Leavy, 2020). As entrevistas foram conduzidas utilizando-se uma adaptação do *framework* utilizado por (Breunig & Christoffersen, 2016), baseado na Critical Incidents Technique (Flanagan, 1954). Foram entrevistados 9 colaboradores do setor aeroportuário de 3 países diferentes (Brasil, Portugal e Romênia) para compor nossa amostra. As funções desempenhadas pelos escolhidos variam desde copilotos e agentes de solo até administradores do aeroporto.

Para o tratamento dos dados e dos resultados, utilizamos técnicas de análise de conteúdo para identificarmos quais os excertos das entrevistas que atestam para a importância de

determinadas *soft skills*. Para a categorização das Habilidades Transversais, foi utilizado o modelo PrOCESS (Martins et al., 2020) como *framework* principal. Esse modelo divide dezoito Habilidades Transversais em três grandes Componentes de análise. Foram identificadas 115 observações que atestavam para a importância de Habilidades Transversais presentes no modelo PrOCESS.

Os resultados apontam que, individualmente, algumas Habilidades Transversais são largamente mais valorizadas que outras, mas quando analisamos as Habilidades agrupadas em suas Componentes macro, percebemos um maior equilíbrio na importância atribuída a cada uma. Por fim, apresentamos um modelo com as Habilidades Transversais mais valorizadas no intuito de guiar tanto pesquisadores quanto *stakeholders* do setor aeroportuário.

Capítulo 2. Revisão de Literatura

2.1. O conceito de crise

2.1.1 A crise a nível organizacional

Nessa primeira seção, na qual buscamos explorar o conceito de uma crise organizacional, vamos abordar alguns conceitos e definições presentes na literatura. É válido ressaltar que diferentes organizações podem ter diferentes interpretações do que seria uma crise (Al-Dahash et al., 2016), mas isso também pode ser consequência do uso do termo de maneira indiscriminada ou genérica. Dessa forma, devemos definir e entender o que é uma crise de maneira que tal definição possa representar o que ocorre no maior número possível de organizações.

Diferentemente do que se encontra em contextos práticos organizacionais, as definições de crise, na literatura acadêmica, já alcançaram um estado de considerada maturidade. A preocupação dos estudiosos mais recentes não reside tanto em definir o que é uma crise, pois isso já está bem estabelecido, mas sim em estudar as ramificações que esse tópico suscita (Fowler et al., 2007). Dessa forma, é mais eficaz trazermos definições diretas e resumidas para avançar na discussão:

“Crises são fenômenos que afetam o funcionamento normal das atividades de uma organização e geram uma ameaça significativa para ela” (Fearn-Banks, 2011; citado por Martins et al., 2020).

Podemos verificar a maturidade do conceito quando comparamos essa definição mais atual com outras mais antigas e verificamos que ainda encontram muitos pontos em comum. Para Hermann e Brady (1972), as crises ameaçam os objetivos principais das organizações ao mesmo tempo em que restringem o tempo hábil para sua solução, causando surpresa em seus colaboradores e gerando altos níveis de stress. De maneira similar, Billings et al. (1980) trazem que as crises organizacionais são situações que geram a possibilidade de perda de valor, ao mesmo tempo que precisam ser resolvidas rapidamente. Podemos, portanto, avançar para discussões mais detalhadas sobre as ramificações e classificações de crises. Isso se torna relevante pois, apesar de conseguirmos definir crise de forma abrangente e relativamente unificada, encontrar uma solução singular para todos os tipos de crise é praticamente impossível.

As crises organizacionais nem sempre foram as mesmas, elas evoluem e se transformam juntamente com nossa sociedade, sendo, portanto, impossível desenvolver uma maneira

permanente de evitá-las ou de lidar com elas. O atentado de 11 de setembro de 2001 ao World Trade Center trouxe à tona uma nova possibilidade de crise que era vista como remota o bastante para que nenhuma medida de prevenção fosse tomada (Frederickson & LaPorte, 2002). Os efeitos desse atentado são sentidos ainda hoje e, para que esse cenário não se repita, é preciso antecipar quais serão os novos tipos de crise.

Nesse sentido, para nos prepararmos para uma crise, é importante perceber que possuem um aspecto de aleatoriedade que não pode ser ignorado (Pfeifer, 2013). Cada incidente será diferente do anterior e é necessário que os gestores e demais agentes-chave estejam preparados para se adaptar a diferentes cenários. Nesse sentido, é necessário entender os diferentes tipos de crise para que possamos melhor nos prepararmos para diferentes graus de ameaça organizacional. Pfeifer (2013) define três tipos de eventos extremos que podem ser enfrentados por uma organização: 1) eventos de rotina (problemas menores, que geralmente só requerem a atuação de poucos órgãos ou sistemas organizacionais); 2) crises (que requerem a atuação de todos ou de boa parte dos sistemas de controle, mas ainda é contida pelas autoridades responsáveis da própria organização); 3) catástrofes (quando os sistemas da própria organização não são suficientes para controlar a situação).

É válido ressaltar, ainda, a tipificação feita por Al-Dahash et al. (2016), que utilizam os termos emergência, crise e desastre para os diferentes níveis de situações ameaçadoras para as organizações. Através da análise bibliográfica de diversos autores, Al-Dahash et al. (2016) definem crise como uma situação extraordinária, geralmente inesperada pela empresa, podendo ainda envolver uma grande quantidade de informação conflitante. Em seguida, temos a definição de desastre que, apesar dos autores encontrarem dificuldades em resumi-la, pode ser entendida como uma situação que ultrapassa as capacidades de resposta da organização, necessitando a implementação de novas medidas. Por fim, uma emergência é o termo mais geral que pode englobar ambos os incidentes anteriores, tendo como definição a combinação de fatores imprevistos que requerem uma resposta imediata.

Em seguida, podemos trazer a contribuição de Shaluf et al. (2003), que diferencia a crise do desastre por uma série de fatores. Uma crise é essencialmente causada pelo homem, ou seja, um indivíduo pode ter controle desse tipo de situação. A crise apresenta pontos negativos e positivos,

pois pode se relacionar com a capacidade de aprendizado ou de crescimento das organizações quando superadas (Al-Dahash et al., 2016). Elas também apresentam uma anatomia mais clara, com situações e cenários que, ainda que imprevisíveis, podem ser categorizados para a elaboração de uma resposta mais rápida (Shaluf et al., 2003). As crises podem se originar de um ou mais fatores externos e internos da organização, como: fatores psicológicos, políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, além de sistemas culturais e falhas no modelo de negócios.

Os desastres, por outro lado, podem ser tanto causados pelo homem como pela natureza. Apesar de não se ter uma definição universalmente aceita (Keller e Al-madhari, 1996), o desastre pode ser entendido como um evento sobre o qual nenhum indivíduo possui controle. Um desastre pode ser um evento pontual e impactante ou perdurar por períodos mais longos de tempo, a maior parte dos desastres não ocorrem por uma causa única, mas sim pela combinação de diversos fatores agravantes. Eles causam danos em larga escala tanto para vidas humanas como para o ambiente e requerem a coordenação de diversos serviços e entidades para serem controlados. Desastres também representam elevadas perdas econômicas e sociais e têm como principal diferenciador das crises o fato de não possuírem lado positivo que possa ser explorado (Shaluf et al., 2003).

É importante salientar, finalmente, que as crises e os desastres não ocorrem de maneira completamente separada, muito menos são conceitos completamente distintos. Shaluf et al. (2003) deixam claro que ambos os conceitos apresentam características que se inter-relacionam. Um desastre pode desencadear uma ou mais crises organizacionais, assim como uma crise pode desencadear um desastre se não obtiver uma resposta a tempo. Os desastres são melhor estudados através de modelos, já que os fatores que os compõem são muitos para que se crie uma definição única. Já o fator mais marcante de uma crise é justamente a sua possibilidade de se tornar algo benéfico, a depender da resposta da organização, tanto que Pidgeon (1997) definiu a crise como o ponto de virada para bem ou para mal.

Nesse panorama, notam-se as diferentes maneiras de se definir crise, assim como seus tipos e variações. Estabelecemos que o conceito de crise pode ser entendido como situações inesperadas que requerem uma resposta rápida e podem representar um momento de transformação para a organização, seja de forma positiva e negativa. Também analisamos como o conceito de crise se

diferencia de outras terminologias como catástrofe e desastre, assim como estabelecemos algumas das consequências de cada tipo.

2.1.1.1 Crises Expectáveis vs Crises Não Expectáveis

Uma discussão que acreditamos ser importante é a questão da diferenciação entre crises expectáveis e crises não expectáveis. Como o próprio nome já indica, uma crise expectável é quando conseguimos preveni-la ou estabelecer procedimentos de resposta adequado para o momento que ela surgir. Já uma crise não expectável se define justamente por ser uma situação imprevisível para a qual não podemos fazer planos ou sequer definir o momento em que ela surgirá.

Quando lidamos com crises expectáveis, é de se esperar que os agentes relevantes tenham planos de contingência, procedimentos ou protocolos prontos para serem postos em prática quando a crise se mostra. Em muitos casos, é possível até mesmo evitar que a crise sequer aconteça, seja por investimentos em infraestrutura, treinamento de pessoal, conscientização da população geral etc. Entretanto, quando lidamos com crises inesperadas, o primeiro problema é saber o que exatamente ela trará de tão disruptivo, logo se torna impossível se preparar pelo simples fato de não conseguirmos sequer imaginar qual será essa crise. O segundo problema é o fato de que mesmo que possamos imaginar essa crise, como por exemplo uma pandemia de larga escala como já não acontecia há quase um século, muitas vezes não conseguimos nos preparar para tal evento por tomarmos decisões baseadas na nossa intuição sobre como o mundo funciona ou sobre como os indivíduos irão reagir (Vogus et al., 2014).

Esse problema é interessante de ser levantado pois, como ressaltado por Platje et al. (2020), já tínhamos informação suficiente sobre epidemias do passado e sobre como novas doenças se desenvolvem e espalham-se. Até mesmo figuras com grande visibilidade pública como Bill Gates, em um TED Talk (Gates, 2015), já alertava que não possuíamos os sistemas de resposta adequados a uma crise pandêmica de larga escala após o que foi visto com vírus do Ebola. Entretanto, o que Platje et al. (2020) argumenta, é que, apesar de termos conhecimento sobre a possibilidade, muitas vezes não é suficiente para justificar medidas de prevenção ou planos de contingência. Se a probabilidade for muito pequena de que ela possa acontecer e os custos estimados forem mais altos do que as prováveis perdas, os *stakeholders* dificilmente tomaram medidas para impedir essa crise.

Apesar dos impactos da crise pandêmica da COVID-19 ainda não poderem ser medidos em sua totalidade, é inegável que eles foram e têm sido graves, seja nas vidas das pessoas, seja na maneira como empresas e seus *stakeholders* precisam lidar com as mudanças trazidas por essa crise. Por essa razão, a seção seguinte irá analisar as particularidades de crises expectáveis ou não no setor aeroportuário, foco desta investigação.

2.1.1.2. Crises em aeroportos e suas particularidades

Dado o recorte específico de nossa pesquisa, é mister compreendermos as particularidades das crises que ocorrem no cenário aeroportuário. Ao contrário de outros tipos de crise, as interrupções no setor aeroportuário podem rapidamente afetar toda uma rede nacional ou mundial de aviação, causando problemas a nível sistêmico. Um exemplo claro foi o ocorrido após a erupção do vulcão Eyjafjallajökull na Islândia em abril de 2010. O evento causou prejuízos profundos no comércio europeu e deixou mais de oito milhões de passageiros sem voos (Alexander, 2013).

Nesta seção, iremos analisar, em um primeiro momento, que tipos de crises podem surgir em aeroportos. Aqui buscaremos compreender quais os desafios que são postos à frente não só dos colaboradores do setor aeroportuário, mas também de todos que frequentam o aeroporto, sejam eles passageiros ou outros funcionários de serviços prestados no local. Em seguida, poderemos definir o que são planos de emergência e contingência de acordo com a *International Civil Aviation Organisation* (doravante ICAO). Dessa forma, poderemos estabelecer o contexto em que nossa pesquisa se insere e melhor compreender a realidade dos principais *stakeholders* do Aeroporto.

Para melhor contextualizar a discussão sobre crises em aeroportos, baseamo-nos em documentos e definições do ICAO. Apesar de não ser efetivamente uma entidade reguladora com poder ou autoridade sobre as agências nacionais de aviação, o ICAO é um órgão internacional da Organização das Nações Unidas (ONU) que surgiu como consequência da convenção de Chicago em 1944 (About ICAO, 2022). Essa convenção teve a participação inicial de 54 países, mas hoje já conta com o apoio de 193 nações e tem como principal função encontrar consensos sobre procedimentos, regras e melhores práticas de aviação através da diplomacia para permitir o bom funcionamento das viagens aéreas ao redor do globo, missão que até hoje guia as ações da ICAO (About ICAO, 2022).

De acordo com o Anexo 14 das Provisões para Aeródromos do ICAO (About ICAO, 2018), podemos dividir as emergências em três tipos: emergências envolvendo Aeronaves, emergências não envolvendo Aeronaves e emergências Compostas. Entre as emergências envolvendo Aeronaves temos os seis seguintes tipos:

1. Acidente com aeronave no aeroporto
2. Acidente com aeronave fora do aeroporto (terra e água)
3. Acidente com aeronave durante voo (turbulência, descompressão e falha estrutural)
4. Acidente com aeronave no solo
5. Acidente com aeronave (sabotagem/ameaça de bomba)
6. Acidente com aeronave (Autoridade legal)

Apesar da classificação acima ser suficiente para os fins dessa seção, é importante ressaltar que cada um desses tipos de emergência ainda conta com subdivisões para melhor categorizar acidentes específicos. Em seguida, temos cinco tipos de emergências não envolvendo aeronaves:

1. Fogo estrutural
2. Sabotagem/Ameaça de bomba
3. Desastre Natural
4. Itens perigosos
5. Emergências médicas / Pandemias

Por fim, existem ainda três tipos de emergências Compostas ou mistas que combinam elementos dos tipos de emergência anteriores:

1. Aeronave/Estrutura
2. Aeronave/Estações de abastecimento
3. Aeronave/Aeronave

Nesse panorama, podemos entender que um Plano de Emergência deve definir a sequência de ações que devem ser tomadas para o controle das emergências que possam ocorrer no aeroporto ou em suas imediações (Piedade, 2019). Já quando falamos de situações de contingência, temos diversos tipos registrados, mas como se caracterizam justamente por ocorrências ou interrupções das operações de forma inesperada (Piedade, 2019), qualquer lista de contingências seria indicativa e não exaustiva. Alguns exemplos de contingência, segundo o documento 9859 do ICAO (ICAO, 2021) são:

1. Paragens de sistemas e serviços aeroportuários vitais
2. Motivos laborais
3. Acessos AHD
4. Condições climatéricas
5. Condicionamentos no tráfego aéreo
6. Falha de energia
7. Falha no abastecimento de água
8. Falha no abastecimento de combustível às aeronaves
9. Epidemia ou contágio
10. Interrupção da operação na pista
11. Necessidade de encerramento de áreas

Um dos modelos mais utilizados é o recomendado no relatório 65 do *Airport Cooperative Research Program* (ACRP) intitulado *Guidebook for Airport Irregular Operations (IROPS) Contingency Planning* (2012). Por fim, ainda acreditamos ser importante ressaltar que o ICAO ainda prevê a adoção de um plano de comunicação de emergência. Esse plano leva em consideração as diferentes etapas a serem seguidas, quais as informações cruciais, quais os agentes e entidades que precisam ser comunicados, quais os melhores canais de comunicação, entre outros protocolos importantes (Piedade, 2019).

2.1.2. A crise a nível pessoal

Como vimos na seção anterior, uma crise organizacional é uma situação ou conjunto de fatores que sobrecarrega ou testa as capacidades dos sistemas existentes de lidar com problemas extraordinários. A crise a nível pessoal, por sua vez, não se afasta tanto desse conceito, até porque, segundo Milburn et al. (1983), crises organizacionais geram crises individuais. Se pensarmos no indivíduo como um conjunto de sistemas e partes menores trabalhando juntas, é fácil entender como uma crise pode afetá-lo de maneira similar às organizações, sobrecarregando ou testando suas capacidades internas de enfrentar situações adversas (Mackey, 1968). Entretanto, é também verdade que os sistemas que constituem os indivíduos possuem suas peculiaridades e maneiras únicas de se relacionar. Dessa forma, é importante trazer alguns conhecimentos da área da psicologia para melhor compreendermos essa questão.

Uma crise para o indivíduo se caracteriza por uma ou mais mudanças que ocorrem a nível psicológico (Forer, 1963). Essas mudanças geralmente são vistas na forma de estresse que, como definido por Mackey (1968), podemos entender como a incapacidade do indivíduo de enfrentar uma situação com seus hábitos usuais. Quando uma pessoa não consegue lidar com uma situação de estresse e ela se prolonga, podemos caracterizar isso como uma crise (Mackey, 1968). É importante salientar que os catalisadores de estresse podem variar entre indivíduos, mas, a nível geral, as crises são resultantes justamente do desequilíbrio entre sua causa e resposta escolhida.

Segundo Forer (1963), as crises resultantes dessas alterações podem ser categorizadas em três tipos distintos: 1) crise situacional: é resultante de uma reação a um evento traumático causado ou não pelo próprio indivíduo; 2) crise de narcisismo secundário: é resultante do desequilíbrio entre o ego e os padrões internos do indivíduo; 3) crise de narcisismo primário: enfraquecimento das integrações internas do ego. Para nossa análise, são mais relevantes as crises de primeiro tipo, ou seja, as desencadeadas por situações ou eventos traumáticos para os indivíduos.

A área de estudos sobre os efeitos psicológicos de eventos traumáticos é bastante robusta e variada na psicologia. Entretanto, eventos traumáticos podem ser localizados, afetando poucos indivíduos, ou adquirir escalas nacionais e globais de impacto. Como exemplo famoso, temos o atentado ao World Trade Center em 11 de setembro de 2001, que afetou psicologicamente não só

os envolvidos com o incidente na cidade de Nova York, como também inúmeros indivíduos nos EUA e no mundo. Já como exemplo mais recente, temos a crise do COVID-19, cujos verdadeiros impactos ainda não podem sequer ser medidos. Apesar de ser possível analisar situações traumáticas locais e globais, dada a atual conjuntura pandêmica, acreditamos ser mais relevante analisar mais a fundo os impactos de eventos que afetam muitos indivíduos.

Primeiramente, vale analisar o evento já citado anteriormente, o atentado ao World Trade Center de 11 de setembro de 2001. Ahern et al. (2002) realizaram entrevistas com residentes da cidade de Nova York poucos meses após ao atentado e encontraram uma maior prevalência de transtorno pós-traumático e depressão nas pessoas que foram expostas a imagens do atentado pela televisão. O mesmo tipo de correlação foi encontrado naqueles que tiveram algum conhecido afetado diretamente por essa crise. Resultados semelhantes foram encontrados por Schlenger et al. (2002), que identificaram uma prevalência 10% maior de prováveis casos de Transtorno Pós-Traumático entre os nova-iorquinos. Além disso, o tempo de exposição a imagens na televisão também se mostrou como uma variável significativa. Por fim, um estudo a nível nacional sobre o incidente concluiu que cerca de 17% dos quadros registrados de estresse pós-traumático foram atribuídos ao atentado terrorista, mesmo dois meses depois do ocorrido. O estudo ainda identificou que o número era de 5.8% mesmo seis meses depois do incidente. Isso demonstra como uma crise de proporções globais pode afetar até mesmo indivíduos que não estavam diretamente relacionados ou envolvidos em um incidente.

Em seguida, vale destacar os efeitos psicológicos das mudanças climáticas. Esse é um tipo de crise cujos efeitos se sentem com cada vez força na vida cotidiana dos indivíduos e não pode mais ser ignorado. Como afirma o Painel Intergovernamental sobre Mudança Climática (AR5, 2014), nos aproximamo-nos cada vez mais de eventos catastróficos recorrentes por conta das excessivas alterações atmosféricas. Dados da NASA (2020) mostram que a temperatura média do planeta vem aumentando constantemente nas últimas duas décadas, com 2020 estando previsto para se tornar o ano mais quente já registrado. Os dados e tendências são alarmantes e, apesar de muitos acreditarem que não nos preocupamos o suficiente com tais questões, pesquisadores como Doherty e Clayton (2011) já encontram evidências de que essas mudanças vêm afetando o bem-estar psicológico de indivíduos.

Assim como no exemplo anterior de um ataque terrorista, os efeitos psicológicos das mudanças climáticas podem ser transmitidos pela mídia (Clayton e Doherty, 2011). O fato de as mudanças climáticas afetarem todo o planeta, mesmo que de maneira desigual, já é suficiente para gerar sensações de estresse e ansiedade nos indivíduos mais preocupados. Além disso, Berry et al. (2010) identificou pelo menos três caminhos pelos quais as mudanças climáticas afetam a saúde mental das pessoas, o que é relevante pois muitas pessoas nem sequer conseguem estabelecer a relação entre eventos climáticos extremos e a piora do estado mental.

O primeiro dos caminhos identificados por Berry (2010) diz respeito a desastres naturais que causam grandes estragos e perdas econômicas. Aqui podemos ter furacões e inundações, que causam grande destruição de terrenos agricultáveis assim como da própria infraestrutura das cidades. Essa destruição gera instabilidade e enfraquece as comunidades, criando vulnerabilidades sociais e econômicas. Desse ponto, tais vulnerabilidades podem acarretar a perda de moradia, de sustento, assim como de vidas. Esses eventos podem ser traumáticos transformando-se em sentimentos de abandono, perda, isolamento e alienação, o que prejudica a saúde mental dos afetados.

O segundo caminho está relacionado com a saúde física dos indivíduos que, caso seja afetada, pode prejudicar a saúde mental. Um evento climático que prejudique o nosso físico como ondas de calor, umidade excessiva do ar e ferimentos causados por desastres naturais podem todos ser catalisadores de uma piora em quadros de saúde mental. Cohn et al. (2004), por exemplo, já identificaram que as temperaturas anormalmente altas estão correlacionadas com o aumento em comportamento agressivo criminoso, e Bouchama (2007) identificou maiores índices de suicídio em momentos de ondas de calor. É importante ainda ressaltar que prejuízos à saúde podem ser causados por má nutrição resultante da falta de alimentos, essa causada pela piora dos eventos climáticos. Além disso, independente da causa de piora da saúde mental, é importante ressaltar que ela pode causar também a piora da saúde física de forma inversa Berry (2009).

Por último, temos o terceiro caminho. Este diz respeito à relação mais direta entre eventos desastrosos como furacões e casos de transtorno e estresse pós-traumático. Assim como outros tipos de eventos traumáticos, desastres climáticos também geram esse tipo de distúrbio em indivíduos envolvidos. A única ressalva deste ponto é que a correlação causal pode ser afetada por

fatores psicológicos pré-existent, sendo a população jovem a mais vulnerável a esse tipo de problema (Salcioglu et al., 2007).

Berry (2009) finaliza ressaltando a importância dos sistemas de saúde em lidar com essas crises e desastres. Segundo ele, é imprescindível que os órgãos de saúde nacionais sigam e se inspirem nas recomendações da Organização Mundial de Saúde para enfrentamento de crises de saúde causadas por mudanças climáticas. O autor ainda afirma que os cuidados com saúde mental precisam ser contínuos, sendo necessária atenção desde a etapa de prevenção até o tratamento e recuperação.

Por fim, vê-se que é essencial levar em consideração não só como as crises afetam as organizações, mas também como elas podem afetar os indivíduos que constituem tais organizações. A seguir, vamos começar a discutir uma das possibilidades que temos para melhor preparar tanto empresas como pessoas para lidar com crises.

2.1.3. Como nos prepararmos para crises e o papel das Habilidades Transversais

Quando pensamos em maneiras de nos prepararmos ou lidarmos com crises, existem diversas linhas de pensamento e abordagens válidas que cumpririam tal tarefa. Para este trabalho, entretanto, vamos focar em uma solução ainda pouco desenvolvida, pelo menos a nível da população geral: as *soft skills*. De forma introdutória, podemos entender *soft skills* como “competências transversais pessoais como aptidão social, capacidade de comunicação e utilização de linguagens, amigabilidade e habilidade de trabalhar em equipa, além de outros traços de personalidade que caracterizem as relações interpessoais” (Cimatti, 2016, p. 97, citado por Martins et al., 2020).

Essas competências transversais vêm conquistando muito espaço tanto no meio acadêmico como no profissional. A principal razão para tal é a crescente busca por esse tipo de habilidade em diversos setores do mercado de trabalho. Kyllonen (2013) argumenta que, apesar de sempre terem impactado a performance no ambiente de trabalho, as habilidades transversais nunca receberam a atenção que mereciam pelo paradigma estabelecido que valorizava habilidades cognitivas facilmente identificáveis. Ele traz como exemplo os principais mecanismos de ingresso no ensino superior norte americano, que valorizam bons resultados em testes de habilidades cognitivas como

matemática. Essa preferência não é completamente infundada, muitos estudos na área da psicologia atestam para a importância de tais habilidades para estimar o sucesso profissional de indivíduos. De maneira análoga, Bertua et al. (2005) realizaram uma meta análise no Reino Unido visando identificar a validade preditiva de testes cognitivos. Em seu estudo, os autores identificaram que melhores resultados em tais testes estavam relacionados ao melhor desempenho no trabalho e ao maior sucesso do treinamento profissional.

Sob esse aspecto, é compreensível que as últimas gerações de trabalhadores e estudantes tenham sido levadas a acreditar que o desempenho e capacidade cognitivas sejam os únicos fatores determinantes para o sucesso profissional (Kyllonen, 2013). Entretanto, a partir da década de 1990, outros acadêmicos como Goldberg (1990) trouxeram os fatores de personalidade (que para os padrões atuais podemos relacionar com as *soft skills*) como uma outra variável determinante na vida de um indivíduo. Partindo desse fundamento, diversos estudos passaram a incluir a personalidade em suas investigações buscando encontrar os impactos dessas características pessoais. Ones et al. (2007), por exemplo, concluíram que as *soft skills* podem ser fortes fatores preditivos tanto de sucesso profissional como acadêmico. A partir disso, podemos identificar que o paradigma anteriormente vigente estava, no mínimo, incompleto quanto a melhor maneira de se prever o sucesso profissional e acadêmico de indivíduos.

Tendo estabelecido a relevância das habilidades transversais, podemos agora chamar atenção para uma outra contribuição que tais *soft skills* podem prover: a capacidade de auxiliar os indivíduos a lidarem com os mais diversos tipos de crise. Por terem sido consideradas cada vez mais importantes em diversas áreas da vida profissional dos indivíduos, passamos a ver um interesse crescente de outros pesquisadores em descobrir se essas habilidades podem contribuir para o fortalecimento das capacidades individuais para lidar com situações extremas. Como primeira evidência, podemos trazer o estudo de Clayton e Doherty (2011), que afirma que uma boa capacidade de avaliação de riscos, solução de problemas e gerenciamento emocional são fatores essenciais para que indivíduos consigam responder aos efeitos de futuras crises climáticas. Ainda, segundo Martins et al. (2020), as *soft skills* proporcionam tanto a organizações como a indivíduos as capacidades necessárias para se adaptarem a situações cada vez mais complexas e a cenários em constante mudança. Dessa forma, acreditamos ser relevante investigar mais a fundo as possibilidades que as habilidades transversais podem proporcionar para o campo da prevenção e preparação para crises.

Segundo a European Civil Protection, a preparação para momentos de crise é um trabalho cooperativo e as *soft skills* giram essencialmente em torno da habilidade de se comunicar e se relacionar de maneira efetiva e produtiva com outras pessoas (Di loreto et al., 2012). Como evidência da importância da comunicação, temos os trabalhos de Boersma et al. (2012), Peters et al. (2013) e Frederickson e LaPorte (2002) que demonstram em seus trabalhos casos de acidentes aeroportuários que não foram efetivamente controlados por má comunicação entre os atores responsáveis.

No estudo de Boersma et al. (2012), por exemplo, a falta de um procedimento bem definido de comunicação entre os diversos órgãos responsáveis pela resposta a um desastre fez com que um incêndio no túnel do aeroporto de Amsterdã não fosse controlado pelas autoridades responsáveis, mas sim pelo acaso, colocando em risco a vida de dezenas de pessoas que ficaram presas no túnel por mais tempo do que deveriam. Frederickson e LaPorte (2002), por sua vez, reforçam a importância de sistemas de símbolos e mecanismos de comunicação unificados entre os diversos atores responsáveis. Em seu trabalho, eles propõem a criação de uma simbologia comum entre as autoridades de resposta a incêndios de dois países distintos devido a áreas partilhadas entre as duas nações. Tais áreas necessitam, por vezes, da intervenção de ambas as forças, tornando-se indispensável um sistema unificado. Ainda, de acordo com Di Loreto et al. (2012), a cooperação faz-se necessária não só entre os responsáveis por controlar a crise ou desastre, mas também entre esses responsáveis e os cidadãos pois, na maioria dos casos, os civis são os primeiros a estarem presentes na cena de uma crise ou catástrofe e sua ajuda pode ser muito valiosa (Whittaker et al., 2015).

Finalmente, acreditamos ser importante citar o estudo realizado por Wisittigars & Siengthai (2019), que demonstraram a importância de diversas *soft skill* para gerentes de facilidades em momentos de crise. Segundo os pesquisadores, as principais habilidades mobilizadas foram preparação para emergências, comunicação de crises, inteligência emocional e resolução de problemas.

2.2. *Soft skills* ou Habilidades Transversais: como são definidas pela investigação?

Acreditamos que a seção anterior nos proporcionou uma introdução sobre a importância das Habilidades Transversais. Entretanto, a discussão sobre o que são *soft skills* é extensa e incerta. Assim como muitos outros conceitos nas ciências sociais e ciências sociais aplicadas, as *soft skills* possuem tantas definições quanto pesquisadores que buscam defini-las. Entretanto, é possível reunir os pontos em comum das diversas definições e elencar os pontos centrais de cada uma. Tudo isso no intuito de, na falta de uma descrição unificada, proporcionar uma compreensão abrangente e completa para dar prosseguimento aos objetivos finais deste trabalho.

A primeira distinção que devemos fazer é sobre sua abrangência. Enquanto alguns autores definem as *soft skills* meramente como habilidades interpessoais, outros estudiosos não se limitam a defini-las dessa forma. Segundo Robles (2012), elas são traços do caráter, atitudes e comportamentos. Podem ser as habilidades intangíveis, não técnicas, que dependem da personalidade do indivíduo e o definem como um líder, facilitador, mediador ou negociador. Essas definições iniciais defendem a inerência dessas capacidades, trazendo as *soft skills* como algo arraigado em nosso ser e dependente de experiências e aprendizados difíceis de se rastrear. Como coloca o próprio Robles:

“As *soft skills* têm mais a ver com o que somos do que com o que sabemos”.

Em defesa dessas afirmações, temos o trabalho de Laker e Powell (2011) que demonstram que as *soft skills* não são facilmente transmitidas de um treinamento para a prática quanto as *hard skills*. Isso se justifica, pelos autores, pela resistência dos treinados a aprender coisas que acreditam já saberem, pela dificuldade de encontrar as mesmas situações no treinamento e na prática, pela dificuldade do próprio treinado em perceber o quanto melhorou com o treinamento.

Por outro lado, Andrade (2016) aponta que muito da confusão sobre se *soft skills* são inerentes ou não vem de uma falta de unanimidade no uso de termos como traços, caráter e habilidades quando se referindo a essas capacidades. Esse fenômeno pode ser observado quando comparamos a definição Mitchell et al. (2010) com a de Heckman e Kautz (2012). Para os primeiros, *soft skills* podem ser compreendidas como habilidades interpessoais, dando a entender a possibilidade de desenvolvimento. Já os últimos as definem como traços de personalidade, motivações e preferências mais valorizadas no mercado de trabalho, o que indicaria alguma capacidade muito difícil de dissociar do próprio indivíduo. Não obstante, temos autores que trazem

os dois termos juntos, como Deepa e Sethi (2014), que elencam tanto habilidades claramente transferíveis, mas também traços de personalidade como componentes das *soft skills*.

Em seguida, temos, sob uma visão menos teórica, autores que não se preocupam tanto em definir o que são *soft skills* no geral, mas que sistematizam uma série delas no intuito de proporcionar um entendimento mais prático do que são.

Balcar (2016), para seu estudo sobre o peso de *hard* e *soft skills* na retribuição salarial, usou uma lista de 15 delas definida pelo Sistema Nacional de Ocupações da Tchêquia, sendo elas: Comunicação efetiva (effective communication), Cooperação (cooperation), criatividade (creativity), Flexibilidade (flexibility), orientação para o consumidor (consumer orientation), eficiência (efficiency), independência (Independence), solução de problemas (problem solving), planejamento e organização (planning and organising), aprendizado ao longo da vida (life-long learning), abordagem proativa (proactive approach), resiliência ao estresse (stress resiliency), explorar e organizar informações (exploring and orientation in information), liderança e influência (leadership and influencing others).

Robles (2012) sintetizou 26 respostas diferentes de entrevistas com profissionais e estudantes nas dez seguintes *soft skills*: Integridade, Comunicação, Cortesia, Responsabilidade, Habilidades Interpessoais, Profissionalismo, Atitude Positiva, Habilidades de Trabalho em Equipe, Flexibilidade e ética de Trabalho.

Para Mitchell, Skinner e White (2010), as habilidades mais essenciais são: comunicação geral (“general communication”), ética geral (“general ethics”), gestão de tempo (“time management”), comunicação escrita (“written communication”), trabalho em equipe (“teamwork”), etiqueta empresarial (“business etiquette”), diversidade (“diversity”), serviço ao cliente (“customer service”), solução de problema/ pensamento crítico (“problem solving/ critical thinking”), comunicação oral (“oral communication”) e liderança (“leadership”).

Ahmed et al. (2012), após uma análise de 500 ofertas de empregos voltadas para área de TI, identificou 9 pontuais *soft skills* com uma alta demanda, sendo a boa comunicação destacada nos 4 grupos de estudo. Outras *soft skills* presente no estudo também converge com outros autores, como por exemplo o trabalho em equipe e habilidades interpessoais o que reforça ainda mais a relevância dessas *skills* para o setor.

Já Pedrosa (2019) em seu estudo focado para a área de TI, definem como *soft skills* as seguintes capacidades: Liderança, habilidade de comunicação em múltiplos níveis organizacionais,

habilidade verbal, habilidade escrita, atitude e capacidade em lidar com ambiguidade e mudança. O estudo teve como base o artigo “PM critical competency index: IT execs prefer *soft skills*” de Stevenson e Starkweather (2010) um dos mais citados pela Web of Science em 2018.

Quadro 1 Exemplos de *soft skills* por autor. Fonte: Elaboração própria

Autores	Skills
Balcar (2016)	Comunicação efetiva, Cooperação, criatividade , Flexibilidade , orientação para o consumidor, eficiência , independência , solução de problemas , planejamento e organização , aprendizado ao longo da vida , abordagem proativa , resiliência ao estresse , Explorar e organizar informações , liderança e influência .
Robles (2012)	Integridade, Comunicação, Cortesia, Responsabilidade, Habilidades Interpessoais, Profissionalismo, Atitude Positiva, Habilidades de Trabalho em Equipe, Flexibilidade e ética de Trabalho.
Mitchell, Skinner e White (2010)	Comunicação geral, ética geral , gestão de tempo , comunicação escrita , trabalho em equipe , etiqueta empresarial , diversidade, serviço ao cliente , solução de problema/ pensamento crítico , comunicação oral e liderança.
Pedrosa e Silva (2019)	Liderança, habilidade de comunicação em múltiplos níveis organizacionais, habilidade verbal, habilidade escrita, atitude e capacidade em lidar com ambiguidade e mudança.
Ahmed (2012)	Boa comunicação, habilidades interpessoais, pensamento analítico, trabalho em equipe, habilidades organizacionais, aprendizagem rápida, autogerenciamento, inovação e adaptabilidade.
Martins et al. (2020)	Ética – Cidadania, Conhecimento de Estruturas (Organizacional), Adaptabilidade à Mudança, Ideação e Dar Sentido, Pensamento Analítico e Inovação, Resolução de Problemas, Liderança, Influência Social e "Seguidorismo", Inteligência Emocional, Criatividade, Originalidade e Iniciativa, Trabalho em Equipe e Colaboração, Comunicação Interpessoal (incluindo escuta ativa e assertividade educada).

A partir da sistematização presente no quadro 1, percebemos que: a comunicação e capacidade de trabalho em equipa são as que aparecem nas definições de todos os autores de forma clara; Flexibilidade. orientação para o cliente, capacidade de solução de problemas e liderança aparecem em três dos cinco; já algumas podem ser vistas em mais de um, mas sob nomes ou áreas semelhantes, como o conjunto planejamento, organização e gerenciamento de tempo, assim como o conjunto ética de trabalho e ética empresarial.

Em suma, podemos perceber que o debate sobre se *soft skills* podem ser aprendidas ou não ainda precisa de estudo. Entretanto, podemos extrair que elas podem ser entendidas, em sentido

amplo, como o conjunto de traços de personalidade, habilidades tangíveis e intangíveis que definem as capacidades interpessoais e competências de autogerenciamento do indivíduo.

2.2.2 *Soft skills* mais relevantes em contexto de crise?

Acreditamos ser relevante, ainda, reforçar e apresentar nesta seção quais as *soft skills* que, segundo a literatura, são as mais relevantes, importantes ou eficazes em momentos de crise. Em seu estudo sobre a eficácia de um treinamento de *soft skills*, Haferkamp & Krämer (2010) concluíram que é possível treinar certas capacidades para que tenham um efeito positivo na resposta a uma crise. Eles argumentam que os participantes que receberam treinamento para melhorar as habilidades de Comunicação Efetiva e Tomada de Decisão em Grupo obtiveram melhores resultados em simulações de situações de crise.

Para McConnell & Drennan (2006), o trabalho de preparar uma instituição para crises inesperadas é sempre complexo, mas pode ser ainda mais complexo quando a instituição em si é muito conservadora e resiste a mudanças de procedimento ou a planos de preparação onerosos para o que aparente ser situações extremamente improváveis. Entretanto, eles concluem que esse trabalho não é uma missão completamente impossível e que a habilidade mais importante é a de poder antecipar situações de crise.

Por fim, temos o estudo conduzido por Di Loreto et al. (2012a) que buscou investigar, de forma similar a Haferkamp & Krämer (2010), a eficácia de um treinamento sobre *soft skills*. Entretanto, esse estudo buscou ensinar os participantes através dos chamados *serious games*, ou seja, um jogo de tabuleiro com intuitos educativos ou de instrução. Ao longo de sua pesquisa, perceberam que o treinamento de *soft skills* como gerenciamento de estresse e comunicação efetiva tiveram impactos positivos na resposta dos participantes às crises apresentadas.

2.3 Liderança e crise

Tendo estabelecido as bases para melhor compreendermos as *Soft skills* em si assim como suas possíveis utilidades para momentos de crise, gostaríamos agora de nos debruçar sobre a

relação dessas capacidades com alguns *stakeholders* em posições de liderança. Estudos como o de Bligh et al. (2004) já afirmam que a liderança tem um impacto significativo na gestão de uma crise, e outros ainda demonstram que a influência do líder sobre os liderados aumenta substancialmente durante um momento de crise (Mumford et al., 2007).

Sendo assim, acreditamos ser importante verificar quais as características desses líderes em momentos de crise, especialmente no que toca as *soft skills*. Pillai (2013), em seu trabalho sobre os impactos da liderança transformativa durante situações de crise, afirma que existe uma maior probabilidade de os liderados ouvirem um líder confiante e que estabeleça uma solução ou curso de ação claros para enfrentar os desafios que se apresentam. Já Podsakoff et al. (1990) verificaram, através de um estudo com 988 colaboradores de uma planta petroleira, que a liderança consegue impactar, mesmo que indiretamente, a performance dos liderados em uma situação de crise. As características de liderança analisadas foram: Articulação de uma visão, proporcionar um modelo apropriado, incentivar a aceitação de objetivos de grupo, expectativa de uma alta performance, suporte individualizado e estímulo intelectual. De maneira similar, Cho e Tseng (2009) também destacam a importância do suporte individualizado aos liderados por parte dos líderes.

Por fim, estudos como o de Zhang et al. (2012) apontam que o principal fator para se ter uma liderança transformativa eficaz é a congruência entre os objetivos do líder o do liderado. Apesar dessa última característica parecer depender do acaso, Pillai (2013) argumenta ainda que, em momentos de crise, os liderados se encontram mais abertos a adotar novas visões e comportamentos que lhes ajudem a superar tal situação. Um exemplo disso, segundo o próprio Pillai (2013), é quando os liderados aceitam ou adotam os valores do líder, gerando assim a congruência de valores citada por Zhang et al. (2012).

2.4 O modelo PrOCESS

Para os fins deste trabalho, buscamos diversos modelos que pudesse prover um *framework* teórico que caracterizasse *soft skills* de forma que pudessem ser sistematizadas e utilizadas durante a etapa de coleta e análise de dados. Após alguma consideração, deparamo-nos com o trabalho de Martins et al (2020), que compara diversos modelos de categorização de *soft skills* e elabora um modelo original com base nessa pesquisa.

Esse modelo leva o nome de PrOCESS (*Preparedness for Overcoming Crises Events Soft skills*) e classifica dezoito *soft skills* em três grandes componentes: Componente Fundamental; Componente Cognitivo Transversal e Meta-Cognitivo; Componente Social e Emocional. O modelo PrOCESS pode ser observado no quadro 2:

Quadro 2 Modelo PrOCESS Fonte: Adaptado de Martins et al. (2020)

Componente	Habilidade Transversal
A - Fundamental	Conhecimento de Estruturas (Societal)
	Ética - Responsabilidade Pessoal e Social
	Ética - Cidadania
	Conhecimento de Estruturas (Organizacional)
	Adaptabilidade à Mudança
B - Cognitivo Transversal e Meta-Cognitivo	Pensamento Crítico e Análise
	Consciência Situacional e Reconhecimento de Ameaças
	Raciocínio, ideação e Dar Sentido
	Pensamento Analítico e Inovação
	Aprendizado Ativo e Estratégias de Aprendizado
	Tomada de Decisão Dinâmica
	Resolução de Problemas
C - Social e Emocional	Liderança, Influência Social e "Seguidorismo"
	Inteligência Emocional
	Criatividade, Originalidade e Iniciativa
	Trabalho em Equipa e Colaboração
	Comunicação Interpessoal (incluindo escuta ativa e assertividade educada)
	Gerenciamento de Estresse e Resiliência

Cada grande Componente agrupa as habilidades transversais que se enquadram na definição trazida pelos autores do modelo. A seguir, temos uma breve descrição de cada Componente de acordo com Martins et al (2020):

- A) A Componente Fundamental se caracteriza por habilidades, conhecimentos e atitudes que permitem aos indivíduos responderem de forma adequada às mudanças trazidas por uma crise. Uma forte Componente Fundamental permite ao indivíduo estar mais bem posicionado para adquirir conhecimento e desenvolver outras habilidades, assim como para reagir individualmente, organizacionalmente e socialmente de uma forma mais eficaz. Isso pois esta componente inclui capacidades como ética e valores, assim como adaptabilidade à mudança e conhecimento de estruturas (i.e quem contactar e como contactá-lo em caso de emergência).
- B) A Componente Transversal Cognitiva e Meta Cognitiva inclui recursos cognitivos e meta-cognitivos que são críticos na percepção de informações que mudam rapidamente em uma crise assim como na tomada de decisão nessa situação.
- C) A Componente Social e Emocional inclui elementos críticos para lidarmos com as emoções alheias e que auxiliam em uma resposta mais gentil, amável e tolerante a um evento de crise.

Capítulo 3. Metodologia

Nesta seção, descrevemos a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa. Devido à natureza exploratória do trabalho, foi escolhida uma abordagem qualitativa pois, segundo Bauer & Gaskell (2002), ela interpreta realidades sociais. Ainda, de acordo com Ritchie e Lewis (2003), uma pesquisa qualitativa objetiva prover um entendimento profundo e detalhado do ambiente social dos participantes ao aprender sobre suas circunstâncias materiais e sociais, suas experiências, perspectivas e histórias. Como o objetivo principal do nosso trabalho é compreender quais *soft skills* são mais valorizadas por colaboradores do setor aeroportuário no momento da crise pandêmica da COVID-19, acreditamos que uma metodologia que nos permita investigar de forma interpretativa as experiências dos entrevistados seria muito valiosa. Ao longo dessa seção, iremos apresentar a base teórica e o processo de elaboração do guião de entrevista, a nossa amostra e o nosso método de análise de dados.

3.1. Critical Incident Technique

Ao longo de nossa pesquisa, buscamos métodos que nos proporcionassem não só profundidade de interpretação, mas também foco em exemplos e eventos específicos relacionados à crise sanitária. Isso porque, para nós, era essencial entender não só as opiniões dos participantes sobre as *soft skills* durante todo o período da pandemia, mas também nos momentos mais desafiadores e críticos do desenvolvimento de suas funções no aeroporto. Com isso em mente, deparamo-nos com o método *Critical Incident Technique* (doravante CIT), que nos chamou atenção por proporcionar uma maneira de entrevistar participantes de forma a categorizar eventos específicos, mas ainda permitir o aprofundamento necessário para conclusões mais elaboradas sobre os dados recolhidos.

O método de Critical Incident Technique foi apresentado pela primeira vez por Flanagan (1954) em seu artigo de título homônimo “The critical incidente technique”. Este artigo descreve o método CIT, que foi desenvolvido ao longo dos anos anteriores por Flanagan e outros pesquisadores. De acordo com Flanagan (1954, p. 327), o CIT:

Consiste em um número de procedimentos para a coleta direta de observações de comportamento humano de forma a facilitar a sua potencial utilidade para a resolução de problemas práticos e desenvolvimento de princípios psicológicos. A CIT define

procedimentos para a coleta de incidentes que possam ter significância especial e respeitando critérios pré-selecionados

Ainda no mesmo artigo, Flanagan (1954) afirma que o CIT não é composto por procedimentos rígidos e imutáveis, ele incentiva a modificação e adaptação da metodologia para alcançar os objetivos específicos de cada pesquisa. Seguindo essa lógica, Breunig & Christoffersen (2016) definem oito passos essenciais para a aplicação do CIT em uma investigação no setor aeroportuário, com o intuito de analisar incidentes envolvendo o trato dos colaboradores com os clientes do aeroporto.

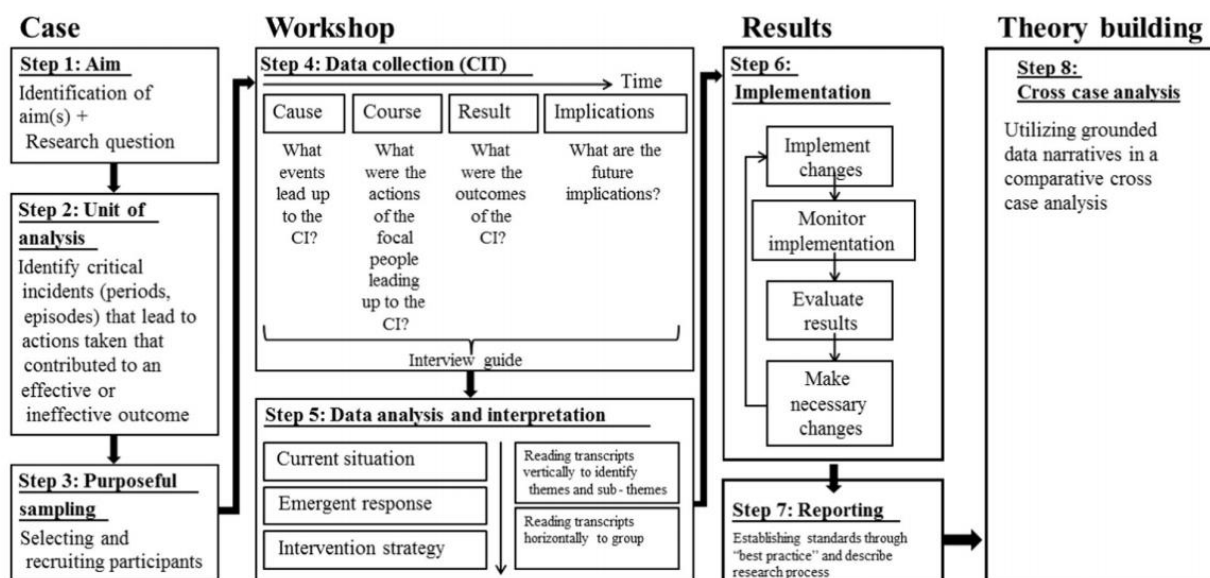


Figura 1 CIT Canvas elaborado por Breunig e Christoffersen (2016)

Para a realidade da presente pesquisa, adaptamos os oito passos iniciais de Breunig e Christoffersen (2016) em seis etapas focadas em incidentes relacionados à pandemia da COVID-19, as quais seguem na figura 2. Realizamos a mudança de 8 para 6 passos pois o modelo de Breunig incluía passos que não eram relevantes para a realidade do presente trabalho. Os passos 6 e 7 do modelo de Breunig (2016) faziam referência a um trabalho continuado que seria reaplicado no campo antes da finalização e do desenvolvimento das teorias finais. Por essa razão, retiramos esses dois passos para tornar o nosso modelo mais coerente com os objetivos de pesquisa propostos.

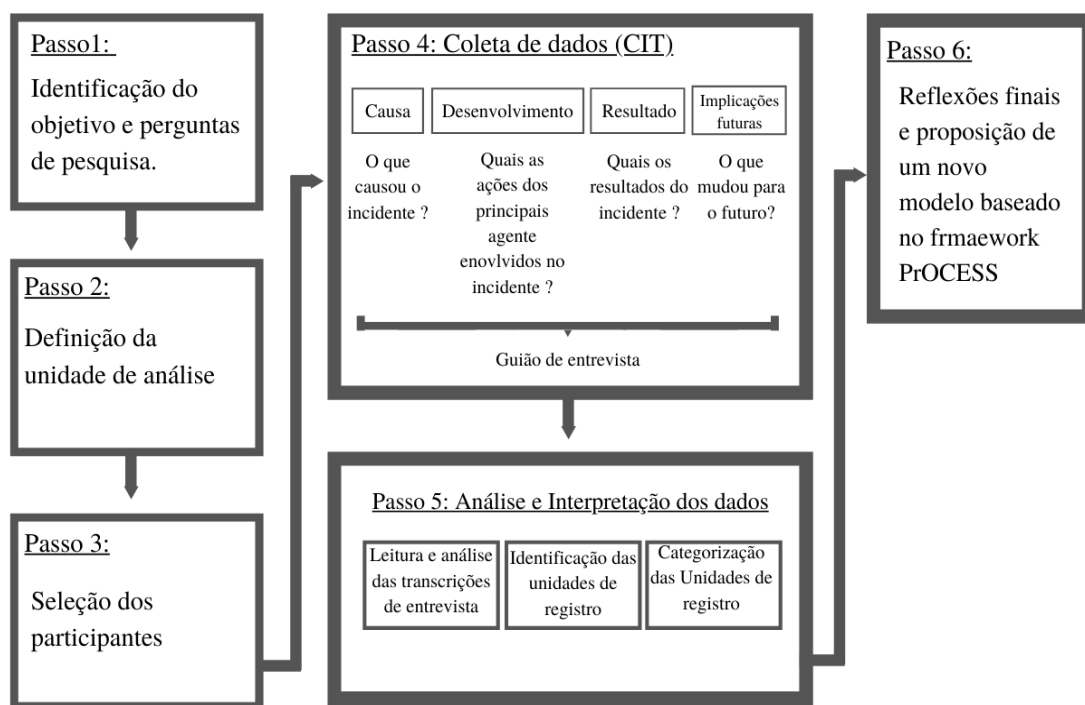


Figura 2 Canvas CIT adaptado Fonte: Adaptado de Breunig e Christoffersen (2016)

Durante o primeiro passo, preocupamo-nos em definir a pergunta de pesquisa orientadora de todos os passos seguintes. Baseando-nos no objetivo principal desta pesquisa, mencionado no início desta seção, elaboramos a seguinte pergunta: *Quais as habilidades transversais essenciais durante incidentes críticos relacionados à crise pandêmica?*

Em seguida, definimos o que consideramos como incidentes críticos. Para os fins de nossa pesquisa, estes seriam todo tipo de evento, incidente, acontecimento ou episódio no qual seja possível identificar de forma clara pelo observador as intenções do indivíduo envolvido, assim como as consequências da ação realizada (Flanagan, 1954 citado por Breunig, 2016). Ainda, de forma a não reduzir nosso escopo de análise apenas ao que fosse considerado como um acontecimento grave, adotamos sugestão de Norman et al. (1992) e consideramos também que o CIT pode lidar com incidentes “significativos” e “relevantes”, pois os autores julgam que o termo crítico pode limitar a metodologia apenas a eventos de grande impacto.

3.2. Definição da amostra

Para a seleção dos participantes, considerada a terceira etapa do nosso modelo de pesquisa, os critérios foram: 1) ser um colaborador do setor aeroportuário e 2) ter trabalhado no setor desde antes do início da pandemia da COVID-19. O segundo critério foi pensado para que pudessemos avaliar as mudanças de rotina e identificar as diferentes circunstâncias dos colaboradores no momento anterior e posterior à crise sanitária. Foram selecionados 9 colaboradores do setor aeroportuário de 3 países diferentes (Brasil, Portugal e Romênia) para compor nossa amostra. As funções desempenhadas pelos escolhidos variam entre copilotos, agentes de solo e até administradores do aeroporto. A seleção dos participantes foi realizada em parte através de contato direto utilizando-se informações publicamente disponíveis e por indicação dos próprios participantes.

Para a coleta de dados, utilizamos como principal ferramenta a entrevista semiestruturada. De acordo com o Leavy (2020, p. 437), as entrevistas semiestruturadas proporcionam mais oportunidades de aprendizado por permitirem que sejam feitas questões de aprofundamento no seguimento das perguntas pré-definidas no guião. Acreditamos que esta ferramenta nos proporciona tanto o foco necessário para que abordemos a questão de pesquisa de forma objetiva, mas também a capacidade de complementar respostas que possam trazer maior riqueza de informações para o momento da análise dos dados.

Quanto a execução das entrevistas, a ferramenta semiestruturada requer a elaboração de um guião de entrevista com algumas perguntas pré-definidas (Bauer & Gaskell, 2000). O objetivo dessas perguntas é o de proporcionar um ponto de partida para a entrevista e ajudar o entrevistador a manter o foco, mas o método não descarta a possibilidade realizar questionamentos adicionais no momento em que o pesquisador julgar oportuno (Boni & Quaresma, 2005). Essas perguntas adicionais podem tanto clarificar aspectos que não forem respondidos na sua totalidade ou auxiliar o entrevistador a retomar o controle ou foco da entrevista (Boni & Quaresma, 2005). O guião de entrevista foi elaborado de acordo com o proposto por Breunig (2016) em seu *canvas* de aplicação do CIT. As perguntas balizadoras da entrevista buscam estabelecer a causa, o desenrolar, o resultado e as implicações futuras do incidente crítico. O modelo de guião encontra-se no anexo I.

3.3. Método de análise de dados e o modelo PrOCESS

Dada a natureza dos dados e os objetivos pretendidos, recorreremos a técnicas de análise de conteúdo como metodologia para o tratamento dos dados recolhidos ao longo das entrevistas. A análise de conteúdo se baseia na interpretação de textos através da decomposição do discurso e da subsequente reconstrução racional da mensagem central seguindo normas claras e respeitando a origem da fonte com o intuito de as categorizar (Marying, 2010 citado por Henkel, 2017). Essas categorias, segundo Elo e Kyngäs (2008), servem ao propósito de melhor compreender um fenômeno através de sua descrição, gerando novos conhecimentos em consequência.

Como defendido por Dey (1993), a categorização não se resume a agrupar observações semelhantes, elas precisam ser definidas como pertencentes a um grupo específico, definido de forma teoricamente embasada. Por esse motivo, utilizamos o modelo PrOCESS proposto por Martins et al. (2020) para categorização de Habilidades Transversais. Como já apresentado na seção 2.4, o *Preparedness for Overcoming Crises Events Soft Skills* (PrOCESS) foi desenvolvido com base no estudo de diversos outros modelos de categorização de *soft skills* em instituições de ensino superior ou em treinamentos de respondentes a crises. Martins et al. (2020) avaliaram como outros modelos categorizaram e atribuíram importância a determinadas capacidades transversais ao invés de outras. Dessa forma, eles propuseram um modelo que divide dezoito *soft skills* específicas em três áreas mais amplas, o que nos permitirá melhor organizar a discussão dos dados coletados nas nossas entrevistas.

Tendo estabelecido o nosso *framework* teórico, organizamos a análise dos resultados pelas três Componentes principais. Na seção seguinte, apresentamos o processo de categorização, assim como a lógica utilizada para a inclusão de observações em uma determinada categoria. Como o número de observações foi relativamente elevado para os fins deste trabalho, não incluímos o processo de classificação de todas as observações.

Capítulo 4. Análise dos dados

Utilizando como base as transcrições das nove entrevistas realizadas, foram aplicadas técnicas de análise de conteúdo com o intuito de identificar quais excertos das entrevistas atestavam para a maior importância, valor ou necessidade de uma das dezoito *soft skills* definidas no modelo PrOCESS (Martins et al., 2020). Foram encontradas 115 observações ao todo, distribuídas entre as dezoito categorias analíticas como mostrado no quadro 3.

Quadro 3 Número de observações por Habilidade Transversal. Fonte: Elaboração própria

Componente	Habilidade Transversal	Nº de Observações
A - Fundamental	Conhecimento de Estruturas (Societal)	1
	Ética - Responsabilidade Pessoal e Social	5
	Ética - Cidadania	5
	Conhecimento de Estruturas (Organizacional)	6
	Adaptabilidade à Mudança	28
B - Cognitivo Transversal e Meta-Cognitivo	Pensamento Crítico e Análise	1
	Consciência Situacional e Reconhecimento de Ameaças	2
	Raciocínio, ideação e Dar Sentido	3
	Pensamento Analítico e Inovação	5
	Aprendizado Ativo e Estratégias de Aprendizado	5
	Tomada de Decisão Dinâmica	8
	Resolução de Problemas	8
C - Social e Emocional	Liderança, Influência Social e "Seguidorismo"	1
	Inteligência Emocional	4
	Criatividade, Originalidade e Iniciativa	5
	Trabalho em Equipe e Colaboração	6
	Comunicação Interpessoal (incluindo escuta ativa e assertividade educada)	10
	Gerenciamento de Estresse e Resiliência	12
Total		115

Como pode ser observado no quadro 3, a componente Fundamental reuniu a maior parte das observações, seguida pela componente Social Emocional e pela Cognitivo Transversal e Meta-Cognitivo, respectivamente. Para melhor explorar e apresentar os resultados, discutimos as observações encontradas em três seções, uma para cada componente. Além disso, em cada seção, foram incluídos um ou mais exemplos de observação das *skills* em questão no intuito de melhor compreender como essas capacidades se apresentam em situações práticas de crise na visão dos entrevistados.

4.1. Componente Fundamental

Dentro da componente Fundamental, obtivemos a maior discrepância entre o número de observações para cada *soft skill*. A A5 (Conhecimento de Estruturas (Societal)) só obteve uma menção, as A1 e A2, relacionadas à ética foram citadas 5 vezes e a A4 (Conhecimento de Estruturas (Estrutural)), 6 vezes. Não podemos deixar de destacar a A3 (Adaptabilidade à Mudança) que recebeu não só o maior número de observações dentro da componente Fundamental, como também dentre todas as *soft skills* do modelo ProCESS com um total de 28. Podemos verificar essa discrepância claramente no gráfico da figura 3:

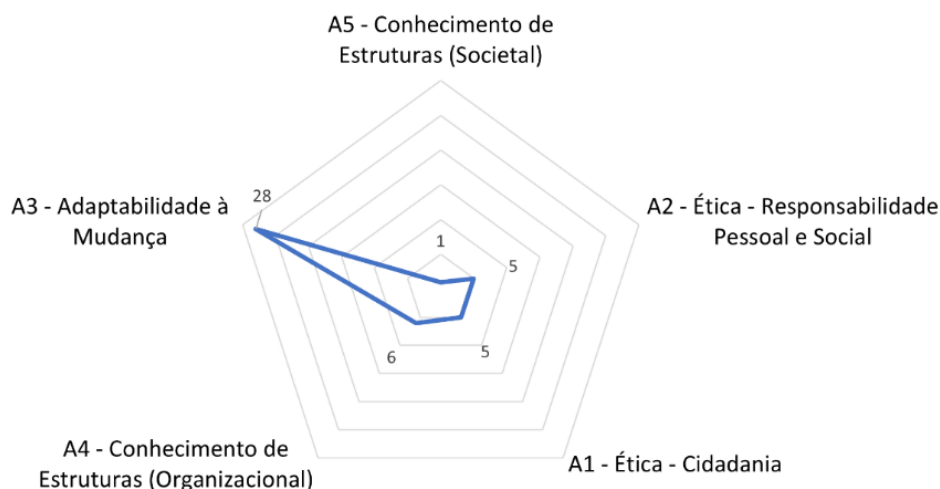


Figura 3 Número de observações por Habilidade Transversal da Componente Fundamental. Fonte: Elaboração própria

4.1.1. A1 Ética – Cidadania

Quando questionado sobre as habilidades essenciais para lidar com crises nos momentos iniciais da Pandemia do COVID-19, um dos entrevistados destacou, entre outras dificuldades, a crise financeira que vem acompanhada do cessamento das atividades do aeroporto. Sobre isso, temos o seguinte comentário:

“[...]pensar no bem comum, se ele tá pensando no bem comum ele não vai pensar no lado comercial naquele momento crise. Ele vai pensar em ajudar aquelas pessoas, aquelas empresas e que consequentemente ele vai tá ajudando o país dele.”

Por demonstrar uma preocupação holística, pensando não só nos envolvidos na situação imediata, mas também no futuro das empresas e dos indivíduos que poderão ser afetados de maneira direta ou indireta pelas suas ações, acreditamos que o conceito de cidadania fica evidente no excerto acima. Isso se torna ainda mais claro quando verificamos que seus argumentos levam em consideração o país como um todo e não apenas o contexto pontual do incidente.

Um outro exemplo que se alinha com a visão de ética a nível de cidadania é o seguinte excerto que também destaca o possível impacto de uma medida considerando a nação e não somente a solução a curto prazo.

“[...]tem que ter o entendimento holístico de estado, de setor de aviação, de ver que se ele tá facilitando hoje ele tá preservando uma empresa aérea que no futuro vai dar rendimento pra ele, vai dar emprego, empregos pra brasileiros[...]”

4.1.2. A2 Ética – Responsabilidade Pessoal e Social

Sobre a responsabilidade pessoal e social, quando perguntado sobre as habilidades essenciais de um dos seus superiores hierárquicos, um dos entrevistados chamou atenção para o seguinte:

“Porque ela [a pessoa], querendo ou não, tem o poder de fazer qualquer coisa caso ela queira, não é certo fazer então tem que ser uma pessoa muito íntegra né, muito correta para ser examinador, porque hoje ela está me avaliando, amanhã está avaliando um amigo muito próximo e no outro alguém que ela não goste[...]”

A utilização de termos como “íntegra” e “correta” mostram claramente a importância dada a atributos pessoais relativos à capacidade do indivíduo de agir de maneira ética consigo e com os que estão a sua volta. A questão da responsabilidade social fica ainda mais evidente ao verificarmos a importância dada a essa capacidade quando em uma situação que envolva diferenças hierárquicas.

De forma semelhante, outro entrevistado também destacou a importância da integridade em sua fala quando perguntado sobre as *soft skills* mais importantes para um momento de crise. Além disso, também acrescentou a moral como característica importante, reforçando a importância da *skill* A2.

4.1.3. A3 Adaptabilidade à mudança

A *skill* A3 foi a mais proeminente dentre todas as pesquisadas com um total de 28 observações. Um fator que contribuiu para a facilidade em identificá-las foi a utilização constante do termo “adaptar” e suas variações pelos entrevistados.

“Claro que tivemos que nos adaptar, uma das skills importantes é a adaptabilidade, é fundamental nos adaptarmos à uma situação, além da busca de soluções e o brainstorming.”

“O que eu acredito fortemente é que, desta vez, aqueles que não aprenderam uma lição de crises anteriores, entenderam concretamente que de alguma forma foram forçados a se adaptar.”

“[...]Agora você sabe que se você começar outro negócio, você terá uma contingência, caso contrário não há perspectiva de permanecer no mercado sem criar continuidade e sem se adaptar”

Os entrevistados demonstraram ter plena consciência da natureza incerta das crises (Pfeifer, 2013; Al-Dahash et al., 2016). Entretanto, quando falamos especificamente da pandemia da COVID-19, o nível de incerteza aparenta ter sido realmente sem precedentes. Podemos notar isso pela gravidade de certos relatos como os seguintes:

“Basicamente, o maior desafio foi o planeamento no momento, reajustar o staff em imediato...”

“[...] foi um caos, e tivemos que nos adaptar de uma maneira nova de trabalhar, uma maneira de pensar em soluções novas, consoante a situação e a realidade que tínhamos.”

“[...] foi um momento muito difícil antes de nos adaptarmos e aprendermos o que tínhamos que fazer.”

“Era muito difícil nos organizarmos, trazer pessoas, ter pessoas no estacionamento, em todos os lugares. Tivemos que trabalhar, mas eles não estavam acostumados a um grande fluxo.”

De todas as *skills* da componente Fundamental, a adaptabilidade foi a mais marcante para boa parte dos entrevistados, tendo sido a resposta mais recorrente à pergunta “Qual a lição mais importante que retirou dessa crise?”:

“[...] Lição mais importante? Eu diria que, se calhar, é mesmo isso: a capacidade de adaptação do ser humano.”

4.1.4. A4 Conhecimento de Estruturas (Organizacional)

Sobre a *skill* Conhecimento de Estruturas (Organizacional), um dos entrevistados ressaltou não só a importância dessa habilidade em momentos de crise, como também antes da pandemia.

“Mesmo antes da pandemia eu acredito muito em procedimentos, então eu gosto de cumprir procedimentos e eu gosto não só de cumprir procedimentos, mas entender procedimentos”

Pode-se perceber que o entrevistado valoriza ter o conhecimento dos procedimentos estabelecidos para a execução de suas tarefas de maneira mais completa e profunda. Essa valorização do conhecimento estrutural relacionado às atividades do aeroporto fica ainda mais evidente quando um outro entrevistado cita os conhecimentos necessários ao diretor de um aeroporto.

“o cara tem que conhecer de Legislação Aeronáutica, Legislação Aduaneira, Legislação do Ministério da Agricultura, da Vigilância Sanitária, tipos de aeronave e pesos de balanceamento, estrutura do aeroporto, estrutura da pista, qual é a capacidade de pista que ele tem, de peso, enfim... Uma noção disso ele tem que ter, é claro que ele não vai ter tudo de cabeça, mas uma noção disso ele tem que ter...é lógico que ele não vai ter tudo de cabeça, mas ele tem que saber com quem consultar”

Aqui, vê-se exemplificada a importância dada ao conhecimento das estruturas envolvidas nas operações cotidianas do aeroporto, especialmente quando consideramos a grande variedade de profissionais envolvidos.

4.1.5. A5 Conhecimento de Estruturas (Social)

A *skill* A5 foi identificada apenas uma vez ao longo de nossa pesquisa, porém o exemplo citado é bem claro quanto às situações nas quais ela pode ser útil.

“O diretor do aeroporto era que nem um síndico, que tem um monte de gente embaixo dele, né? Que trabalha com ele, só que ele não manda em ninguém, porque ele não manda na Polícia Federal, ele não manda na Polícia Militar ... Ele faz uma reunião com esses caras e combina, você faz uma reunião e combina ações”

No excerto acima, o entrevistado deixa claro que é importante conhecer as hierarquias e cadeias de comando envolvidas durante as operações do aeroporto. Ele enfatiza que os relacionamentos entre os diferentes agentes nem sempre são claros e objetivos, portanto, perceber essas particularidades e a forma correta de abordar esses indivíduos torna-se crucial para garantir a exequibilidade de muitas atividades do aeroporto.

4.2. Componente Transversal Cognitivo e Meta-Cognitivo

Ao analisar a segunda grande componente da nossa pesquisa, percebemos que foi a que obteve o menor número de observações, contabilizando 32 observações ao todo. Podemos ver a distribuição das observações por habilidade no gráfico da figura 4.

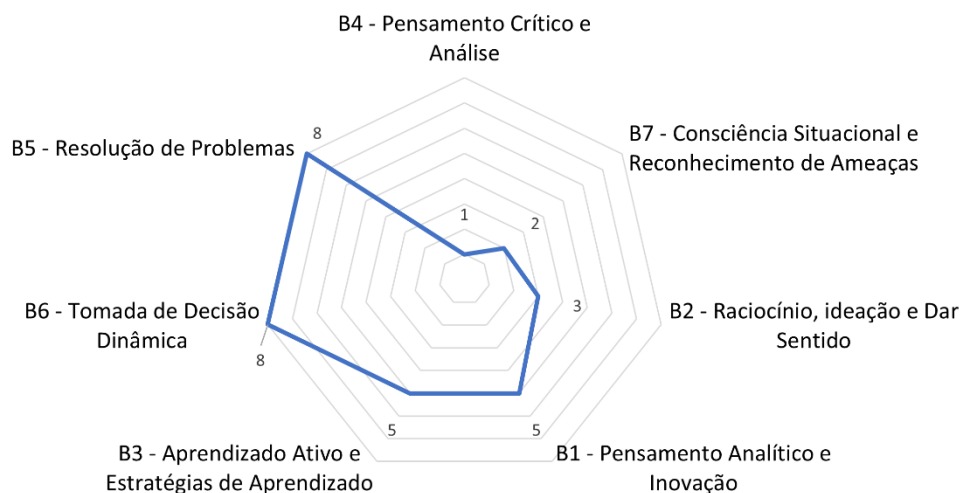


Figura 4 Número de observações por Habilidade Transversal da Componente Cognitivo Transversal e Meta-Cognitivo. Fonte: Elaboração própria.

As *soft skills* com o maior número de observações foram as B5 (Resolução de problemas) e B6 (Tomada de Decisão Dinâmica) com 8 cada uma. A seguir, tivemos a B1 (Pensamento Analítico e Inovação) e B3 (Aprendizado Ativo e Estratégias de Aprendizado) com 5 observações cada. A habilidade B2 (Raciocínio, Ideação e Dar Sentido) apresentou 3 observações, a B7 (Consciência Situacional e Reconhecimento de Ameaças) 2 e, finalmente, a B4 (Pensamento Crítico e Análise) apresentou apenas uma.

4.2.1. B1 Pensamento Analítico e Inovação

A primeira habilidade da segunda componente do modelo PrOCESS foi simples de identificar ao longo das entrevistas por estar muito próxima da *skill* Adaptabilidade, sendo até mesmo citada na mesma frase em alguns casos. Como exemplo disso, temos:

“[...]foi um caos, e tivemos que nos adaptar a uma maneira nova de trabalhar, uma maneira de pensar em soluções novas, consoante a situação e a realidade que tínhamos.”

Fica clara a relação direta com a habilidade de Adaptação, mas também com a segunda parte da *skill* B1. A inovação se mostra como uma excelente ferramenta para a resolução de problemas inesperados, tornando até mesmo difícil a separação destas duas habilidades. Essa ligação entre as duas habilidades também pode ser vista no excerto de um outro entrevistado:

“Acho que no fundo o que podemos tirar disso é, nós arranjamos uma solução, adaptamos e criamos a capacidade de criar algo novo”

Uma outra observação interessante para essa *skill* foi a seguinte:

“[...] algumas decisões organizacionais tinham que ser tomadas e aqui fomos uma espécie de pioneiros porque estávamos inventando certos procedimentos e então estávamos transmitindo para as autoridades que os generalizaram”

Pelo fato de inventarem procedimentos que seriam posteriormente difundidos a outras autoridades e entidades relevantes, fica claro o caráter inovador do relato acima. Tal resultado ainda reforça a importância dada a essa habilidade pelo entrevistado.

4.2.2. B2 Raciocínio Ideação e Dar Sentido

Identificamos a *skill* B2 ao longo das entrevistas em relatos relacionados a situações em que os indivíduos precisavam ou buscavam encontrar formas de lidar com as dificuldades geradas pela pandemia. Os dois entrevistados que valorizaram a habilidade B2 convergiram para a mesma opinião, de que o importante é ver a crise não como uma ameaça, mas como uma oportunidade.

“[...] e acima de tudo, a capacidade de resolução imediata, que é muito importante nas pessoas que trabalham lá, não estagnar quando a crise acontece, é simplesmente agarrar nela, ver como oportunidade e tentar solucionar, pode não ser a melhor solução, mas é uma solução”

“É uma oportunidade que apareceu na crise, mas que te dá aquela sacada pra você continuar crescendo”

Aqui, fica evidente a importância atribuída à capacidade de não se deixar abalar ou avaliar de forma fria a situação que se apresenta.

4.2.3. B3 Aprendizado Ativo e Estratégias de Aprendizado

A habilidade Aprendizado Ativo ou Estratégias de Aprendizado se mostrou clara quando, em uma observação, o entrevistado citou uma situação em que teve de prestar auxílio em um setor que não era o seu principal. Ele relata ter sempre buscado executar diferentes atividades dentro do aeroporto e que isso o permitiu influenciar positivamente na resolução de crises.

“Você pode indicar pra ele o desejo de conhecer um setor, começa assim, não é que todo colaborador vai aprender, mas começa assim [...] e quanto mais você aprende mais você se destaca.”

Um outro exemplo identificado do valor da capacidade de aprendizado ativo foi em uma situação em que um entrevistado relatou a dificuldade de se adaptar à transição para treinamentos de rotina online ao invés de presenciais. Ele relatou ser muito mais desafiador e necessitar de mais iniciativa para poder aprender o necessário.

“- Entrevistador: Que tipos de capacidades a pessoa precisa ter?”

- Entrevistado: Entra muito a de ser autodidata mesmo, porque assim, eu ainda acho muito importante ter o instrutor ali, o professor ou o que for ali pra te prender no assunto mesmo e é mais fácil de você tirar dúvida.”

4.2.4. B4 Pensamento Crítico e Análise

Para a *soft skill* B4, a única observação encontrada foi uma resposta direta a uma pergunta feita logo após a descrição pelo entrevistado de uma situação em que a análise do incidente em questão foi crucial.

“-Entrevistador: Você considera que ter uma visão crítica é uma habilidade importante?”

- Entrevistado: Concordo, concordo sim.”

Apesar da situação citada ter sido bem clara quanto à importância do pensamento ou de uma visão crítica, a pergunta foi realizada para consolidar a opinião do entrevistado.

4.2.5. B5 Resolução de Problemas

Sendo a habilidade com o maior número de observações da componente Cognitiva Transversal e Meta-Cognitiva juntamente com a habilidade B6, tivemos diversos exemplos claros de como essa *skill* é valorizada pelos entrevistados. Além disso, essa foi uma habilidade muito citada em conjunto com outras como a Inovação e a Adaptabilidade, como podemos verificar nos exemplos a seguir:

“Claro que tivemos que nos adaptar, uma das skills importantes é a adaptabilidade, é fundamental nos adaptarmos à uma situação, além da busca de soluções e o brainstorming”

“E acima de tudo, a capacidade de resolução imediata, que é muito importante nas pessoas que trabalham lá, não estagnar quando a crise acontece. É simplesmente agarrar nela, ver como oportunidade e tentar solucionar, pode não ser a melhor solução, mas é uma solução”

A resolução de problemas foi facilmente identificada nas situações em que o tempo de resposta era limitado. Verificamos que essa capacidade se mostra mais valorizada nos momentos de urgência para a resolução de uma crise ou incidente.

“Era muito difícil nos organizarmos, trazer pessoas, ter pessoas no estacionamento, em todos os lugares. Tivemos que trabalhar, mas eles não estavam acostumados a um grande fluxo.”

4.2.6. B6 Tomada de Decisão Dinâmica

Conseguimos caracterizar 8 trechos como representativos da habilidade B6, fazendo com que essa *skill* fosse a mais proeminente da componente Cognitiva, juntamente com a habilidade B5. Ela foi identificada principalmente nos excertos em que a urgência da situação ou da decisão tomada foi muito evidente, como por exemplo:

“E acima de tudo, a capacidade de resolução imediata, que é muito importante nas pessoas que trabalham lá, não estagnar quando a crise acontece, é simplesmente agarrar nela, ver como oportunidade e tentar solucionar, pode não ser a melhor solução, mas é uma solução.”

Pudemos perceber que a crise pandêmica gerou diversas situações em que os protocolos tradicionais não eram mais adequados, necessitando o pensamento rápido por parte dos colaboradores. Isso verifica-se no incidente mostrado abaixo, quando o fluxo de passageiros era maior do que o que o aeroporto podia comportar mantendo a distância de segurança.

“Nós nomeamos áreas separadas para processá-los, não os trouxemos em fluxos normais como passageiros, tínhamos os fretamentos, nos organizamos lá com a Polícia de Fronteira, com médicos do DSP, com coordenadores, porque todos estavam indo para o município onde estavam, havia ônibus em frente aos terminais, porque eles estavam levando-os para o isolamento, mas eles estavam levando-os para seus municípios.”

4.2.7. B7 Situacional e Reconhecimento de Ameaças

A última *soft skill* da componente Cognitivo Transversal apresentou apenas duas observações ao longo das entrevistas. O melhor exemplo para caracterizar essa habilidade foi o seguinte excerto que chamou atenção para a importância de esperar até as situações mais improváveis.

“Outra lição foi que se tudo está bem hoje e parece que nada pode acontecer, aqui pode acontecer. Foi uma grande surpresa que um negócio como o do aeroporto, que não podia sofrer, e algo aconteceu que nos colocou nos tocos, nos levou à beira da falência

4.3. Componente Social e Emocional

A terceira e última componente do modelo PrOCESS, a Componente Social e Emocional, apresentou o segundo maior número de observações, com um total de 38. Destacaram-se especialmente as habilidades C5 (Comunicação Interpessoal) com 12 observações e a C3(Gerenciamento de Estresse e Resiliência) com 10. Em seguida tivemos as habilidades C4 (Trabalho em Equipe e Colaboração) com 6 trechos identificados e a C6(Criatividade, Originalidade e Iniciativa) com 5. Por fim, a C2 (Inteligência Emocional) apresentou-se em 2 excertos e a C1(Liderança, Influência Social e “Seguidorismo”) apresentou-se em apenas 1.

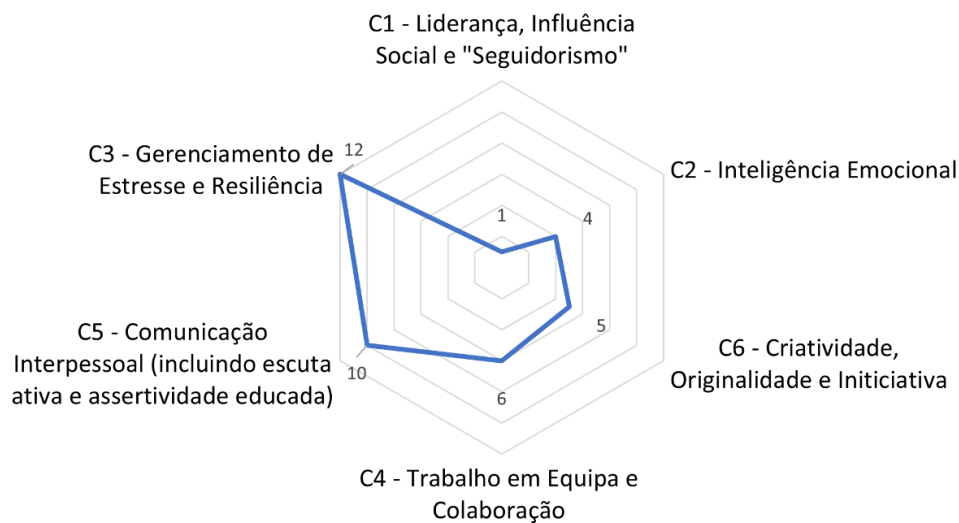


Figura 5 Número de observações por Habilidade Transversal da Componente Social e Emocional. Fonte: Elaboração própria

4.3.1. C1 Liderança, Influência Social e “Seguidorismo”

A *skill* C1 foi identificada em apenas uma breve observação, juntamente com outras *soft skills*. Por essa razão, podemos verificar que não foi dada uma ênfase muito elevada em capacidades de liderança no geral.

“o cara que tem foco, que tem habilidade em gestão de pessoas, um cara que sabe se relacionar, uma pessoa que é ética, que é moral.”

Acredita-se ser relevante destacar que a pouca importância dada a essa capacidade veio como uma grande surpresa, especialmente considerando sua ampla presença na literatura. Esse resultado pode ser indicativo de que mais pesquisas e estudos de campo precisam ser feitos sobre a liderança e seu real impacto em situações de crise. Além disso, talvez seja igualmente importante se debruçar sobre o conceito de liderança, para compreender o que grande parte dos indivíduos percebem como sendo a capacidade de liderar.

4.3.2. C2 Inteligência Emocional

A habilidade Inteligência Emocional apresentou 4 observações ao todo. Como outras *skills* anteriormente, essa também foi identificada juntamente com outras similares. Nesse caso específico, as observações que se enquadravam em Inteligência Emocional se aproximavam da C3 (Gerenciamento do Estresse e Resiliência). Como podemos verificar na observação abaixo, alguns trechos poderiam até mesmo ser considerados como exemplos para ambas as habilidades.

“Eu vi familiares sem conseguir se adaptar a necessidade de trabalhar de casa. Assim, o home office... eu vi que muita gente se desestabilizou durante a pandemia e eu não deixei que isso me consumisse, e eu falo não só relacionado a pandemia, mas eu sempre tento ter essa cabeça focada.”

Uma outra situação em que foi identificada a inteligência emocional foram em trechos em que as capacidades operacionais ou *hard skills* eram contrapostas a capacidades de gestão emocional, como no exemplo abaixo:

“Não é só ver o operacional do cara, porque as vezes ele tem um operacional muito bom mas você tem que levar em conta o psicológico e tal, então não é só examinar a habilidade técnica e acabou...”

4.3.3. C3 Gerenciamento de Estresse e Resiliência

A habilidade C3 foi a mais citada entre as da Componente Social e Emocional com 12 observações ao todo. Ficou nítido que o cenário de incerteza causado pela crise pandêmica pôs à prova as capacidades de lidar com o estresse da maioria dos entrevistados.

“Em termos de motivação em clima organizacional também, porque as pessoas ainda não estavam preparadas, todos tivemos muito receio e tem que se gerir isso a nível da empresa e depois a questão financeira que está associada.”

“Tudo isso obviamente afetou muito o clima da empresa pela incerteza das nossas vidas pessoais, quer em termos sanitários, quer em termos financeiros, a incerteza em relação ao futuro da empresa, porque não se consegue perceber quando é que o tráfego vai voltar a retomar.”

Alguns entrevistados relataram nunca ter passado por uma situação similar e que lhes mostrasse de forma tão contundente o quão vulneráveis estavam:

“Nunca tinha tido essa percepção antes, o receio de perder o emprego, o receio em termos de saúde. Percebe-se que quando aumentam os casos, também acontece nas empresas, são permeáveis ao contexto.”

Não surpreendentemente, por passarem por situações tão impactantes, alguns entrevistados citaram diretamente a importância dessa *skill*, tornando sua identificação mais fácil.

“Acho que uma das questões positivas foi perceber o nosso nível de resiliência e a flexibilidade que acabamos por ter para lidar com estes contratemplos”

“O planeamento da crise é muito importante e a flexibilidade de gestão da crise e acreditar na capacidade de adaptação e de resiliência das pessoas é muito importante e acho que, acima de tudo, é isso.”

4.3.4. C4 Trabalho em Equipa e Colaboração

De forma similar à habilidade C3, a importância do Trabalho em Equipa e Colaboração também foi razoavelmente simples de identificar, com a maioria das observações envolvendo situações em que o relacionamento direto com outros colaboradores foi essencial durante um momento de crise.

“Acho que termos a capacidade de procurar soluções é essencial, mas acho que em equipa isso funciona muito melhor.”

Quando questionado sobre quais as habilidades mais importantes, um entrevistado respondeu, juntamente com a busca de soluções:

“...o intercâmbio com os stake holders, ou seja, a comunicação entre os stake holders”

4.3.5. C5 Comunicação Interpessoal (inclusive escuta ativa e assertividade educada)

Diferenciar entre a Comunicação Interpessoal e o Trabalho em Equipa nem sempre foi evidente, com algumas situações e citações sendo classificadas em ambas as habilidades em alguns casos. Entretanto, pudemos identificar situações em que a C5 foi citada claramente.

“havia muita informação que tinha que ser comunicada e muitas decisões tinham que ser tomadas não tendo a experiência de tal evento”

Um incidente marcante citado foi o caso de um passageiro insatisfeito que demandava explicações por parte de um dos entrevistados e essa habilidade se mostrou essencial para resolver a situação.

“.... a gente vai, conversa, explica e ele se revolta e a gente explica mais uma vez até ele entender.”

Por ter sido a segunda *skill* mais citada, também ficou evidente o quanto os entrevistados a valorizaram ou sentiram falta dessa habilidade durante as crises e incidentes vividos.

4.3.6. C6 Criatividade, Originalidade e Iniciativa

A habilidade C6 foi uma outra habilidade que foi muito citada juntamente com outras capacidades similares como a adaptabilidade e a inovação.

“Aprendemos muitas lições, uma das principais lições foi agir de forma proativa, pensar com antecedência”

Dentre os três elementos que compõe a C6, a criatividade aparentou ser a mais valorizada.

“E aí, lá está a capacidade de adaptação, criação, busca de soluções.”

Capítulo 5. Resultados

5.1 As *Soft skills* mais importantes

Para responder a nossa primeira questão de pesquisa (Identificar qual(is) a(s) *soft skill* mais relevante(s)), analisamos cuidadosamente os excertos de entrevistas apresentada na seção anterior. Dessa forma, pudemos identificar quais foram as principais tendências no que diz respeito às Habilidades Transversais mais valorizadas no contexto da crise Pandêmica da COVID-19 no setor aeroportuário. Ao longo da investigação, ficou evidente que algumas *soft skills* foram marcadamente mais valorizadas do que outras pelos entrevistados.

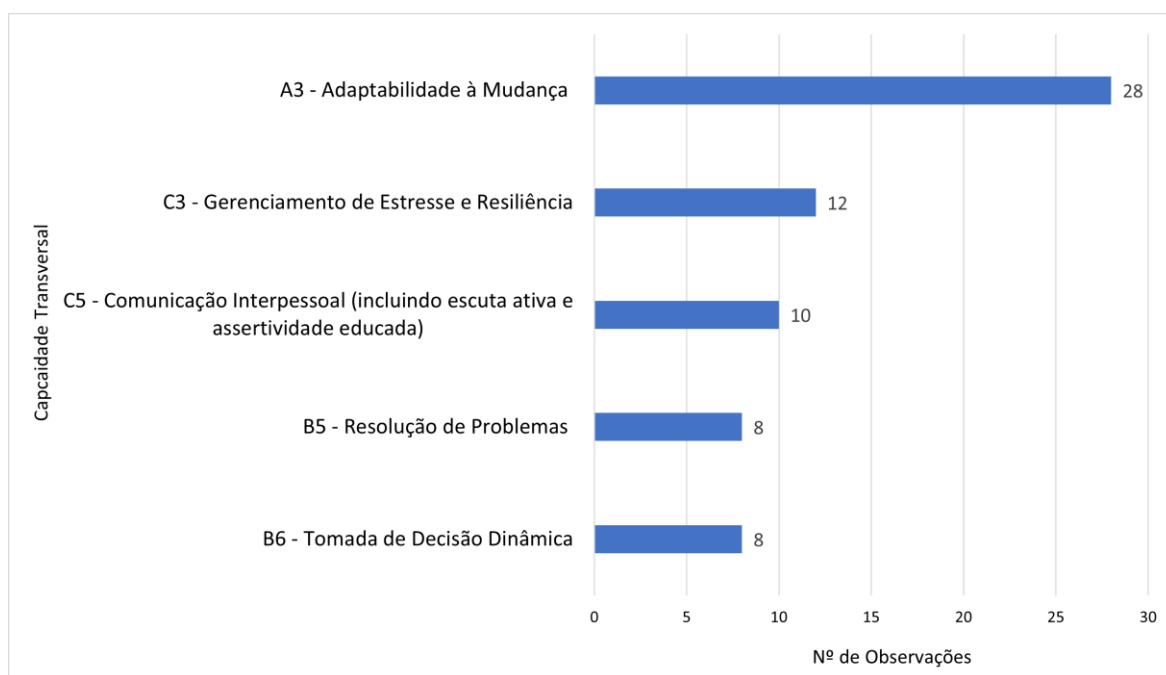


Figura 6 Top 5 Habilidades Transversais com o maior número de observações. Fonte: Elaboração própria

No gráfico apresentado na figura 6, podemos verificar as cinco *skills* que obtiveram o maior número de observações pelos entrevistados. Com exceção da habilidade A3 - Adaptabilidade, que obteve mais que o dobro das citações da segunda mais valorizada, as principais *soft skills* obtiveram entre 8 e 12 observações. Decidiu-se destacar essas habilidades especificamente por agruparem, em conjunto, mais de 50% (N:66) das observações totais. Não descartamos a importância das demais habilidades do modelo, mas para os fins deste trabalho, o foco nas capacidades mais valorizadas é essencial para atingirmos os objetivos propostos. Acreditamos que essas cinco

Habilidades Transversais devam receber uma atenção especial por parte de futuros investigadores, formadores e colaboradores quando objetivem desenvolver, pesquisar ou fomentar o uso das *soft skills* para lidar com crises pandémicas como a da COVID-19 no setor aeroportuário.

Dito isso, não podemos deixar de destacar a importância excepcional dada à Habilidade Transversal da Adaptabilidade pelos entrevistados. Tal resultado foi ao encontro do que verificamos ao longo de nossa revisão de literatura sobre crises. Há décadas que autores como Herman (1972) já defendiam que crises causam surpresa nos colaboradores de uma empresa por restringirem o tempo hábil para a solução de problemas e, mesmo quando verificamos estudos mais recentes, boa parte da literatura sobre o assunto ainda concorda que o fator mais marcante de uma crise é a sua aleatoriedade (Pfeifer, 2013). Consequentemente, é interessante verificar que a adaptabilidade foi justamente a *soft skill* mais valorizada em nosso estudo, sendo a capacidade transversal que melhor responde a esse cariz imprevisível das crises, pelo menos no que se refere a crises pandémicas no setor aeroportuário.

Por outro lado, ainda é mister ressaltar que as cinco Habilidades Transversais mais valorizadas pelos entrevistados se dividem de maneira relativamente equitativa entre as três Componentes mais gerais. Duas delas fazem parte da Componente Cognitivo Transversal e Meta-Cognitivo, outras duas integram a Componente Social e Emotiva e a mais valorizada de acordo com nossa pesquisa está incluída na Componente Fundamental.

5.2 As Componentes mais importantes e a validade interna do modelo PrOCESS no terreno

Como visto na subseção anterior, a Componente Fundamental reuniu a maior parte das observações. Entretanto, grande parte disso se deve ao fato de a habilidade A3 - Adaptabilidade ter contribuído com um número excepcionalmente elevado de citações ao longo da pesquisa. Quando verificamos a porcentagem de cada Componente relativamente ao total de observações, podemos verificar que elas não estão desproporcionalmente distantes:

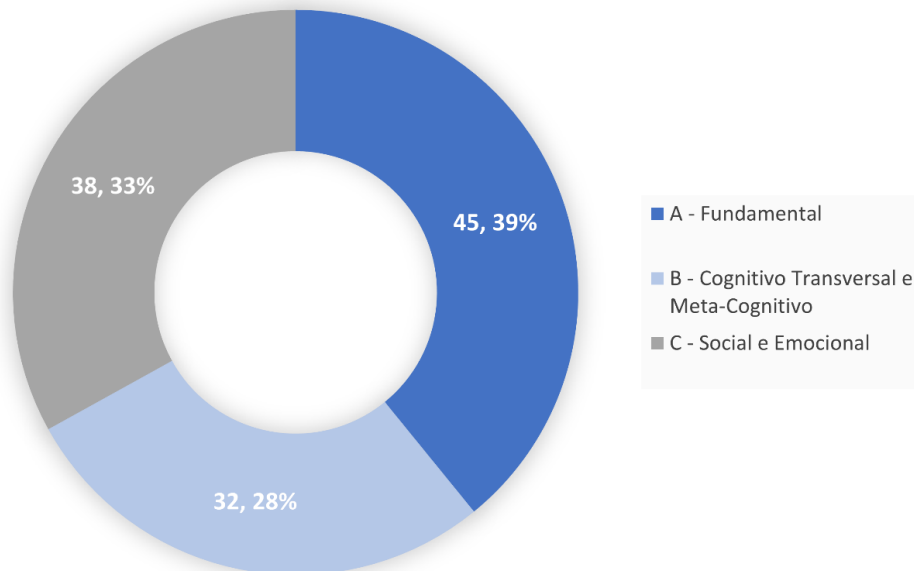


Figura 7 Porcentagem do número total de observações por cada Componente. Fonte: Elaboração própria.

A figura 7 vai ao encontro do modelo PrOCESS (Martins et al., 2020) no que diz respeito ao peso de cada Componente, apontando para um nível de importância muito similar entre as três e corroborando a decisão de dividir as habilidades dessa forma.

Em seguida, acreditamos ser importante ressaltar a interdependência entre as Componentes na gestão de crises no setor aeroportuário. Esse aspecto se tornou claro ao longo de nossa pesquisa pelo fato de que, não raramente, observações de duas Componentes diferentes se encontravam na mesma frase de um entrevistado. Ou seja, duas ou mais habilidades transversais de Componentes diferentes eram citadas em conjunto. Para além disso, ainda encontramos casos em que uma única observação poderia ser classificada em mais de uma *soft skill*. Como podemos observar no quadro 4, não é incomum encontrarmos definições que se sobrepõem quando utilizamos esse *Framework* teórico para a categorização de Habilidades Transversais.

Quadro 4 Número de observações em comum entre as Componentes. Fonte: Elaboração própria.

Associação de Componentes	Nº de Observações em comum ou agrupadas na mesma frase
A e B	5
A e C	5
B e C	4
A, B e C	2

Nesse panorama, podemos afirmar que, para melhor lidarmos com crises como a do COVID-19 no setor aeroportuário, os resultados indicam que um equilíbrio entre as três Componentes de habilidades transversais é extremamente desejável. Logo, acreditamos que, apesar de algumas habilidades específicas serem mais valorizadas que outras, quando verificamos o cenário mais amplo através das Componentes, uma capacitação mais completa e abrangente se mostra igualmente importante.

Portanto, acreditamos que, por não apresentar uma componente desproporcionalmente mais representada que outra e pelas sobreposições que reforçam a interdependência das mesmas, o modelo ProCESS (Martins et al., 2020) aparenta ter um sólido embasamento teórico no que diz respeito às suas Componentes de classificação Fundamental, Cognitivo e Transversal e Meta-Cognitivo e Social e Emocional. Tal resultado responde a segunda questão de pesquisa deste trabalho ao verificar a validade interna do modelo proposto por Martins et al. (2020).

5.3 . O perfil de *soft skills* do líder aeroportuário em contexto de crise.

Como citado no subcapítulo anterior, acreditamos que as três Componentes (Fundamental, Cognitivo e Transversal e Meta-Cognitivo e Social e Emocional) se encontram em igual grau de importância e, quando possível, podem ser utilizadas em sua totalidade no auxílio de pesquisas, treinamentos, formações ou investigações relacionadas à resposta a crises Pandêmicas como a da COVID-19 no setor aeroportuário. Entretanto, em situações de mesmo contexto nas quais a utilização do modelo não possa ser feita de forma completa, recomendamos o foco nas seguintes Habilidades Transversais: Adaptabilidade, Gerenciamento de Estresse e Resiliência, Comunicação Interpessoal, Resolução de Problemas e Tomada de Decisão Dinâmica. Dessa forma, esperamos

que essas cinco principais *Soft skills* constituam um “cinto de utilidades” para líderes do setor aeroportuário, investigadores ou quaisquer outros indivíduos que pretendam estar melhor preparados para futuras crises em contextos similares ao trazido nesse estudo.

Nesse sentido, vê-se que o *framework* proporcionado pelo modelo PrOCESS pode ser uma ferramenta essencial para pesquisas que busquem identificar quais as Habilidades Transversais mais importantes para lidarmos com crises em um determinado setor. A partir de nossa análise sobre a importância dada tanto às Habilidades Transversais e Componentes gerais do modelo PrOCESS, elaboramos o seguinte perfil (figura 8) no intuito de responder a nossa terceira e última questão de pesquisa (Identificar o perfil de *soft skills* do líder aeroportuário em contexto de crise).



Figura 8 Novo modelo proposto para as Habilidades Transversais mais valorizadas. Fonte: Elaboração própria

Capítulo 6. Conclusões

Neste capítulo, sintetizaremos os resultados encontrados ao longo da investigação, assim como as limitações e possíveis contribuições para o campo de pesquisa. Foi utilizada a Critical Incident Technique (Flanagan, 1954) para a elaboração de entrevistas semiestruturadas que nos permitissem focar nos principais incidentes, dificuldades, desafios e obstáculos enfrentados pelos colaboradores do setor aeroportuário durante os primeiros meses da crise Pandêmica da COVID-19. Para análise e tratamento dos dados, utilizamos técnicas de análise de conteúdo tendo o modelo PrOCESS (Martins et al., 2020) como *framework* teórico e matriz de categorização. Como limitações, o presente trabalho foi realizado com um número reduzido de entrevistas. Além disso, por se tratar de uma metodologia qualitativa só podemos considerar uma validade interna e não externa da pesquisa.

As entrevistas realizadas trouxeram à tona diversos desafios enfrentados pelos colaboradores do setor aeroportuário. As perguntas foram centradas nos primeiros meses da crise Pandêmica da COVID-19, o que se mostrou ser o momento em que houve as maiores mudanças nas rotinas dos entrevistados. Os nossos resultados foram condizentes com a revisão de literatura, que apontou para importância das *soft skills* para lidar com crises, nomeadamente no setor aeroportuário. Habilidades muito valorizadas por pesquisadores como a Comunicação Interpessoal (K. G. Boersma et al., 2012; Frederickson e LaPorte, 2002) estiveram entre as cinco mais citadas pelos entrevistados. De maneira similar, a Resiliência e Gerenciamento de Estresse foi a segunda capacidade mais citada, indo ao encontro do que defendem Clayton e Doherty (2011). Para além disso, diversos pesquisadores concordam que a característica mais marcante de uma crise é a sua imprevisibilidade (Pfeifer, 2013; Al-Dahash et al. 2016), o que pôde ser confirmado quando verificamos que a maioria significativa de nossas observações atestaram para a importância da capacidade de Adaptabilidade. Tal achado pode servir de base para futuros estudos e sugerimos pesquisas que foquem especificamente nessa habilidade e em como fomentá-la no contexto dos colaboradores do aeroporto. Acreditamos que ainda há muito que possa ser estudado no que diz respeito ao desenvolvimento da adaptabilidade, especialmente quanto a sua utilidade em outros meios, contextos e crises.

Por fim, sugerimos um modelo adaptado do modelo PrOCESS que enfatiza o desenvolvimento das cinco *soft skills* mais valorizadas pelos entrevistados de nossa pesquisa. Nomeadamente, incentivamos o desenvolvimento mais acentuado da Adaptabilidade, Tomada de

Decisão Dinâmica, Resolução de Problemas, Gerenciamento de Estresse e Resiliência e Comunicação Interpessoal.

Bibliografia

2020 Tied for Warmest Year on Record. (2020). Earth Observatory.

[https://earthobservatory.nasa.gov/images/147794/2020-tied-for-warmest-year-on-record#:~:text=Continuing%20the%20planet's%20long%2Dterm,for%20Space%20Studies%20\(GISS\).](https://earthobservatory.nasa.gov/images/147794/2020-tied-for-warmest-year-on-record#:~:text=Continuing%20the%20planet's%20long%2Dterm,for%20Space%20Studies%20(GISS).)

About ICAO. (2022). ICAO. Retrieved May 25, 2022, from <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx>

Andrade, C. S. L. D. (2016). A influência das *soft skills* na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas (Doctoral dissertation).

Ahern, J., Galea, S., Resnick, H., Kilpatrick, D., Bucuvalas, M., Gold, J., & Vlahov, D. (2002).

Television Images and Psychological Symptoms after the September 11 Terrorist Attacks.

Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes, 65(4), 289–300.

<https://doi.org/10.1521/psyc.65.4.289.20240>

Ahmed, F., Capretz, L. F., & Campbell, P. (2012). Evaluating the Demand for *Soft skills* in Software Development. *IT Professional*, 14(1), 44–49.

<https://doi.org/10.1109/MITP.2012.7>

Al-Dahash, H., Thayaparan, M., & Kulatunga, U. (2016). Understanding the terminologies:

Disaster, crisis and emergency. *32nd Annual ARCOM Conference, ARCOM 2016*, 1191–1200.

Alexander, D. (2013). Volcanic ash in the atmosphere and risks for civil aviation: A study in

European crisis management. *International Journal of Disaster Risk Science*, 4(1), 9–19.

<https://doi.org/10.1007/s13753-013-0003-0>

- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Un manual práctico*. Vozes.
- Berry, H. L., Bowen, K., & Kjellstrom, T. (2010). Climate change and mental health: A causal pathways framework. *International Journal of Public Health*, 55(2), 123–132.
<https://doi.org/10.1007/s00038-009-0112-0>
- Bertua, C., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2005). The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 387–409. <https://doi.org/10.1348/096317905X26994>
- Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (1980). A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 300.
<https://doi.org/10.2307/2392456>
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 211–239.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.005>
- Boersma, K., Passenier, D., Molle, J., & van der Wal, C. N. (2012). Crisis Management Evaluation: Formalisation & Analysis Of Communication During Fire Incident In Amsterdam Airport Train Tunnel. *ECMS 2012 Proceedings edited by: K. G. Troitzsch, M. Moehring, U. Lotzmann*, 325–331. <https://doi.org/10.7148/2012-0325-0331>
- Bouchama, A. (2007). Prognostic Factors in Heat Wave–Related DeathsA Meta-analysis. *Archives of Internal Medicine*, 167(20), 2170.
<https://doi.org/10.1001/archinte.167.20.ira70009>

Breunig, K. J., & Christoffersen, L. (2016). If x then why? Comparative analysis using critical incidents technique. *Journal of Business Research*, 69(11), 5141–5146.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.094>

Charles Hermann & Linda Brady. (1972). *Alternative models of international crisis behavior* (p. 281–303).

CHO, S., & Tseng, P.-F. (2009). *Leadership in the 2008 financial crisis: Understanding dimensions of Transformational & Transactional leadership during financial crisis in financial institutions*.

Cohn, M. A., Mehl, M. R., & Pennebaker, J. W. (2004). Linguistic Markers of Psychological Change Surrounding September 11, 2001. *Psychological Science*, 15(10), 687–693.

<https://doi.org/10.1111/j.0956-7976.2004.00741.x>

Deepa Sethi. (2014). *Executive Perceptions Of Top Ten Soft skills At Work- Developing These Through Saif*. 13.

Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis. A User-Friendly Guide for Social Scientists*. Routledge, London.

Di Loreto, I., Mora, S., & Divitini, M. (2012a). Don't Panic: Enhancing *Soft skills* for Civil Protection Workers. Em M. Ma, M. F. Oliveira, J. B. Hauge, H. Duin, & K.-D. Thoben (Orgs.), *Serious Games Development and Applications* (Vol. 7528, p. 1–12). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-33687-4_1

Di Loreto, I., Mora, S., & Divitini, M. (2012b). Collaborative Serious Games for Crisis Management: An Overview. *2012 IEEE 21st International Workshop on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises*, 352–357.

<https://doi.org/10.1109/WETICE.2012.25>

- Doherty, T. J., & Clayton, S. (2011). The psychological impacts of global climate change. *American Psychologist*, 66(4), 265–276. <https://doi.org/10.1037/a0023141>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Flanagan, J. (1954). *The Critical Incident Technique* (Nº 4). 51(4), Article 4.
- Forer, B. R. (1963). The Therapeutic Value of Crisis. *Psychological Reports*, 13(1), 275–281. <https://doi.org/10.2466/pr0.1963.13.1.275>
- Fowler, K. L., Kling, N. D., & Larson, M. D. (2007). Organizational Preparedness for Coping With a Major Crisis or Disaster. *Business & Society*, 46(1), 88–103. <https://doi.org/10.1177/0007650306293390>
- Frederickson, H. G., & LaPorte, T. R. (2002). Airport Security, High Reliability, and the Problem of Rationality. *Public Administration Review*, 62(s1), 33–43. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.62.s1.7>
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Haferkamp, N., & Krämer, N. C. (2010). Disaster Readiness through Education—Training *Soft skills* to Crisis Units by Means of Serious Games in Virtual Environments. Em M. Wolpers, P. A. Kirschner, M. Scheffel, S. Lindstaedt, & V. Dimitrova (Orgs.), *Sustaining TEL: From Innovation to Learning and Practice* (Vol. 6383, p. 506–511). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16020-2_45
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on *soft skills*. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>

- Helena Martins, Carlos Rouco, Lúcia Piedade, & Fernando Borba. (2020). *Soft skills for Hard Times: Developing a Framework of Preparedness for Overcoming Crises Events in Higher Education Students*. 17th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning, A Virtual Conference Hosted by University of Toronto, Toronto. <https://doi.org/10.34190/IKM.20.079>
- Henkel, K. (2017). A categorização e a validação das respostas abertas em surveys políticos. *Opinião Pública*, 23(3), 786–808. <https://doi.org/10.1590/1807-01912017233786>
- Kyllonen, P. C. (2013). *Soft skills for the Workplace. Change: The Magazine of Higher Learning*, 45(6), 16–23. <https://doi.org/10.1080/00091383.2013.841516>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and *soft skills* and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Leavy, P. (Org.). (2020). *The Oxford handbook of qualitative research* (Second edition). Oxford University Press.
- Mackey, R. A. (1968). Crisis Theory: Its Development and Relevance to Social Casework Practice. *The Family Coordinator*, 17(3), 165. <https://doi.org/10.2307/582257>
- McConnell, A., & Drennan, L. (2006). Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis1. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(2), 59–70. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00482.x>
- Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization. *Human Relations*, 36(12), 1141–1160. <https://doi.org/10.1177/001872678303601205>

- Mitchell, G., Skinner, L., & White, B. (2010). Essential *Soft skills* for success in the twenty-first century workforce as perceived by business Educators. *Delta Pi Epsilon Journal*, 52(1), 43–53.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18(6), 515–543. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.002>
- Norman, I. J., Redfern, S. J., Tomalin, D. A., & Oliver, S. (1992). Developing Flanagan’s critical incident technique to elicit indicators of high and low quality nursing care from patients and their nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 17(5), 590–600. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1992.tb02837.x>
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). IN SUPPORT OF PERSONALITY ASSESSMENT IN ORGANIZATIONAL SETTINGS. *Personnel Psychology*, 60(4), 995–1027. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00099.x>
- Pedrosa, N. (2019). A importância dos *soft skills* nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI. *Revista Alcance*, 26(1), 45–60. [https://doi.org/alcance.v26n1\(Jan/Abr\).p045-060](https://doi.org/alcance.v26n1(Jan/Abr).p045-060)
- Peters, R., van Aalst, J.-W., Wilson, F., & Hofmann, T. (2013). Using Icons as a Means for Semantic Interoperability in Emergency Management: The Case of Cross-Border Moor Fires and Schiphol Airport. Em S. Zlatanova, R. Peters, A. Dilo, & H. Scholten (Orgs.), *Intelligent Systems for Crisis Management* (p. 367–377). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-33218-0_28
- Pfeifer. (2013). *Crisis leadership: The art of adapting to extreme events*.

Pidgeon, N. (1997). The Limits to Safety? Culture, Politics, Learning and Man-Made Disasters.

Journal of Contingencies and Crisis Management, 5(1), 1–14.

<https://doi.org/10.1111/1468-5973.00032>

Piedade, L. (2019). *Plano de comunicação otimizado e respetivo impacto no plano de*

emergência e contingência relativamente aos tempos de resposta em situações de crise no setor aéreo. Universidade da Beira Interior.

Pillai, R. (2013). Transformational leadership for crisis management. Em A. DuBrin, *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations* (p. 47–66). Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781781006405.00011>

Platje, J., Harvey, J., & Rayman-Bacchus, L. (2020). COVID-19 – reflections on the surprise of both an expected and unexpected event. *The Central European Review of Economics and Management*, 4(1), 149–162. <https://doi.org/10.29015/cerem.874>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.

[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Ritchie, J., & Lewis, J. (Orgs.). (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage Publications.

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 *Soft skills* Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.

<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

- Salcioglu, E., Basoglu, M., & Livanou, M. (2007). Post-traumatic stress disorder and comorbid depression among survivors of the 1999 earthquake in Turkey. *Disasters*, 31(2), 115–129. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2007.01000.x>
- Schlenger, W. E., Caddell, J. M., Ebert, L., Jordan, B. K., Rourke, K. M., Wilson, D., Thalji, L., Dennis, J. M., Fairbank, J. A., & Kulka, R. A. (2002). Psychological Reactions to Terrorist Attacks: Findings From the National Study of Americans' Reactions to September 11. *JAMA*, 288(5), 581. <https://doi.org/10.1001/jama.288.5.581>
- Shaluf, I. M., Ahmadun, F., & Mat Said, A. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(1), 24–32. <https://doi.org/10.1108/09653560310463829>
- Stevenson, D. H., & Starkweather, J. A. (2010). PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, 28(7), 663–671. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.008>
- Valdete Boni & Sílvia Jurema Quaresma. (2005). *Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais* (Nº 1). 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.5007/%25x>
- Vogus, T. J., Rothman, N. B., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2014). The affective foundations of high-reliability organizing: AFFECT AND HIGH-RELIABILITY ORGANIZING. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 592–596. <https://doi.org/10.1002/job.1922>
- Whittaker, J., McLennan, B., & Handmer, J. (2015). A review of informal volunteerism in emergencies and disasters: Definition, opportunities and challenges. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 13, 358–368. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2015.07.010>

Wisittigars, B., & Siengthai, S. (2019). Crisis leadership competencies: The facility management sector in Thailand. *Facilities*, 37(13/14), 881–896. <https://doi.org/10.1108/F-10-2017-0100>

Zhang, Z., Jia, M., & Gu, L. (2012). Transformational leadership in crisis situations: Evidence from the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4085–4109. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639027>

APÊNDICE I – Guião de Entrevistas

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIA

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

Elaborado por Fernando Bessa Borba Alcantara

Guião de entrevista

“Quais as habilidades transversais essenciais para os funcionários do aeroporto de Lisboa em situações de crise?”

Em alinhamento com a revisão de literatura realizada, o presente guião pretende orientar as entrevistas com funcionários do Aeroporto de Lisboa sobre suas experiências com crises no ambiente de trabalho. Nesse estudo, buscamos encontrar exemplos de crises ou incidentes críticos em três categorias principais: a) crises relacionadas a acidentes ou incidentes aéreos, b) crises de segurança nas premissas do aeroporto ou no avião, c) crises sanitárias relacionadas à COVID-19. Segundo HU et al. (2013), as entrevistas semiestruturadas são uma boa forma de identificarmos incidentes críticos, assim como recolher detalhes suficientes para análise e categorização deles, isso porque possibilita o foco em um tema ou assunto específico, mas também deixa margem para perguntas de aprofundamento.

Data da entrevista:	Hora:	Local:	Observações:
----------------------------	--------------	---------------	---------------------

	Objetivos	Questões	Observações
Introdução	Engajar o entrevistado e explicar o objetivo da entrevista Deixar o entrevistado à vontade para expressar as situações vivenciadas	Esclarecer o que está a ser estudado Esclarecer o objetivo da entrevista de forma geral Reiterar que o entrevistado pode fazer perguntas e tirar dúvidas Leitura do consentimento (deixar claro que a entrevista será anônima) e assinatura do consentimento	Se portar de forma coerente com o perfil do entrevistado Gravar a reunião (apenas áudio se for possível)

[illegible]

		No caso de resultado negativo: -Na sua opinião, quais ações poderiam ter evitado o resultado do incidente? Implicações futuras: Algo mudou na maneira como vocês executavam suas tarefas após o incidente? Se sim, o que?	
Conclusão	Finalizar a entrevista	Agradecimento pelo tempo e pela disponibilidade em responder Disponibilização para qualquer esclarecimento futuro	Disponibilizar e-mail ou número de telefone para esclarecimentos