

**LIDERANÇA RESILIENTE  
DE PESSOAS EM CONTEXTO DE CRISE  
NO SETOR DO TURISMO**



Aprendizagem  
ao Longo da Vida

# ÍNDICE

O que é uma Microcredencial?

- 1.** Duração
- 2.** ECTS
- 3.** Sinopse
- 4.** Destinatários
- 5.** Condições de Acesso
- 6.** Pré-requisitos
- 7.** Objetivos de Aprendizagem
- 8.** Competências a Adquirir
- 9.** Conteúdo ou Estrutura Curricular
- 10.** Bibliografia
- 11.** Metodologia
- 12.** Avaliação
- 13.** Formadora
- 14.** Coordenação Científica
  - 14.1.** Coordenação Interna
  - 14.2.** Coordenação Externa

## O QUE É UMA MICROCREDENCIAL?

Segundo a Comissão Europeia<sup>1</sup>, “microcredenciais” são qualificações que certificam resultados de aprendizagens resultantes de cursos curtos ou de módulos, tendo em vista a requalificação e atualização profissional de cada um.

Estas qualificações podem ser obtidas pelos cidadãos com diversas modalidades de aprendizagem, presencial, a distância online ou mista.

Seja qual for o regime ou forma como são obtidas as qualificações, a Comissão Europeia vê nas microcredenciais uma oportunidade de aprendizagem flexível e inclusiva, no contexto dos sistemas de ensino e formação europeus e uma nova forma de acreditação adequada a diferentes necessidades.

Estas qualificações, por norma de curta duração, serão essencialmente úteis para quem pretende complementar o seu conhecimento e competências ou para quem pretende requalificar-se, procurando novas oportunidades no mercado de trabalho.

Na sua essência as microcredenciais assentam e dão resposta ao conceito e à prática de uma “aprendizagem ao longo da vida”.

**Palavras-Chave:** Turismo; Liderança; Gestão de pessoas; Resiliência; Crise

### 1. DURAÇÃO

N.º de semanas | 6.

### 2. ECTS

Número de ECTS: 2 | 52 horas.

### 3. SINOPSE

O setor do Turismo é reconhecido pela sua natureza dinâmica e vulnerável a choques externos — desde crises sanitárias e económicas, a eventos climáticos extremos, transformações tecnológicas e mudanças no comportamento dos consumidores. Estes fatores afetam diretamente o desempenho, bem-estar e coesão das equipas que operam nas mais variadas frentes do setor: hotelaria, restauração, transportes, eventos, agências, entre outras.

Em contextos como este, a liderança resiliente emerge como uma competência

---

<sup>1</sup> Comissão Europeia, Uma abordagem europeia das Microcredenciais [online]. Disponível em: <<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9237-2022-INIT/en/pdf>> [citado em 24/09/2024].

estratégica fundamental para sustentar o funcionamento das equipas, manter o foco em objetivos comuns, garantir o bem-estar organizacional e promover respostas ágeis e humanas face à incerteza.

Este curso foi concebido para habilitar líderes, gestores e profissionais do setor turístico a compreender e aplicar os princípios da liderança resiliente em ambientes de crise — planeando, reagindo e adaptando-se de forma eficaz, com foco nas pessoas.

Ao longo do curso, os participantes irão explorar conceitos de resiliência organizacional, inteligência emocional, comunicação em crise, gestão de conflitos, e motivação em cenários adversos, tudo adaptado à realidade prática do Turismo. Também se discutirão boas práticas organizacionais, estudos de caso reais e ferramentas de diagnóstico e planeamento para a liderança de equipas em contextos críticos.

O curso adota uma abordagem mista, aliando a partilha do conhecimento teórico a casos reais, promovendo uma liderança centrada nas pessoas, na ética e na sustentabilidade.

## **4. DESTINATÁRIOS**

São destinatários desta microcredencial:

1. Profissionais que estejam direta ou indiretamente ligados ao setor do Turismo, em particular, com cargos de chefia, com formação mínima ao nível do 12.º ano;
2. Discentes com ensino secundário completo (12.º ano) e universitários de qualquer área de formação técnica/científica que pretendam aprofundar o seu conhecimento nas áreas da Liderança resiliente de pessoas em contexto de crise no setor do Turismo.

## **5. CONDIÇÕES DE ACESSO**

Este curso rege-se pelo Regulamento da oferta educativa da Universidade Aberta.

Podem candidatar-se a esta microcredencial:

- a) Titulares que tenham obtido no mínimo o grau do ensino secundário (12.º ano de escolaridade) ou equivalente;
- b) Titulares de residência fiscal em Portugal, durante a frequência da formação.

## **6. PRÉ-REQUISITOS**

Tratando-se de um curso de ensino a distância na modalidade de e-learning, a sua frequência exige que as/os candidatas/os tenham acesso a computador com ligação

à Internet e possuam conhecimentos de informática, na ótica do utilizador. É também recomendável a competência de leitura de textos em línguas estrangeiras.

## **7. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

No fim do curso, os participantes deverão ser capazes de:

1. Compreender os fundamentos da liderança resiliente e o seu papel em contextos de crise.
2. Identificar os principais tipos de crises que têm impacto no setor do Turismo.
3. Desenvolver competências de comunicação eficaz, tomada de decisão e empatia em situações de stress.
4. Aplicar estratégias eficazes de gestão de pessoas e de equipas em contextos de crise.
5. Analisar casos reais de liderança eficaz em crises no setor Turismo.
6. Criar planos de ação e protocolos de gestão de crise.

## **8. COMPETÊNCIAS A ADQUIRIR**

- a) Comunicação assertiva e motivadora em situações de crise
- b) Gestão do stress e de conflitos em equipas
- c) Tomada de decisão sob pressão
- d) Liderança ética e adaptativa
- e) Planeamento estratégico e agilidade organizacional
- f) Desenvolvimento de planos e protocolos de resposta a crises

## **9. CONTEÚDOS OU ESTRUTURA CURRICULAR**

### **MÓDULO 1: O SETOR DO TURISMO EM TEMPOS DE CRISE**

[Duração: 10 horas]

#### **Conteúdos**

- Tipos e exemplos de crises: sanitárias, económicas, ambientais, tecnológicas e de cibersegurança, políticas, sociais e culturais, operacionais (greves, falta de energia, falta de mão de obra), de sucessão e liderança e de reputação e imagem
- O impacto das crises no setor do Turismo
- Impactos diretos e indiretos, de crises, nas equipas e nas organizações
- Diferença entre gestão de crise e gestão de risco

- Tendências futuras e preparação do setor para cenários de crise.

## **MÓDULO 2: LIDERANÇA RESILIENTE EM CONTEXTO DE CRISE**

[Duração: 10 horas]

### **Conteúdos**

- O que é liderança resiliente? Definições e modelos
- Estilos de liderança adequados em tempos de crise
- Inteligência emocional e resiliência individual
- O papel da confiança e do exemplo na liderança
- Diagnóstico do estilo de liderança próprio (instrumentos de autoconhecimento)
- Vantagens da liderança partilhada e colaborativa em contextos críticos.

## **MÓDULO 3: GESTÃO DE PESSOAS EM SITUAÇÕES ADVERSAS**

[Duração: 10 horas]

### **Conteúdos**

- Práticas de bem-estar organizacional e segurança psicológica
- Comunicação assertiva e motivadora e feedback construtivo em cenários de crise
- Gestão de conflitos, do stress e da incerteza
- Práticas de engagement em momentos críticos.

## **MÓDULO 4: ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS DE RESPOSTA E RECUPERAÇÃO ORGANIZACIONAL**

[Duração: 10 horas]

### **Conteúdos**

- Tomada de decisão em ambientes de alta pressão
- Protocolos de resposta rápida com foco nas pessoas
- Comunicação institucional em tempos críticos
- Gestão da reputação e da experiência do cliente durante a crise
- Planos de continuidade do negócio (Business Continuity)
- Cultura de aprendizagem com base em erros e experiências anteriores.

## **MÓDULO 5: PROJETO FINAL**

[Duração: 12 horas]

### **Conteúdos**

- Plano de Ação Organizacional (PAO)
- Diagnóstico organizacional
- Definição de um cenário de crise aplicável
- Objetivos estratégicos do plano

- Estratégias e medidas de resposta
- Recursos e apoios necessários
- Indicadores de eficácia
- Plano de comunicação e recuperação.

## 10. BIBLIOGRAFIA

Blac, I., & Novo, O. (2018). *Gestão da qualidade e de crises em negócios do turismo*. São Paulo: Senac.

Braga, B., & Santos, V. (2023). Líderes na pandemia: Contribuições para a literatura sobre liderança nas organizações em contextos extremos. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 24(6). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230072.pt>

Caeiro, L. (2023). *Liderar na era da incerteza: os novos desafios da liderança na sociedade e nas organizações*. 2 ed. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Carreira, A. et al (2020). *Guia para a liderança em ambientes de crise*.

Casal-Ribeiro, M., Boavida-Portugal, I., Peres, R., & Seabra, C. (2023). Review of Crisis Management Frameworks in Tourism and Hospitality: A Meta-Analysis Approach. *Sustainability*, 15(15), 12047. <https://doi.org/10.3390/su151512047>

Coleman, A. (2020). *Crisis Communication Strategies: How to Prepare in Advance, Respond Effectively and Recover in Full*. London: Kogan Page.

Costa, S., & Sonaglio, K. (2017). Gestão do turismo em tempos de crises e vulnerabilidades. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 5, 10.21680/2357-8211.2017v5n1ID11146.

ETC. (2024). *Crises in Tourism: Impacts and Lessons from European Destinations*. <https://etc-corporate.org/reports/crises-in-tourism-impacts-and-lessons-from-european-destinations/>

Forni, J. (2019). *Gestão de Crises e Comunicação – O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

George, B. (2009). *7 lessons for leading in crisis*. San Francisco: Warren Bennis.

Giovenardi, R. (2021). *Gerenciamento de crises corporativas: construindo planos de contingência, recuperação de desastre, emergência e crise para gerenciar situações adversas em sua empresa*. Rio de Janeiro: Autografia.

Lagoas, C. (2020). *Liderança da alta gestão em tempos de crise*. Literare Books.

Paixão, W., Lima, J., & Cordeiro, I. (2023). Gestão de crises e turismo: Uma análise quanti-qualitativa a nível internacional. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 11, 362-388. 10.21680/2357-8211.2023v11n3ID31473.

- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2023). *Que líder sou eu?* Lisboa: Edições Sílabo.
- Riggio, R., & Newstead, T. (2022). Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201-224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Rubens, D. (2023). *Strategic Risk and Crisis Management: a handbook for modelling and managing complex risks*. Londres: Kogan Page.
- Santos, R. (2022). *Em busca de uma Teoria sobre Liderança e Gestão de Crises: Lições Aprendidas no Setor Elétrico Brasileiro*. São Paulo: Dialética.
- Silva, M., Costa, C., Guerra, R., Lemos, F., & Gonçalves, E. (2024). Tourism and hospitality leadership in times of crisis: critical moderators. *PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 22(3), 429-443. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2024.22.029>
- Southwick, F., Martini, B., Charney, D., & Southwick, S. (2017). Leadership and resilience. In J. Marques & S. Dhiman (Eds.), *Leadership today* (pp. 315–333). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_18)

## 11. METODOLOGIA

Este curso será lecionado em português. As atividades de ensino-aprendizagem são realizadas em regime de ensino a distância, em ambiente completamente virtual com recurso a uma plataforma de e-learning. O curso é antecedido por um módulo inicial de Ambientação Online com a duração de uma semana, com o objetivo de permitir que as/os estudantes se familiarizem com o ambiente de trabalho da Plataforma AbERTA da Universidade Aberta e adquiram competências fundamentais de comunicação online e competências sociais necessárias à construção de uma comunidade de aprendizagem virtual.

Nesta microcredencial é adotado o Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta, o qual se orienta pelos seguintes princípios:

- Ensino centrado no estudante, o que significa que ele é ativo e responsável pela construção de conhecimento.
- Ensino baseado na flexibilidade de acesso à aprendizagem (conteúdos e atividades), o que significa a ausência de imperativos temporais ou espaciais. Este princípio concretiza-se na primazia da comunicação assíncrona, o que permite a não-coincidência de espaço e não-coincidência de tempo, já que a comunicação e a interação se processam à medida que é conveniente para o

estudante, possibilitando-lhe tempo para ler, processar a informação, refletir, dialogar e interagir.

- Ensino baseado na interação diversificada quer entre estudante-docente quer entre estudante-estudante, quer ainda entre o estudante e os recursos. Este princípio concretiza-se em dispositivos de comunicação variados que o docente planeia e concebe de acordo com a sua estratégia pedagógica.
- Ensino promotor de inclusão digital, entendida como a facilitação da utilização das 06 Tecnologias de Informação e da Comunicação, como também o desenvolvimento de competências para a análise e produção de informação digital.

Estes princípios são implementados com recurso a dois elementos fundamentais no processo de aprendizagem:

A TURMA VIRTUAL – A/O estudante integra uma turma virtual onde têm acesso as/os professoras/es do curso e as/os restantes estudantes. As atividades de aprendizagem ocorrem neste espaço e são realizadas online, agregando uma série de recursos, distribuídos por diversos momentos de trabalho coletivo e pela interação entre professor(a)-estudante e estudante-estudante. A comunicação é essencialmente assíncrona e, por isso, baseada na escrita. No processo de aprendizagem, e quando se justifique, podem ainda ser utilizados instrumentos de comunicação síncrona, como a videoconferência, com recurso à plataforma Colibri.

O CONTRATO DE APRENDIZAGEM – O/A professor(a) de cada unidade curricular propõe à turma um contrato de aprendizagem, no qual está definido um percurso de trabalho para o semestre letivo, apoiando-se na autoaprendizagem e na aprendizagem colaborativa entre estudantes. Com base nos materiais de aprendizagem disponibilizados ou indicados na bibliografia, o/a professor(a) da unidade curricular organiza e delimita os períodos de autoaprendizagem e reflexão individual, os quais são seguidos pela realização de atividades e períodos de interação diversificada na turma virtual.

## 12. AVALIAÇÃO

Esta microcredencial adota o modelo de avaliação contínua, sendo a classificação final dos formandos o resultado do trabalho desenvolvido ao longo do curso, nomeadamente, a participação ativa nos fóruns e a realização de atividades de avaliação propostas. Assim, a avaliação decorrerá da participação efetiva nas atividades formativas de carácter

individual (leitura dos recursos disponibilizados, trabalhos escritos) e nas atividades formativas de carácter colaborativo (interação entre os formandos e docentes, partilha de leituras e conhecimentos, participação nos fóruns de discussão).

Espera-se ainda que os formandos apresentem um trabalho final individual acerca do tema abordado na formação. A classificação final resulta, como tal, da avaliação dos seguintes elementos e critérios:

- Presença e participação nas atividades propostas ao longo dos módulos 1 a 4 – 30% (nesta componente contínua, cada um dos quatros módulos terá um peso de 25%);
- Trabalho final, no âmbito do módulo 5, baseado na realização de um Plano de Ação Organizacional – 70%.

Assim, a avaliação final do módulo é atribuída pela média simples numa escala de 0 a 10 valores. A classificação final do curso traduz a média da avaliação obtida nos módulos, expressa na escala de 0 a 20 valores. A conclusão da formação com aproveitamento está sujeita à obtenção de uma nota final igual ou superior a 9,5 valores.

## **13. FORMADORA**

### **Carla Marisa Rebelo de Magalhães**

Concluiu, em 2009, o doutoramento em Ciências Empresariais (no ramo de Organização e Políticas Empresariais, com uma tese subordinada ao tema “Responsabilidade Social e Regulada no Sector Metalomecânico Brasileiro e Português: Um Estudo Comparativo à Luz da Cultura”), na Universidade do Minho, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas Fundação Vargas do Rio de Janeiro. É Mestre em Administração Pública (com especialização em Recursos Humanos e Marketing), desde 2003, pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, e licenciada em Relações Internacionais, desde 1997, pela Universidade Fernando Pessoa. Durante o doutoramento e o mestrado foi bolseira da Fundação para a Ciência e Tecnologia (Portugal) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Brasil).

É docente no Ensino Superior, há mais de 20 anos, com uma trajetória a nível nacional e internacional, nas seguintes instituições: Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, IPAM: Marketing Business School, ISLA Gaia, Universidade do Minho e Universidade Lusófona – Centro Universitário do Porto. Desenvolve a sua atividade de investigação no Intrepid Lab (hub do CETRAD – Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento).

Na área da Formação, possui experiência como coordenadora e como formadora no setor público, privado e no terceiro setor e também em formação executiva.

O seu campo de intervenção, ao nível do ensino, formação, investigação e consultoria, situa-se na Gestão de Recursos Humanos, com aplicação a diversos setores e com grande ênfase no setor do Turismo.

Ao longo da sua carreira tem acumulado experiência em cargos de gestão, incluindo direção de cursos de licenciatura e de mestrado e de unidades académicas, gestão da qualidade, coordenação de programas de acolhimento e inovação educativa e liderança de equipas de alto desempenho. É autora de diversos trabalhos publicados em revistas internacionais e tem integrado equipas de projetos nacionais e internacionais, na área da Gestão de Recursos Humanos. Atualmente, os seus principais interesses centram-se na Inteligência Artificial e no seu impacto nos Recursos Humanos, Responsabilidade Social e Sustentabilidade, Competências humanas, Liderança e Cultura Organizacional e Inovação.

CIENCIA ID | [2D14-5B66-7656](https://doi.org/10.22015/5B66-7656)

ORCID | [0000-0002-0193-971X](https://orcid.org/0000-0002-0193-971X)

## **14. COORDENAÇÃO CIENTÍFICA**

### **14.1. COORDENAÇÃO INTERNA**

#### **José António Porfírio**

Professor Associado com Agregação da Universidade Aberta. Diretor do Departamento de Ciências Sociais e de Gestão desde fevereiro de 2021, tendo sido igualmente Diretor deste Departamento entre janeiro de 2009 e janeiro de 2013. É Coordenador do Mestrado em Gestão desde 2018, tendo assumido esta função, também, entre 2007 e 2013. Na Universidade Aberta foi membro do Conselho de Gestão e do seu Senado entre 2008 e 2016. Foi Pró-Reitor para a área de Projetos e Investigação, sendo Coordenador do Gabinete de Apoio a Projetos de Investigação e Desenvolvimento, entre novembro de 2014 e dezembro de 2018. Licenciado em 1990 pelo ISEG, em Organização e Gestão de Empresas onde, em 1993, obteve o grau de Mestre em Matemática Aplicada à Economia e à Gestão. Em 2005 doutorou-se em Gestão, na Especialidade de Estratégia, pela Universidade Aberta. Lecionou várias disciplinas da área da Gestão Financeira, da Gestão Estratégica e da Integração Europeia. Desde 2005 é responsável pelas disciplinas da área de Estratégia do Mestrado em Gestão/MBA. Para além da

Transformação Digital, e Desenvolvimento Regional, com várias publicações sobre estes temas. Até 2008 exerceu várias funções como consultor e quadro em empresas do sector financeiro, industrial, imobiliário e de formação, foi Assessor do Gabinete do Secretário de Estado da Agricultura e das Pescas e do Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas (entre 2005 e 2008), e é consultor das Nações Unidas no programa TrainForTrade, da UNCTAD, para formação em comércio Internacional. Desde 2018 é CEO de uma empresa de consultoria que se dedica à implementação da Gestão pelo Propósito nas organizações.

CIENCIA ID | [691A-62DE-BF75](#)

ORCID | [0000-0001-9551-9531](#)

### **António Eduardo Martins**

Doutorado em Comportamento Organizacional pela Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP/UL). Licenciado e Mestre em Gestão pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE). Mestre em Economia pela Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG/UTL). Desenvolveu estudos pós-graduados em Relações Internacionais no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP/UTL) e em Estudos Europeus no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG/UTL). Professor do Ensino Superior Universitário Público. Especialista em Gestão do Conhecimento, Gestão Estratégica, Planeamento e Economia Financeira. Experiência profissional como Administrador, Diretor Executivo, Diretor Financeiro, Diretor de Recursos Humanos e Diretor de Estratégia e Planeamento. Investigador na área da Gestão Estratégica, do Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento, do Turismo, dos Recursos Humanos e da Contabilidade. Publicou diversos artigos em revistas científicas e é autor de publicações nas áreas de gestão de recursos humanos, finanças e contabilidade.

CIENCIA ID | [6E13-2B87-A246](#)

ORCID ID | [0000-0002-0830-74833](#)

## **14.2. COORDENAÇÃO EXTERNA**

### **Carla Marisa Rebelo de Magalhães**

Concluiu, em 2009, o doutoramento em Ciências Empresariais (no ramo de Organização e Políticas Empresariais, com uma tese subordinada ao tema “Responsabilidade Social e Regulada no Sector Metalomecânico Brasileiro e Português: Um Estudo Comparativo à Luz da Cultura”), na Universidade do Minho, em parceria com a Fundação Getúlio

Vargas Fundação Vargas do Rio de Janeiro. É Mestre em Administração Pública (com especialização em Recursos Humanos e Marketing), desde 2003, pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, e licenciada em Relações Internacionais, desde 1997, pela Universidade Fernando Pessoa. Durante o doutoramento e o mestrado foi bolsista da Fundação para a Ciência e Tecnologia (Portugal) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Brasil).

É docente no Ensino Superior, há mais de 20 anos, com uma trajetória a nível nacional e internacional, nas seguintes instituições: Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, IPAM: Marketing Business School, ISLA Gaia, Universidade do Minho e Universidade Lusófona – Centro Universitário do Porto. Desenvolve a sua atividade de investigação no Intrepid Lab (hub do CETRAD – Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento).

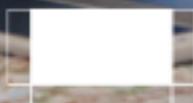
Na área da Formação, possui experiência como coordenadora e como formadora no setor público, privado e no terceiro setor e também em formação executiva.

O seu campo de intervenção, ao nível do ensino, formação, investigação e consultoria, situa-se na Gestão de Recursos Humanos, com aplicação a diversos setores e com grande ênfase no setor do Turismo.

Ao longo da sua carreira tem acumulado experiência em cargos de gestão, incluindo direção de cursos de licenciatura e de mestrado e de unidades académicas, gestão da qualidade, coordenação de programas de acolhimento e inovação educativa e liderança de equipas de alto desempenho. É autora de diversos trabalhos publicados em revistas internacionais e tem integrado equipas de projetos nacionais e internacionais, na área da Gestão de Recursos Humanos. Atualmente, os seus principais interesses centram-se na Inteligência Artificial e no seu impacto nos Recursos Humanos, Responsabilidade Social e Sustentabilidade, Competências humanas, Liderança e Cultura Organizacional e Inovação

CIENCIA ID | [2D14-5B66-7656](https://doi.org/10.22002/1.7656)

ORCID | [0000-0002-0193-971X](https://orcid.org/0000-0002-0193-971X)



UNIVERSITY OF  
**AbERTA**  
[www.uab.pt](http://www.uab.pt)