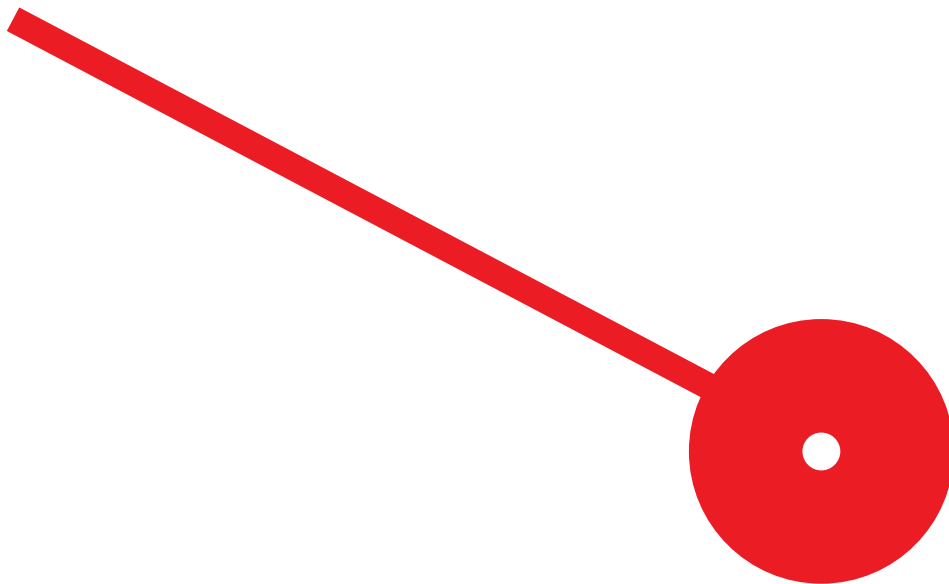




# Competências-Chave para a Gestão de Crises e Riscos: Uma Abordagem de Recursos Humanos para a Resiliência Organizacional

Maria Miguel Rodrigues Brandão

06/2025



Maria Miguel Rodrigues Brandão. Competências-Chave  
para a Gestão de Crises e Riscos: Uma Abordagem de  
Recursos Humanos para a Resiliência Organizacional  
06/2025

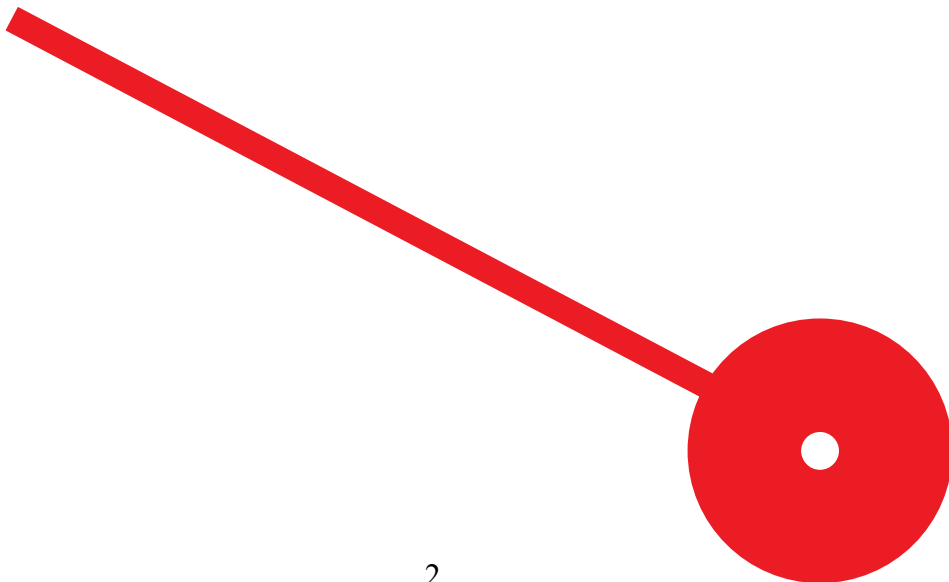


# Competências-Chave para a Gestão de Crises e Riscos: Uma Abordagem de Recursos Humanos para a Resiliência Organizacional

Maria Miguel Rodrigues Brandão

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de  
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de  
Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob  
orientação da Professora Doutora Viviana Meirinhos

Maria Miguel Rodrigues Brandão. Competências-  
Chave para a Gestão de Crises e Riscos: Uma  
Abordagem de Recursos Humanos para a Resiliência  
Organizacional  
06/2025



## **Dedicatória**

Avô Domingos e Avó Glória

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar quero agradecer ao ISCAP e a todos os docentes que me acompanharam ao longo do meu percurso académico, contribuindo através da partilha de conhecimentos para o meu crescimento pessoal e profissional.

Agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Viviana Meirinhos pela excelente orientação, rigor, dedicação, disponibilidade e motivação, sendo um exemplo de profissionalismo.

Aos meus Pais, agradeço por me darem asas para voar e por me ensinarem que posso sempre ir mais longe. Pelo apoio incondicional em todos os meus objetivos e por todos os esforços que fizeram para que tivesse sempre as melhores oportunidades. Agradeço por cada “agora vai descansar um bocadinho” e por cada puxão de orelhas dado no momento certo. Acima de tudo, obrigada por serem o meu maior exemplo, o lugar onde sempre encontrarei conforto e o abraço que nunca falha.

Agradeço ao meu Irmão, que fez mais diferença do que imagina. Obrigada pelas boleias acompanhadas de desabafos sobre o dia um do outro. Pela forma especial como me fazes sorrir...e perder a paciência em menos de dois minutos. Que sejamos sempre o apoio um do outro.

A toda a minha família, obrigada. Em particular ao Tio Pedro, por todo o apoio e pela tranquilidade que sempre me transmitiu com o seu sentido de humor inigualável. À Madrinha Teresa, por celebrar todas as minhas conquistas como se fossem suas, pelas gargalhadas e pelos refúgios em Santa Comba.

Ao Diogo, agradeço pela cumplicidade, apoio e todas as palavras de motivação. Por me transmitir calma nos dias de maior pressão e arranjar sempre espaço para um “vai correr bem”, com a toda a confiança de quem não fazia a mínima ideia do que eu estava a escrever.

Aos meus amigos agradeço pelo companheirismo e por estarem sempre por perto. Por todos os “descansos produtivos” que começavam com “é só um cafezinho rápido”. Obrigada por serem o equilíbrio perfeito entre a distração e o apoio.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os participantes na investigação, sem a vossa disponibilidade e colaboração, este trabalho não teria sido possível.

## **Resumo:**

Num contexto organizacional marcado por incertezas e volatilidade, a gestão de crise e risco assume um papel estratégico e transversal. A presente dissertação tem como objetivo principal identificar quais são as competências-chave para a gestão de crise e risco de modo a aumentar a resiliência organizacional. Na realização deste estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa, com recurso à entrevista semiestruturada como técnica de recolha de informação. Foram realizadas, no total, 15 entrevistas a profissionais de recursos humanos e trabalhadores com experiência consolidada em contexto organizacional.

Os dados recolhidos foram analisados com base na análise temática de conteúdo, permitindo identificar as principais perceções dos participantes relativamente aos conceitos de risco, crise, estratégias de prevenção, competências consideradas fundamentais para enfrentar momentos de instabilidade e o papel da gestão de recursos humanos nestes contextos. Os resultados revelaram uma distinção clara entre risco, entendido como algo antecipável e planeável, e crise, percecionada como um evento disruptivo, imediato e emocionalmente exigente. Foram identificadas três grandes tipologias de risco: humano, tecnológico e financeiro.

Entre as competências-chave destacadas encontra-se a comunicação, pensamento crítico, resiliência, gestão emocional, capacidade de adaptação, inovação, criatividade, liderança e planeamento estratégico. Os participantes evidenciaram ainda a importância da formação contínua, de metodologias práticas como simulações e *role play*, bem como da criação de uma cultura de aprendizagem organizacional.

Este estudo contribui para a valorização do papel da gestão de recursos humanos na gestão de crise e risco, não apenas como suporte operacional, mas como agentes estratégicos de mudança e promotores de resiliência organizacional. Aponta-se a necessidade de investir no desenvolvimento de competências transversais, que permitam às organizações antecipar, reagir e evoluir perante contextos adversos.

**Palavras chave:** Gestão de crise e risco; Crise; Competências-chave; Resiliência organizacional; Gestão de Recursos Humanos.

**Abstract:**

In an organisational context marked by uncertainty and volatility, crisis and risk management plays a strategic and cross-cutting role. The main objective of this dissertation is to identify the key competencies for crisis and risk management in order to increase organisational resilience. A qualitative approach was used in this study, with semi-structured interviews as the information gathering technique. A total of 15 interviews were conducted with human resources professionals and workers with consolidated experience in an organisational context.

The data collected were analysed based on thematic content analysis, allowing us to identify the participants' main perceptions regarding the concepts of risk, crisis, prevention strategies, skills considered fundamental for dealing with moments of instability, and the role of human resources management in these contexts. The results revealed a clear distinction between risk, understood as something that can be anticipated and planned for, and crisis, perceived as a disruptive, immediate and emotionally demanding event. Three main types of risk were identified: human, technological and financial.

Among the key skills highlighted are communication, critical thinking, resilience, emotional management, adaptability, innovation, creativity, leadership, and strategic planning. Participants also highlighted the importance of continuous training, practical methodologies such as simulations and role play, and the creation of a culture of organisational learning.

This study contributes to the appreciation of the role of human resource management in crisis and risk management, not only as operational support, but as strategic agents of change and promoters of organisational resilience. It points to the need to invest in the development of cross-cutting skills that enable organisations to anticipate, react and evolve in the face of adverse contexts.

**Key words:** Crisis and risk management; Crisis; Key competences; Organisational resilience; Human resources management.

## **Índice geral**

<b>Introdução .....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo I – Revisão de Literatura .....</b>	<b>14</b>
1.1 Crise e Risco .....	15
1.2 Gestão de Crise e Risco .....	17
1.3 Competências- chave .....	21
1.3.1 Modelos de competências-chave para a gestão de crise e risco .....	22
1.3.2 A resiliência como competência transversal para a gestão de crise e risco.....	33
<b>Capítulo II – Metodologia.....</b>	<b>35</b>
2.1 Objetivos do estudo .....	36
2.2 Metodologia qualitativa.....	37
2.3 Técnica de recolha de dados.....	39
2.4 Tratamento e análise de dados.....	41
2.5 Caracterização dos participantes .....	42
<b>Capítulo III – Apresentação dos Resultados.....</b>	<b>46</b>
3.1 Perceções sobre crise e risco .....	47
3.2 Identificação das competências- chave para a gestão de crise e risco.....	50
3.3 Resiliência organizacional como competência central.....	53
3.4 Abordagens da gestão de recursos humanos para a gestão de crise e risco	55
<b>Capítulo IV – Discussão de Resultados .....</b>	<b>57</b>
4.1 Reflexão sobre as perceções de crise e risco organizacional.....	58
4.2 Análise das competências- chave para a gestão de crise e risco .....	60
4.3 O papel da resiliência organizacional.....	63
4.4 Abordagens da gestão de recursos humanos .....	66
<b>Capítulo V – Conclusão.....</b>	<b>68</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>72</b>

<b>Apêndices.....</b>	<b>83</b>
Apêndice I – Declaração de consentimento informado .....	84
Apêndice II – Autorização e consentimento informado .....	85
Apêndice III – Unidades de registo “Conceções de crise e risco” .....	86
Apêndice IV – Unidades de registo “Preparação dos colaboradores” e “Ações preventivas” .....	90
Apêndice V – Unidades de registo “Impacto emocional da crise e do risco” .....	93
Apêndice VI – Unidades de registo “Competências-chave para a gestão de crise e risco” .....	94
Apêndice VII – Unidades de registo “Estratégias de desenvolvimento de competências-chave para a gestão de crise e risco” .....	98
Apêndice VIII – Unidades de registo “Conceções dos participantes sobre resiliência organizacional” e “Fatores promotores da resiliência” .....	100
Apêndice VIII – Unidades de registo “Abordagens da equipa de Recursos Humanos a contextos de crise” .....	104

## Índice de Figuras

<b>Figura 1-</b> Distribuição dos participantes por faixa etária (Fonte: Elaboração Própria).....	43
<b>Figura 2-</b> Distribuição dos participantes por habilitações académicas (Fonte: Elaboração Própria).....	44
<b>Figura 3-</b> Distribuição dos participantes por antiguidade na função (Fonte: Elaboração Própria).....	45
<b>Figura 4-</b> Distribuição dos participantes pela antiguidade por função (comparativa) (Fonte: Elaboração Própria).....	45
<b>Figura 5-</b> Ações preventivas (Fonte: Elaboração Própria) .....	59
<b>Figura 6-</b> Competências-chave para a gestão de crise e risco (Fonte: Elaboração Própria).....	62
<b>Figura 7-</b> Competências-chave equipa de gestão de recursos humanos (Fonte: Elaboração Própria) .....	63
<b>Figura 8-</b> Resiliência organizacional (Fonte: Elaboração Própria) .....	64
<b>Figura 9-</b> Fatores promotores de resiliência (Fonte: Elaboração Própria) .....	65
<b>Figura 10-</b> Abordagens de gestão de recursos humanos (Fonte: Elaboração Própria)..	67

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1-</b> Modelos existentes de competências-chave para a gestão de risco (Fonte: Elaboração Própria) .....	30
<b>Tabela 2-</b> Objetivos específicos e dimensões de análise (Fonte: Elaboração Própria)..	36
<b>Tabela 3-</b> Dimensões de análise e perguntas da entrevista (Fonte: Elaboração Própria).	39
<b>Tabela 4-</b> Funções dos participantes (Fonte: Elaboração Própria) .....	43
<b>Tabela 5-</b> Categoria do risco e subcategorias (Fonte: Elaboração Própria).....	47
<b>Tabela 6-</b> Categorias da preparação dos colaboradores e ações preventivas e subcategorias (Fonte: Elaboração Própria).....	48
<b>Tabela 7-</b> Categoria do impacto emocional da crise e risco e subcategorias (Fonte: Elaboração Própria) .....	50
<b>Tabela 8-</b> Categoria das competências-chave para a gestão de crise e risco e subcategorias (Fonte: Elaboração Própria).....	51
<b>Tabela 9-</b> Categoria estratégias de desenvolvimento de competências-chave e subcategorias(Fonte: Elaboração Própria).....	52
<b>Tabela 10-</b> Categorias concepções dos participantes sobre resiliência organizacional e os seus fatores promotores e subcategorias (Fonte: Elaboração Própria) .....	53
<b>Tabela 11-</b> Categoria abordagens da equipa de Recursos Humanos a contextos de crise e risco e subcategorias (Fonte: Elaboração Própria) .....	55



Num mundo organizacional marcado pela imprevisibilidade, transformação constante e crescente complexidade, o risco e a crise tornaram-se elementos inevitáveis na realidade empresarial. Todas as organizações estão expostas a momentos de instabilidade (Wang, 2023), sendo essencial antecipar, medir e gerir não só os riscos, como também os seus potenciais impactos (Doval, 2019). Enquanto o risco se associa à incerteza e às suas possíveis consequências, a crise representa a materialização desses riscos com diferentes magnitudes e níveis de previsibilidade (Yin et al., 2024; Heath & O’Hair, 2010).

A gestão de crise e risco assume, assim, um papel central na construção de organizações resilientes. O modo como o risco é abordado pode ditar se os seus efeitos se convertem em ameaças ou oportunidades (Coombs & Holladay, 2011), sendo que uma gestão eficaz potencia a flexibilidade e a capacidade de recuperação.

Esta gestão não depende exclusivamente de conhecimentos técnicos. Envolve um conjunto de competências que permitem lidar com a complexidade, pressão e ambiguidade que caracterizam contextos instáveis (Magano et al., 2020). Desenvolver competências-chave para a gestão de crise e risco torna os colaboradores agentes ativos na mitigação, preparação, resposta e recuperação, reduzindo o impacto negativo de situações adversas (Moghabghab et al., 2018).

Indivíduos com competências comportamentais bem desenvolvidas revelam maior capacidade de manter a estabilidade organizacional em momentos de incerteza, adotando abordagens serenas, assertivas e eficazes (Drozdowski et al., 2021). Adicionalmente, uma boa gestão nestes contextos promove confiança e compromisso organizacional, sendo que a comunicação aberta em períodos críticos reforça as relações laborais a longo prazo (Mizrak, 2024). Esta confiança constitui, por sua vez, um fator de proteção face a crises futuras, promovendo adaptabilidade e coesão (Weerapanpisit et al., 2022).

Deste modo, compreende-se que a resiliência organizacional não se constrói apenas com processos e estratégias rígidas, mas sobretudo com pessoas capazes de aprender com a adversidade, adaptar-se a novos contextos e promover ambientes de trabalho mais preparados e colaborativos. Liderança clara, comunicação transparente, equilíbrio emocional e capacidade de tomada de decisão revelam-se competências determinantes para transformar situações críticas em oportunidades de fortalecimento e reinvenção organizacional.

Assim, o presente estudo tem como objetivo principal identificar quais são as competências-chave para a gestão de crise e risco de modo a aumentar a resiliência organizacional. De forma mais específica, procura-se: (1) analisar as percepções dos profissionais de recursos humanos e dos trabalhadores sobre riscos e crises organizacionais; (2) identificar experiências vivenciadas de risco e de crise organizacional; (3) analisar os fatores que promovem e que previnem situações de risco e crise; (4) identificar as competências percebidas como essenciais para lidar com esses contextos; (5) analisar os fatores que contribuem para a resiliência organizacional e mitigação dos efeitos pós-crise e risco; (6) compreender o papel atribuído à gestão de recursos humanos na gestão do risco e da crise organizacional, antes, durante e após os eventos de crise e risco.

A dissertação está organizada em 5 capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a revisão de literatura com foco nos conceitos de crise e risco, gestão de crise e risco e competências-chave para a gestão de crise e risco, de modo a compreender o conteúdo já estudado. No segundo capítulo desenvolve-se a metodologia de investigação escolhida, explicando a relevância da mesma, os objetivos do estudo, a técnica de recolha de dados, o processo de tratamento e análise da informação e a caracterização dos participantes.

O terceiro capítulo é dedicado à apresentação de resultados, sendo o quarto capítulo focado na discussão dos principais resultados da investigação. Por fim, o quinto capítulo diz respeito à conclusão da dissertação.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

---

## 1.1 Crise e Risco

O conceito de risco, particularmente associado ao contexto de crise organizacional, desempenha um papel central na gestão estratégica de qualquer organização, sendo parte integrante da natureza empresarial. As crises são consideradas riscos que se manifestam com diferentes magnitudes e graus de previsibilidade (Heath & O'Hair, 2010). Desde o momento em que um risco se manifesta, pode ocorrer um período de crise organizacional (Coombs & Holladay, 2011).

O risco combina a possibilidade de fracasso com as consequências causadas pelo mesmo, sendo a incerteza um elemento fundamental (Wang, 2023). A avaliação do risco envolve tanto a sua probabilidade de ocorrência, como as suas consequências (Wang, 2023). Consoante a organização, a escala de risco manifesta-se de diferente modo, dando ênfase à importância do estudo e prevenção do mesmo (González-Díaz et al., 2021). O risco pode manifestar-se de várias formas, nomeadamente a nível financeiro, operacional, estratégico, de conformidade e de reputação (Norman & Wieland, 2020). Qualquer organização está sujeita a períodos de risco ou crise (Wang, 2023), podendo estes ser antecipados, medidos e geridos, bem como o seu impacto (Doval, 2019). Devem ser geridos através de uma tomada de decisões prudente, havendo a necessidade de se estar consciente das suas potenciais consequências e promover uma abordagem equilibrada (Doval, 2019). O que se considera como comportamento adequado face ao risco numa determinada situação, pode ser inadequado para circunstâncias diferentes (Weißmüller, 2022).

O risco diz respeito às consequências de um determinado contexto de incerteza (Yin et al., 2024). Este conceito engloba duas componentes fundamentais: a sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto nos objetivos (Yin et al., 2024). Este poderá ter consequências que se manifestem como potenciais ameaças ou potenciais oportunidades (Yin et al., 2024). Inerente ao contexto organizacional, a sua gestão é crucial para atingir o sucesso (Rasheed et al., 2022). É sobretudo entendido como uma ameaça caso as consequências do mesmo se percecionem como um fator negativo (Rasheed et al., 2022). As organizações devem desenvolver e implementar estratégias de mitigação do risco adaptadas (Dohale et al., 2022). Estas estratégias incluem a prevenção do risco, aceitação do mesmo e minimização do seu impacto (Dohale et al., 2022).

Identifica-se quatro tipos de risco: económicos, sociais, ambientais e tecnológicos. Os riscos económicos incluem alto custo e incerteza de retorno financeiro, sendo que as empresas dependem de grandes investimentos para desenvolver toda a infraestrutura necessária, podendo não obter o retorno desejado (Kiel et al., 2017; Li et al., 2017; Kamble et al., 2018; Moktadir et al., 2018 ; Luthra e Mangla 2018; Liao et al., 2018) .Os riscos sociais envolvem a preocupação com a integridade física dos colaboradores, resistência à mudança e riscos psicossociais (Soltovski et al. 2020). Na dimensão ambiental, abrange-se preocupações relacionadas com a sustentabilidade e impacto ambiental das novas tecnologias (Soltovski et al. 2020). Relacionado com a implementação de tecnologias avançadas, o risco tecnológico inclui questões ético-legais (Soltovski et al. 2019).

A análise precisa do contexto e dos fatores de risco é vital para antecipar os potenciais impactos e adaptar as estratégias de gestão conforme as necessidades específicas de cada situação adversa (Farokhzadian et al., 2023).

As organizações devem desenvolver planos abrangentes de resposta ao risco e planejar contextos adversos para minimizar o impacto das suas perturbações (Mizrak, K. C.,2024). A integração de tecnologias avançadas, como a IA, melhora a capacidade de preparação e resposta à crise (Mizrak, K. C.,2024). As organizações devem implementar ferramentas de acompanhamento e prevenção para identificar potenciais riscos e ameaças, conseguindo desenvolver respostas proativas (Mizrak, K. C.,2024). O desenvolvimento de manuais de procedimento pode ajudar na orientação e execução eficaz de planos de contingência (Mizrak, K. C.,2024). Para que haja mitigação do risco, as organizações devem começar por identificar o mesmo, através da realização de avaliações de risco e análise das suas possíveis consequências (Schweizer & Renn, 2019). Deve-se reconhecer os fatores internos e externos que possam tornar-se ameaças à realização dos objetivos organizacionais (Schweizer & Renn, 2019). Após a identificação dos potenciais riscos, deve-se avaliar os mesmos quanto à sua probabilidade e potencial impacto (Broadstock et al., 2021). Para que a mitigação do risco seja eficaz, tem de ser integrada no planeamento estratégico global da organização e nos processos de tomada de decisão, tornando-se parte integrante da cultura organizacional (Mizrak, 2023). A mitigação do risco é um processo proativo e dinâmico (Mizrak, 2023). As estratégias de resposta ao risco devem ser dinâmicas e flexíveis, de modo a adaptar-se à natureza evolutiva da crise (Nindl et al., 2018). Atualmente, defende-se que as organizações devem afastar-se de

planos rígidos, ajustando-se rapidamente e promovendo ambientes evolutivos com base nas informações em tempo real (Nindl et al., 2018).

## 1.2 Gestão de Crise e Risco

Inicialmente, a gestão de crise e risco foi descrita por Fearn-Banks (1996) como sendo um processo de planeamento estratégico, com o principal intuito de minimizar algum do risco e incerteza provenientes de uma crise organizacional podendo, conseqüentemente, permitir que a organização tenha mais controlo sobre este tipo de contexto. A gestão de crise e risco inclui ainda o conjunto de práticas de gestão relativas a ocorrências não rotineiras, sendo que também engloba as áreas de prevenção/preparação (Dayton, 2004). As organizações devem ter em consideração alguns problemas centrais para procederem à gestão estratégica de contextos de crise e risco, tais como a preparação, a capacidade de tomada de decisão rápida e a integração de programas de gestão e prevenção de risco na estratégia da empresa (Dayton, 2004).

Pode-se apontar duas perspetivas principais para a gestão de crise e risco (Bundy et al., 2017). De uma perspetiva interna, enfatiza-se a coordenação de sistemas técnicos e relacionais complexos, bem como o desenvolvimento de estruturas organizacionais capazes de prevenir o risco, reduzir o seu impacto e aprender com o mesmo (Bundy et al., 2017). De uma perspetiva externa, há foco nas interações entre as organizações e o exterior. Centra-se no modo como as organizações moldam as perceções e coordenam as várias partes interessadas para prevenir, abordar e aprender com a crise (Bundy et al., 2017).

Atualmente, somos alvo de constantes mudanças, causando imprevisibilidade, desconforto e *stress* nos colaboradores (Pérez-Cornejo et al., 2019). Num ambiente altamente volátil, é crucial que a gestão de crise e risco seja compreendida e encarada de forma integrada e abrangente. Inicialmente, o processo mais simples envolve a identificação de diferentes riscos aos quais a organização estará exposta, a sua avaliação e priorização (Pérez-Cornejo et al., 2019). Com base nesta análise, as organizações devem desenvolver planos de ação capazes de dar resposta aos diferentes riscos, de modo eficaz (Pérez-Cornejo et al., 2019). Contudo, as organizações foram constatando que haveria outros tipos de risco a ter impacto no seu quotidiano (Shad et al., 2019). Começaram

assim a adotar processos de gestão de crise e risco de forma holística, deixando de perceber o risco como algo isolado (Shad et al., 2019).

A gestão de crise e risco organizacional consiste numa abordagem que permite uma compreensão sólida dos riscos, interligando-os, devendo comunicar o seu impacto a todos os níveis organizacionais (Paula et al., 2018). A compreensão desta interligação, proporciona um conjunto de benefícios aquando da avaliação e monitorização dos mesmos, levando a uma vantagem competitiva significativa (Jabbour & Abdel-kader, 2016). A gestão de crise e risco é um processo contínuo, devendo haver uma monitorização continua dos fatores de risco e eficácia das medidas de prevenção (Yang et al., 2021).

Podem ser distinguidas cinco fases na gestão de crise e risco: a identificação precoce de sinais de alerta para potenciais contextos adversos; a preparação e prevenção do risco, através do desenvolvimento de planos e estratégias para evitar a sua ocorrência; é crucial tomar-se medidas para limitar o seu impacto quando ocorre; deve-se implementar estratégias para reestabelecer e recuperar e, por fim, deve-se analisar o período de crise para aprender e melhorar nos futuros contextos que poderão surgir (F.F. Jahantigh et al., 2018).

A gestão de crise e risco organizacional, proporciona uma relação abrangente entre a gestão de riscos, a estratégia de negócios, a definição de metas e o processo de tomada de decisão (Arena et al., 2010). Considera-se que uma gestão de crise e risco eficaz pode resultar numa organização mais resiliente e flexível, sendo que o modo como o risco e crise são geridos determina se os resultados dos mesmos se traduzem em ameaças ou oportunidades (Coombs & Holladay, 2011).

Esta gestão é apresentada como um paradigma que ajuda as organizações a identificar, avaliar e gerir riscos de forma integrada, sendo especialmente relevante em ambientes cada vez mais complexos e incertos (Anton & Nucu, 2020). Procura destacar fatores determinantes como a regulamentação e implementação de gestão de crise e risco, o tamanho da organização, a estrutura e, por fim, a cultura organizacional. A adoção deste tipo de gestão é mais comum em ambientes de alta pressão e complexidade (Anton & Nucu, 2020).

Relativamente aos determinantes da sua implementação, Anton e Nucu (2020) apontam principalmente a liderança, o envolvimento das equipas, a perceção de risco pela

organização e o alinhamento entre a gestão de crise e risco organizacional e os objetivos da empresa. Explicam que a gestão de crise e risco organizacional pode contribuir para diminuir a volatilidade dos resultados, através do aumento da resiliência. Torna-se possível que as empresas respondam de modo eficaz a contextos de crise e risco, bem como a eventos de alta imprevisibilidade (Anton & Nucu, 2020).

Deve-se entender a gestão de crise e risco como um processo multidimensional, enquadrando medidas preventivas, planos de gestão e avaliações pós-crise (Alariki & Al-Abed, 2021). Este processo ajuda a diminuir os resultados negativos causados por um evento inesperado, sendo o seu principal objetivo informar as partes interessadas das potenciais ameaças e de como controlar as mesmas (Alariki & Al-Abed, 2021). Por norma, num contexto de crise e risco, as empresas são forçadas a implementar um conjunto de medidas inesperadas, como a redução ou aumento do horário de trabalho e a utilização de ferramentas de trabalho novas que, inevitavelmente, têm um impacto significativo nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, podendo afetar a sua percepção de ambiguidade de papéis e segurança no emprego (Manuti et al., 2020).

Um momento de crise, aquando de uma má gestão, poderá conduzir a infortúnios (Al-Dahash et al., 2016). A gestão de crise e risco deve ser entendida como o conjunto de atividades com o principal objetivo de prevenir, retificar, recuperar e aprender com estes momentos de instabilidade (Jankelová & Mišún 2021; Kim & Lim 2020). Entende-se a importância da gestão de crise e risco, bem como o estudo dos métodos que poderão preparar, prevenir, responder e recuperar da mesma. A integração da gestão de crise e risco na gestão estratégica de uma organização é essencial para ajudar a tomar decisões informadas e completas, quando estão sujeitos a elevados níveis de *stress* e incerteza (Olso et al., 2015).

A gestão de crise e risco exige uma abordagem sistemática e multidisciplinar que inclua não só a resposta imediata a eventos adversos, mas também a capacidade de antecipar e mitigar riscos antes que se materializem, além de apoiar a recuperação e fortalecimento das estruturas afetadas no pós-crise (Farokhzadian et al., 2023). Esta gestão não depende apenas de conhecimentos técnicos, mas também de competências sociais e emocionais que permitem gerir não só as organizações, como também cenários de alta complexidade e incerteza (Magano et al., 2020).

Quando aplicada uma estratégia de gestão de crise e risco bem executada, protege-se a imagem e percepção da organização (Al Olaimat et al., 2022). Ao responder de modo dinâmico e transparente, as organizações conseguem mitigar as percepções negativas e manter credibilidade junto dos *stakeholders* (Al Olaimat et al., 2022). Poderá surgir de uma boa gestão de crise e risco a criação de confiança e o compromisso, uma vez que a comunicação aberta ao longo destes períodos melhora as relações laborais a longo prazo (Mizrak, K. C.,2024). Esta criação de confiança atua como amortecedor de crises futuras, criando resiliência e adaptabilidade, o que tornará mais fácil enfrentar contextos adversos futuros (Weerapanpiset al., 2022).

É crucial a implementação de uma cultura promotora de uma mentalidade que valorize a gestão proativa de crises e riscos e a melhoria contínua (Jin et al., 2024). Esta cultura organizacional pode aumentar a resiliência e a preparação da organização, facilitando a gestão de crises e riscos no momento em que estas surgem (Jin et al., 2024). O desenvolvimento de uma cultura de segurança e confiança é essencial para uma gestão de crise e risco eficaz (Saetren et al.,2024). É necessário um compromisso a longo prazo para desenvolver competências e promover uma cultura de cooperação (Saetren et al.,2024).

A formação poderá ser crucial para a gestão estratégica de crises e riscos (Saetren et al.,2024). Identifica-se quatro categorias principais de competências-chave a desenvolver (Saetren et al.,2024). Refere-se o trabalho em equipa, promovendo também as relações interpessoais, a colaboração e a comunicação (Saetren et al.,2024). A consciência situacional é também apontada para garantir que os colaboradores consigam perceber e interpretar com precisão os contextos de crise e risco e as suas possíveis consequências (Saetren et al.,2024). A formação deve reforçar a capacidade de tomada de decisão e resolução de problemas, bem como a compreensão das funções e responsabilidades de cada um durante a crise (Saetren et al.,2024). Sublinha-se a importância da formação regular para garantir que as competências identificadas são constantemente desenvolvidas e melhoradas, deixando as organizações preparadas para responder de modo eficaz a contextos adversos (Saetren et al.,2024). O desenvolvimento dessas competências-chave deve ser uma prioridade nas políticas de formação e desenvolvimento (Drozdowski et al. 2021). Os programas de formação devem incluir simulações de contextos de crise e risco e exercícios de resolução de problemas para melhorar as competências técnicas e

comportamentais, alcançando uma gestão de crise e risco de excelência (Drozdowski et al. 2021).

### 1.3 Competências- chave

Com o principal intuito de fazer face a estes períodos, e gerir os mesmos de modo eficiente e eficaz, é crucial que as organizações sejam compostas por um conjunto de indivíduos com competências concretas, permitindo que se lide com estas situações de modo flexível e adaptado, alcançando os resultados desejados (Moghabghab et al.,2018). O conceito de “competência” consiste na capacidade de um determinado individuo utilizar a informação, aptidão e espírito crítico necessários para uma prática eficiente, sendo também encarada como o nível de desempenho alcançado (Moghabghab et al.,2018). Entende-se que a mesma pode ser desenvolvida e melhorada (Garcia-Perez et al. 2020). Moghabghab et al. (2018) descrevem também o termo de modo simples, como “a capacidade de fazer algo bem”. As competências podem ser distinguidas como *Hard Skills* e *Soft Skills*. As *Hard Skills* consistem no domínio da ciência, tecnologia e competências técnicas relacionadas com a área de conhecimento de cada individuo (Bahrumayah, 2010). São mais orientadas para o desenvolvimento do quociente de inteligência, podendo ser encaradas como a capacidade de dominar os conhecimentos tecnológicos e competências técnicas para desenvolver o quociente de inteligência, podendo assim ser desenvolvidas e melhoradas (Syawal 2010). A importância das *Hard Skills*, é bastante reconhecida no mercado de trabalho aquando de um processo de Recrutamento e Seleção, tendo em consideração que os resultados das mesmas são mensuráveis (Rainsbury et al. 2002; Hendarman & Cantner 2018). Como complemento às *Hard Skills*, as *Soft Skills* são definidas como competências transversais utilizadas para lidar e colaborar com outros indivíduos. Consideram-se competências não técnicas, sendo mais difíceis de medir e quantificar (Kantrowitz 2005; Byrne et al. 2020). Envolvem aptidões pessoais, interpessoais e intrapessoais, sendo essenciais no local de trabalho (Dell'Aquila et al., 2021).

As competências-chave surgem como resposta às transformações do mundo profissional e social, sendo consideradas essenciais para lidar com situações imprevisíveis de forma autónoma, célere, pertinente e responsável (Enequoz, 2004).

Perante um contexto de crise e risco, os recursos humanos de uma empresa assumem a responsabilidade de novas práticas, tarefas, soluções e decisões, de acordo com os seus conhecimentos e competências. Ao adquirir competências-chave para a gestão de crise e risco, podem desempenhar um papel crucial na mitigação, preparação, resposta e recuperação de um período instável, minimizando o impacto negativo do mesmo (Moghabghab et al., 2018).

As competências-chave para a gestão de crise e risco são interdependentes e fundamentais para garantir uma resposta eficaz (Knopf, 2003). Indivíduos com competências comportamentais bem desenvolvidas são capazes de manter a estabilidade organizacional durante períodos de elevado risco, adotando uma abordagem calma e assertiva (Drozdowski et al. 2021).

### **1.3.1 Modelos de competências-chave para a gestão de crise e risco**

Egan (2000) apresenta um modelo focado no desenvolvimento e identificação de competências consideradas fundamentais para o desempenho eficaz em ambientes de crise e risco. Neste modelo aponta-se a orientação para os resultados, considerando que esta competência consiste na capacidade de agir de modo proativo, mantendo sempre o foco no alcance das metas e objetivos (Egan 2000). Refere-se ainda a influência interpessoal caracterizando-a como a capacidade de influenciar positivamente o outro, construindo e mantendo relações interpessoais sólidas (Egan 2000). Esta competência está também associada à construção de conexões estratégicas na organização que fomentem a união, o que permite que não haja roturas devido à pressão e imprevisibilidade (Egan 2000). A capacidade de gestão, coordenação, colaboração e interajuda são também referidas neste modelo (Egan 2000). O pensamento cognitivo associado à capacidade de resolução de problemas desenvolve o necessário para fazer face ao contexto de crise e risco, promovendo a busca ativa por informações relevantes para a tomada de decisão, tendo visão estratégica e holística (Egan 2000). Aponta-se a resiliência, como capacidade de lidar com o *stress* e pressão de modo positivo, associada ao controlo emocional e autoconfiança, mantendo-se as organizações equilibradas e estáveis independentemente do contexto (Egan 2000). Neste modelo enfatiza-se a combinação entre competência técnicas, interpessoais, cognitivas e pessoais como chave

para o sucesso organizacional em ambientes de alta imprevisibilidade e pressão (Egan 2000).

As competências técnicas envolvem o conhecimento específico para se lidar com aspetos mais práticos da gestão de crise e risco, sendo o conhecimento deste processo fundamental (Knopf, 2003). Ao estar familiarizado com as metodologias da gestão de crise e risco, é crucial que se tenha a capacidade de avaliar e mitigar os mesmos (Knopf, 2003). A capacidade de planear e executar ações de resposta através do desenvolvimento planos de contingência para que sejam implementados de forma rápida e eficiente pode ser decisivo no momento de resposta (Knopf, 2003). O modelo de Knopf (2003) aponta a nível de competências interpessoais a comunicação clara e eficaz transmitindo informações de modo objetivo. A competência de liderar sob pressão é referida neste modelo, visto que poderá transparecer confiança e segurança para os colaboradores (Knopf, 2003). Aponta-se o trabalho em equipa em ambientes multidisciplinares e a capacidade de negociação e resolução de conflitos que possam surgir do contexto de crise e risco (Knopf, 2003). Salienta-se a resiliência emocional, bem como a adaptabilidade e flexibilidade, sendo importante não só a capacidade de manter o equilíbrio emocional, como também a capacidade de se ajustar rapidamente a eventuais mudanças (Knopf, 2003). O pensamento crítico e a autoconfiança são apontados, fomentando a análise de situações complexas e o desenvolvimento de soluções eficazes (Knopf, 2003).

Através de uma visão centrada na oportunidade de mudança realça-se como competências-chave a flexibilidade, as competências sociais, a comunicação, a motivação, a articulação entre missão e visão e a capacidade para a tomada de decisões (Van Wart et al., 2011). No modelo desenvolvido pelos autores destaca-se a flexibilidade, apontando que não se pode ter uma postura rígida no processo de tomada de decisão, tendo em consideração que, de um contexto de crise e risco, podem surgir mudanças repentinas e imprevisíveis (Van Wart et al., 2011). A comunicação é também apontada como extremamente importante, considerando que, principalmente nestes ambientes, uma orientação mal compreendida pode comprometer todo o processo de prevenção, mitigação, recuperação e aprendizagem com estes momentos de instabilidade (Van Wart et al., 2011).

O modelo desenvolvido por Mikušová e Čopíková (2015) foca-se na identificação e avaliação das competências-chave necessárias para a gestão de crise e risco. Através do domínio teórico-prático de protocolos de emergência, é possível uma análise de riscos e potenciais ameaças de modo a desenvolver e implementar estratégias que mitiguem os

riscos e permitam respostas rápidas e eficazes (Mikušová & Čopíková, 2015). Neste modelo refere-se a capacidade de liderar sobre pressão aliada à comunicação clara e trabalho em equipa, uma vez que as três competências promovem o ambiente de apoio, colaboração multidisciplinar e clareza de pensamento necessários num ambiente de crise e risco (Mikušová & Čopíková, 2015). Aponta-se ainda como crucial a capacidade de tomada de decisão rápida e informada conciliada com o planeamento estratégico (Mikušová & Čopíková, 2015).

F.F. Jahantigh et al., (2018), destacam competências a desenvolver para uma recuperação eficaz do contexto de crise e risco. Refere-se a capacidade de tomada de decisão rápida e informada sob pressão, minimizando o impacto da crise. A comunicação eficaz com todos os envolvidos é salientada para que se evite constrangimentos (F.F. Jahantigh et al., 2018). Os autores apontam a liderança como uma competência forte e necessária para orientar e assegurar o trabalho em equipa coeso. Refere-se o pensamento estratégico para avaliar as situações e identificar as melhores estratégias a implementar para a recuperação bem-sucedida (F.F. Jahantigh et al., 2018). Ressalva-se a adaptabilidade a mudanças rápidas e flexibilidade para lidar com essas mesmas mudanças, bem como o conhecimento de processos de gestão de crise e risco, ajudando à aplicação de soluções e recuperação destes contextos (F.F. Jahantigh et al., 2018).

A proposta de Feldman-Jensen et al., (2019) foi desenvolvida com o principal intuito de preparar as organizações para contextos complexos e dinâmicos relacionados com a crise e risco. Para que se torne possível a tomada de decisão eficaz em contextos de incerteza é necessário o pensamento crítico e analítico, bem como a capacidade de lidar com situações multifacetadas e desenvolver estratégias adaptadas, aliadas à capacidade de identificar, analisar e priorizar riscos e desenvolver planos de contingência (Feldman-Jensen et al., 2019). Para que haja interação eficaz entre os colaboradores é necessária uma liderança e comunicação eficazes, bem como a capacidade de negociação e mediação de conflitos de modo a alcançar consenso (Feldman-Jensen et al., 2019). Enfatiza-se a importância da capacidade de gestão de crises e riscos alinhada com os objetivos estratégicos (Feldman-Jensen et al., 2019). Ressalva-se a resiliência emocional focada na eficiência sob *stress* em situações de alta pressão conciliada com a adaptabilidade e aprendizagem contínua (Feldman-Jensen et al., 2019).

Magano et al. (2020) desenvolvem um modelo de competências abrangente para a gestão de crise e risco, adaptado às características e desafios da Geração Z, sendo as *soft skills*

destacadas como fundamentais para a eficácia na identificação e mitigação de incertezas e consequente risco (Magano et al., 2020). O modelo organiza as competências mais relevantes para estes contextos em três categorias principais: competências interpessoais, cognitivas e emocionais (Magano et al., 2020). Entre as competências-chave identificadas, a liderança ocupa um papel central, tendo em consideração que envolve a capacidade de inspirar e motivar os colaboradores, promovendo a colaboração e garantindo que os objetivos comuns são alcançados, mesmo em contextos adversos (Magano et al., 2020). A comunicação é igualmente valorizada pelos autores, sendo crucial para transmitir informações de forma clara e eficaz a todos os *stakeholders*, facilitando o alinhamento e a compreensão das estratégias de mitigação de risco (Magano et al., 2020). A capacidade para a resolução de conflitos surge como uma competência indispensável, permitindo gerir divergências de modo construtivo (Magano et al., 2020). O pensamento crítico também é destacado, sendo essencial para avaliar situações complexas, identificar potenciais riscos e, conseqüentemente, propor soluções estratégicas que minimizem os seus impactos negativos (Magano et al., 2020). São ainda destacadas a adaptabilidade e flexibilidade, sendo imprescindíveis na gestão de risco, permitindo que se reaja rapidamente a mudanças inesperadas e ajustem estratégias de forma eficaz (Magano et al., 2020). A gestão emocional é outro pilar fundamental, ajudando os colaboradores a controlar o *stress*, a ansiedade e outras emoções que podem surgir em cenários de elevada pressão, garantindo decisões mais racionais e ponderadas (Magano et al., 2020).

No modelo desenvolvido por Drozdowski et al. (2021), as competências-chave para a gestão de crise e risco são analisadas como a capacidade de adaptação rápida e a gestão eficaz dos recursos, tornando-se críticas para garantir a continuidade das operações e a sustentabilidade das organizações no contexto de crise e risco. Os autores identificaram três principais grupos de competências decisivas: competências técnicas, competências comportamentais e competências organizacionais. Através das competências técnicas, diretamente relacionadas com o conhecimento específico necessário para a gestão de recursos, os gestores devem ser capazes de realizar uma análise precisa dos dados, de modo a identificar riscos e adotar práticas de gestão que minimizem o impacto destes contextos (Drozdowski et al. 2021). As competências comportamentais permitem aos gestores liderar e tomar decisões eficazes sob condições de pressão (Drozdowski et al. 2021). Inclui-se assim a resiliência emocional, bem como a tomada de decisão rápida e

baseada em dados confiáveis (Drozdowski et al. 2021). Aponta-se como aspectos fundamentais a comunicação eficaz e a capacidade de negociar, permitindo que se transmitam informações de forma clara, garantindo uma resposta coesa (Drozdowski et al. 2021). As competências organizacionais abrangem a capacidade de adaptação estratégica e inovação dentro da organização (Drozdowski et al. 2021). Refere-se a flexibilidade estratégica como competência fundamental, tendo em consideração que permite à organização ajustar-se e adaptar-se às novas circunstâncias (Drozdowski et al. 2021). Destaca-se a importância da gestão de conhecimento e da aprendizagem organizacional, onde a experiência adquirida durante períodos de crise e risco é sistematicamente incorporada nos processos de tomada de decisão para fortalecer a resiliência organizacional a longo prazo (Drozdowski et al. 2021). Em simultâneo, é essencial promover uma cultura organizacional que valorize a flexibilidade e aprendizagem contínua, incentivando à procura constante de novas abordagens para minimizar riscos e lidar com incertezas (Drozdowski et al. 2021).

No centro do modelo desenvolvido por Farokhzadian et al. (2023), está a competência para avaliar e analisar riscos, considerando que permite identificar potenciais ameaças e avaliar as vulnerabilidades. Refere-se ainda o planeamento de emergências e a capacidade de resposta rápida como componentes críticos, sublinhando a importância de desenvolver planos de ação e modelos de contingência adequados a diversas possibilidades de risco (Farokhzadian et al., 2023). A capacidade de coordenação e colaboração é apontada pelos autores como competência crucial para assegurar uma resposta abrangente e coesa durante períodos de crise. Facilita o desenvolvimento de soluções inovadoras e flexíveis, capazes de ser ajustadas conforme a evolução de um contexto de crise (Farokhzadian et al., 2023). Aponta-se a gestão de recursos e logística como competência fundamental para alcançar a eficácia na gestão de crise e risco, abordando a necessidade de alocar recursos de forma racional e eficiente (Farokhzadian et al., 2023). Revela-se ainda que a comunicação eficaz e a gestão de informação durante estes períodos são também competências-chave do modelo, enfatizando a importância de fornecer informações precisas e oportunas (Farokhzadian et al., 2023). A comunicação clara e bem coordenada pode ajudar a evitar a ansiedade e facilitar a implementação de ações de respostas informadas e adequadas (Farokhzadian et al., 2023). O modelo destaca a importância de promover a resiliência e apoiar a recuperação após a ocorrência de eventos adversos, indo além da resposta imediata (Farokhzadian et al., 2023). O desenvolvimento da resiliência

implica não só reparar os danos causados, mas também implementar mudanças que possam prevenir ou reduzir a gravidade de futuros riscos (Farokhzadian et al., 2023).

No modelo de Saetren et al.,(2024) as competências interpessoais e de colaboração são apontadas como fundamentais e essenciais num contexto de crise e risco. A consciência situacional implica uma percepção e compreensão da situação, assentando numa comunicação clara e coesa (Saetren et al.,2024). A capacidade de tomar decisões em contextos de elevada pressão e num ambiente complexo, bem como a capacidade de resolução de conflitos são também apontadas neste modelo (Saetren et al.,2024). Aponta-se a necessidade de um conhecimento profundo do contexto em que a crise ocorre juntamente com a criação de relações a longo prazo fomentando o trabalho em equipa eficaz (Saetren et al.,2024).

O modelo proposto por Jin et al., (2024) visa a preparação para a gestão de crise e risco através da eficácia da organização. Refere-se a adaptabilidade mental, ajustando o pensamento e estratégias definidas de modo a dar resposta à constante mudança, sendo constantemente flexível (Jin et al., 2024). O modelo enfatiza a liderança emocional, sublinhando a sua importância na promoção de um ambiente de apoio e motivação (Jin et al., 2024). A agilidade é uma competência essencial para ambiente de constante mutação (Jin et al., 2024).

Durante a gestão de crise e risco torna-se imperativa a capacidade de tomar decisões adaptáveis com base em informações limitadas (Upadhyay, 2024). No modelo desenvolvido pelo autor aponta-se a comunicação clara e atempada como sendo competência fundamental, tendo a capacidade de transmitir informações de modo transparente a todas as partes interessadas (Upadhyay, 2024). A gestão e o reconhecimento emocional, tanto do próprio, como do outro, são competências centrais nos contextos de crise e risco, considerando que um elevado nível de inteligência emocional pode permitir maior resiliência em contextos de alta pressão (Upadhyay, 2024). Refere-se ainda o pensamento estratégico, bem como o pensamento crítico, potenciando a antecipação e resolução de possíveis desafios e desenvolvimento de estratégias eficazes de resposta a momentos de crise (Upadhyay, 2024). A adaptabilidade é também referida, tendo em consideração o dinamismo e imprevisibilidade dos contextos de crise e risco (Upadhyay, 2024).

Conforme apresentado na Tabela 1, resiliência é considerada uma competência-chave para a gestão de crise e risco, sendo amplamente referida como essencial em ambientes imprevisíveis e de alta pressão (Egan, 2000; Knopf, 2003; Van Wart et al., 2011; Mikušová & Čopíková, 2015; Drozdowski, 2021; Farokhzadan, 2023). A capacidade de manter o equilíbrio emocional, é apontada como crucial para alcançar uma liderança eficaz com tomadas de decisão coesas e objetivas (Egan, 2000; Knopf, 2003; Mikušová & Čopíková, 2015; Magano et al. 2020; Feldman-Jensen et al., 2019; Drozdowski, 2021; Updadhay, 2024).

No entanto, a forma como o conceito de resiliência é percebido varia consoante o modelo. Inicialmente, a resiliência é associada à gestão emocional e controle em contextos de alta pressão (Egan, 2000; Knopf, 2003). Contudo, nos modelos mais recentes, o conceito está relacionado com a estabilidade organizacional, sendo considerado essencial para a continuidade das atividades empresariais em contextos de risco, crise e respetiva recuperação (Drozdowski et al., 2021; Farokhzadan., 2023).

A comunicação clara e eficaz, valorizada tanto nas lideranças como na coordenação entre colaboradores, é apontada por diversos autores promovendo a transmissão clara de inúmeras informações que, caso sejam mal percebidas, podem comprometer o sucesso de todo o processo de prevenção, mitigação, recuperação e aprendizagem com estes momentos de instabilidade (Knopf, 2003; Van Wart et al., 2011; Mikušová & Čopíková, 2015; Magano et al., 2020; Drozdowski, 2021; Farokhzadan, 2023; Updadhay, 2024). Sendo um ponto de convergência importante entre os modelos, é considerada como fundamental para garantir que todos estão alinhados com o plano estratégico de gestão de crise e risco desenvolvido (Knopf, 2003; Van Wart et al., 2011; Mikušová & Čopíková, 2015; F.F Jahantgh et al., 2018; Magano et al., 2020; Drozdowski, 2021; Farokhzadan, 2023; Saetren et al., 2024; Updadhay, 2024). Enfatiza-se que a comunicação clara é um fator crítico na mitigação de riscos, sendo que, quando não há clareza na comunicação, pode-se tomar decisões erradas levando ao agravamento de todo o contexto e das suas consequências (Knopf, 2003; Van Wart et al., 2011; Mikušová & Čopíková, 2015; F.F Jahantgh et al., 2018; Magano et al., 2020; Drozdowski, 2021; Farokhzadan, 2023; Saetren et al., 2024; Updadhay, 2024). A importância da comunicação clara e transparente é associada às estratégias de liderança (Van Wart et al., 2011), mas também ao papel da comunicação no processo de motivação e colaboração eficaz entre colaboradores (Magano et al., 2020; Drozdowski et al., 2021). A gestão de informação e

correta comunicação da mesma pode ser a chave para a redução de ansiedade e *stress* em contextos de crise e risco (Farokhzadan., 2023)

A flexibilidade é também apontada, considerando que permite a capacidade de adaptação em contextos de constante mudança e imprevisibilidade, bem como o pensamento crítico, percebido como fundamental para a resolução de problemas de alta complexidade, promovendo a tomada de decisão informada e estruturada (Knopf, 2003; Van Wart et al., 2011; Mikušová & Čopíková, 2015; F.F Jahantgh et al., 2018; Feldman-Jensen et al., 2019; Magano et al., 2020; Drozdowski, 2021; Saetren et al., 2024; Updadhay, 2024). A capacidade de adaptação a constantes mudanças e contextos imprevisíveis é vista como essencial, sendo destacada como chave para garantir que a organização consiga lidar com estes contextos (Knopf, 2003; Van Wart et al., 2011; Mikušová & Čopíková, 2015; F.F Jahantgh et al., 2018; Feldman-Jensen et al., 2019; Magano et al., 2020; Drozdowski, 2021; Saetren et al., 2024; Updadhay, 2024). Tanto a flexibilidade como a capacidade de adaptação são competências essenciais em ambientes de alta volatilidade e imprevisibilidade.

A capacidade de tomada de decisão é considerada central, sendo necessária para garantir a eficiência e alcance dos objetivos organizacionais, assim como a capacidade de resolução de conflitos (Van Wart et al., 2011; F.F Jahantgh et al., 2018; Drozdowski, 2021; Saetren et al., 2024; Updadhay, 2024). Os autores destacam a necessidade da tomada de decisão rápida e informada, no entanto divergem no foco deste processo. Autores dos primeiros modelos associam o processo de tomada de decisão à atitude proativa e à resolução rápida de problemas (Egan, 2000; Knopf, 2003). No entanto, autores contemporâneos relacionam esta competência com a tomada de decisão baseada em informações confiáveis, tendo uma vertente estratégica e adaptada ao desenvolvimento dinâmico de contexto de crise e risco (Drozdowski et al., 2021; Upadhyay., 2024).

Os autores dão ênfase a competências emocionais, especialmente à resiliência e flexibilidade, bem como a adaptação à mudança, sendo cruciais na gestão da complexidade e desafios associados à gestão de crise e risco (Egan, 2000; Knopf, 2003; Van Wart et al., 2011; Mikušová & Čopíková, 2015; Drozdowski, 2021; Farokhzadan, 2023). Salientam também que a capacidade de comunicação clara, transmitir ideias de forma transparente e o pensamento crítico permitem lidar com ambientes de alta volatilidade e incerteza. Destaca-se a importância do equilíbrio entre competências

técnicas, interpessoais e comportamentais para fazer face a contextos de incerteza (Knopf, 2003).

Fomenta-se assim a gestão eficiente dos recursos humanos e desenvolve-se a colaboração entre equipas de alto desempenho, fazendo face a períodos de crise e risco com maior versatilidade (Egan 2000).

Os primeiros modelos desenvolvidos adotam uma perspetiva focada nas competências técnicas, com principal foco na preparação e execução de planos de gestão de crise e consequente análise e avaliação dos riscos (Egan, 2000; Knoopf, 2003). Em oposição, os modelos mais recentes centram-se nas competências interpessoais como a comunicação, capacidade de liderança e resolução de conflitos (Van Wart et al., 2011; Mikušová & Čopíková, 2015; Magano et al., 2020; Drozdowski, 2021; Farokhzadan, 2023; Updadhay, 2024). Há um grande foco nas *soft skills*, como a inteligência emocional, particularmente associado às novas gerações, responsáveis por uma alteração da dinâmica organizacional (Jin et al., 2024; Updadhay, 2024). É ressalvada a importância da aprendizagem contínua, bem como da gestão do conhecimento e capacidade de aprendizagem no pós-crise, com vista a fortalecer e fomentar a resiliência organizacional a longo prazo (Drozdowski et al., 2021; Farokhzadan et al., 2023)

Os modelos mais recentes sublinham também a necessidade de flexibilidade estratégica e adaptabilidade para lidar com a alta imprevisibilidade destes contextos (Van Wart et al., 2011; Mikušová & Čopíková, 2015; F.F Jahantgh et al., 2018; Feldman-Jensen et al., 2019; Magano et al., 2020; Drozdowski, 2021; Saetren et al., 2024; Updadhay, 2024).

*Tabela 1*

*Modelos existentes de competências-chave para a gestão de risco (Fonte: Elaboração Própria)*

<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b>
Egan	2000	-Orientação para os resultados; -Capacidade de influencia; - Capacidade para a resolução de problemas; - Resiliência; -Autoconfiança.
Knopf	2003	- Planeamento estratégico;

---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resiliência;</li> <li>- Flexibilidade;</li> <li>- Capacidade para a negociação e resolução de conflitos;</li> <li>- Comunicação clara e eficaz;</li> <li>- Pensamento crítico;</li> <li>- Adaptabilidade;</li> <li>- Liderar sob pressão;</li> <li>- Trabalhar em equipa.</li> </ul>
Van Wart et al.,	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidade;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Capacidade para motivar;</li> <li>- Articulação entre missão e valores;</li> <li>- Tomada de decisão;</li> <li>- Planeamento estratégico;</li> <li>- Resiliência;</li> <li>- Assumir responsabilidades;</li> <li>- Delegar,</li> <li>- Autoconfiança.</li> </ul>
Mikušová & Čopíková	2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar sob pressão;</li> <li>- Pensamento estratégico;</li> <li>- Foco nos resultados;</li> <li>- Foco nos recursos humanos;</li> <li>- Gestão de tempo;</li> <li>- Resiliência;</li> <li>- Resolução de problemas;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Trabalho em equipa;</li> <li>- Flexibilidade.</li> </ul>

---

F.F Jahantgh et al.,	2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tomada de decisão;</li> <li>-Comunicação;</li> <li>-Liderança;</li> <li>-Pensamento estratégico;</li> <li>-Adaptabilidade;</li> <li>-Conhecimentos de gestão de crise.</li> </ul>
Feldman-Jensen et al.,	2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamento crítico;</li> <li>- Cumprir com a ética profissional;</li> <li>- Capacidade de aprendizagem contínua.</li> </ul>
Magano et al.,	2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderança;</li> <li>- Comunicação clara e eficaz;</li> <li>- Capacidade de resolução de conflito;</li> <li>- Pensamento crítico;</li> <li>-Adaptabilidade;</li> <li>-Flexibilidade;</li> <li>-Gestão emocional.</li> </ul>
Drozdowski	2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resiliência emocional;</li> <li>- Tomada de decisão;</li> <li>- Comunicação eficaz;</li> <li>- Capacidade de negociar;</li> <li>- Capacidade de adaptação estratégica;</li> <li>- Inovação;</li> <li>- Flexibilidade estratégica;</li> <li>- Gestão do conhecimento e aprendizagem</li> </ul>
Farokhzadan	2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade para avaliar e analisar riscos;</li> <li>- Planeamento de risco;</li> <li>- Capacidade de resposta;</li> <li>- Capacidade de coordenação e colaboração;</li> <li>- Gestão de recursos e logística;</li> <li>- Comunicação clara e eficaz;</li> <li>- Gestão de informação;</li> <li>-Resiliência.</li> </ul>
Saetren et al.,	2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências interpessoais;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação;</li> <li>- Consciência situacional;</li> <li>- Tomada de decisão;</li> <li>- Resolução de problemas;</li> <li>- Compreender o contexto;</li> <li>- Autoconfiança.</li> </ul>
Jin et al.,	2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficácia;</li> <li>- Adaptabilidade;</li> <li>- Liderança emocional;</li> <li>- Agilidade.</li> </ul>
Updadhayay	2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tomada de decisões adaptáveis;</li> <li>- Comunicação clara e atempada;</li> <li>- Comunicação empática e confiante;</li> <li>- Inteligência emocional;</li> <li>- Pensamento crítico;</li> <li>-Flexibilidade.</li> </ul>

### **1.3.2 A resiliência como competência transversal para a gestão de crise e risco**

A resiliência é encarada como a capacidade de enfrentar, adaptar e recuperar de situações adversas, sendo que poderá ser desenvolvida, envolvendo fatores como a motivação e a autoconfiança (Ortega & Montero, 2021). De acordo com os autores, esta competência, desempenha um papel crucial no desenvolvimento dos indivíduos, permitindo que se lide melhor com as exigências físicas e emocionais do cotidiano.

A resiliência é definida como a capacidade dos indivíduos superarem as adversidades, conseguindo, em simultâneo, manter não só a saúde mental, como também a eficiência em ambientes particularmente desafiadores (Vieira et al., 2022).

A resiliência organizacional, define-se como uma visão abrangente relativamente à capacidade das organizações para enfrentar, superar e prosperar em contextos de adversidade e incerteza (Santos & Spers, 2023). Para os autores, a resiliência organizacional é definida como a aptidão para resistir a eventos disruptivos, adaptar-se a condições de constante mudança e transformar esses mesmos desafios em oportunidades para fortalecer o desempenho organizacional. A resiliência é descrita não apenas como

uma reação a contextos de crise e risco, mas também como uma abordagem proativa, envolvendo alguma preparação e antecipação (Santos & Spers, 2023).

Torres e Limón (2022) definem a resiliência organizacional como uma característica dinâmica que combina a capacidade de recuperação rápida, o uso eficaz de recursos internos e externos e a promoção de estratégias que assegurem a sustentabilidade a longo prazo.

A resiliência inclui a preparação mental e emocional para a proatividade, fazendo com que as organizações não estejam apenas preparadas para recuperar de contextos de incerteza, como também para atuar de modo eficaz (Parnell & Crandall, 2021).

Existe assim uma visão de que a resiliência organizacional é uma competência estratégica indispensável para que as empresas se mantenham competitivas e sustentáveis num ambiente caracterizado pela alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Torres & Limón, 2022). Assume-se que a construção de confiança entre os colaboradores é fundamental para a resiliência organizacional tanto durante como no período pós-crise (Mizrak, K. C., 2024).

De modo simplificado, a resiliência consiste em ter a capacidade “elástica” para enfrentar e recuperar após uma adversidade (Gupta & Srivastava, 2020; Yildirim & Solmaz, 2020).

É possível identificar um fio condutor entre as perspectivas dos vários autores, sendo este conceito sempre descrito como uma competência essencial para lidar com a adversidade, superar desafios e manter a eficiência. Assim, é percebida como uma competência multifacetada, aplicável aos diversos contextos, sendo um elemento de vantagem competitiva.



## 2.1 Objetivos do estudo

O presente estudo teve como principal objetivo identificar quais são as competências-chave para a gestão de crise e risco de modo a aumentar a resiliência organizacional. Assim, para que se cumprisse o objetivo mencionado, de forma a facilitar a operacionalização, foram definidos 6 objetivos específicos:

1. Analisar as percepções dos profissionais de recursos humanos e dos trabalhadores sobre riscos e crises organizacionais;
2. Identificar experiências vivenciadas de risco e de crise organizacional relatadas pelos profissionais de recursos humanos e pelos trabalhadores;
3. Analisar os fatores que promovem e que previnem situações de risco e crise organizacional;
4. Identificar as competências-chave percebidas como essenciais para lidar com riscos e crises organizacionais;
5. Analisar os fatores que contribuem para a resiliência organizacional e para a mitigação dos efeitos pós-crise e risco;
6. Compreender o papel atribuído à gestão de recursos humanos na gestão do risco e da crise organizacional, antes, durante e após os eventos de crise e risco.

Para cada objetivo específico foram definidas as respectivas dimensões de análise, conforme a Tabela 2.

*Tabela 2*

*Objetivos específicos e dimensões de análise*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Dimensões de análise</b>
Analisar as percepções dos profissionais de recursos humanos e dos trabalhadores sobre riscos e crises organizacionais	Crise e risco
Identificar experiências vivenciadas de risco e de crise organizacional relatadas pelos profissionais de recursos humanos e pelos trabalhadores	Crise e Risco

Analisar os fatores que promovem e que previnem situações de risco e crise organizacional	Gestão de crise e risco
Identificar as competências-chave percebidas como essenciais para lidar com riscos e crises organizacionais	Competências-chave para a gestão de crise e risco
Analisar os fatores que contribuem para a resiliência organizacional e para a mitigação dos efeitos pós-crise e risco	Resiliência organizacional
Compreender o papel atribuído à Gestão de Recursos Humanos na gestão do risco e da crise organizacional, antes, durante e após os eventos de crise e risco.	Abordagem de recursos humanos para a gestão de crise e risco

## 2.2 Metodologia qualitativa

Para atingir os objetivos definidos, adotou-se uma abordagem qualitativa, considerando que a compreensão das percepções dos profissionais de recursos humanos e dos trabalhadores foi fundamental para alcançar os objetivos definidos. Recorreu-se à entrevista semiestruturada como técnica de recolha de dados, com o propósito de identificar, a partir do discurso dos participantes, as competências-chave necessárias para que as organizações enfrentem contextos de risco e crise de forma resiliente e flexível, bem como as estratégias consideradas mais eficazes para o seu desenvolvimento.

Ao adotar a metodologia qualitativa tornou-se possível compreender a realidade em estudo sem impor previamente perspectivas sobre o tema (Coutinho, 2013). A investigação qualitativa distinguiu-se por assumir a existência de múltiplas realidades, nas quais os relatos dos participantes foram determinantes para a construção do conhecimento (Patias & Von Hohendorff, 2019).

A utilização de métodos qualitativos tem vindo a assumir uma relevância crescente (Yin, 2014), enfatizando as crenças, atitudes, motivações e comportamentos dos indivíduos, exigindo, por isso, uma interpretação cuidadosa por parte do investigador (Ivey, 2023). Esta abordagem possibilitou a recolha de perspectivas diversificadas e aprofundadas sobre os conceitos em estudo, contribuindo para uma análise mais abrangente e enriquecedora

da realidade (Assis & Monteiro, 2023). O foco centrou-se, sobretudo, na compreensão do significado que os indivíduos atribuem às suas próprias experiências (Ginting et al., 2023).

Os resultados obtidos por via desta abordagem foram apresentados sob a forma de texto, em vez de números, sendo que as questões formuladas incidiram sobre “o quê”, “como” e o “porquê” (Parente, 2022).

As principais vantagens da metodologia qualitativa reforçaram a sua pertinência para o presente estudo. Em primeiro lugar, permitiu ao investigador ajustar o guião de entrevista ao longo da conversa, podendo introduzir novas questões para além das previamente definidas. Paralelamente, o uso de perguntas abertas proporcionou aos participantes maior liberdade na exploração das suas respostas, ao contrário das opções fechadas habitualmente utilizadas na investigação de natureza quantitativa (Mack et al., 2005).

Uma das mais-valias da adoção da investigação qualitativa foi a possibilidade de recolher informações mais profundas e humanizadas, como histórias de vida ou entrevistas que revelassem opiniões, comportamentos, crenças e relações interpessoais (Mack et al., 2005; Martins, 2004). Com esta metodologia procurou-se compreender os fenómenos a partir da perspetiva dos próprios participantes, sendo particularmente eficaz na recolha de opiniões, atitudes e realidades sociais específicas (Mack et al., 2005).

Para além disso, permitiu identificar ideias emergentes que dificilmente seria possível através de métodos estatísticos ou de quantificação (Fischer & Guzel, 2023). Destacou-se igualmente pela flexibilidade no processo de recolha de dados, possibilitando o ajustamento da informação às exigências analíticas (Martins, 2004). Finalmente, revelou-se eficaz na descrição de experiências complexas (Mack et al., 2005).

### 2.3 Técnica de recolha de dados

Optou-se pela entrevista semiestruturada, por se tratar de uma das técnicas mais utilizadas na recolha de dados no âmbito da investigação qualitativa. Assim, realizaram-se entrevistas cujo principal objetivo foi a obtenção de informações relevantes sobre o tema estudado, por meio de um diálogo conduzido com intencionalidade e em contexto profissional (Ginting et al., 2023). A sua estrutura possibilitou desvios e aprofundamentos ao longo da conversa, conferindo liberdade para explorar cada situação.

No contexto desta investigação, esta técnica de recolha de dados revelou-se particularmente útil, pois permitiu compreender como os participantes percecionaram determinadas situações e quais os sentimentos e pensamentos que lhes associaram (Ginting et al., 2023).

O guião de entrevista continha no total 26 perguntas, tendo sido dividido em duas partes: (1) questões sociodemográficas com um total de 5 perguntas (2) questões elaboradas para ajudarem a responder aos objetivos de investigação num total de 21 perguntas, organizadas na Tabela 3.

*Tabela 3*

*Dimensões de análise e perguntas da entrevista (Finte: Elaboração própria)*

<b>Questões Sociodemográficas</b>	- Idade - Género - Habilitações Académicas - Função - Antiguidade na Função
<b>Dimensões de análise</b>	<b>Questões da Entrevista</b>
Crise e risco	- Atualmente, depois da pandemia, com a guerra e com as crises financeiras, os conceitos de crise e risco são dois termos que estão presentes em diversos contextos, nomeadamente no contexto profissional. Para si estes termos fazem parte do seu quotidiano profissional? O que é o risco e a crise organizacional para si?

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pode descrever algum exemplo no contexto da sua organização?</li> <li>- Como é que afetou a sua função, não só no desempenho da própria função, mas também a nível emocional?</li> <li>- Como é que a organização reagiu ao contexto?</li> <li>- Considera que a equipa de trabalho em que estava integrado/a estava preparada e sensibilizada para lidar com esse tipo de risco e crise?</li> </ul>
Gestão de crise e risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são os principais fatores que considera que contribuem para o aumento do risco organizacional?</li> <li>- Considera que houve alguma falha na gestão de riscos que contribuiu para o agravamento da crise?</li> <li>- O que considera que a organização poderia fazer para prevenir situações de crise ou reduzir riscos?</li> <li>- Considera que na sua organização se aborda a questão do risco e da incerteza associada? Tem conhecimento de estratégias ou medidas de prevenção?</li> </ul>
Competências-chave para a gestão de crise e risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A gestão de competências é fundamental para uma gestão eficaz do risco. Quais são as competências que considera fundamentais para lidar com crises e riscos dentro de uma organização?</li> <li>- Pensando nas competências que identificou, quais considera que não estão bem desenvolvidas para enfrentar estes contextos de forma eficaz?</li> <li>-Quais são as competências que os profissionais de RH devem ter para serem eficazes na gestão de crises e riscos organizacionais?</li> <li>- Considera necessária a formação e desenvolvimento de competências para melhorar a resposta organizacional a crises e riscos?</li> </ul>

---

---

Resiliência organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na sua opinião, qual é o papel da resiliência durante uma crise organizacional?</li> <li>- A sua organização possui algum tipo de plano de ação para recuperação pós-crise? Se sim, poderia partilhar alguma informação sobre esse processo?</li> <li>- O que considera que poderia ser feito para aumentar a resiliência organizacional após uma crise?</li> </ul>
<hr/>	
Abordagem de recursos humanos para a gestão de crise e risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual é o papel da GRH na gestão de riscos e crises dentro da sua organização?</li> <li>- Como considera que a GRH deve atuar antes de uma crise (prevenção), durante a crise (gestão imediata) e após a crise (recuperação e mitigação)?</li> <li>- Tendo em conta as experiências que teve, considera que a GRH tem uma função ativa ou reativa em situações de crise? Como poderia melhorar neste processo?</li> <li>- Nestes contextos normalmente acaba-se por sentir um aumento de stress, perda de confiança e medo de perder o local de trabalho. De que forma considera que os profissionais de RH podem apoiar os trabalhadores na redução do stress e no aumento da confiança nestes contextos?</li> </ul>

---

## 2.4 Tratamento e análise de dados

Todos os participantes envolvidos aceitaram e reconheceram todas as condições de participação no estudo e ato de confidencialidade dos dados, presente na declaração de consentimento informado (Apêndice I). No início de cada entrevista, realizou-se um breve resumo sobre o tema estudado e o seu principal objetivo.

As entrevistas foram realizadas entre abril de 2025 e maio de 2025, com uma duração variável entre 20 e 35 minutos. É de extrema importância realçar a forte validade dos dados recolhidos, por proporcionarem uma visão global sobre o tema estudado.

Finalizou-se a recolha de dados quando se atingiu a saturação teórica, ou seja, o momento em que as entrevistas começaram a apresentar respostas repetitivas, sem acrescentar novas informações relevantes (Fusch & Ness, 2015). De seguida, iniciou-se o processo de transcrição integral de todas as entrevistas, através da ferramenta *Turbo Scribe*, para, posteriormente, proceder à análise e tratamento dos dados obtidos.

Concluída esta fase, iniciou-se a análise dos dados, na qual todas as respostas foram organizadas e registadas num ficheiro *Excel* para, posteriormente selecionar as unidades de registo e unidades de contexto mais relevantes. Entende-se por unidades de registo a palavra, expressão ou ideia central que responde diretamente à categoria e por unidades de contexto a frase, ou parágrafo, que contextualiza essa palavra ou expressão.

Iniciou-se a codificação, parte central da análise de informação (Alves et al., 2017), desenvolvendo-se um quadro que permite organizar e segmentar a informação através de categorias e subcategorias de análise. Estas subcategorias são unidades de análise mais específicas e pormenorizadas, de elevada relevância para as questões de estudo. O objetivo desta análise temática foi identificar palavras e termos-chave essenciais para a correta análise do estudo (Braun & Clarke, 2012).

## **2.5 Caracterização dos participantes**

Para atingir os objetivos do estudo supramencionados, definiu-se como participantes profissionais de recursos humanos que estivessem há pelo menos 6 anos em funções e trabalhadores que estivessem há pelo menos 6 anos em funções numa organização com um departamento de gestão recursos humanos interno. Optou-se por incluir apenas profissionais que estivessem em funções há pelo menos 6 anos, considerando que permite alguma maturidade no exercício de funções, bem como uma exposição a diferentes contextos de instabilidade organizacional. Deste modo, tornou-se possível uma reflexão mais consolidada sobre práticas de gestão de crise e risco. Os participantes foram contactados através do *LinkedIn*.

Foram então selecionados 15 participantes, dos quais 5 eram profissionais de recursos humanos e os restantes 10 eram profissionais de outras funções conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4

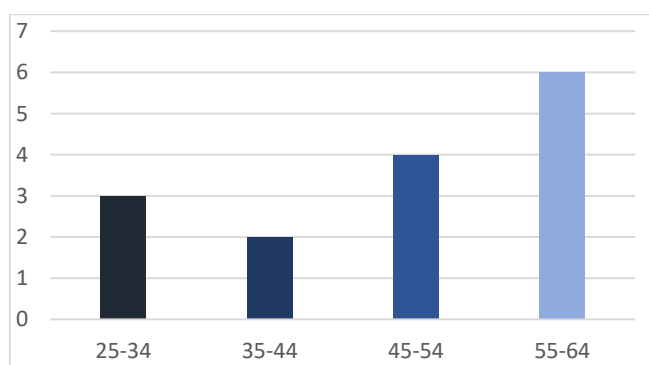
Funções dos participantes (Fonte: Elaboração Própria)

FUNÇÃO	
Recursos Humanos	Outras funções
- Coordenador Mobilidade Estratégica- RH;	- <i>Media buyer</i> ;
- RH <i>Generalist</i> ;	- Gestor;
- Consultor RH;	- Gestor de Marketing;
- Gestor RH;	- Gestor operacional;
- Subdiretor de RH;	- Diretor Comercial;
- HR <i>Business Partner</i> .	- Diretor Financeiro.

Foram entrevistados 9 participantes do género masculino e 6 participantes do género feminino. Conforme apresentado na Figura 1, a idade dos participantes variou entre os 29 anos e os 64 anos, resultando numa idade média de 47,5 anos. No que diz respeito aos profissionais de recursos humanos, apresentavam idades entre os 46 anos e os 64 anos, sendo assim a idade média de 53 anos. Relativamente aos trabalhadores das restantes áreas, variou entre os 29 anos e os 60 anos, sendo a idade média de 39,5 anos.

Figura 1

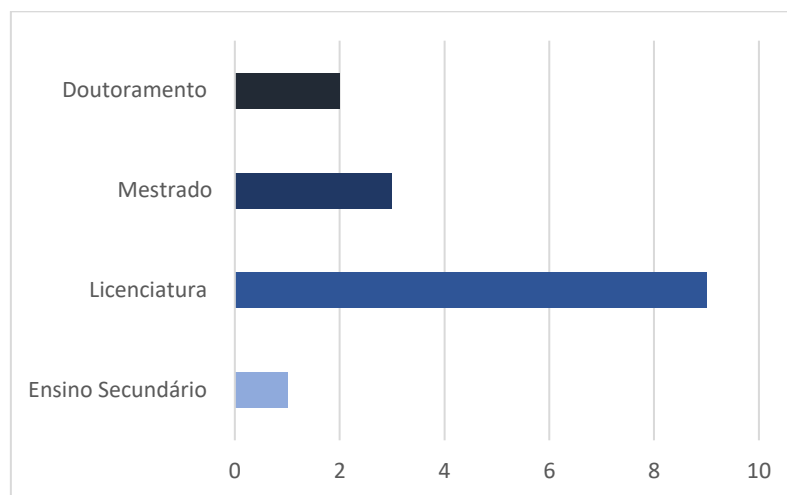
Distribuição dos participantes por faixa etária (Fonte: Elaboração Própria)



No que concerne às habilitações académicas, verificou-se que o grau de licenciado foi o mais predominante, representando 60% dos participantes (9 em 15). Seguiu-se os participantes com grau de mestre, correspondendo a 20% (3 participantes), enquanto 13,33% tinham doutoramento (2 participantes). Por último, 6,67% dos entrevistados (1 participante) tinham como habilitação académica o ensino secundário, tal como apresentado na Figura 2.

*Figura 2*

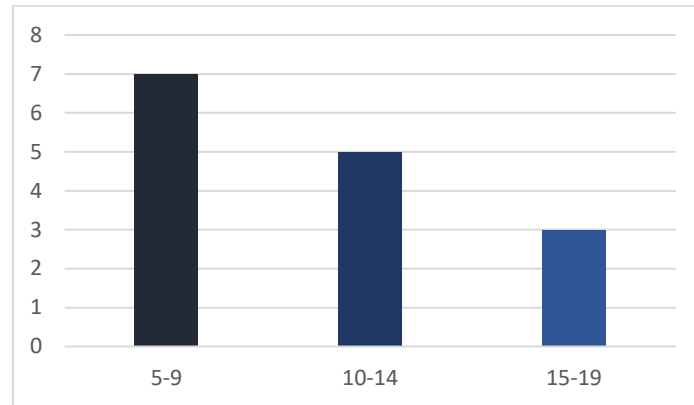
*Distribuição dos participantes por habilitações académicas (Fonte: Elaboração Própria)*



Por fim, relativamente à antiguidade na função, variou entre os 6 anos e os 18 anos em funções, sendo a antiguidade média de 9,8 anos. A maioria dos entrevistados tinha entre 5 e 9 anos de antiguidade, correspondendo a um total de 79% (Figura 3). No que diz respeito aos trabalhadores de recursos humanos, apresentaram antiguidades entre os 6 anos e os 14 anos (Figura 4).

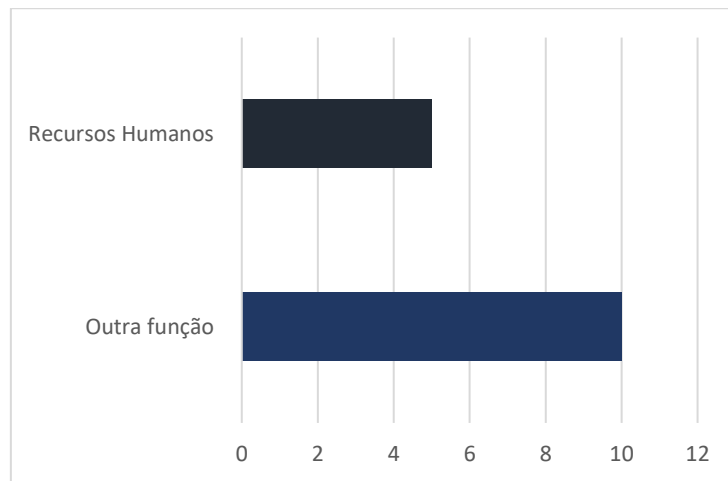
**Figura 3**

*Distribuição dos participantes por antiguidade na função (Fonte: Elaboração Própria)*



**Figura 4**

*Distribuição dos participantes pela antiguidade por função (Fonte: Elaboração Própria)*



## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

---

No presente capítulo são apresentados os resultados obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Tendo em consideração os objetivos deste estudo, foram identificados, durante o processo da análise qualitativa, categorias e subcategorias. O estudo apresenta então quatro dimensões de análise: (1) Crise e risco, (2) Competências-chave para a gestão de crise e risco, (3) Resiliência organizacional e (4) Abordagens de Gestão de Recursos Humanos para a gestão de crise e risco. Deste modo, os resultados são apresentados por dimensão.

### 3.1 Percepções sobre crise e risco

A dimensão “Crise e Risco” procurou compreender as percepções dos profissionais de recursos humanos e dos trabalhadores sobre riscos e crises organizacionais, bem como identificar os possíveis fatores que promovem e que previnem situações de risco e crise organizacional. Procurou-se ainda perceber quais foram os impactos emocionais dos contextos de crise e risco nos trabalhadores.

Assim, foram definidas as categorias “Concepções de crise” e “Concepções de risco”, tendo a última três subcategorias associadas: (1) Risco Humano, (2) Risco Financeiro e (3) Risco Tecnológico, conforme apresentado na Tabela 5.

*Tabela 5*

*Categoria do risco e subcategorias (Fonte: Elaboração própria)*

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Concepções de risco</b>	Risco Humano
	Risco Financeiro
	Risco Tecnológico

Os participantes demonstraram uma percepção bastante clara da crise e do risco. A crise emergiu associada a um evento disruptivo, imediato e emocionalmente exigente, muitas vezes associado à imprevisibilidade (*“Crise, forçadamente, é algo bem mais grave do que o risco.”* (Participante 5); *“Temos que tomar um conjunto de medidas que vão muito para além da prevenção, porque é algo que acontece que nós não dominamos”* (Participante 12)).

Associaram o risco à possibilidade de antecipação e cálculo (*“O risco é uma coisa que tu consegues antecipar”* (Participante 15); *“leva a tomar decisões constantes porque o meu objetivo é minimizá-los e não os ter”* (Participante 11)), sendo considerado uma variável permanente (*“A nível empresarial, o risco é uma variável constante.”* (Participante 1)).

Foram identificados pelos participantes três tipos de risco: (1) o risco humano (*“o risco de colocarmos uma pessoa em determinadas funções e essa pessoa não se adequar às mesmas”* (Participante 3)), (2) o risco tecnológico (*“tudo o que é tecnologias a nível informático online acabam por mudar muito rápido e nós temos de estar sempre dois ou três passos à frente”* (Participante 2)) e o (3) risco financeiro (*“os riscos que depois se vão traduzir em números, em resultado financeiro, ou se quiser dizer em resultado operacional financeiro, e esses riscos estão presentes”* (Participante 7)).

De modo a analisar as percepções dos participantes quanto à preparação dos colaboradores face a contextos de crise e risco, e às estratégias apontadas para a sua prevenção, foram definidas as categorias “Preparação dos colaboradores” e “Ações preventivas para crise e risco”, com as subcategorias apresentadas na Tabela 6.

*Tabela 6*

*Categoria preparação dos colaboradores e ações preventivas e subcategorias (Fonte: Elaboração própria)*

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Ações preventivas para crise e risco</b>	Formação
	Inovação
	Planeamento estratégico
	Estruturas de suporte

A maioria dos participantes partilhou a percepção de que os colaboradores, de forma geral, não estavam preparados para lidar com situações de risco ou crise (*“a maioria não está preparada”* (Participante 13), *“Não sabiam, não sabiam como reagir.”* (Participante 8)), sendo que atualmente sentem que há uma evolução a nível de preparação (*“(…) Neste momento, acho que já está.”* (Participante 11)).

Houve um consenso alargado entre os participantes relativamente à formação como mecanismo fundamental de prevenção, referindo a importância da diversidade nas estratégias formativas e ajustadas a diferentes perfis (*“Eu acho que o que as empresas devem fazer é preparar os funcionários, essencialmente líderes (...) capacitá-los para a forma que eles têm de responder aos perigos e prever o risco”* (Participante 5)). A inovação contínua foi também referida enquanto estratégia de prevenção e adaptação, uma vez que a falta de inovação poderá comprometer a sobrevivência das organizações (*“Eu continuo a olhar para a inovação, sempre. o facto de deixarmos de inovar porque estamos, digamos assim, confortáveis, vai-nos matar.”* (Participante 2)). Os participantes constataram ainda que o planeamento estratégico prévio contribui para a minimização e controlo do risco, sendo que deve permitir uma adaptação e ser flexível (*“Nós devemos sempre antecipar essas coisas quando tomamos decisões.”* (Participante 10); *“Desenhar cenários, precisamente, para conseguir minimizar esse risco, na nossa função, temos sempre que antecipar riscos (...) parar para pensar estratégia, parar para planear, é essencial.”* (Participante 14)).

Descreveram também a existência de estruturas organizacionais de apoio e dedicadas à melhoria contínua como sendo um fator facilitador (*“temos na organização de tudo e a organização em si tem as suas ferramentas já instituídas (...) a organização tem um gabinete de risco, tem uma comissão executiva bem preparada”* (Participante 3); *“E um dos departamentos que vai ser agora criado é o departamento de risco.”* (Participante 14)).

Perante os impactos emocionais que foram identificados, definiu-se categoria “Impacto emocional da crise e risco”, destacando as consequências provocadas pela exposição a contextos de crise e risco, visíveis nas subcategorias *stress* e insegurança (Tabela 7).

*Tabela 7*

*Categoria impacto emocional da crise e risco e subcategorias (Fonte: Elaboração própria)*

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Impacto emocional da crise e risco</b>	<i>Stress</i>
	Insegurança

O *stress* foi referido pelos participantes como uma consequência direta da gestão de situações de risco (“*Um bocado stressante para poder gerir e dar seguimento aos serviços*” (Participante 9); “*E nas pessoas, nos recursos humanos, obviamente que ainda traz mais stress*” (Participante 12)). Para os participantes, a insegurança está associada à imprevisibilidade do contexto de crise e à perda de controlo, o que dificulta a gestão das suas consequências (“*Nós não sabemos sempre o que vai acontecer no dia de amanhã, tudo muda muito rápido, as equipas ficam inseguras.*” (Participante 5); “*As pessoas entram no modo de sobrevivência, ficam muito inseguras e então é muito mais difícil controlar depois o efeito da coisa.*” (Participante 15)).

### **3.2 Identificação das competências- chave para a gestão de crise e risco**

A dimensão “Competências- chave para a gestão de crise e risco” procurou identificar as competências-chave percecionadas como essenciais para lidar com riscos e crises organizacionais e quais as possíveis estratégias de desenvolvimento.

Deste modo, a Tabela 8 apresenta um conjunto alargado de competências que foram identificadas pelos participantes como essenciais para uma gestão eficaz da crise e do risco.

Tabela 8

Categoria competências-chave para a gestão de crise e risco e subcategorias (Fonte: Elaboração própria)

Categoria	Subcategoria
<b>Competências-chave para a gestão de crise e risco</b>	Empatia
	Flexibilidade
	Comunicação
	Capacidade de adaptação
	Gestão emocional
	Planeamento estratégico
	Pensamento crítico
	Resiliência Criatividade
	Inovação
	Proatividade
	Liderança
	Capacidade de reação
	Escuta ativa
Capacidade de tomada de decisão	

Os participantes identificaram competências interpessoais como a empatia (“*Colocar-me nos pés da outra pessoa*” (Participante 4)), a comunicação (“*Uma competência central, seja qual for a atividade, é a questão da comunicação*” (Participante 6)) e a escuta ativa (“*Mas é saber ouvir (...) escuta ativa*” (Participante 4)).

Foram também referidas competências como o pensamento crítico (“*É preciso alguém que tenha um espírito crítico, que diga, e que se calhar até conduza um bocado o processo*” (Participante 10)), a flexibilidade (“*Capacidade de ser flexível (...) se não conseguimos ser flexíveis ao ponto de perceber que há mais para além daquilo que estamos a ver, não vamos evoluir com certeza*” (Participante 10)) , a capacidade de adaptação (“*Predisposição para poder acolher a mudança (...) tenho que ter a capacidade de me adaptar*” (Participante 13)) e o planeamento estratégico (“*Conseguir fazer vários cenários para resolver e conseguir antecipar o que é que vem a dar em crise, o que é que pode acontecer a partir dali*” (Participante 15)).

Houve também uma valorização da gestão emocional (“*A inteligência emocional*” (Participante 3)) e da resiliência (“*É preciso testar, testar, testar até acertarmos a solução certa e, portanto, isso implica muita resiliência*” (Participante 1)), bem como da inovação (“*Para pensarem um pouco... Fora da caixa*” (Participante 5)), da criatividade (“*A criatividade também*” (Participante 2)) e da proatividade (“*Ser-se proativo*” (Participante 11)).

Foi ainda referida a capacidade de liderança (“*A capacidade de poderem e conseguirem mobilizar pessoas para um determinado fim comum*” (Participante 3)), a capacidade de tomada de decisão (“*Serenidade na tomada de decisões, tenho que ter alguma ponderação na tomada de decisões*” (Participante 11)) e a capacidade de reação em períodos de elevado stress (“*Para terem uma capacidade de reação*” (Participante 5)).

Com foco no desenvolvimento destas competências, a categoria “estratégias de desenvolvimento de competências-chave” apresenta cinco subcategorias (Tabela 9): (1) formação, (2) *role play*, (3) simulações, (4) aprender com o erro, (5) *mentoring*.

Tabela 9

Categoria estratégias de desenvolvimento de competências-chave e subcategorias (Fonte: Elaboração própria)

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Estratégias de desenvolvimento de competências-chave</b>	Formação
	<i>Role play</i>
	Simulações
	Aprender com o erro
	<i>Mentoring</i>

Os participantes indicaram a formação como o pilar central (“*A formação acaba por ser sempre o elemento fundamental*” (Participante 9)), complementada por metodologias como *role play* (“*E o role play tem a vantagem de as pessoas verem e vivenciarem o episódio e perceberem.*” (Participante 15)) e simulações, (“*Simulações e perceber quem reage melhor, acho que é aproveitar um bocadinho as skills de cada um.*” (Participante 10)) que permitem a adaptação a contextos reais sem os seus riscos diretos.

Referiram ainda a valorização do erro como fonte de aprendizagem (“*Acho que depois é uma questão de aprenderes com os erros e teres esta noção de que tudo pode voltar a acontecer e seres mais proativo agora e teres mais esta gestão da risco*” (Participante 2)) e o recurso ao *mentoring* (“*Este trabalho de mentalização, vamos dizer assim, de mentoring vai aqui permitir que todos possamos também perceber que temos que ser muito mais disponíveis para mudanças*” (Participante 7)) para que haja uma cultura organizacional de melhoria contínua, partilha e adaptação. Os participantes demonstraram assim que o desenvolvimento de competências não precisa de ser algo exclusivamente teórico, devendo ser adaptado à realidade organizacional (“*(...)Não precisa de ser o teórico*” (Participante 8)).

### 3.3 Resiliência organizacional como competência central

A dimensão “Resiliência organizacional” procurou compreender a perceção que os profissionais têm relativamente a esta competência, bem como analisar fatores que contribuem para a resiliência organizacional e para a mitigação das consequências do pós-crise e risco.

Foram assim definidas as categorias “Conceções de resiliência organizacional” e “Fatores promotores de resiliência”, tendo a última sido subdividida em: (1) gestão de recursos, (2) tolerância ao erro, (3) partilha de conhecimento e experiência, (4) dinâmicas de grupo, (5) *outdoor learning*, (6) *workshops*, (7) simulações, (8) *feedback*, (9) liderança pelo exemplo e (10) motivar as equipas, conforme apresentado na Tabela 10.

*Tabela 10*

*Categoria conceções dos participantes sobre resiliência organizacional e os seus fatores promotores e subcategorias (Fonte: Elaboração própria)*

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Fatores promotores da resiliência</b>	Gestão de recursos
	Tolerância ao erro
	Partilha de conhecimento e experiência
	Dinâmicas de grupo
	<i>Outdoor Learning</i>

---

*Workshops*  
*Simulações*  
*Feedback*  
*Liderança pelo exemplo*  
*Motivar as equipas*

---

Os participantes descreveram a resiliência como uma competência essencial para enfrentar crises, associando-a não só à capacidade de persistir perante a adversidade (*“sem a resiliência, tornar-se-á muito complicado enfrentar qualquer crise”* (Participante 2), mas também ao papel estabilizador que exerce nas organizações (*“resiliência numa crise organizacional é como o esteio que segura uma vinha”* (Participante 3). Destacaram a sua ligação à persistência (*“a capacidade de ir à luta, de dizer eu não vou desistir na primeira à adversidade* (Participante13)), com a capacidade de adaptação, equilíbrio emocional e racionalidade (*“manter o lado racional a funcionar e não deixar que o lado emocional se sobreponha para conseguirmos estar focados na solução é ser resiliente”* (Participante 15)).

Alguns participantes referiram como sendo uma competência que pode ser desenvolvida, enquanto outros reconhecem os seus limites perante fatores incontroláveis (*“Penso que não precisamos ser resilientes até ao fim, temos que ver todos os aspetos positivos e aspetos negativos, sendo que numa crise quando são fatores que sejam extraordinários a nós e que não conseguimos controlar”* (Participante 9)).

Foram identificadas pelos participantes diversas estratégias organizacionais que contribuem para promover a resiliência, como a partilha de conhecimento (*“A partilha de conhecimento entre as pessoas e a promoção da partilha de conhecimento entre as pessoas é muito bom”* (Participante3)), dinâmicas de grupo (*“ideias como dinâmicas de grupo eu se calhar acho mais importante”* (Participante6)) e simulações (*“O contexto do simulador acho que pode funcionar muito bem, pode ajudá-las a aprenderem a gerir melhor o seu comportamento futuro em função de um determinado acontecimento inimaginável ou que não é expectável.”*(Participante7)).

Mencionaram também o *outdoor learning* (*“Pode funcionar muito bem o outdoor learning com desafios para colocar as pessoas fora do seu contexto habitual”* (Participante7)), os *workshops* (*“é fazer workshops e algumas atividades de equipa.”*

(Participante 7)) e o *feedback* construtivo (“Fazermos avaliações de todas as skills e conseguirmos, no fundo, dar um feedback às pessoas (...)Ter um feedback mas entender se o meu papel está bem ou não está bem” (Participante8)).

Os participantes referiram ainda a motivação dos colaboradores (“Se soubermos motivar as pessoas, as pessoas vêm naturalmente de forma resiliente” (Participante11)), a liderança pelo exemplo (“As chefias têm que dar o primeiro passo, porque numa organização, as pessoas constroem-se à imagem do seu líder” (Participante 11)), a tolerância ao erro (“Ser tolerante ao erro. (...) acho que a tolerância ao erro é importante.” (Participante 15)) e a gestão adequada dos recursos (“aquelas pessoas têm um papel ativo na gestão da crise com algum cargo associado, poderem ter no fundo uma redução de tempo de trabalho associado à gestão desses mesmos casos.” (Participante 1)).

### **3.4 Abordagens da gestão de recursos humanos para a gestão de crise e risco**

A dimensão “Abordagens de recursos humanos para a gestão de crise e risco” teve como principal objetivo compreender o papel atribuído à gestão de recursos humanos na gestão do risco e da crise organizacional, antes, durante e após os eventos de crise e risco.

Assim, definiu-se a categoria “Papel da gestão de recursos humanos” com quatro subcategorias, apresentadas na Tabela 11: (1) prevenção, (2) gestão imediata, (3) pós-crise e (4) apoio junto dos colaboradores.

*Tabela 11*

*Categoria abordagens da equipa de Recursos Humanos a contextos de crise e risco e subcategorias (Fonte: Elaboração própria)*

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Papel da gestão de Recursos Humanos</b>	Prevenção
	Gestão imediata
	Pós-crise
	Apoio junto dos colaboradores

A nível de prevenção os participantes destacaram a ação proativa por parte da gestão de recursos humanos (*“parte preventiva passa por muita iniciativa (Participante 7)”*), com foco na preparação dos colaboradores (*“preparar as pessoas para estes cenários”* (Participante 5)), na antecipação de riscos (*“devem antecipadamente procurar meios para fazer a resolução dos problemas que possam vir no futuro”* (Participante9)) e na promoção de uma cultura resiliente (*“Desde logo trabalhando em cultura empresarial, que é uma coisa que demora muito tempo a transformar”* (Participante 13)).

No que diz respeito à gestão durante o período de risco e crise, os participantes explicaram que a gestão de recursos humanos é percecionada como um agente fundamental tanto na gestão emocional (*“equipa tem que estar permanentemente alerta aos sinais de debilidade e de cansaço que normalmente existem, na fase em que nós estamos a enfrentar a crise.”* (Participante 1)), como enquanto mediador de possíveis conflitos (*“O nosso papel é muito servir aqui de mediador entre as partes.”* (Participante 15)).

Para os participantes o pós-crise e risco deve centrar na cultura de aprendizagem (*“há um histórico que deve ser guardado, que não pode ser algo que passou e nós não aprendemos com isso, devemos aprender com o que vivemos durante uma crise”* (Participante 3)) e integração de novas medidas de prevenção (*“olhar para trás e ver o que é que nós podemos colocar no dia-a-dia que evita essa crise (...) é deixar de ser tratado como plano de contingência e passa a fazer parte do dia-a-dia e da função de cada um”* (Participante 14)).

Por fim, foi ainda referida a importância do apoio junto dos colaboradores durante todo o período de crise e risco, possibilitando uma atuação próxima com medidas de suporte (*“Estar aware do que são os desejos, as intenções das pessoas. E depois (...) algumas ações para mostrar às pessoas que estamos atentos e que querem fazer isto.”* (Participante 15)).

## **CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

No quarto capítulo é apresentada uma visão sobre os resultados anteriormente apresentados, tendo em consideração a revisão de literatura e os objetivos da presente investigação.

#### **4.1 Reflexão sobre as percepções de crise e risco organizacional**

De modo geral, os participantes demonstraram facilidade na distinção entre os conceitos de crise e risco. Assim, sublinharam o caráter disruptivo, urgente e emocionalmente exigente da crise, em contraste com a natureza antecipável e calculável do risco (Wang, 2023; Yin et al., 2024). Além do referido, os participantes caracterizaram a crise como uma situação-limite que exige não apenas uma reação imediata, mas também a tomada de decisões sob pressão. Deste modo, foi associada frequentemente à imprevisibilidade e perda de controlo. Sublinhou-se assim que a gestão de crise exige abordagens flexíveis e adaptadas (Mizrak, K.C.,2024).

O risco foi descrito como uma variável constante no ambiente organizacional, estando associado à incerteza. Na ótica dos participantes com funções na gestão de recursos humanos, o risco é uma variável presente no seu quotidiano, exigindo uma maior capacidade de planeamento e antecipação. A eficácia da gestão de risco depende assim da identificação das ameaças, análise do seu impacto e integração de estratégias flexíveis no planeamento organizacional (Schweizer e Renn, 2019; Broadstock et al.,2021).

Da perspetiva dos participantes, existem três tipos de risco: humano, financeiro e tecnológico. Reforçou-se assim a importância de uma leitura multidimensional do risco (Farokhzadian et al., 2023).

O risco humano foi particularmente mencionado pelos participantes, nomeadamente no que diz respeito à rotatividade das equipas, colocação de profissionais que não se adaptem às funções, sobrecarga emocional e dificuldades de comunicação. Estes aspetos acabaram por estar associados também à emergência de riscos psicossociais e à perda de coesão interna (Manuti et al., 2020; Mizrak, 2024). O risco tecnológico foi amplamente reconhecido como uma ameaça crescente, sobretudo face à rápida evolução da inteligência artificial e dependência da mesma. Destacou-se também a necessidade de preparar os colaboradores para lidar com ambientes digitais voláteis e ambíguos, com foco na atualização de constante de competências (Mizrak, K.C.,2024).

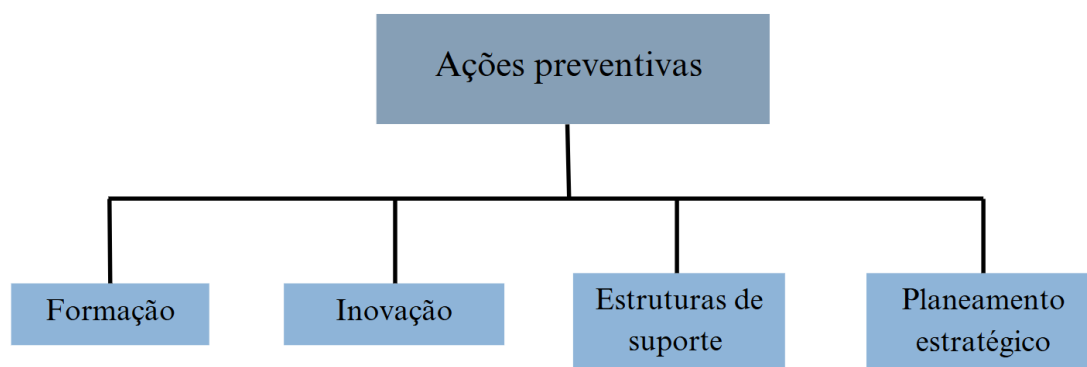
Relativamente ao risco financeiro, os participantes destacaram a instabilidade, o impacto da inflação e a possível redução do volume de negócios. Este acabou por ser associado ao risco humano, uma vez que o risco financeiro tem impacto direto no bem-estar de qualquer elemento da organização.

Os participantes explicaram que os colaboradores não estão preparados para lidar com contextos de crise e risco, tendo de haver alguma preocupação e trabalho por parte das organizações. Referiram ainda que, com os diversos contextos de crise e risco já vividos, há uma evolução na sua preparação.

No que diz respeito às ações preventivas, representadas na Figura 5, foi destacada a formação. Segundo os participantes esta tem sido uma preocupação crescente nas organizações, uma vez que já estão a ser administradas formações sobre crise e risco. Referiu-se ainda a inovação como ação preventiva, uma vez que a falta de inovação e consequente estagnação empresarial poderá, por si, ser um fator promotor de uma crise organizacional. O planeamento estratégico surgiu como ação central, de modo a antecipar possíveis riscos e consequências das decisões tomadas. Por fim, como ações que poderão ajudar a prevenir vários tipos de risco, principalmente o risco humano, foram referidas as estruturas de suporte, como gabinetes de gestão de crise e risco ou equipas de melhoria contínua.

Figura 5

Ações preventivas (Fonte: Elaboração própria)



O aumento do *stress* e o aumento da insegurança foram referidos como os impactos diretos da exposição a contextos de elevada instabilidade. Assim, foi de fácil percepção que os contextos de incerteza podem comprometer a saúde mental dos colaboradores e afetar o desempenho organizacional (Ortega & Montero, 2021; Vieira et al., 2022). Foi ainda referido que o impacto emocional estende a todos os níveis da organização sugerindo que este *stress* não é isolado, mas transversal à estrutura organizacional, especialmente em departamentos mais expostos à tomada de decisão. As experiências partilhadas pelos participantes revelaram um contacto direto com contextos de instabilidade.

#### **4.2 Análise das competências- chave para a gestão de crise e risco**

No que concerne às competências-chave para a gestão de crise e risco, houve um elevado foco e destaque nas *soft skills*. Tal como descrito nos modelos de competências mais recentes, reconheceu-se a importância de competências transversais para lidar com a imprevisibilidade e pressão associadas à crise e ao risco (Magano et al., 2020; Farokhzadian et al., 2023).

Assim, a comunicação foi amplamente apontada como uma das competências mais relevantes, sendo valorizada pela sua clareza, transparência e ajuda na coordenação dos colaboradores. Deste modo, entendeu-se que tem um papel não só informativo, mas também emocional e estratégico. A comunicação eficaz foi mencionada como um fator decisivo na redução da ansiedade e *stress* em momentos de alta pressão (Saetren et al., 2024). A flexibilidade e a capacidade de adaptação foram igualmente valorizadas, refletindo uma percepção de que ambientes de crise e risco exigem soluções dinâmicas, ajustáveis e inovadoras. A adaptabilidade foi também referida como uma competência central, promovendo a resiliência organizacional (Upadhyay, 2024; Drozdowski et al., 2021).

Destacou-se também o pensamento crítico e o planeamento estratégico que, segundo os participantes, permitem antecipar cenários e tomar decisões informadas sob pressão. Num mercado de trabalho em que a dependência da inteligência artificial é identificada como um dos maiores riscos tecnológicos, estas duas competências são cruciais para que se consiga fazer face a contextos de crise e risco. Assim defendeu-se a importância do raciocínio estruturado e da antecipação estratégica na mitigação de riscos (Feldman-

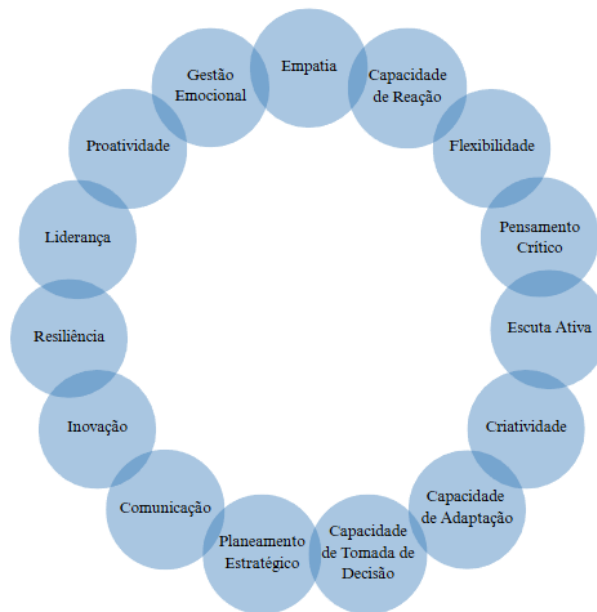
Jensen et al., 2019; Mikušová & Čopíková, 2015). A gestão emocional e a resiliência foram apontadas como essenciais em contextos de elevada pressão, sendo associadas à capacidade de manter o controlo e tomar decisões ponderadas. Os participantes apontaram também competências como empatia, escuta ativa, proatividade e liderança como instrumentos facilitadores da coesão e da mobilização de equipas de trabalho. Sublinharam a importância da liderança empática e emocionalmente inteligente, sobretudo em contextos voláteis, incertos e exigentes (Magano et al., 2020; Jin et al., 2024). Foram ainda referidas a capacidade de inovação e a criatividade como competências decisivas num mundo organizacional altamente volátil, devendo ser valorizados perfis que consigam “pensar fora da caixa”.

No que diz respeito ao desenvolvimento destas competências, os participantes focaram na formação, no entanto, sublinharam que a mesma não deve ser desenvolvida apenas com metodologias teóricas. Associaram assim o desenvolvimento de competências a processos como simulações práticas, *role play* e *mentoring*. Reforçaram a importância do desenvolvimento através da experiência, da aprendizagem em contexto realista e da disseminação do conhecimento organizacional (Drozdowski et al., 2021). Destacaram a necessidade de uma aprendizagem adaptada à realidade da função e da organização. Houve ainda referência à cultura de aprendizagem com o erro, fomentando a partilha de informação e práticas de forma mais orgânica.

Face ao exposto, a gestão eficaz da crise e do risco não se baseia apenas em determinadas competências de forma isolada, mas sim na interligação entre um conjunto de competências consideradas chave para fazer face a contextos de elevada incerteza. Deste modo, reforçou-se a importância de desenvolver estas competências de forma coordenada e transversal à organização. Conforme representado na Figura 6, a gestão eficaz da crise e risco exige um perfil de competências multidimensional, sendo que as mesmas não devem ser vistas de modo isolado. Entendeu-se assim que, num perfil de competências para a gestão de crise e risco, as diferentes competências complementam-se, potenciando uma resposta eficaz perante a incerteza.

Figura 6

Competências-chave para a gestão de crise e risco (Fonte: Elaboração própria)



Os participantes referiram ainda que as equipas de recursos humanos devem ser compostas por elementos com um perfil alinhado com a forte capacidade de escuta ativa, empatia, comunicação e gestão emocional. Assumiram também a importância da proatividade na antecipação de possíveis situações de risco, do pensamento crítico, planeamento estratégico e capacidade de tomada de decisão, devido à elevada rotatividade de recursos (Figura 7).

Figura 7

Competências-chave das equipas de recursos humanos (Fonte: Elaboração própria)



### 4.3 O papel da resiliência organizacional

Na perspetiva dos participantes, a resiliência é fundamental para a gestão de crise e risco. Defenderam que esta não deve ser encarada como uma competência isolada, mas sim como um conjunto de diversas competências complementares. Entendeu-se assim que esta competência tem impacto direto no desempenhar de funções em momentos de elevada instabilidade, sendo uma competência multidimensional (Ortega & Montero, 2021; Vieira et al., 2022).

A resiliência organizacional foi amplamente reconhecida pelos participantes como uma competência central na gestão de crises e riscos, sendo associada à persistência, à capacidade de adaptação e ao equilíbrio entre emoção e racionalidade. Deste modo, apresentaram uma visão multifacetada da resiliência, na qual definiram uma dimensão emocional associada à motivação, persistência e resistência à adversidade, bem como uma dimensão racional e estratégica com base na análise, foco e capacidade de agir com clareza.

Assim, descreveu-se a resiliência como uma competência que engloba fatores cognitivos, emocionais e operacionais (Farokhzadian et al., 2023).

Deste modo, muitos dos participantes referiram a importância de saber estabelecer limites para a resiliência em contexto de crise e risco, assumindo que, por vezes, há muitos fatores externos que as organizações não conseguem controlar ou minimizar.

Face ao exposto, para que se atinja a resiliência organizacional, é necessário que as organizações sejam formadas por indivíduos com perfis de competências alinhados com a gestão de crise e risco, supramencionados, conforme expresso na Figura 8.

Figura 8

Resiliência organizacional (Fonte: Elaboração própria)



Os participantes percecionaram a resiliência como uma competência que pode e deve ser desenvolvida. Deste modo, não deve ser percecionada como uma característica individual ou inata, mas sim como algo que pode ser promovido ao nível coletivo. Destacou-se assim a preparação emocional e mental como base para ações proativas e adaptadas a momentos de incerteza (Parnell & Crandall, 2021).

Assim, no plano organizacional, os participantes identificaram várias estratégias promotoras da resiliência, como a partilha de conhecimento, dinâmicas de grupo, simulações, *outdoor learning* e *feedback* contínuo. Destacou-se ainda a relevância atribuída à liderança pelo exemplo e à motivação dos colaboradores, fatores que reforçam

o papel do capital humano como motor da resiliência. Ao associar a liderança à construção de equipes de trabalho coesas, forma-se organizações com maior capacidade de resposta a contextos de risco e crise (Jin et al., 2024). Reforçou-se assim uma abordagem organizacional centrada na aprendizagem contínua, flexibilidade e cultura de experiências, como forma de preparar as organizações para o imprevisto (Drozdowski et al., 2021).

Por fim, foi valorizada a cultura de tolerância ao erro e a gestão adequada de recursos, refletindo uma maturidade organizacional que valoriza a aprendizagem contínua. Deste modo, a promoção de uma cultura de confiança e segurança é essencial para que as organizações arrisquem, aprendam e evoluam, mesmo em contextos adversos (Saetren et al., 2024), indicando uma possível tendência de aprendizagem ou adaptação organizacional ao longo do tempo.

Figura 9

Fatores promotores da resiliência organizacional (Fonte: Elaboração própria)



#### **4.4 Abordagens da gestão de recursos humanos**

Os participantes evidenciaram o papel abrangente da gestão de recursos humanos, sendo assim um agente fundamental nas diferentes fases da crise e risco. Apesar disso, afirmaram que esta ação nem sempre é estruturada ou proativa, revelando a importância da integração da gestão de crise e risco no planeamento estratégico de gestão de recursos humanos (Drozdowski et al., 2021; Jin et al., 2024).

No que diz respeito à pré-crise, os participantes destacaram a necessidade de um papel mais preventivo e ativo da gestão de recursos humanos, nomeadamente através da preparação dos colaboradores, desenvolvimento de competências-chave e promoção de uma cultura organizacional resiliente. Esta função preventiva é essencial para mitigar os efeitos de crises futuras, sublinhando a relevância da antecipação e construção de ambientes organizacionais flexíveis e preparados (Mizrak, 2024; Saetren et al., 2024).

No que diz respeito ao período de crise, a gestão de recursos humanos foi descrita como um suporte essencial tanto no plano funcional, através da reorganização das organizações, processos e horários, bem como no plano emocional, com a capacidade de escuta ativa, apoio individualizado e comunicação transparente. Evidenciou-se o papel da gestão de recursos humanos na promoção da estabilidade emocional organizacional, assumindo uma função mediadora entre as exigências da organização e o bem-estar dos seus colaboradores (Ortega & Montero, 2021).

No período pós-crise, os participantes reconheceram à gestão de recursos humanos um papel estratégico na transformação organizacional, como promotores da mudança, valorizando a capacidade de capitalizar as aprendizagens para fortalecer a resiliência coletiva. Defendeu-se assim a integração do conhecimento adquirido em processos de melhoria contínua, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional mais robusta face a futuras adversidades (Drozdowski et al., 2021). Reforçou-se o papel da gestão de recursos humanos como líderes facilitadores em contextos complexos (Jin et al., 2024).

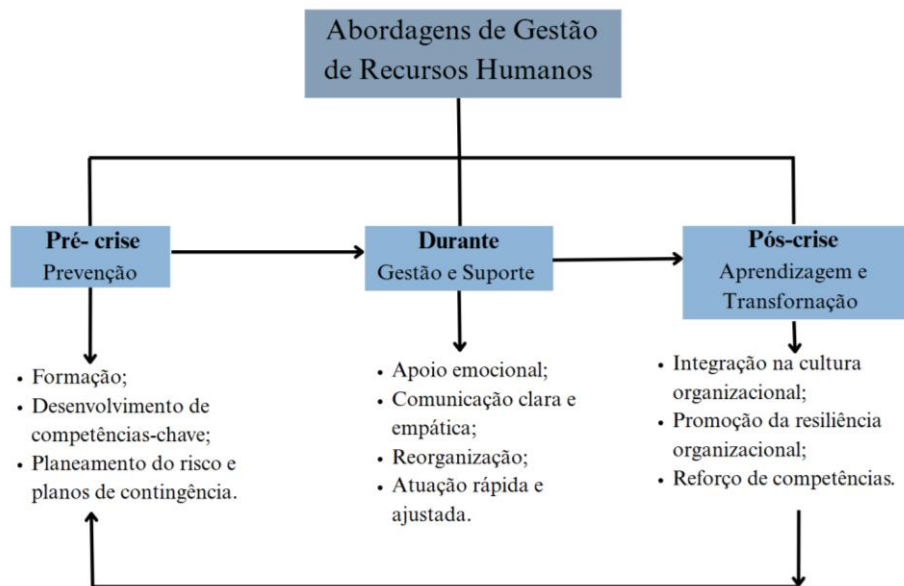
Os participantes destacaram ainda a perceção de que a proximidade entre a gestão de recursos humanos e colaboradores é um elemento crítico para uma resposta eficaz, tendo sido sugeridas medidas como o reforço da comunicação interna, a escuta ativa e a personalização do apoio.

Face ao exposto, a ação da gestão de recursos humanos foi percebida como estruturante, mas necessita de uma evolução no sentido da proatividade e da integração transversal na gestão de crise e risco, acompanhando as exigências atuais de ambientes organizacionais cada vez mais voláteis, incertos e exigentes.

Assim, conforme representado na Figura 10, a gestão de recursos humanos não atua de modo isolado em momentos de crise e risco, mas acompanha o ciclo completo da gestão de crise e risco. Deste modo, percebeu-se que existe um processo contínuo, no qual o pós-crise acaba por ter um papel fundamental numa fase de prevenção de crises vindouras, sendo reforçada a ideia da gestão de recursos humanos como agentes estratégico e de mudança. Esta abordagem destaca-se por não perceber os momentos de instabilidade como episódios isolados, mas sim como processos interligados e contínuos, nos quais a gestão de recursos humanos deve assumir uma função ativa e adaptada à realidade.

Figura 10

Abordagens de gestão de recursos Humanos (Fonte: Elaboração própria)





Este capítulo apresenta as principais conclusões e reflexões retiradas da investigação, dividindo-se em três partes: considerações finais, limitações do estudo e investigações futuras.

Num contexto empresarial marcado pela imprevisibilidade, complexidade e mudança constante, a capacidade das organizações para dar resposta eficaz a contextos de risco e possível crise tornou-se um fator determinante para a sua sustentabilidade e criação de valor. Deste modo, procurou-se compreender quais são as competências-chave para a gestão de crise e risco de modo a aumentar a resiliência organizacional.

Partindo de uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a profissionais de recursos humanos e profissionais com outras funções, permitindo recolher perspetivas diversas sobre a gestão de risco, crise, competências-chave associadas e abordagens da gestão de recursos humanos. A análise de conteúdo realizada evidenciou um conjunto de conclusões relevantes.

Em primeiro lugar, os participantes demonstraram uma distinção clara entre os conceitos de risco e de crise. O risco foi maioritariamente interpretado como um elemento contínuo e inerente à atividade organizacional, com elevado grau de incerteza, passível de ser antecipado. Já a crise foi descrita como um acontecimento inesperado, emocionalmente intenso e exigente em termos de resposta.

Entre as competências-chave mais mencionadas destacaram-se a comunicação, a capacidade de adaptação, o pensamento crítico, a gestão emocional, a criatividade, a inovação, a liderança, a empatia e o planeamento estratégico. Estas competências foram reconhecidas como determinantes para enfrentar situações de crise e risco, não apenas na perspetiva da tomada de decisão, mas também na mobilização de colaboradores, na gestão da incerteza e na manutenção da coesão interna. No que diz respeito apenas à gestão de recursos humanos, esta deve ser composta por elementos com elevada capacidade de escuta ativa, comunicação, empatia, gestão emocional e proatividade. A interligação entre as diferentes competências revela a importância de um perfil profissional multidimensional.

A investigação focou-se ainda no papel atribuído à gestão de recursos humanos e qual a sua abordagem no decorrer de contextos de elevada instabilidade. Assim, ao longo das três fases identificadas, pré-crise, durante e pós-crise, a gestão de recursos humanos foi descrita como mediadora, suporte emocional e agente promotor da mudança. Deste modo,

entendeu-se que a sua ação não se limita apenas à execução de funções operacionais, mas também à criação de condições para o desenvolvimento de uma cultura organizacional resiliente.

A cultura de aprendizagem, valorização do erro como fonte de crescimento organizacional e o desenvolvimento de competências-chave, emergiram como responsabilidades cruciais dos profissionais de recursos humanos.

Assim, este estudo veio também reforçar a necessidade de repensar nos processos de desenvolvimento de competências dentro das organizações. A formação teórica, embora relevante, revelou-se insuficiente e dissociada da prática, da experiência e da simulação. Os dados evidenciaram a importância de metodologias como *role play*, aprendizagem entre pares, *mentoring* e dinâmicas que exponham os profissionais a contextos realistas de pressão e incerteza.

Esta dissertação oferece assim uma perspectiva atualizada e contextualizada no pós-pandemia e num cenário económico-social instável. Sugere também alternativas para a atuação estratégica da gestão de recursos humanos e a redefinição de políticas de desenvolvimento de competências-chave, focadas na preparação das organizações para o imprevisto.

Não obstante, a investigação apresenta algumas limitações. A amostra, embora criteriosa, foi reduzida, o que pode restringir os resultados. Além disso, a amostra poderia ter sido composta por mais participantes com funções em gestão de recursos humanos. Ainda assim, os dados obtidos são valiosos na medida em que oferecem uma leitura aprofundada e prática dos conceitos em estudo.

Para futuras investigações, seria pertinente alargar o estudo a diferentes setores de atividade, comparar níveis hierárquicos distintos e perceber como é que a cultura organizacional influencia a perceção de crise e risco.

Por fim, conclui-se que a gestão de crise e risco não é apenas um exercício teórico, mas um processo profundamente humano. São as pessoas, com as suas competências, que determinam a capacidade de uma organização antecipar, enfrentar e transformar a adversidade em oportunidade. É precisamente nesse ponto que se revela o papel verdadeiramente transformador da gestão de recursos humanos: quando consegue atrair

e desenvolver profissionais com o perfil certo, contribui de forma decisiva para que a resiliência organizacional se torne uma realidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Al-Dahash, Hajer, Menaha Thayaparan, and Udayangani Kulatunga. (2016). “Understanding the terminologies: Disaster, crisis and emergency.” Association of Researchers in Construction Management (ACROM): 1191-1200

Alves, A., Martins, C., Pinho, E., & Tobias, G. (2017). A Teoria Fundamentada em Dados como ferramenta de análise em pesquisa qualitativa. CIAIQ 2017, 1.

Al Olaimat, F., Habes, M., Hadeed, A., Yahya, A., & Al Jwaniat, M. I. (2022). Reputation management through social networking platforms for PR purposes: A SEM-based study in the Jordan. *Frontiers in Communication*, 7, 1009359. doi:10.3389/fcomm.2022.1009359

Alariki, G., & Al-Abed, M. S. (2021). The Impact of Crisis Management on Employee’s Performance in the Yemeni Oil and Gas Industry. *Journal of Impact*, 2(1), 16-27.

Anton, S. G., & Nucu, A. E. A. (2020). Enterprise Risk Management: A Literature Review and Agenda for Future Research. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/jrfm13110281>

Arena, Marika, Michela Arnaboldi, and Giovanni Azzone. 2010. The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting Organizations and Society* 35: 659–75.

Assis, C. F., & Monteiro, R. (2023). Metodologias Qualitativas e Quadros de Referência para a Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. *Jures*, 16(29), Artigo 29.

Barrón Torres, J. G., & Sánchez Limón, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios gerenciales*, 38(163), 235-249.

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis (1 ed., Vol. 2). American Psychological Association. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/13620-004>

Broadstock, D. C., Chan, K., Cheng, L. T., & Wang, X. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters*, 38, 101716. doi:10.1016/j.frl.2020.101716 PMID:32837385

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

Byrne, Zinta S., James W. Weston, and Kelly Cave. 2020. Development of a scale for measuring students' attitudes towards learning professional (ie, soft) skills. *Research in Science Education* 50: 1417–33.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.) (2011). *The handbook of crisis communication*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Campos, C., & Siqueira, C. (2018). Investigação Qualitativa: Perspetiva geral e importância para as Ciências da Nutrição (Artigo de Revisão). *Acta Portuguesa de Nutrição*, Vol. 14, 30–34.

Coutinho, C. M. (2013). *Metodologia de investigação em ciencias sociais e humanas: Teoria e prática* (2a edição). Almedina.

Dayton, B. W. (2004), “Managing Crises in the Twenty First Century”, *International Studies Review*, 165-194.

Dell'Aquila, A., Graca, A., Teixeira, M., Fontes, N., Silva, S., 2021. MED-GOLD Indicators for the Wine pilot service over Iberian Peninsula from ERA5 Reanalysis 1979-2020. 10.5281/zenodo.5075996

Dohale, V., Ambilkar, P., Gunasekaran, A., & Verma, P. (2022). Supply chain risk mitigation strategies during COVID-19: Exploratory cases of “make-to-order” handloom saree apparel industries. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 52(2), 109–129. doi:10.1108/IJPDLM-12-2020-0450

Doval, E. (2019). Risk management process in projects. 30(2), 97– 114.

Drozdowski, G., Rogozińska-Mitrut, J., & Stasiak, J. (2021). The empirical analysis of the core competencies of the company's resource management risk. Preliminary study. *Risks*, 9(6). <https://doi.org/10.3390/risks9060107>

Egan, D. C. (2000). *Leadership for the 21st century: Competency requirements for senior officers of the Saanich Police Department (British Columbia)*.

Every Engineer Should Know About Risk Engineering and Management. Boca Raton: CRC Press, 2023.

Farokhzadian, J., Farahmandnia, H., Tavan, A., Taskiran Eskici, G., & Soltani Goki, F. (2023). Effectiveness of an online training program for improving nurses' competencies in disaster risk management. *BMC Nursing*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01497-1>

Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communication: A Casebook Approach (3th edition)*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ

Feldmann-Jensen, S., Jensen, S. J., Smith, S. M., & Vigneaux, G. (2019). The next generation core competencies for emergency management. *Journal of emergency management (Weston, Mass.)*, 17(1), 17–25. <https://doi.org/10.5055/jem.2019.0393>

Fischer, E., & Guzel, G. T. (2023). The case for qualitative research. *Journal of Consumer Psychology*, 33(1), 259-272.

Garcia-Perez, Alexeis, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, Denise Bedford, Margo Thomas, and Susan Wakabayashi. (2020) “Critical Capabilities and Competencies for Knowledge Organizations.” Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.

Ginting, H., Khristiningrum, V. A., Gustomo, A., Wisesa, A., & Saputra, J. (2023). Dynamics of human resource department ecosystem in developing human resource role: An ecosystem perspective. *PLoS ONE*, 18(12), 1–22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295544>.

González-Díaz, Romel R., Angel E. Acevedo-Duque, Santos L. G. Gómez, and Elena Cachicatari Vargas. 2021. Business counterintelligence as a protection strategy for SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 8: 340–52.

Gupta, P., & Srivastava, S. (2020, Julho 27). Work–life conflict and burnout among working women: A mediated moderated model of support and resilience. *International Journal of Organizational Analysis*.

Heath, R. L., & O'Hair, H. D. (Eds.) (2010). *Handbook of risk and crisis communication*. Routledge.

Hendarman, Achmad F., and Uwe Cantner. 2018. Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review* 8: 139–69

Jabbour, Mirna, and Magdy Abdel-Kader. 2016. ERM adoption in the insurance sector. Is it a regulatory imperative or business value driven? *Qualitative Research in Accounting and Management* 13: 472–510.

Jahantigh, F. F., Khanmohammadi, E., & Sarafrazi, A. (2018). Crisis management model using fuzzy cognitive map. *International Journal of Business Excellence*, 16(2), 177. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2018.10015930>

Jin, Y., Coombs, W. T., Wang, Y., van der Meer, T. G. L. A., & Shivers, B. N. (2024). “READINESS”: A keystone concept beyond organizational crisis preparedness and resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12546>

KAMBLE, S. S.; GUNASEKARAN, A.; SHARMA, R. (2018) Analysis of the driving and dependence power of barriers to adopt industry 4.0 in Indian manufacturing industry. *Computers in Industry*.

KAMBLE, S. S.; GUNASEKARAN, A.; GAWANKAR, S. A. (2018) Sustainable Industry 4.0 framework: A systematic literature review identifying the current trends and future perspectives. *Process Safety and Environmental Protection*

Kantrowitz, Tracy M. 2005. Development and Construct Validation of a Measure of Soft Skills Performance. Atlanta: Georgia Institute of Technology. Available

KIEL, D.; MULLER, J. M.; ARNOLD, C.; VOIGT, K. I. (2017) Sustainable industrial value creation: Benefits and challenges of industry 4.0. *International journal of innovation management*

Knopf, D. (2003). Competencies for crisis managers: A model. *Royal Roads University Masters Thesis Unpublished.*

LIAO, Y.; LOURES, E. R.; DESCHAMPS, F.; BREZINSKI, G.; VENÂNCIO, A. (2018) The impact of the fourth industrial revolution: a cross-country / region comparison.

LI, G.; HOU, Y.; WU, A. (2017) Fourth Industrial Revolution: technological drivers, impacts and coping methods. *Chinese Geographical Science*

LUTHRA, S.; MANGLA, S. K. (2018) Evaluating challenges to Industry 4.0 initiatives for supply chain sustainability in emerging economies. *Process Safety and Environmental Protection*

Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., & Guest, G. (2005). *Qualitative research methods*. Family Health International.

Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach. *Education sciences*, 10(7), 187.

Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., Zito., M, Cortese, C. G. (2020). “Everything will be fine”: A study on the relationship between employees’ perception of sustainable HRM practices and positive organizational behavior during COVID19. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1-17. doi:10.3390/su122310216

Martins, H. H. T. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e pesquisa*, 30(02), 289-300.

Moghabghab, Rola, Audrey Tong, Amy Hallaran, and Janet Anderson. (2018). “The difference between competency and competence: A regulatory perspective. *Journal of Nursing Regulation*, 9(2): 54-59.

MOKTADIR, M. A.; ALI, S. M.; KUSI-SARPONG, S.; SHAIKH, M. A. A. (2018) Assessing challenges for implementing Industry 4.0: Implications for process safety and environmental protection. *Process Safety and Environ Mental Protection*

Mikušová, M. i Čopíková, A. (2015). USING THE METHOD OF MULTI-CRITERIA DECISION MAKING TO DETERMINE THE COMPETENCY MODEL OF CRISIS MANAGER. *DIEM*, 2 (1), 470-486. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/161621>

Mizrak, K. C. (2024). *Crisis Management and Risk Mitigation* (pp. 254–278). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch013>

Nassaji, H. (2020). Good qualitative research. *Language Teaching Research*, 24(4), 427-431.

Nindl, B. C., Billing, D. C., Drain, J. R., Beckner, M. E., Greeves, J., Groeller, H., Teien, H. K., Marcora, S., Moffitt, A., Reilly, T., Taylor, N. A. S., Young, A. J., & Friedl, K. E. (2018). Perspectives on resilience for military readiness and preparedness: Report of an international military physiology roundtable. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 21(11), 1116–1124. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2018.05.005>

Norrman, A., & Wieland, A. (2020). The development of supply chain risk management over time: Revisiting Ericsson. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(6), 641–666. doi:10.1108/IJPDLM-07-2019-0219

Ortega, A. M. S., & Montero, F. J. O. (2021). Relación entre resiliencia y rendimiento en deportistas. Revisión sistemática. *Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico*, 6(2), 1-11.

Olson, D. L., & Wu, D. D. (2015). *Enterprise Risk Management: Coping with Uncertainty in the Global Market*. Springer.

Parente, C. D. (2022). *Work-life balance na perspectiva da Geração Y Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto*].

Parnell, J. A., & Crandall, W. (2021). What drives crisis readiness? An assessment of managers in the United States: The effects of market turbulence, perceived likelihood of a crisis, small-to medium-sized enterprises and innovative capacity. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(4), 416–428. <https://doi.org/10.1111/14685973.12350>

Patias, N. D., & Von Hohendorff, J. (2019). Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. *Psicologia Em Estudo*, Vol. 24, 14. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.43536>

Pérez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2019). How to manage corporate reputation? The effect of enterprise risk management systems and audit committees on corporate reputation. *European Management Journal*

Rainsbury, Elizabeth, David L. Hodges, Noel Burchell, and Mark C. Lay. (2002) Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions.

Rasheed, N.; Shahzad, W.; Khalfan, M.; Rotimi, J.O.B. Risk identification, assessment, and allocation in PPP projects: A systematic review. *Buildings* 2022

Rego, A., Pina, M., & Meyer Jr, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57.

Sætren, G. B., Vaag, J. R., & Lund, M. S. (2024). What and how to train for strategic crisis management: A systematic literature review. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(2). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12568>

Santos, A. Y., & Spers, R. G. (2023). Como mensurar a resiliência organizacional? Validando um modelo simplificado. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24, eRAMD230007.

Schweizer, P. J., & Renn, O. (2019). Governance of systemic risks for disaster prevention and mitigation. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 28(6), 862-874.

Shaw, M. (2018). Teaching campus crisis management through case studies: Moving between theory and practice. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 55(3), 308–320. <https://doi.org/10.1080/19496591.2018.1399894>

Shad, Muhammad Kashif, Fong-Woon Lai, Chuah Lai Fatt, Jiff Jaromir Klemes, and Awais Bokhari. 2019. Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production* 208: 415–25.

Soltovski, R., Resende, L. M. M. de, Pontes, J., Yoshino, R. T., & Silva, L. B. P. da. (2020). UM ESTUDO QUANTITATIVO SOBRE OS RISCOS DA INDÚSTRIA 4.0 NO CONTEXTO INDUSTRIAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 17(3), 165. <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i3>

Upadhyay, D. (2024). Crisis Leadership: A Conceptual Approach for Key Competencies and Recommendations. *J Edu Psyc Res*, 6(1), 01-05.

Van Wart, Montgomery and Kapucu, Naim(2011) 'Crisis Management Competencies', *Public Management Review*, 13: 4, 489 — 511, First published on: 18 March 2011 (First)

Vieira, L. S., Machado, W. D. L., Dal Pai, D., Magnago, T. S. B. D. S., Azzolin, K. D. O., & Tavares, J. P. (2022). Burnout e resiliência em profissionais de enfermagem de terapia intensiva frente à COVID-19: estudo multicêntrico. *Revista latino-americana de enfermagem*, 30, e3589.

Weißmüller, K. S. (2022). Publicness and micro-level risk behaviour: experimental evidence on stereotypical discounting behaviour. *Public Management Review*, 24(2), 601-630. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1862287>  
» <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1862287>

Weerapanpisit, P., Trilles, S., Huerta, J., & Painho, M. (2022). A decentralized location-based reputation management system in the IoT using blockchain. *IEEE Internet of Things Journal*, 9(16), 15100–15115. doi:10.1109/JIOT.2022.3147478

Yang, J., Xie, H., Yu, G., & Liu, M. (2021). Antecedents and consequences of supply chain risk management capabilities: An investigation in the post-coronavirus crisis. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1573–1585. doi:10.1080/00207543.2020.1856958

Yıldırım, M., & Solmaz, F. (2020). COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 Burnout Scale. *Death Studies*, 1–9. <https://doi.org/10.1080/07481187.2020.1818885>

Yin, C., Ye, K., & Mohamed, O. (2024). Developing a Conceptual Model for Promoting Risk Management for Public–Private Partnerships Projects. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16188221>.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (Fifth edition). SAGE



## Apêndice I – Declaração de consentimento informado

Estimado/a,

O meu nome é Maria Brandão e sou aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

No âmbito da minha Dissertação de Mestrado, intitulada “**Competências-Chave para a Gestão de Crises e Riscos: Uma Abordagem de Recursos Humanos para a Resiliência Organizacional**”, venho pelo presente solicitar a sua colaboração para participar no estudo que está a decorrer.

O principal objetivo da investigação passa por identificar quais são as competências-chave para a gestão de crises e riscos organizacionais, sendo que a entrevista engloba um conjunto de questões que se consideram relevantes para o cumprimento dos objetivos desta investigação. A participação neste estudo assume a forma de entrevista, pelo que implica a resposta a várias questões que serão recolhidas através da gravação de voz.

A participação na entrevista é anónima e voluntária, sendo a informação fornecida é estritamente confidencial, não sendo divulgado o nome do/a entrevistado/a na transcrição da entrevista para a dissertação. Todos os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos e de investigação, garantindo-se a proteção dos mesmos de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados.

Conto com a sua colaboração.

Fico a aguardar o seu melhor *feedback*,

Obrigada,

Maria Brandão

## Apêndice I I – Autorização e consentimento informado

Eu, \_\_\_\_\_, confirmo que fui informado/a sobre o estudo “**Competências-Chave para a Gestão de Crises e Riscos: Uma Abordagem de Recursos Humanos para a Resiliência Organizacional**”.

Neste sentido, confirmo que:

1. Fui informado/a sobre o objetivo do estudo.
2. Compreendo que a minha participação é voluntária.
3. Fui informado/a de que os meus dados pessoais serão protegidos de acordo com o regulamento Geral de Proteção de Dados.
4. Autorizo a gravação da entrevista.

Assinatura do/a Participante:

\_\_ / \_\_ / \_\_\_\_\_

## Apêndice III – Unidades de registo “Conceções de crise e risco”

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo
<b>Conceções de crise</b>		<p data-bbox="772 344 1466 488">“é um conjunto de fatores ou acontecimentos em simultâneo ou sequenciais que nós não conseguimos controlar” <b>(P1)</b></p> <p data-bbox="772 510 1466 654">“é quando algo já despoletou, já tem alguma coisa de grave a acontecer e temos de reagir para o acontecimento” <b>(P2)</b></p> <p data-bbox="772 676 1466 878">“fatores-chave que fazem depender a continuidade de uma determinada atividade económica ou outra qualquer (...) A crise obriga-nos a pensar fora da caixa” <b>(P3)</b></p> <p data-bbox="772 900 1466 990">“Crise, forçadamente, é algo bem mais grave do que o risco” <b>(P5)</b></p> <p data-bbox="772 1012 1466 1155">“A crise é má, é negativa, mas depois levou a que algumas coisas fossem desenvolvendo e não percebemos o alcance do que vai acontecer.” <b>(P6)</b></p> <p data-bbox="772 1178 1466 1267">“que a crise é ações que tenho que fazer em tempo real, são ações em tempo real.” <b>(P8)</b></p> <p data-bbox="772 1290 1466 1491">“é algo que por norma não está dependente de mim e ao qual eu sou submetida e que tenho para agir em função da forma como ela me vai impactar no meu negócio e na minha gestão” <b>(P11)</b></p> <p data-bbox="772 1514 1466 1648">“temos que tomar um conjunto de medidas que vão muito para além da prevenção, porque é algo que acontece que nós não dominamos” <b>(P12)</b></p> <p data-bbox="772 1671 1466 1872">“Uma crise é uma situação que acontece num contexto definido, num contexto e num horizonte temporal definidos, e que leva, muitas vezes, a tomar decisões em situações anormais” <b>(P13)</b></p>

	<p>“crise às vezes é devida a situações externas e se dá essa crise e que, portanto, são situações um bocadinho mais difíceis de controlar” <b>(P14)</b></p> <p>“crise é quando acontece alguma coisa que tu já vais atenuar o que já está a acontecer (...) Situações de crise são situações muito desesperadas, e tu aí tens que atuar e atuas em modo de supervivência.” <b>(P15)</b></p>
<b>Conceções de risco</b>	<p>“A nível empresarial, o risco é uma variável constante.” <b>(P1)</b></p> <p>“tudo aquilo que tem algum grau de incerteza” <b>(P3)</b></p> <p>“O risco, para mim, é uma coisa mais leve (...)E o risco, se as coisas correrem menos bem, poderá acabar a dar origem de alguma crise” <b>(P5)</b></p> <p>“o risco é quase pré-planeamento, no sentido de aquilo pode acontecer” <b>(P8)</b></p> <p>“é algo que pode pôr em causa ou é algo que me leva a tomar decisões constantes porque o meu objetivo é minimizá-los e não os ter” <b>(P11)</b></p> <p>“No risco, há uma série de situações que nós temos que planear e prever e antecipar” <b>(P12)</b></p> <p>“risco é uma constante, ou seja, é algo que, para quem gere, existe sempre” <b>(P13)</b></p> <p>“o risco para mim pode ser um risco diário, que tem que estar percecionado e tem que estar bem documentado e que tem que ter plano de contingência” <b>(P14)</b></p> <p>“O risco é uma coisa que tu consegues antecipar” <b>(P15)</b></p>
Risco Humano	<p>“o risco de colocarmos uma pessoa em determinadas funções e essa pessoa não se adequar às mesmas” <b>(P3)</b></p> <p>“o risco de perdermos alguém gera imediatamente uma crise” <b>(P4)</b></p>

---

“nós estamos constantemente com a equipa a mudar, temos uma grande rotação em RH” (P4)

“o problema do desaparecimento iminente de várias profissões” (P6)

“um risco grande de estar agora a colocar no mercado profissionais que estão deslumbrados e dependentes da tecnologia” (P6)

“tudo o que é risco de exposição de pessoas” (P7)

“A distância física das pessoas prejudica a gestão de recursos humanos mais próxima” (P7)

“Essa parte do teletrabalho, isto não funciona porque nós somos pessoas e precisamos de socializar” (P8)

“é carga horária, Não dá para aguentar.” (P8)

“outras falhas, que é a ligação entre as pessoas (...), a partilha de informação, a partilha de conhecimento de um ou outro assunto fica um bocadinho mais perdida” (P14)

“Há um desgaste emocional enorme (...) as pessoas estão muito sobrecarregadas. Quando estamos sobrecarregadas estamos em modo de reação” (P15)

---

Risco Financeiro

“tudo o que é riscos de impacto no negócio” (P7)

“os riscos que depois se vão traduzir em números, em resultado financeiro, ou se quiser dizer em resultado operacional financeiro, e esses riscos estão presentes” (P7)

“Termos um volume de carga semanal mais baixo do que o que estava previsto, afetando, assim, o rendimento, não estavam a faturar tanto para a empresa” (P9)

“Aumento da inflação, aumento do custo de vida e, conseqüentemente, uma deterioração da qualidade de vida das pessoas” (P11)

---

---

Risco Tecnológico

“Estamos muito dependentes da questão da inteligência artificial” **(P1)**

“tudo o que é tecnologias a nível informático online acabam por mudar muito rápido e nós temos de estar sempre dois ou três passos à frente” **(P2)**

“A evolução tecnológica é um fator preponderante” **(P3)**

“A IA agora é o principal. É o grande risco” **(P6)**

“nós no fundo convivemos com uma ameaça de substituição do físico pelo digital” **(P7)**

“porque cada vez mais estamos dependentes dos sistemas informáticos” **(P14)**

“o facto das pessoas fazerem teletrabalho, há risco (...) E o teletrabalho não está muito bem definido para as pessoas o que é” **(P14)**

---

## Apêndice IV – Unidades de registo “Preparação dos colaboradores” e “Ações preventivas”

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo
Preparação dos colaboradores		“as pessoas não estão preparadas” (P1)
		“Não sabiam, não sabiam como reagir.” (P8)
		“Não acho que estivesse preparada (...) Neste momento, acho que já está.” (P11)
		“a maioria não está preparada” (P13)
Ações preventivas para crise e risco	Formação	“Eu acho que o que as empresas devem fazer é preparar os funcionários, essencialmente líderes (...) capacita-los para a forma que eles têm de responder às perigos e prever o risco” (P5)
		“Temos feito estas formações, sinto que estou um bocadinho atrás, de facto, desta nova geração, mesmo que já está nascida, que está preparada para responder de outra maneira”(P6)
		“Podíamos fazer uma espécie de ações de formação ou ações de esclarecimento” (P8)
		“fez uma ação que acho que foi extraordinária, que foi cursos online” (P12)
		“formação, a explicar bem às pessoas” (P14)
	Inovação	“Eu continuo a olhar para a inovação, sempre. o facto de deixarmos de inovar porque estamos, digamos assim, confortáveis, vai-nos matar.” (P2)
		“Convivemos bem com o tema crise ou com o tema ameaça que pode gerar uma crise e para esse efeito o que fizemos foi diversificação de atividades, de negócios” (P7)

---

Planeamento estratégico	<p>“ultrapassar situações de crise, não é perderem o risco, mas conseguirem controlar o risco e isso passa por planear.” <b>(P1)</b></p> <p>“implicam fundamentalmente reagir e estudarmos soluções para sair dela.” <b>(P3)</b></p> <p>“Nós temos que prever o que é que pode acontecer, se não podemos entrar em risco”<b>(P5)</b></p> <p>“também antecipação de algumas ações de mitigação do que eu anteriormente disse de alguns dos riscos que estamos sujeitos e expostos” <b>(P7)</b></p> <p>“tentar planear e perceber como é que eu posso, o que é que eu posso fazer para aquilo não acontecer” <b>(P8)</b></p> <p>“Nós devemos sempre antecipar essas coisas quando tomamos decisões.” <b>(P10)</b></p> <p>“Acontecia uma coisa e venhamos pensar, íamos analisar. Agora, não.(...) Acho que temos mecanismos e rapidamente tomamos uma decisão” <b>(P11)</b></p> <p>“ter o risco minimamente calculado(...)quanto mais conhecimento nós tivermos da operação, mais pressupostos nós conhecemos, mais conseguimos prever as consequências e, portanto, conseguimos calcular o risco” <b>(P13)</b></p> <p>“Conceptualmente, há planos para tudo e mais um par de votas, porque nós somos 13 mil (...), a maioria das vezes foge do plano. Mas também os planos existem para isso mesmo, para serem adaptados à realidade” <b>(P13)</b></p> <p>“Desenhar cenários, precisamente, para conseguir minimizar esse risco, na nossa</p>
----------------------------	--

---

---

função, temos sempre que antecipar riscos (...) parar para pensar estratégia, parar para planejar, é essencial.” (P14)

“dentro de termos o risco previsto e planeado, sabendo quais podem ser os efeitos com o cenário pessimista, o cenário bom ou o cenário razoável, ajuda-nos a ter alguma tranquilidade” (P15)

---

Estruturas de suporte

de “temos na organização de tudo e a organização em si tem as suas ferramentas já instituídas (...)a organização tem um gabinete de risco, tem uma comissão executiva bem preparada”(P3)

“Criou-se, por exemplo, uma equipa interna que só faz continuous improvement. A única coisa que eles fazem é melhorar os processos”(P4)

“havia um departamento montado com várias pessoas a trabalhar ali e eram vistas de outra forma e eu sinto que houve sempre muito apoio (...) sentir esse apoio na parte psicológica” (P8)

“E um dos departamentos que vai ser agora criado é o departamento de risco.” (P14)

---

## Apêndice V – Unidades de registo “Impacto emocional da crise e do risco”

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo
<b>Impacto emocional da Crise e risco</b>	<i>Stress</i>	<p>“Mas claro que gerou stress” (P2)</p> <p>“Implicam um maior nervosismo, implicam um maior nível de stress” (P3)</p> <p>“acabava por stressar muito mais, acabava por até ficar mais irritada, mais impaciente porque eu não sabia para onde me virar para resolver os meus problemas.” (P8)</p> <p>“um bocado stressante para poder gerir e dar seguimento aos serviços” (P9)</p> <p>“E nas pessoas, nos recursos humanos, obviamente que ainda traz mais stress” (P12)</p>
	Insegurança	<p>“Nós não sabemos sempre o que vai acontecer no dia de amanhã, tudo muda muita rápido, as equipas ficam inseguras.” (P5)</p> <p>“as pessoas entram no modo de supervivência, ficam muito inseguras e então é muito mais difícil controlar depois o efeito da coisa.” (P15)</p>

## Apêndice VI – Unidades de registo “Competências-chave para a gestão de crise e risco”

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de registo</b>
<b>Competências-chave para a gestão de risco</b>	Empatia	<p>“colocar-me nos pés da outra pessoa” (P4)</p> <p>“Era aquela empatia... A proximidade” (P6)</p> <p>“se calhar ficam melhores se tivermos empatia e parte pessoal” (P8)</p> <p>“E também algum cuidado com as pessoas” (P15)</p>
	Flexibilidade	<p>“Muita flexibilidade” (P2)</p> <p>“capacidade e a flexibilidade mental” (P6)</p> <p>“A primeira é muita flexibilidade das soluções flexíveis” (P7)</p> <p>“capacidade de ser flexível (...) se não conseguimos ser flexíveis ao ponto de perceber que há mais para além daquilo que estamos a ver, não vamos evoluir com certeza” (P10)</p> <p>“flexibilidade mental” (P13)</p>
	Comunicação	<p>“A comunicação e a transparência acho sempre importante” (P2)</p> <p>“haver frontalidade e transparência na comunicação, não escondendo aquilo que são os momentos de maior fragilidade.” (P3)</p> <p>“a comunicação, sem dúvida” (P4)</p> <p>“uma competência central, seja qual for a atividade, é a questão da comunicação” (P6)</p> <p>“Comunicação, mas uma comunicação aberta”(P8)</p> <p>“uma boa comunicação” (P9)</p> <p>“comunicação interna, fundamental” (P10)</p> <p>“Comunicação. Nós temos que fazer um papel de explicar às pessoas o que é que cada peça é</p>

	<p>importante, em que momento e em que sítio.” <b>(P11)</b></p> <p>“comunicarem muito bem. A comunicação é muito importante” <b>(P14)</b></p> <p>“componente forte de comunicação, como comunicar às pessoas que têm que saber o que está a passar”. <b>(P15)</b></p>
Capacidade de adaptação	<p>“Adaptabilidade sem dúvida” <b>(P2)</b></p> <p>“a questão da nossa capacidade de adaptação a novas situações e ultrapassar” <b>(P5)</b></p> <p>“é aquela capacidade de adaptação” <b>(P6)</b></p> <p>“adaptarmos a essas circunstâncias” <b>(P10)</b></p> <p>“predisposição para poder acolher a mudança (...) tenho que ter a capacidade de me adaptar” <b>(P13)</b></p>
Gestão emocional	<p>“A inteligência emocional” <b>(P3)</b></p> <p>“resistência ao stress muito elevada, que faz parte de uma certa gestão emocional” <b>(P12)</b></p> <p>“inteligência emocional” <b>(P14)</b></p> <p>“conseguires manter a tranquilidade e manteres o lado esquerdo do cérebro a funcionar” <b>(P15)</b></p>
Planeamento estratégico	<p>“Capacidade analítica, capacidade de antecipar determinados fatores” <b>(P3)</b></p> <p>“A parte do planeamento e de conseguir gerir todos” <b>(P9)</b></p> <p>“conseguir fazer vários cenários para resolver e conseguir antecipar o que é que vem a dar em crise, o que é que pode acontecer a partir dali” <b>(P15)</b></p>
Pensamento crítico	<p>“aquele pensamento crítico” <b>(P1)</b></p> <p>“nós somos cada vez mais formatados é preciso pensamento critico”<b>(P5)</b></p>

	<p>“É tal questão do pensamento crítico” <b>(P6)</b></p> <p>“é preciso alguém que tenha um espírito crítico, que diga, e que se calhar até conduza um bocado o processo” <b>(P10)</b></p> <p>“Espírito critico muito, muito, muito elevado” <b>(P11)</b></p> <p>“pensamento crítico, mesmo durante uma crise” <b>(P15)</b></p>
Resiliência	<p>“é preciso testar, testar, testar até acertarmos a solução certa e, portanto, isso implica muita resiliência” <b>(P1)</b></p> <p>“temos de ser resilientes, mas também temos de saber quando parar e quando dizer que a partir de agora, ser resilientes já não muda nada.” <b>(P2)</b></p> <p>“e resiliência” <b>(P5)</b></p> <p>“serem muito resilientes também, resilientes na medida de que não podem desistir no primeiro momento” <b>(P7)</b></p> <p>“Claro que a resiliência também é importante” <b>(P13)</b></p> <p>“a resiliência, que neste caso hoje acho que é uma das mais importantes” <b>(P15)</b></p>
Criatividade	<p>“A criatividade também” <b>(P2)</b></p>
Inovação	<p>“Eu continuo a focar muito também na inovação” <b>(P2)</b></p> <p>“para pensarem um pouco... Fora da caixa” <b>(P5)</b></p>
Proatividade	<p>“a proatividade” <b>(P2)</b></p> <p>“Ser-se proativo” <b>(P11)</b></p>
Liderança	<p>“a capacidade de poderem e conseguirem mobilizar pessoas para um determinado fim comum” <b>(P3)</b></p>

	<p>“capacidade de liderar” <b>(P11)</b></p> <p>“a liderança, por exemplo, é muito importante” <b>(P15)</b></p>
Capacidade de reação	“para terem uma capacidade de reação” <b>(P5)</b>
Escuta ativa	<p>“mas é saber ouvir (...) escuta ativa” <b>(P4)</b></p> <p>“É escuta ativa” <b>(P8)</b></p>
Capacidade de tomada de decisão	<p>“Serenidade na tomada de decisões, tenho que ter alguma ponderação na tomada de decisões” <b>(P11)</b></p>

## Apêndice VII – Unidades de registo “Estratégias de desenvolvimento de competências-chave para a gestão de crise e risco”

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	
Estratégias de desenvolvimento de competências-chave	Formação	“passam pela parte da formação que daria jeito de ter para compreendermos melhor as diferentes tipologias destes casos que nos vão surgindo.” (P1)	
		“acho fundamental a formação” (P2)	
		“A formação é absolutamente determinante” (P3)	
		“Eu considero que é essencial” (P4)	
		“alguma formação no sentido de fazer ver, de apresentar um novo mundo, um conjunto de transformações que são muito rápidas” (P7)	
		“Podíamos fazer uma espécie de ações de formação (...)Não precisa de ser o teórico” (P8)	
		“A formação acaba por ser sempre o elemento fundamental” (P9)	
		<i>Role play</i>	“essa componente do roleplay (...) E o role play tem a vantagem de as pessoas verem e vivenciarem o episódio e perceberem.” (P15)
		Simulações	“Por exemplo, simulações. Simulações. Como é que eu reagiria neste problema? Sem guiões, sem script” (P8)
“Simulações e perceber quem reage melhor, acho que é aproveitar um bocadinho as skills de cada um.” (P10)			
“Com situações e simulações reais. Com um grupo em que as pessoas são todas expostas.” (P15)			

---

Aprender com o erro	<p>“acho que depois é uma questão de aprenderes com os erros e teres esta noção de que tudo pode voltar a acontecer e seres mais proativo agora e teres mais esta gestão da risco” <b>(P2)</b></p> <p>“aquilo que se aprendeu em momentos de crise deve ser de alguma forma disseminado como conhecimento que implica que as pessoas e toda uma organização seja mais resiliente em crises vindouras” <b>(P3)</b></p> <p>“não podemos deixar que aquilo que aprendemos em determinado contexto de crise se esfume e deixe-se fazer parte daquilo que é a cultura e o conhecimento transversal de uma organização” <b>(P10)</b></p>
<i>Mentoring</i>	<p>“este trabalho de mentalização, vamos dizer assim, de mentoring vai aqui permitir que todos possamos também perceber que temos que ser muito mais disponíveis para mudanças” <b>(P7)</b></p> <p>“Mentoring, acho que funcionaria” <b>(P12)</b></p>

---

## Apêndice VIII – Unidades de registo “Conceções dos participantes sobre resiliência organizacional” e “Fatores promotores da resiliência”

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo
<b>Conceções de resiliência organizacional</b>		<p>“resiliência está necessariamente ligada à minha empatia (...) Se não for, vou desistir <b>(P1)</b></p> <p>“sem a resiliência, tornar-se-á muito complicado enfrentar qualquer crise” <b>(P2)</b></p> <p>“resiliência numa crise organizacional é como o esteio que segura uma vinha” <b>(P3)</b></p> <p>“É essencial, mas o que hoje à minha volta é que ela não existe” <b>(P4)</b></p> <p>“nós devíamos ser ensinados a não desistir” <b>(P5)</b></p> <p>“A resiliência é aquela questão de seja qual for aqui o contexto, eu vou ter sempre uma palavra a dizer, um objetivo a cumprir, ou posso tentar de outra maneira” <b>(P6)</b></p> <p>“É a capacidade da pessoa acreditar e testar um determinado limite, um determinado objetivo ou perseguir uma determinada transformação.” <b>(P7)</b></p> <p>“tenho que ser resiliente a nível profissional e sair por cima (...) Tenho um problema, quero passar por cima, quero fazer tudo o que posso para isso” <b>(P8)</b></p> <p>“Penso que não precisamos ser resilientes até ao fim, temos que ver todos os aspetos positivos e aspetos negativos, sendo que numa crise quando são fatores que sejam extraordinários a nós e que não consigamos controlar” <b>(P9)</b></p> <p>“A resiliência é um fator chave, determinante” <b>(P10)</b></p>

---

“é importante porque demonstra a capacidade de resistência, de adaptação, também de não acomodar” (P11)

“não abdicar daquilo que é essencial e daquilo que está planejado e que está definido (...) no fundo é segurar as rédeas para que o cavalo não se descontrole e vá por aí fora” (P12)

“acho que é um conjunto de várias características da pessoa, do perfil e até dos valores dessa pessoa que acabam por torná-la, no fim, resiliente” (P12)

“a capacidade de ir à luta, de dizer eu não vou desistir na primeira à adversidade, mas quando começa a ser uma adversidade que eu percebo que eu não consigo, que eu não tenho capacidade, tenho que saber sair, e sair de forma inteligente” (P13)

“é mesmo só a resiliência que leva a que as pessoas continuem (...)a resiliência tem um papel muito importante (...)vontade de fazer com vontade de melhorar e de acrescentar valor ao que estão a fazer.” (P14)

“quando as coisas estão a correr mal, que é numa situação de crise, parece que tudo à volta está a correr mal, manter o lado racional a funcionar e não deixar que o lado emocional se sobreponha para conseguirmos estar focados na solução é ser resiliente” (P15)

---

**Fatores promotores da resiliência**

Gestão de recursos

“aquelas pessoas têm um papel ativo na gestão da crise com algum cargo associado, poderem ter no fundo uma redução de tempo de trabalho associado à gestão desses mesmos casos.” (P1)

---

Tolerância ao erro	“Ser tolerante ao erro. Porque é possível que uma organização seja tolerante ao erro. E é um erro positivo (...)Portanto, e acho que a tolerância ao erro é importante.” (P15)
Partilha de conhecimento e experiência	“A partilha de conhecimento entre as pessoas e a promoção da partilha de conhecimento entre as pessoas é muito bom” (P3) “encontros informais para partilha de conhecimentos (...) são muito importantes para que as pessoas sintam como que um cimento que as une dentro de uma organização” (P5)
Dinâmicas de grupo	“ideias como dinâmicas de grupo eu se calhar acho mais importante” (P6)
<i>Outdoor Learning</i>	“Pode funcionar muito bem o outdoor learning com desafios para colocar as pessoas fora do seu contexto habitual” (P7)
<i>Workshops</i>	“é fazer workshops e algumas atividades de equipa.” (P7)
Simulações	“O contexto do simulador acho que pode funcionar muito bem, pode ajudá-las a aprenderem a gerir melhor o seu comportamento futuro em função de um determinado acontecimento inimaginável ou que não é expectável.”(P7)
<i>Feedback</i>	“Fazermos avaliações de todas as skills e conseguirmos, no fundo, dar um feedback às pessoas (...)Ter um feedback mas entender se o meu papel está bem ou não está bem” (P8)
Motivar as equipas	“Se soubermos motivar as pessoas, as pessoas vêm naturalmente de forma resiliente” (P11)
Liderança pelo exemplo	“liderar por exemplo, as chefias têm que dar o primeiro passo, porque numa organização, as

---

“pessoas constroem-se à imagem do seu líder”

**(P11)**

---

## Apêndice VIII – Unidades de registo “Abordagens da equipa de Recursos Humanos a contextos de crise”

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo
Papel da equipa de gestão de Recursos Humanos	Prevenção	<p>“A equipa tem uma ação reativa” (P2)</p> <p>“Avaliar a situação em que as equipas estão” (P3)</p> <p>“principal função devia ser usar uma linguagem é transparência, clareza e preparar as pessoas para estes cenários” (P5)</p> <p>“o que devia fazer era preparar as pessoas a dois níveis, para elas se adaptarem (...) desmistificar algumas coisas” (P6)</p> <p>“parte preventiva passa por muita iniciativa, não só de comunicação com as pessoas, mas também de identificação de fatores de risco” (P7)</p> <p>“devem antecipadamente procurar meios para fazer a resolução dos problemas que possam vir no futuro” (P9)</p> <p>“criar planos de contingência” (P10)</p> <p>“Desde logo trabalhando em cultura empresarial, que é uma coisa que demora muito tempo a transformar” (P13)</p> <p>“eu acho que as equipas deveriam ter sempre alguém que pensasse na crise, tanto interna como externa” (P14)</p> <p>“tem de delinear uma estratégia em que tem ações de contingência ou ações de maioria para que essa crise não aconteça” (P14)</p>
	Gestão imediata	<p>“equipa tem que estar permanentemente alerta aos sinais de debilidade e de cansaço que</p>

---

normalmente existem, na fase em que nós estamos a enfrentar a crise.” (P1)

“Fazer com que as energias continuem renovadas, com que as pessoas se mantenham unidas em prol daquilo que é uma missão comum” (P3)

“Eu acho que aqui a palavra-chave é enfrentar as coisas e esclarecer.” (P6)

“estarem a par sempre de tudo o que se passa diariamente, perceber como é que as equipas se sentem” (P9)

“Nós temos uns eventos que chamamos “conversa com o presidente” e em presença de uma crise nós ativamos um processo deste em que ele fala para todos os colaboradores e que assegura aos colaboradores quais são os possíveis” (P11)

“E o que nós temos de fazer é incluir também confiança nas pessoas e mostrar-lhes(...) quanto mais a gestão for transparente e houver informação e comunicação, melhor funciona” (P12)

“O nosso papel é muito servir aqui de mediador entre as partes.” (P15)

---

Pós-crise

“Depois da crise, o que há a fazer é considerar aqui que há um histórico que deve ser guardado, que não pode ser algo que passou e nós não aprendemos com isso, devemos aprender com o que vivemos durante uma crise” (P3)

“pode ter aqui um papel muito importante na prevenção da doença profissional gerada por

---

---

stress ou por um quadro, vamos dizer, de quase burnout” (P7)

“temos planos de recuperação, (...) uma política de substituição de pessoas, ou seja (...) eu diria que não há neste momento ninguém no grupo que, se for embora, será uma perda significativa. Nós temos sempre... Um plano B” (P11)

“olhar para trás e ver o que é que nós podemos colocar no dia-a-dia que evita essa crise (...) é deixar de ser tratado como plano de contingência e passa a fazer parte do dia-a-dia e da função de cada um” (P14)

---

Apoio junto dos colaboradores “estão a introduzir uma opção de recursos humanos mais chegada a todas as equipas e isso vai-nos trazer uma ligação muito mais fácil e há mais proximidade” (P2)

“Se exigimos produtividade e pedimos às pessoas apoio em momentos de crise (...) que se unam e que sejam resilientes, por outro lado, a empresa também depois tem de compensar com formações externas, suporte familiar” (P3)

“De forma ativa é terem unidades de apoio às pessoas (...) através de medidas que suportem, que deem um apoio e suporte às pessoas para segurarem e para evitarem males maiores” (P7)

“Ter apoio psicológico ao dispor, mas verdadeiro (...) Tipo cheque dentista só para o psicólogo.” (P8)

---

---

“devem sempre falar abertamente com as pessoas e saber lidar com todos os problemas, ser o mais sincero possível (...)

é o ideal para apaziguar o nervosismo e para que as pessoas se consigam sentir melhor.”

**(P9)**

“perceber o que é que originou medo ou desconforto ou aquela insegurança naqueles trabalhadores.” **(P13)**

“deve estar muito atenta às necessidades das pessoas, muito atenta, quer profissionais, quer pessoais, porque também é importante o lado humano e ver as necessidades de cada um, sem ser injusto uns para os outros”. **(P14)**

“Estar *aware* do que são os desejos, as intenções das pessoas. E depois (...) algumas ações para mostrar às pessoas que estamos atentos e que querem fazer isto.” **(P15)**

---