

# LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS NO TURISMO



## ÍNDICE

O que é uma Microcredencial?

**1.** Duração

**2.** ECTS

**3.** Sinopse

**4.** Destinatários

**5.** Condições de Acesso

**6.** Pré-requisitos

**7.** Objetivos de Aprendizagem

**8.** Competências a Adquirir

**9.** Conteúdos ou Estrutura Curricular

**10.** Bibliografia

**11.** Metodologia

**12.** Avaliação e Classificação

**13.** Formadora

**14.** Coordenação do Curso

## O QUE É UMA MICROCREDENCIAL?

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

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

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

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

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

### 1. DURAÇÃO

A duração total da microcredencial é de 52 horas, em regime assíncrono, distribuídas em 6 semanas.

### 2. ECTS

A esta microcredencial correspondem 2 ECTS da UAb, estimando-se uma duração de 52 horas.

### 3. SINOPSE

A mudança é atualmente uma constante à medida que o mundo se torna mais complexo, incerto e volátil. O contexto atual exige velocidade, aprendizagem e trabalho em equipa, e as pessoas são mais necessárias do que nunca.

A conceção do trabalho, fortemente baseado no conhecimento e habilidades técnicas, evolui para um trabalho em que a componente emocional e colaborativa cresce de importância, onde o desenvolvimento da confiança, comunicação, autonomia e

---

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

cooperação são cada vez mais importantes.

As novas aptidões e competências como a aprendizagem ativa, a resolução de problemas complexos, a resiliência, e o pensamento sistémico são cada vez mais procuradas pelas organizações.

O líder de hoje enfrenta diferentes desafios, desde liderar-se a si mesmo, gerir diferentes expectativas, liderar e desenvolver os seus colaboradores, gerir o negócio de hoje e preparar-se para o futuro.

A gestão de equipas é assim uma competência crítica para os líderes. 80% das organizações operam quase totalmente em equipas e as equipas colaborativas estão mais preparadas para ultrapassar os desafios atuais e futuros.

## **4. DESTINATÁRIOS**

São destinatários desta microcredencial:

- Todas as pessoas de qualquer área de formação técnica/científica que pretendam aprofundar o seu conhecimento na área da liderança e gestão de pessoas;
- Todos os profissionais que estejam direta ou indiretamente ligados às atividades que compõem o setor turístico;
- Todos os alunos universitários.

## **5. CONDIÇÕES DE ACESSO**

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

Podem candidatar-se:

- a) O titular que tenha obtido no mínimo o grau do ensino secundário (12.º ano de escolaridade) ou equivalente;
- b) Residência em Portugal, durante a frequência da formação.

## **6. PRÉ-REQUISITOS**

Tratando-se de um curso de ensino a distância na modalidade de e-learning, a sua frequência exige que as/os candidatas/os tenham acesso a computador com ligação à Internet e possuam conhecimentos de informática, na ótica do utilizador, incluindo de navegação na Internet.

## 7. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Os objetivos do curso são:

1. Desenvolver competências de liderança e gestão de pessoas, com ênfase no turismo;
2. Estimular a evolução da liderança individual para uma liderança partilhada;
3. Promover a comunicação, o trabalho em equipa, a aprendizagem e resultados sustentáveis.

## 8. COMPETÊNCIAS A ADQUIRIR

Espera-se que os participantes adquiram as seguintes competências que lhes serão certificadas/identificadas no documento certificador desta microcredencial:

- a) Desenvolver uma visão estratégica e sistémica dos desafios dos líderes e equipas;
- b) Identificar as competências mais importantes a desenvolver para a gestão de pessoas;
- c) Identificar os pilares da autoconsciência individual e coletiva;
- d) Distinguir e utilizar o feedback e o feedforward como ferramentas de comunicação e desenvolvimento pessoal e da organização;
- e) Distinguir liderar-me a mim mesmo, desenvolvendo maior autoconsciência e autogestão, de liderar os outros, desenvolvendo habilidades de trabalho em equipa;
- f) Identificar a importância da integração das aprendizagens para o desenvolvimento individual e da equipa.

## 9. CONTEÚDOS OU ESTRUTURA CURRICULAR

Esta microcredencial está estruturada em 2 módulos que se desenvolvem sequencialmente, com a duração de 3 semanas cada. A sua duração total é de 52 horas (volume de trabalho dos formandos) que correspondem 2 ECTS da UAb e realiza-se em regime de formação a distância online, ao longo das 6 semanas.

### MÓDULO 1 | LIDERAR-ME A MIM

[Duração: 26 horas teórico-práticas | 1 ECTS]

#### Objetivos do módulo

- Desenvolver competências de liderança e gestão de pessoas;

- Estimular a evolução da liderança individual para uma liderança partilhada.

### **Competências a adquirir**

No final deste módulo espera-se que os participantes adquiram as seguintes competências:

- a) Desenvolver uma visão estratégica e sistémica dos desafios dos líderes e equipas;
- b) Identificar os pilares da autoconsciência individual e coletiva;
- c) Identificar comportamentos que limitam o desenvolvimento da liderança.

## **MODULO 2 | LIDERAR OS OUTROS**

[Duração: 26 horas teórico-práticas | 1 ECTS]

### **Objetivos do módulo**

- Compreender a importância da liderança e gestão de pessoas no turismo;
- Desenvolver aptidões de gestão de desempenho e compreender as responsabilidades sociais no turismo.

### **Competências a adquirir**

No final deste módulo espera-se que os participantes adquiram as seguintes competências:

- a) Ser capaz de comunicar de forma clara e precisa;
- b) Gerir equipas de forma eficaz e ser capaz de resolver com rapidez problemas, incluindo a gestão de conflitos;
- c) Liderar de forma eficiente uma equipa.

## **10. BIBLIOGRAFIA**

Bradberry, T., & INTELLIGENCE, C. C. E. (9). Bad Manager Mistakes That Make Good People Quit.

Covey, S. M., & Merrill, R. R. (2007, January). The speed of trust. *In SAE Invitational Forum on Leadership and Management*.

de Souza, F. A., & de Barros Marques, A. C. F. (2019). Liderança situacional nas organizações: uma reflexão de seus impactos na atuação do líder. *Revista Hum@ nae*, 13(2).

Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard business review*, 82(10), 139-146.

Eurich, T. (2018). What self-awareness really is (and how to cultivate it). *Harvard Business Review*, 4(4), 1-9.

Eurich, T. (2018). The right way to respond to negative feedback. *Harvard Business Review*.

European Commission. The digital transition of tourism. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-tourism-transition/digital-transition-tourism\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-tourism-transition/digital-transition-tourism_en)

Finuras, P. A. U. L. O. (2018). *Globalização e Gestão das Diferenças Culturais*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. *Harvard business review*, 84(2), 1-5.

Goleman, D., & Nevarez, M. (2018). Boost your emotional intelligence with these 3 questions. *Harvard Business Review*, 16.

Goldsmith, M. (2007). Which workplace habits do you need to break to become more successful?. *Journal for Quality and Participation*, 30(2), 4.

Goldsmith, M. (2003). Try feedforward instead of feedback. *Journal for Quality and Participation*, 38-40.

Hawkins, P. (2017). *Tomorrow's leadership and the necessary revolution in today's leadership development*. Henley Business School, Henley.

Martins, A. E., & Lopes, A. (2012). *Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Fundamentos e Estrutura da Gestão e do Conhecimento nas Organizações*. Lisboa: Editora RH.

Martins, A. E., & Lopes, A. (2024). Intellectual Capital: Revisiting an Analytical Model. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(11), 478.

Meyer, E. (2022). *El mapa cultural*. Península.

Molinaro, V. (2016). *Liderança é um contrato: As cláusulas essenciais para se tornar um líder legítimo*. Primavera Editorial.

Moutinho, L., Abranja, N., Vargas-Sánchez, A., & Rodrigues, T. (2023). *Turismo e Hotelaria: Futureland. Sustentabilidade e Tecnologías para o futuro*. Lidel–Edições Técnicas.

Pereira, M. S., & Ferreira, T. S. (2019). A relevância da gestão da comunicação e liderança na eficiência das empresas turísticas. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 7(13).

Pimentel, H. (2016). O papel da gestão de pessoas no turismo. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, (4), 81-111.

Silvert D. & Rosenberg M. (2021). *Levantar Voo! Domine os estilos DISC e transforme a sua carreira, as relações pessoais e... a vida*. Editorial Presença.

World Economic Forum (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024*. <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/>

Turismo de Portugal. *Estratégia de Turismo 2027*. <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>

## 11. METODOLOGIA

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

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

- Ensino centrado no estudante, o que significa que ele é ativo e responsável pela construção de conhecimento.
- Ensino baseado na flexibilidade de acesso à aprendizagem (conteúdos e atividades), o que significa a ausência de imperativos temporais ou espaciais. Este princípio concretiza-se na primazia da comunicação assíncrona, o que permite a não-coincidência de espaço e não-coincidência de tempo, já que a comunicação e a interação se processam à medida que é conveniente para o estudante, possibilitando-lhe tempo para ler, processar a informação, refletir, dialogar e interagir.
- Ensino baseado na interação diversificada quer entre estudante-docente quer entre estudante-estudante, quer ainda entre o estudante e os recursos. Este princípio concretiza-se em dispositivos de comunicação variados que o docente planeia e concebe de acordo com a sua estratégia pedagógica.
- Ensino promotor de inclusão digital, entendida como a facilitação da utilização das 06 Tecnologias de Informação e da Comunicação, como também o desenvolvimento de competências para a análise e produção de informação digital.

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



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

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

## **12. AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO**

### **Avaliação nos Módulos**

Todos os módulos do curso são sujeitos a avaliação que integra:

- Uma componente contínua ao longo do módulo (participação no fórum de discussão e realização de *e-atividades* intermédias);
- Uma componente final do módulo baseada na realização de uma *e-atividade* final que pode revestir qualquer forma (trabalho, teste, projeto, etc.).

Os instrumentos de avaliação contínua e final têm o mesmo peso e, por isso, a avaliação final da MCT é dada pela média simples de ambas as componentes, numa escala de 0 a 20 valores.

Na avaliação da participação dos alunos num fórum de discussão têm-se em atenção os seguintes fatores:

- a) A qualidade e a quantidade de mensagens com conteúdo significativo para o(s) assunto(s) em discussão;
- b) A relevância das mensagens para os temas em discussão;

- c) A clareza e objetividade das mensagens;
- d) A redação das mensagens (pontuação, erros de ortografia, etc.);
- e) A oportunidade do envio das mensagens, privilegiando-se a distribuição destas ao longo de todo o período de discussão em fórum.

Todas as mensagens enviadas para os fóruns de módulos já terminados não são consideradas para efeitos de avaliação.

As *e-atividades* a realizar em cada um dos módulos (tanto as intermédias como a final) podem revestir qualquer tipo – teste tradicional, trabalho offline, trabalho online, síntese, pesquisa, relatório, etc. – ficando a sua escolha ao critério do formador do respetivo módulo.

É obrigatória a realização de todas as *e-atividades* de avaliação dos módulos que contam para a classificação final do curso. A não realização de uma *e-atividade* é contabilizada com 0 valores para efeitos de obtenção da média. A não participação num fórum de discussão traduz-se numa classificação de 0 valores nesse fórum.

Todas as *e-atividades* de avaliação final dos diversos módulos realizam-se numa só data ou momento de avaliação não existindo nenhum momento de recurso de nota.

Excecionalmente, e apenas por razões de doença ou e inoperacionalidade da plataforma, ambas devidamente comprovadas, se admite a realização das *e-atividades* para avaliação numa data de segunda oportunidade.

### **Classificação Final no curso**

Consideram-se com aproveitamento e credores da microcredencial em Liderança e Gestão de Pessoas no Turismo, os formandos que obtiverem uma classificação final no curso igual ou superior a 10 valores (média mínima de 9,5 valores), numa escala de 0 a 20 valores.

Devem ter no somatório das *e-atividades* de avaliação contínua uma classificação mínima igual ou superior a 4 valores, assim como no trabalho final uma classificação mínima igual ou superior a 4 valores.

## **13. FORMADORA**

### **MARIA DE FÁTIMA ALVES RIBEIRO**

Com mais de 20 anos de experiência combinada como líder no mundo corporativo, consultora, *coach*, professora universitária e investigadora, tutora na Universidade Aberta, trabalha temas de desenvolvimento de liderança, gestão estratégica e

desenvolvimento executivo e de equipas, facilitando o desenvolvimento de pessoas e equipas com conceitos e ferramentas-chave para alcançar o seu melhor potencial.

Experiência no setor bancário, liderando equipas comerciais, desenvolvendo estratégias, administrando processos de mudança e gerindo clientes.

Atualmente a frequentar o doutoramento em Gestão na Universidade do Minho. MBA / Mestrado pela Universidade do Chile e Licenciatura em Economia pela Universidade do Porto. Curso de Formação Moodle da Universidade Aberta. Co-autor de um estudo de caso no âmbito da administração estratégica publicado em Harvard Business Publishing. Professional Certified Coach (PCC) pela ICF – International Coaching Federation e Global 7 Team Coaching Individual Accreditation (ITCA) at Practitioner Level pela EMCC – European Mentoring and Coaching Council. Coach executivo certificado por INCAE Business School, SUN – Success Unlimited Network e MGSCC – Marshall Goldsmith Stakeholder Centered Coaching. Coach sistémico de equipas certificada por GTCI – Global Team Coaching Institute, e atualmente facilitador internacional para o GTCI.

CIENCIA ID | [2313-A383-8F34](#)

ORCID | [0009-0003-4576-6894](#)

## **14. COORDENAÇÃO DO CURSO**

**Coordenador: António Eduardo Martins**

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

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

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

**Vice-coordenador: José António Porfírio**

Professor Associado com Agregação da Universidade Aberta. Diretor do Departamento de Ciências Sociais e de Gestão desde fevereiro de 2021, tendo sido igualmente Diretor deste Departamento entre janeiro de 2009 e janeiro de 2013. É Coordenador do Mestrado em Gestão desde 2018, tendo assumido esta função, também, entre 2007 e 2013. Na Universidade Aberta foi membro do Conselho de Gestão e do seu Senado entre 2008 e 2016. Foi Pró-Reitor para a área de Projetos e Investigação, sendo Coordenador do Gabinete de Apoio a Projetos de Investigação e Desenvolvimento, entre novembro de 2014 e dezembro de 2018. Licenciado em 1990 pelo ISEG, em Organização e Gestão de Empresas onde, em 1993, obteve o grau de Mestre em Matemática Aplicada à Economia e à Gestão. Em 2005 doutorou-se em Gestão, na Especialidade de Estratégia, pela Universidade Aberta. Lecionou várias disciplinas da área da Gestão Financeira, da Gestão Estratégica e da Integração Europeia. Desde 2005 é responsável pelas disciplinas da área de Estratégia do Mestrado em Gestão/MBA. Para além da atividade docente, tem desenvolvido investigação na área da Estratégia, do Empreendedorismo, das Empresas Familiares, Transformação Digital, e Desenvolvimento Regional, com várias publicações sobre estes temas. Até 2008 exerceu várias funções como consultor e quadro em empresas do sector financeiro, industrial, imobiliário e de formação, foi Assessor do Gabinete do Secretário de Estado da Agricultura e das Pescas e do Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas (entre 2005 e 2008), e é consultor das Nações Unidas no programa TrainForTrade, da UNCTAD, para formação em comércio Internacional. Desde 2018 é CEO de uma empresa de consultoria que se dedica à implementação da Gestão pelo Propósito nas organizações.

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

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

