

UNIVERSIDADE  
CATOLICA  
PORTUGUESA

**COMUNICAÇÃO, CRISE E LIDERANÇA: UMA  
INVESTIGAÇÃO SOB O PRISMA DA COMPLEXIDADE  
SOBRE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA EM  
CONTEXTO DE CRISE ORGANIZACIONAL**

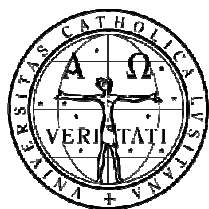
Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na  
variante de Comunicação, *Marketing* e Publicidade

Por

Maria Patrícia Brilhante e Sousa

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2015



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

**COMUNICAÇÃO, CRISE E LIDERANÇA: UMA  
INVESTIGAÇÃO SOB O PRISMA DA COMPLEXIDADE  
SOBRE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA EM  
CONTEXTO DE CRISE ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na  
variante de Comunicação, *Marketing* e Publicidade

Por

Maria Patrícia Brilhante e Sousa

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Fernando Ilharco

Setembro 2015

## **Resumo**

A presente investigação sob a perspectiva epistemológica da complexidade tem como objectivo analisar como se podem caracterizar os comportamentos comunicacionais de liderança num contexto de crise.

A questão de investigação é a seguinte: num contexto de crise organizacional, e numa perspectiva de liderança, da actuação do líder no seio da organização e com os seus *stakeholders*, como se podem caracterizar os comportamentos comunicacionais? Para responder a esta pergunta, foi adoptada a óptica do chamado paradigma da complexidade e foi escolhida a *TAP*, utilizando um método qualitativo. Será feita uma análise de conteúdo referente à *performance* mediática dos vários líderes no decorrer da greve dos pilotos da empresa entre os dias 1 e 10 de Maio, tendo sido seleccionadas notícias do *Diário de Notícias*, do *Observador* e do *Público*.

Os resultados desta investigação interpretativista permitem concluir que os comportamentos comunicacionais dos líderes caracterizam-se, principalmente, por manifestarem uma tendência para a desorganização e para a desordem, podendo ter a ver com a situação problemática com que a *TAP* se depara.

**Palavras-Chave:** Comportamentos Comunicacionais, Líder, Crise Organizacional, Complexidade, *TAP*

## **Abstract**

This research, from an epistemological complexional perspective, has the purpose of analyzing how communicational behaviors of leadership can be characterized in a crisis context.

The research main question is: in an organizational crisis context, and in a leadership perspective, how can the communication behaviors be characterized regarding the leader performance in the organization and within the stakeholders? To answer this question, it was adopted the so-called paradigm of complexity and it was chosen the company *TAP*, using a qualitative method. Moreover, it will be done a media performance analysis of the several existing leaders during the company pilots' strike between the 1<sup>st</sup> and the 10<sup>th</sup> of May, based on the news from the "*Diário de Notícias*", the "*Observador*" and the "*Público*".

From the results of this interpretive research, it was possible to conclude that the communicational behaviors of leaders are mainly characterized for expressing a tendency for disorder and disorganization, which may have to do with the problematic situation that *TAP* faces.

**Keywords:** Communicational Behaviors, Leader, Organizational Crisis, Complexity, *TAP*

## **Agradecimentos**

Para a realização da presente investigação, foi bastante importante o apoio de um conjunto de pessoas a quem não poderia deixar de agradecer. Essas pessoas apoiaram-me e motivaram-me constantemente.

À minha família, pelo seu apoio incondicional e pelo facto de ter estado sempre presente tanto nos bons como nos maus momentos. Aos meus amigos, que procuraram sempre manifestar apoio e compreensão sobretudo quando não podia estar com eles.

Não poderia deixar de destacar o meu orientador, o Professor Doutor Fernando Ilharco, que teve um papel fundamental devido ao seu apoio, ao seu interesse pelo presente tema, às suas contribuições e à sua motivação.

## Índice de conteúdos

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Problemática e justificação do tema</b> .....	1
<b>Modelo em Z de Maxwell</b> .....	2
<b>Estrutura</b> .....	4
<b>A empresa TAP</b> .....	4
<b>1. Revisão da Literatura</b> .....	7
<b>1.1 Complexidade</b> .....	7
1.1.1 Conjunção/Disjunção .....	10
1.1.2 Princípio Dialógico, Princípio da Recursão Organizacional e Princípio Hologramático .....	11
1.1.3 A Supremacia do Todo .....	12
1.1.4 Teoria do Caos .....	14
1.1.5 “Estranho Atractor” .....	16
1.1.6 Efeito Borboleta .....	18
1.1.7 Ordem/Desordem .....	19
1.1.8 Segunda Lei da Termodinâmica .....	21
1.1.9 Acerca da Teoria dos Sistemas .....	22
1.1.10 Seis noções-chave .....	23
<b>1.2 Comunicação</b> .....	24
<b>1.3 Crise</b> .....	31
<b>1.4 Liderança</b> .....	42
<b>2. Apresentação de Resultados</b> .....	50
<b>2.1 Metodologia</b> .....	50
<b>2.2 Temas</b> .....	52

2.2.1 Complexidade.....	52
2.2.2 Comunicação.....	55
2.2.3 Crise .....	56
2.2.4 Liderança.....	58
<b>2.3 Líderes.....</b>	<b>63</b>
<b>2.4 Feedback e Relacionamento.....</b>	<b>67</b>
<b>3. Análise e Reflexão.....</b>	<b>71</b>
<b>3.1 Globalidade Sistémica .....</b>	<b>71</b>
<b>3.2 Foco nas relações.....</b>	<b>72</b>
<b>3.3 “Estranho Atractor” .....</b>	<b>74</b>
<b>3.4 Efeito borboleta.....</b>	<b>77</b>
<b>3.5 Segunda lei da termodinâmica.....</b>	<b>78</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>83</b>
<b>Webgrafia.....</b>	<b>86</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo A – Apresentação das tabelas por dia .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo B – Apresentação das tabelas por líder.....</b>	<b>147</b>
<b>Anexo C – Apresentação das tabelas por categoria.....</b>	<b>251</b>

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Relação entre os tipos de crise e as estratégias de resposta tendo em conta Coombs.....	38
--	----

## **Introdução**

### **Problemática e justificação do tema**

A presente investigação interpretativista engloba o tema da gestão de crises, o tema da liderança bem como o tema da comunicação, que são pertinentes sobretudo numa época de mudanças importantes a nível mundial. Isto é, as organizações, as pessoas e até mesmo a sociedade estão a sofrer alterações, sendo que algumas alterações são positivas e outras são negativas. Assim, vivemos num mundo que é marcado pela mudança e pela incerteza e, conseqüentemente, a comunicação assume um papel fundamental de forma a informar os indivíduos do que acontece na sociedade.

Assim sendo, a partir do momento em que surgiu o conceito da comunicação, as relações existentes entre os indivíduos ganharam ênfase, havendo ao longo dos tempos transformações no que concerne ao nível social.

Por outro lado, nos dias de hoje, não há praticamente uma única notícia na televisão ou até mesmo na internet, em que o assunto da liderança ou do líder de uma certa causa, de uma determinada organização não surja, daí tratar-se de algo incontornável.

Nessa sequência, a liderança é estudada e analisada, visto que a mudança veio para ficar, ocorrendo permanentemente na vida de qualquer cidadão, sendo que essa mudança é caracterizada por ser rápida e imprevisível.

O mesmo sucede com a temática da crise, uma vez que no momento em que ligamos a televisão ou quando acedemos à internet, há uma maior probabilidade de ouvirmos ou de lermos informações que foram noticiadas por existir a palavra “crise” nas mesmas.

Nesse sentido, estes três conceitos, comunicação, crise e liderança que vão ser analisados e estudados, encontram-se interligados e relacionados, na medida em que quando numa certa organização surge uma determinada crise provocada por um ou mais factores, a mesma geralmente é alvo de comunicação por parte do líder para com os *stakeholders*, de forma a transmitir, a maior parte das vezes, transparência de processos e simultaneamente confiança.

Outro dos motivos pelas quais esta temática se caracteriza por ser pertinente tem a ver com o facto de a mesma ser analisada na perspectiva da complexidade. Ou seja, os comportamentos comunicacionais, o líder assim como a crise organizacional vão ser estudados na epistemologia da complexidade cuja ideia-chave são as relações e não as entidades em si mesmas.

No entanto, o tradicional seria analisar os três conceitos do ponto de vista do paradigma da simplificação, nas quais Morin defende a divisão do todo em partes para, posteriormente, se compreender o todo. Em contrapartida, devido às limitações associadas ao reducionismo e para explorar novos caminhos teóricos, irão ser estudadas a comunicação, a liderança bem como a crise à luz da complexidade, em que inerente ao paradigma da complexidade tem-se a ideia de que no que concerne a um determinado fenómeno, o mesmo não deverá ser descontextualizado, não se deverá separar o todo em partes e, posteriormente, juntá-las novamente, mas sim “a parte só é distinguida enquanto elemento do todo, nunca saindo nem se isolando dele, apenas servindo para o compreender porque dele é parte integrante” (Lourenço & Ilharco, 2007: 54). Como tal, a principal ideia subjacente à perspectiva da complexidade é o facto de esta basear-se na conjunção e não na redução nem na disjunção.

Assim, pretendemos gerar conhecimento novo em termos científicos, na medida em que estamos a trazer para a ciência uma certa inovação ao estudarmos a comunicação do líder em momento de crise na óptica da complexidade. Isto é, no momento em que estivermos a estudar uma organização em termos da comunicação, da liderança e da gestão de crises, vamos procurar não descontextualizar os fenómenos, focando o todo e as suas múltiplas relações.

### **Modelo em Z de Maxwell**

O Modelo em Z de Joseph Maxwell (objectivos, teoria, questões de pesquisa, método e validade) é relevante, uma vez que através do mesmo procedemos ao agrupamento dos objectivos, resultando em três grandes tipos de objectivos, os objectivos pessoais, os objectivos práticos e os objectivos de pesquisa.

Em relação aos objectivos pessoais, os mesmos passam principalmente por satisfazer a curiosidade face aos comportamentos comunicacionais de liderança em contexto de crise organizacional. No que concerne aos objectivos práticos, estes passam por concluir o

Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, *Marketing* e Publicidade. Relativamente aos objectivos de pesquisa, o principal objectivo passa por analisar sob a perspectiva da complexidade quais são as características mais usuais dos comportamentos comunicacionais por parte dos líderes em momento de crise organizacional.

Nessa sequência, são quatro os conceitos teóricos inerentes à presente investigação: complexidade, comunicação, crise e liderança, na medida em que apesar de no passado terem existido diversas crises, cada vez mais o surgimento das mesmas é maior devido ao facto de o mundo ter modificado os seus padrões. Nesse sentido, a liderança e as atitudes que um líder deverá adoptar tornam-se cruciais e imprescindíveis para se ultrapassar uma determinada crise. É neste quadro que surge a pertinência que se encontra inerente ao tema da investigação, Comunicação, Crise e Liderança: Uma investigação sob o prisma da complexidade sobre comunicação e liderança em contexto de crise organizacional.

Por outro lado, a questão de investigação é a seguinte: num contexto de crise organizacional, e numa perspectiva de liderança, da actuação do líder no seio da organização e com os seus *stakeholders*, como se podem caracterizar os comportamentos comunicacionais? Em contrapartida, é importante realçar que esta pergunta vai ser respondida na óptica da complexidade, sendo este aspecto que traz inovação.

De forma a ter resultados concretos, a questão de investigação irá ser aplicada à *TAP*, visto que a empresa encontra-se a passar por uma crise originada sobretudo devido a uma greve por parte dos pilotos, que foi organizada entre os dias 1 e 10 de Maio deste ano. Nessa mesma crise, foram vários os comportamentos comunicacionais dos líderes, sendo que é possível identificar vários líderes subjacentes a essa greve (Exemplo: Fernando Pinto, António Pires de Lima, Sérgio Monteiro e Hélder Santinhos). De realçar que cada um deles adopta diferentes comportamentos de liderança, que vão ser analisados ao longo da presente investigação.

Para o efeito, foi seleccionado um método qualitativo, isto é, foi realizada uma análise de conteúdo durante catorze dias (dois dias antes da greve, dez dias de greve e dois dias após a greve) às notícias relacionadas com a *TAP* no *Diário de Notícias*, no *Observador* e no *Público*, tratando-se de jornais de referência.

Relativamente à validade e tendo em conta que a mesma atravessa todo o trabalho, é importante referir que existem duas formas de modo a que a realidade seja entendida. Neste caso, trata-se de uma investigação interpretativista, na qual o método qualitativo é o escolhido por não oferecer regras e leis generalizáveis, mas sim a procura de significados e a clarificação de valores e de práticas assim como um estudo pormenorizado e dedicado das situações. Para o efeito, seleccionámos a *TAP*, analisando as notícias referentes à mesma entre os dias 1 e 10 de Maio de 2015 no *Diário de Notícias*, no *Observador* e no *Público*. No entanto, eventualmente, outras empresas e outros jornais poderiam indicar comportamentos diversos.

### **Estrutura**

A presente investigação encontra-se dividida em três capítulos, sendo que após os mesmos foi feita uma conclusão. O primeiro capítulo diz respeito ao quadro teórico e conceptual, fazendo-se um levantamento teórico dos quatro conceitos (complexidade, comunicação, crise e liderança). O segundo capítulo inclui a apresentação de resultados, havendo uma explicação da metodologia usada, apresentando diversas tabelas interessantes para a temática em estudo. O terceiro capítulo refere-se à análise assim como à reflexão, enquadrando, analisando e explicando as notícias provenientes da apresentação de resultados na óptica da complexidade.

### **A empresa *TAP***

Dado o facto desta investigação se debruçar sobre a Transportadora Aérea Portuguesa, torna-se relevante proceder a uma contextualização da mesma. Nesse sentido, a *TAP Portugal* opera no mercado desde o ano de 1945, sendo desde o dia 14 de Março de 2005 membro da *Star Alliance*, que se trata de uma aliança de várias companhias aéreas a nível global.

Actualmente, esta empresa aérea é caracterizada por ser a principal companhia aérea portuguesa, assegurando viagens para oitenta e quatro destinos, que se encontram espalhados por trinta e cinco países. Também é possível referir que a *TAP* dispõe de uma frota de setenta e sete aviões, tendo sido vários os prémios atribuídos à empresa em questão.

Esta empresa por ser a rainha do tecido económico português, é crucial para o *PIB*. No entanto, a mesma encontra-se a passar por uma grande mudança, também devido à privatização da mesma. Assim sendo, não é de hoje que a *TAP* se depara com determinados obstáculos que infelizmente se vão agravando.

O Verão de 2014 trouxe grandes prejuízos para a companhia aérea, visto que houve atrasos nos voos, havendo voos cancelados, tendo perdido muitos passageiros para a concorrência. Segundo o Presidente da *TAP*, Engenheiro Fernando Pinto, estes atrasos deveram-se ao facto de os aviões se encontrarem em manutenção.

Nessa sequência, a *TAP* comprou seis aviões em segunda mão para servir as novas rotas inauguradas no calor de Junho. Em contrapartida, observou-se uma chegada tardia dos seis novos aviões, atrasos na manutenção das aeronaves de longo curso e ainda um bloqueio do concurso de admissão de cem novos pilotos. Para além do referido, no Verão de 2014, verificou-se a saída de quarenta pilotos, na maioria comandantes, que se deixaram tentar pelos salários das companhias aéreas do mundo árabe (Exemplo: *Emirates*). Ou seja, houve um excesso de confiança de que tudo iria correr bem por parte da *TAP*, de que, por exemplo, os seis novos aviões não se iriam atrasar, o que não sucedeu dessa maneira.

A par destes acontecimentos ocorridos no Verão de 2014, a privatização da empresa tem sido encarada como algo negativo para alguns indivíduos, sendo isto comprovado pelo facto de no ano de 2014 ter havido uma greve de trabalhadores de vários sectores por adoptarem uma posição contra à privatização.

Tendo em conta todo este contexto, é possível ainda salientar que a *TAP* financia-se na banca a juros cada vez mais altos e, como tal, importa questionar a sua sobrevivência para fazer face a estes juros extraordinariamente elevados.

Recentemente, o capital próprio da empresa é igualmente um problema, visto que este tem vindo a decrescer, sendo que no ano de 2007 o mesmo era de 80,6 milhões de euros e no ano de 2014 era de 511,8 milhões de euros negativos, tendo afundando 740%. Consequentemente, a situação líquida da empresa é negativa, no entanto o Engenheiro Fernando Pinto afirma que a *TAP* não se encontra falida, uma vez que ainda detém sustentabilidade.

Em 2005, a empresa em estudo comprou a empresa de manutenção e de engenharia do Brasil, sendo que essa compra foi feita a partir de destroços da *Varig*, que poderá ter consumido mais de 500 milhões de euros. Muitos são os indivíduos que acreditam que os resultados da *TAP Portugal* seriam melhores sem a *TAP M&E Brasil*, pois a partir do momento em que a empresa fez esta compra, a mesma registou perdas sucessivas até porque a empresa de manutenção e de engenharia do Brasil foi comprada quando se encontrava altamente endividada.

Em 2015, é marcada uma nova greve por alguns pilotos da *TAP*, uma vez que estes defendem que não estão a ser cumpridos por parte do Governo dois acordos, um assinado em 1999 e outro no mês de Dezembro de 2014, sendo que estes dois no contexto da privatização da empresa atribuíam aos pilotos da *TAP* o direito a uma participação no capital próprio da mesma. Com esta greve, os clientes da empresa demonstraram-se bastante insatisfeitos, podendo trazer grandes prejuízos não somente para a mesma, pois poderá também prejudicar, por exemplo, o turismo em Portugal.

Para além do referido, antes da greve do Verão de 2014, houve uma greve no Natal e no Ano Novo que, no entanto, foi desconvocada três dias antes, mas as consequências negativas já tinham sido provocadas.

Pelos motivos acima mencionados, a *TAP* está a passar por um dos momentos mais difíceis da sua história, sendo que esta situação foi agravada pela greve originada por parte de alguns pilotos da *TAP* entre os dias 1 e 10 de Maio de 2015 e, como tal, esta irá ser objecto de análise ao longo da presente investigação.

# 1. Revisão da Literatura

## 1.1 Complexidade

A complexidade nas ciências não é uma teoria, mas antes um contexto, um conjunto de princípios, um paradigma. Entender a complexidade é ser capaz de pensar a tradição filosófica e científica ocidental para além do quadro do pensamento que dominou o século XX. Nesse sentido, e na perspectiva da investigação que defende um enquadramento fundamentalmente diferente das práticas científicas actuais, e que se assume como paradigma da complexidade, o paradigma dominante pode ser apelidado de reducionista, pelo facto de o avanço do conhecimento assentar na divisão do objecto nas suas partes e no estudo detalhado das mesmas.

Este entendimento de fundo remonta a René Descartes por ter separado o homem em corpo e mente, tendo nascido o método científico através da evolução do *cogito, ergo sum*, que significa penso, logo existo. Esta afirmação de Descartes assenta no facto de o fundamento da existência encontrar-se no acto de pensar. Dessa forma, o filósofo procedeu também à separação entre dois conceitos, o sujeito pensante (*ego cogitans*) e a coisa extensa (*res extensa*), separando igualmente a filosofia da ciência respectivamente, havendo, conseqüentemente, o mundo das ideias e o mundo das coisas.

Edgar Morin designou-o como paradigma da simplificação ou como paradigma do reducionismo, em que os princípios dominantes são o da disjunção, o da redução e o da abstracção, anulando a diversidade. Este paradigma baseia-se na seguinte lógica: estuda-se um determinado fenómeno através da sua divisão e separação em partes e, assim, ao entender-se pormenorizadamente essas mesmas partes e ao juntá-las novamente, consegue explicar-se o todo.

Portanto, associado a este paradigma temos a ideia da máquina (conheceremos um todo na sua totalidade quanto mais compreendermos cada parte constitutiva desse mesmo todo), na qual para se compreender o todo tem de se estudar as partes, sendo que esta ideia poderá ser transposta, por exemplo, para as empresas, em que olhamos para uma empresa em termos das funções existentes na mesma (Exemplo: Função administrativa, função financeira e função comercial); para o corpo humano, em que este é estudado por via de sistemas (Exemplo: Sistema respiratório e sistema circulatório); e para os próprios

indivíduos, sendo que este é visto com base nos vários papéis que assume na sociedade (Exemplo: Uma jovem que é simultaneamente filha, irmã e estudante).

“A imagem maquinizada das esferas foi traduzida nas organizações em termos de ênfase em estruturas materiais e partes múltiplas. As responsabilidades foram organizadas em funções. As pessoas em papéis” (Wheatley, 2006: 50/51).

Por outras palavras, no que concerne por exemplo ao homem, este é caracterizado por ser um ser biológico e inclusive cultural, mas o paradigma da simplificação obriga-nos a separar as duas realidades subjacentes ao homem, estudando-as de forma separada. Apesar de se tratarem de diferentes termos (ser biológico e ser cultural), um não existe sem o outro, sendo que um é ao mesmo tempo o outro.

É importante afirmar que o paradigma da simplificação, que atravessou o mundo ocidental, trouxe vários benefícios tanto para a ciência como para a filosofia, nomeadamente contribuiu para o avanço da reflexão filosófica e para o avanço do conhecimento científico. Contudo, foi a partir do século XX, que se começaram a revelar as suas limitações que passam pelo aparecimento de questões e de problemas que inclusive foram colocadas pelo próprio ser humano, sendo que e tendo em conta Morin (2008: 86), as suas principais limitações têm a ver, por exemplo, com o facto de “a simplicidade vê quer o uno, quer o múltiplo, mas não pode ver que o Uno pode ser ao mesmo tempo Múltiplo (...) quer separa o que está ligado (disjunção), quer unifica o que está disperso (redução)”.

Um dos exemplos desta insuficiência do reducionismo pode ser encontrado no Projecto Genoma Humano, na medida em que este evidencia os limites inerentes aos métodos reducionistas. O projecto de investigação científica de mapeamento do genoma humano advém da seguinte questão: O que é o homem? De realçar que se respondeu a esta questão de acordo com o paradigma da simplificação, cuja ideia-chave é dividir o todo em partes para, posteriormente, se entender o todo.

Nessa sequência, dividiu-se o homem (todo) no gene (partes), tendo sido várias as conclusões. As principais conclusões são o facto de entre nós, seres humanos, sermos em termos genéticos iguais em mais de 99,9%, de sermos praticamente iguais a um rato em 99%, sendo que o que nos diferencia em termos genéticos de um rato é apenas 1% e de sermos geneticamente iguais a um macaco em 98%.

Este projecto veio demonstrar que o que é semelhante é a nossa sequência genética, levando-nos a concluir que a nossa composição genética é somente a fotografia do ser humano, sendo importante afirmar que temos de analisar o homem enquanto um filme, uma vez que o genoma sendo a fotografia de um filme é apenas uma parte desse mesmo filme que é o ser humano.

O Projecto Genoma Humano veio comprovar que não iremos conseguir entender o ser humano apenas pelas partes, visto que a resposta à pergunta levantada encontra-se no todo e não nas partes, sendo que é o todo que nos torna diferentes uns dos outros, nas quais qualquer animal consegue distinguir-nos.

Por estes motivos acima mencionados, são diversos os filósofos e os cientistas, entre eles, Ilya Prigogine e Edgar Morin, que apontam para a necessidade de um novo pensamento e, como consequência, para a necessidade de um novo paradigma.

Daí, propõe-se a complexidade de maneira a responder às novas necessidades existentes. Isto é, o pensamento complexo defende que o mundo não é uma máquina determinista que estava associada ao reducionismo, reconhecendo as limitações do cartesianismo, principalmente pelo facto de que quando este estuda um certo fenómeno, o mesmo é alvo de separação e de descontextualização. Por outro lado, o surgimento do paradigma da complexidade não “proíbe” a existência do paradigma da simplificação, acreditando que faz sentido haver interacção entre ambos.

Antes de começarmos a analisar o paradigma da complexidade, é importante salientar que o tema da complexidade não é pacífico enquanto paradigma, existindo autores que se referem a este com uma terminologia diferente, nomeadamente como perspectiva, como questão e como corrente.

“Mas não se pode tirar, eu não posso tirar, nem pretendo tirar do meu bolso um paradigma da complexidade (...) O paradigma da complexidade surgirá do conjunto de novas concepções, de novas visões, de novas descobertas e de novas reflexões que vão conciliar-se e juntar-se” (Morin, 2008: 112).

Assim sendo, é de realçar que inerente ao paradigma da complexidade, podemos ter vários princípios, nas quais cada um deles possui a sua relevância para o tema em questão. Esses princípios, que irão ser analisados, são a conjunção/disjunção, o princípio dialógico, o da recursão organizacional e o hologramático, a supremacia do todo, a teoria do caos, o

“estranho atrator”, o efeito borboleta, a ordem/desordem, a segunda lei da termodinâmica e o princípio acerca da teoria dos sistemas.

### 1.1.1 Conjunção/Disjunção

Analisando um determinado fenómeno sob o prisma da complexidade, não o devemos descontextualizar. Como tal, a principal ideia subjacente à perspectiva da complexidade é o facto de esta basear-se na conjunção e não na redução nem na disjunção.

A conjunção associada à complexidade tem a ver com a totalidade de um sistema, isto é, um certo acontecimento deverá ser estudado enquanto todo, não devendo ser compreendido de maneira isolada e descontextualizada, pois os indivíduos têm de ter a noção de que uma parte constitutiva de um todo deverá ser reconhecida como membro, sendo uma parte integrante desse mesmo todo, tal como pode ser descrito por Wheatley (2006: 161) ao referir-se ao grande cientista Johann Von Goethe “investigamos a parte ao mesmo tempo que temos presente o reconhecimento de que ela é membro de um sistema total”.

Outra ideia associada à conjunção é nada viver sozinho e tendo em conta Wheatley (2006: 178) “podemos ver agora teias de interconexões que entrelaçam o mundo numa unidade; estamos mais conscientes de que vivemos em relacionamentos, interligados com todas as outras coisas”. Isto é, o mundo, as organizações e os indivíduos organizam-se e modelam-se em função dos relacionamentos, na medida em que, por exemplo, ora nos relacionamos com as ideias, ora estabelecemos relações entre nós, seres humanos, sendo que podemos escolher com o quê e com quem nos relacionamos.

Logo, temos de ter em linha de consideração as relações, visto que nada vive sozinho, sendo, para o efeito, imprescindível observar as partes assim como as relações existentes entre estas. As relações que se encontram presentes entre as partes fazem a diferença, pois é através destas que as mesmas partes dão origem a todos diferentes e, como tal, a ideia da conjunção associada à complexidade é importante (Exemplo:  $1+1 = 2$ ;  $1+1 = 11$ : as relações que existem entre as partes são cruciais, sendo, nesse sentido, relevante olhar as partes e as suas relações para perceber um determinado todo).

### 1.1.2 Princípio Dialógico, Princípio da Recursão Organizacional e Princípio Hologramático

Três são os princípios que nos auxiliam para que compreendamos a perspectiva da complexidade, sendo que os mesmos se encontram interligados e interrelacionados. Nessa sequência, o princípio dialógico diz respeito a dois termos antagônicos, mas complementares, associando-os um ao outro. Edgar Morin (2008) demonstra este princípio através de dois exemplos: o primeiro, em que se refere ao princípio da reprodução transindividual e ao princípio da existência individual “por vezes, é espantoso ver mamíferos a comer os filhos e a sacrificar a sua progenitura à sua própria sobrevivência” (Morin, 2008: 107), e o segundo, que abrange a ordem bem como a desordem, sendo que, estes dois conceitos são caracterizados por serem inimigos, mas que, em certas ocasiões, se complementam. Isto é, muitas das vezes, uma anula a outra, contudo ambas colaboram no sentido de atingir uma determinada organização. Como tal, o princípio em questão visa colocar em dialógica dois termos que sejam opostos, mas que simultaneamente se complementam.

De forma a analisar o princípio da recursão organizacional, é importante referir que um processo recursivo passa por um processo, no qual os produtos e os efeitos são, ao mesmo tempo, produtores e causas daquilo que os produziu. Por outras palavras, trata-se de algo que seja produzido e simultaneamente produtor. Morin (2008: 108) exemplifica este princípio “nós, indivíduos, somos os produtos de um processo de reprodução que é anterior a nós. Mas uma vez que somos produzidos, tornamo-nos os produtores do processo que vai continuar”.

O terceiro princípio, o princípio hologramático, diz respeito ao facto de a parte estar no todo e de o todo estar na parte. Este princípio encontra-se presente tanto no mundo biológico como no mundo sociológico; no mundo biológico da seguinte maneira: imaginemos a componente genética de um ser humano, cada célula é uma parte constitutiva desse todo, mas a totalidade da componente genética também se encontra presente em cada célula; e um exemplo que demonstra bastante bem este princípio se encontrar subjacente ao mundo sociológico é o da sociedade, na medida em que um indivíduo é uma parte da sociedade, mas a sociedade também se encontra presente em cada

indivíduo, enquanto todo, através, por exemplo, da sua linguagem, da sua cultura e das suas normas.

### 1.1.3 A Supremacia do Todo

Na óptica do paradigma da simplificação, “o todo, por isso, é um resultado da soma das partes – ou seja, o que entendemos do todo resulta do que entendemos de cada uma das partes, analisada e estudada isoladamente, em si mesma” (Lourenço & Ilharco, 2007: 50). No entanto, na perspectiva da complexidade, para além de se observar as partes, torna-se imprescindível estudar o todo, sendo que de acordo com Wheatley (2006: 32) “uma das principais diferenças entre a nova ciência e o newtonianismo é a concentração mais no holismo do que nas partes”.

A ideia da supremacia do todo pode ser introduzida através de um pequeno exemplo ao demonstrar que irá ser o todo que vai determinar a função de um novo elemento nesse mesmo todo. Imaginemos uma organização, em que entra um novo profissional na mesma, o papel que este vai desempenhar encontra-se dependente do todo, da organização. Ou seja, vai ser a organização (o todo) que vai determinar o papel que o novo elemento vai desempenhar na mesma. Este raciocínio poderá ser transposto para os seres vivos, nas quais Maturana & Varela (1992) dão o exemplo da célula, afirmando que uma célula incorpora um determinado novo elemento, tendo em conta a dinâmica que ocorre nessa mesma célula. Por outras palavras, o papel desse novo elemento vai ser decidido pela célula que o integra, enquanto todo, e actuando como tal.

“Na complexidade, as funções que cada elemento desempenha no todo a que pertence dependem da posição, das interacções, e da história que faz esse mesmo todo ser como se encontra em cada momento; ou seja, as interacções são dependentes do contexto histórico, espacial e temporal concreto. O todo comanda as partes que agem conforme ao que esse todo veio a ser ao longo do seu desenvolvimento histórico-contextual” (Lourenço & Ilharco, 2007: 60).

Desse modo, a visão de Edgar Morin torna-se importante. De acordo com Morin (2008), o todo e as respectivas partes estão interligados. Ou seja, para entendermos o todo temos de entender as partes e para compreendermos as partes, temos de compreender o todo.

A visão de Edgar Morin pode ser substituída pelo seguinte: a sociedade que está no indivíduo que está na sociedade, significando que a sociedade encontra-se presente em cada indivíduo através, por exemplo, das suas normas, mas cada indivíduo também está na

sociedade, sendo importante realçar que sem os indivíduos, a sociedade não existiria. Como tal, a sociedade (todo) e os indivíduos (partes) têm de ser entendidos simultaneamente.

Assim, o todo é importante, contudo as partes bem como as relações existentes entre as partes também têm a sua importância para formarem o todo. Um exemplo que ilustra esta afirmação é o do açúcar, no qual este é constituído por átomos de oxigénio, de hidrogénio e de carbono, sendo que estes elementos não são caracterizados por serem doces. No entanto, quando os mesmos se juntam, unindo-se, dão origem ao açúcar, que é doce (Lourenço, 2010).

Outra das ideias subjacentes à supremacia do todo é o facto de o todo ser constituído por partes e a evolução de cada parte vai ser analisada tendo em conta também a evolução do todo. Logo, cada parte tem de ser contextualizada no todo a que pertence. Contudo, a singularidade plena no que diz respeito a uma parte é igualmente relevante e, como consequência, surge “as-árvores-e-a-floresta”, em que “não se trata de não ver a floresta (a equipa) por só se ver as árvores (os jogadores), mas de ver as-árvores-e-a-floresta de forma a atingir elevadas coerência e consistência de grupo” (Lourenço & Ilharco, 2007: 71).

Ou seja, também é importante olhar para as partes, mas sobretudo, é necessário que o todo seja observado, uma vez que é o todo que vem primeiro na perspectiva da complexidade, sendo que o todo é caracterizado por ser definido previamente, havendo, assim, uma aproximação pela globalidade. Por outras palavras, a parte, por si só, nada vale. A mesma exerce uma determinada função enquanto elemento pertencente a um todo.

A maneira que se fazia no reducionismo, em que se separava e se isolava as partes não era correcta na perspectiva da complexidade, visto que as partes separadas e descontextualizadas deixam de possuir ligações, não fazendo sentido existirem. Por exemplo, quando um indivíduo falece, este deixa de ter relações com o universo e, como tal, a lei da vida baseia-se em viver somente quando se tem ligações com o universo, com o mundo que nos rodeia.

Esta lógica da supremacia do todo já se encontra presente em vários domínios, nomeadamente no mundo da saúde humana, em que segundo Wheatley (2006: 33) “nos

tratamentos holísticos, considera-se o corpo como um sistema integrado em vez de um conjunto de partes sem vínculo entre si”.

Sintetizando, é importante salientar a ideia de que conhecemos as coisas, a realidade e o mundo que nos rodeia pelo seu todo, pela globalidade. Por exemplo, imaginemos uma palavra mal escrita, nós, leitores, por lermos as palavras como um todo, não lendo letra a letra, conseguimos ler essa mesma palavra. Ou seja, primeiro lemos as palavras como um todo e só depois as soletramos (Lourenço, 2010).

Outro exemplo deste facto tem a ver com um simples edifício, através do qual no momento em que nos deparamos com um determinado edifício, olhamos primeiro para o mesmo enquanto todo e só numa fase posterior, se o edifício nos interessar, observamos os elementos deste, analisando e verificando as partes de forma separada (Lourenço, 2010).

Como tal, é possível referir que o todo é caracterizado por ser a nossa natural e simultaneamente a primeira percepção das coisas da realidade, do mundo que se encontra à nossa volta (Lourenço, 2010). No entanto, nós aprendemos a ler as palavras, observando primeiro as partes. Isto é, muitas vezes, tomamos acções que vão no sentido oposto ao que acabou de ser mencionado, pois, por exemplo, aprendemos a ler uma certa palavra, reconhecendo letra a letra e juntando-as.

Portanto e tendo em conta Lourenço (2010), no início da nossa infância, quando víamos um filme estrangeiro com legendas em português, nós não conseguíamos ler a frase toda, mas a partir do momento em que começámos a decorar as palavras como um todo, não as lendo letra a letra, conseguimos ler uma frase inteira legendada de um filme estrangeiro antes de a mesma sair do ecrã da televisão.

#### 1.1.4 Teoria do Caos

Associado à teoria do caos, existem vários pressupostos, uns mais importantes do que outros, apesar de todos eles possuírem a sua relevância de algum modo. Nesse sentido, quando se fala na teoria do caos, referimo-nos ao caos tal como o próprio nome o indica, mas também mencionamos a ordem, sendo que esta última irá ser analisada no princípio da ordem/desordem.

Assim, na teoria em questão, tanto a ordem como a organização poderão originar-se por via do caos, da desordem e igualmente de processos de auto-organização. Por outras palavras, muita das vezes, os indivíduos têm um determinado pensamento, acreditando que a ordem não poderá surgir através da desordem e do caos, mas a teoria do caos defende precisamente o contrário.

É possível referir que este pensamento acima referido se modificou mais a partir do momento em que conseguimos projectar a imagem do caos no computador, pois até lá não se associava assim tanto a ordem ao caos, mas sim e tendo em conta Wheatley (2006: 130) “percebíamos apenas turbulência, energia sem forma previsível”.

Nessa sequência, merece relevância o facto de ser necessário o caos para o surgimento de uma nova ordem. Por exemplo, numa determinada organização subsiste a ordem, contudo, geralmente, o caos serve para criar uma nova ordem, visto que no mundo em que vivemos tanto a ordem como o caos são encarados como parceiros.

“Novos modos de entender a mudança e a desordem também surgiram da teoria do caos. O trabalho nesse campo tem levado a uma apreciação diferente do relacionamento entre a ordem e o caos. Compreendem-se hoje essas duas forças como imagens espelhadas, como dois estados que contêm um ao outro” (Wheatley, 2006: 34).

Como tal, a teoria do caos remete-nos para o seguinte: um determinado sistema poderá encontrar-se perante a imprevisibilidade e perante o caos, mas dentro desse estado, apresentar certos níveis previsíveis e bem ordenados, mantendo-se nos mesmos.

Outro dos pressupostos importantes tem a ver com um sistema caótico, na medida em que se o analisarmos ao longo de um certo tempo, o mesmo apresenta um determinado estado, deparando-se com um estado de ordem. Esta ideia remete-nos para o “estranho atractor”, que irá ser analisado e estudado numa fase posterior.

Tendo em conta o que já foi referido, um sistema caótico a partir de determinada altura, apresenta um estado de ordem. No entanto, de forma a observar-se essa ordem no momento em que se estuda um sistema caótico, é imprescindível alterar o foco para o todo e não para as partes. Esta afirmação também se encontra presente nos estudos de Briggs & Peat (1989), dado o facto de estes autores terem concluído que quando nos debruçamos

sobre um determinado momento individual, apenas vemos o caos. Em contrapartida, se observarmos o sistema enquanto totalidade, a ordem será vista.

Apesar de se saber e de se ter a noção de que associado a um sistema caótico, este ao longo do tempo apresenta um certo estado de ordem, um dos mistérios inerentes à teoria do caos passa por não se ter conhecimento de onde a ordem se origina, portanto “de onde vem a ordem” (Wheatley, 2006: 152).

Concluindo e segundo Wheatley (2006), é importante afirmar que para sermos bem-sucedidos no mundo em que vivemos, temos de aprender a lidar da melhor maneira com o caos, com a desordem de maneira a que a ordem seja gerada e não um caos ainda maior.

#### 1.1.5 “Estranho Atrator”

É a teoria do caos que nos remete para o facto de que quando se estuda um determinado sistema caótico, este último, ao longo do tempo, depara-se perante um estado de ordem. Nesse sentido, surge o “estranho atrator”, sendo possível afirmar que são vários os tipos de atratores, tendo sido David Ruelle e Floris Takens que atribuíram o nome de “estranhos” aos atratores.

Este conceito de “estranho atrator” vem na sequência da teoria do caos, na medida em que foi esta teoria que nos proporcionou determinadas imagens que, por sua vez, nos remetem para os “estranhos atratores”, sendo igualmente importante realçar que essas imagens foram criadas por um computador com o objectivo de estudar a evolução de um dado sistema. Ou seja, este conceito encontra-se ligado à teoria do caos, visto que em ambos torna-se relevante definir um sistema caótico e, assim, um sistema é caracterizado por ser caótico exactamente por não se saber o que o mesmo fará no próximo momento, havendo uma certa impossibilidade e imprevisibilidade inerente. No entanto, a partir de determinada altura, esse mesmo sistema apresenta um certo padrão, manifestando igualmente ordem e a esse padrão denominamos de “estranho atrator”.

Por estes motivos, torna-se interessante analisar e estudar um sistema caótico num computador, pois este evidencia a evolução desse mesmo sistema e tendo em conta Wheatley (2006: 130) exhibe “cada momento do seu comportamento caótico como um ponte de luz na tela”.

O sistema é caracterizado por uma certa imprevisibilidade, uma vez que este não aparece duas vezes no mesmo sítio. Apesar de esta imprevisibilidade associada a um sistema caótico que o computador também demonstra, ao longo do tempo, esse comportamento caracterizado por ser caótico começa a apresentar um determinado padrão, remetendo-nos para a ordem e sendo que essa forma tem a ver com um “estranho atrator”.

O suposto era que um sistema caótico apresentasse permanentemente o caos, mas de facto a partir de determinada altura observa-se ordem em vez do caos. Um “estranho atrator” não era visível no comportamento de um sistema, mas com o evoluir do tempo novas formas de analisar o comportamento caótico foram desenvolvidas, sendo que o comportamento do “estranho atrator” é demonstrado num espaço que se chama “espaço de fase”, caracterizado por ser um espaço matemático abstracto. Com o denominado espaço de fase, os diversos cientistas conseguem observar e investigar um sistema em termos de um número muito superior de dimensões. Tendo em conta Wheatley (2006: 31) “no espaço de fase, o sistema opera numa bacia de atracção. Essa bacia figurativa é o lugar em que o sistema explora milhões de possibilidades, deslocando-se para diferentes lugares, fazendo experiências com novas configurações dele mesmo”.

Concluindo relativamente a este princípio, um “estranho atrator” determina um padrão que possibilita analisar vários acontecimentos que, à partida, são caóticos, sendo que um exemplo são os comportamentos dos indivíduos. Ou seja, no decorrer de uma determinada actividade diária profissional desordenada, a acção profissional passa a ser enquadrada ou até mesmo guiada por ambições ou comportamentos.

Esta ideia tem a ver com o facto de os “estranhos atratores” encontrarem-se ligados a um conceito, que é o da teleonomia, que vem da biologia e da teoria dos sistemas. A teleonomia significa ter um projecto, ter um propósito. Por exemplo, os indivíduos agem de uma determinada maneira por terem uma direcção, um propósito, sendo que cada indivíduo possui o objectivo de atingir e de alcançar o seu próprio propósito.

Transpondo este raciocínio para os “estranhos atratores” e para os indivíduos, o ser humano é guiado pelo significado. Isto é, o principal “estranho atrator” tanto na vida profissional como na vida pessoal de um indivíduo é o significado. Portanto, nós procuramos significado seja ele ser um melhor profissional seja ele ser mais solidário.

Como tal, a procura de significado é o principal padrão que permite ordenar e interpretar o comportamento dos indivíduos. Ou seja, cada indivíduo apresenta vários comportamentos aparentemente caóticos (desordenados), mas a partir de determinada altura, observa-se um determinado padrão, uma dada forma que é a procura por parte de cada indivíduo em atingir a procura de significado, sendo que essa forma, esse padrão denomina-se de “estranho atrator”.

#### 1.1.6 Efeito Borboleta

Tal como o “estranho atrator”, o efeito borboleta também provém da teoria do caos. No momento em que separamos uma parte do seu todo, procedemos à descontextualização dessa mesma parte e simultaneamente à alteração, à mudança do todo a que essa parte pertence. Como consequência, o todo não irá ser igual, sendo obrigado a realizar ajustamentos e compensações, pois passa a estar sem a parte que lhe foi tirada. Por outras palavras, é possível referir que com a modificação, seja ela grande ou pequena, de apenas uma parte constitutiva do todo, o todo tem de se reajustar, alterando-se nesse sentido.

Esta ideia acima transcrita remete-nos para o chamado efeito borboleta, em que este “estabelece que uma pequena alteração nas condições iniciais de uma dada situação pode gerar uma grande mudança na sua evolução futura” (Lourenço & Ilharco, 2007: 54/55). Isto é, quando uma parte se altera, o todo que constitui uma dessas partes passa a ser diferente do anterior.

Transpondo este raciocínio para o quotidiano de um indivíduo, se as condições iniciais de uma determinada situação se modificarem, essa mesma situação poderá ter grandes mudanças posteriormente.

O pensamento inerente ao efeito borboleta acima transcrito passou a ser mais relevante nas últimas décadas, ganhando projecção através da metáfora que tem a ver com o bater de asas de uma borboleta em Pequim ter uma consequência negativa que passa por poder contribuir para o surgimento de um temporal em Lisboa.

A afirmação acima encontra-se ligada também a Edward Lorenz, que é um meteorologista, em que este perguntou se o bater de asas de uma borboleta em Tóquio poderia afectar a criação de um furacão no Texas, em que a resposta foi sim.

Uma das questões que se coloca inerente ao efeito em análise tem a ver com o facto de como ser possível que uma pequena modificação de uma das partes constitutivas de um todo poder alterar esse todo, passando a ser diferente do inicial. A resposta a esta questão é a seguinte: o todo é constituído por relações e por ligações e, como tal, se uma das relações se quebra, o todo vê-se obrigado a reconstituir-se, a alterar-se, havendo novos equilíbrios. Por exemplo, se numa organização, um profissional demitir-se da mesma, essa organização vai sofrer alterações, uma vez que uma das suas partes (profissionais) foi retirada, havendo um reajustamento do todo (organização).

Concluindo em relação a este efeito em estudo, este bater de asas associado a uma borboleta encontra-se presente no dia-a-dia organizacional e até pessoal. Esta ideia é reforçada por Wheatley (2006: 135) ao afirmar que “um comentário casual feito numa reunião percorre toda a organização, ganha vulto e se transmuta numa imensa incompreensão que precisa de muito tempo e de muita energia para ser dissipada”.

#### 1.1.7 Ordem/Desordem

É importante lembrar que uma das insuficiências do pensamento reducionista tem a ver com o facto de este não aceitar o desequilíbrio, a desordem. Por outras palavras, o reducionismo acredita que somente a ordem faz parte do universo, não havendo espaço para a desordem numa análise pertinente e capaz do mundo em que vivemos.

Nessa sequência, torna-se relevante apresentar uma definição de ordem assim como uma definição de desordem. De acordo com Morin (2008: 129), a ordem é “tudo o que é repetição, constância, invariância, tudo o que pode ser colocado sob a égide de uma relação altamente provável, enquadrado sob a dependência de uma lei” e a desordem passa por “tudo o que é irregularidade, desvio em relação a uma estrutura dada, aleatório, imprevisibilidade”.

Por outro lado, na óptica da complexidade, não é apenas a ordem que existe. Ou seja, para esta perspectiva complexa, a desordem também faz parte do universo, sendo relevante fomentar a desordem, por exemplo, nas organizações. Nas situações em que a desordem, o desequilíbrio predomina, estas são interessantes do ponto de vista do desafio que trazem para as equipas organizacionais, obrigando-as a organizarem-se entre elas e forçando-as no sentido de atingirem melhores resultados.

Estas ideias acima mencionadas vêm do facto de termos abandonado o modelo mecanicista do mundo, adoptando um novo modelo através, por exemplo, da observação dos sistemas vivos no sentido de entendermos em termos profundos a ordem, assim como desordem e a organização.

“Um mundo em que a ordem e a mudança, a autonomia e o controle, não eram os grandes opostos que pensávamos que fossem. Era um mundo no qual a mudança e a criação constante eram maneiras de manter a ordem e a capacidade” (Wheatley, 2006: 26).

A ideia de que a desordem é caracterizada por ser importante para o mundo em que vivemos tem a ver com o facto de que se apenas houvesse ordem no mesmo, o mundo não evoluía para algo melhor, não havendo, como consequência, criatividade. Em contrapartida, a ordem é igualmente relevante para o universo, visto que se não houvesse ordem neste, não haveria qualquer componente caracterizada por uma determinada estabilidade para manter a organização no universo. Assim, todas as organizações, todas as empresas, todos os indivíduos possuem a necessidade de que haja por um lado ordem e de que haja por outro desordem.

Nesse sentido, o paradigma da complexidade não expulsa a desordem dos processos, dos fenómenos que subsistem no mundo, no universo que nos rodeia; apenas reconhece que somente a ordem é insuficiente para este mundo se manter organizado.

“A complexidade está portanto ligada a uma certa mistura de ordem e de desordem, mistura íntima, ao contrário da ordem/desordem estatística, onde a ordem (pobre e estática) reina ao nível das grandes populações e a desordem (pobre, porque pura indeterminação) reina das unidades elementares” (Morin, 2008: 52).

Um processo em que o que predomina é a desordem pode dar origem a um processo em que o que reina é a ordem. Isto é, para que o mundo se mantenha organizado, é necessário que haja desorganização, agitação no mesmo. Assim, o caos sendo sinónimo de desordem, no momento em que este surge, por exemplo, numa certa organização, a estrutura actual dessa organização desaparece, sendo que esse mesmo caos, essa mesma desordem dá a oportunidade para que haja o aparecimento de uma nova ordem, criando condições para tal.

“A complexidade da relação ordem/desordem/organização surge quando se verifica empiricamente que fenómenos desordenados são necessários em certas condições, em certos caos, para a produção de fenómenos organizados, que contribuam para o aumento da ordem” (Morin, 2008: 91/92).

Concluindo, no universo em que vivemos, existe tanto a ordem, como a desordem, como a organização, sendo estes três conceitos cruciais de forma a que haja um entendimento acerca do mundo que nos rodeia. Nessa sequência, não se pode afastar o incerto, o imprevisível do universo, sendo que isto nos remete para a desordem, que é importante para compreendermos o universo. No entanto, em relação aos dois conceitos em análise, ordem e desordem, nenhum dos mesmos tem a primazia sobre o outro, sendo ambos imprescindíveis para entendermos a vida, o mundo que nos rodeia, assumindo cada um o seu papel.

#### 1.1.8 Segunda Lei da Termodinâmica

É na sequência do princípio anterior, ordem/desordem, que surge este princípio, na medida em que a ideia-chave da segunda lei da termodinâmica tem a ver com o facto de esta defender que tudo tende para o caos, que tudo tem uma certa tendência para a desorganização.

O conceito da segunda lei da termodinâmica foi formulado por Carnot e Clausius, tratando-se de, tendo em conta Morin (2008: 88), “um princípio de degradação de energia”, apresentando uma tendência para a entropia, para a desordem. No universo, no mundo que nos rodeia, existe uma certa direcção, sendo que essa direcção passa pela desordem, pela desorganização e pelo caos, uma vez que quando utilizamos energia, perdemos-a ao mesmo tempo no momento em que há uma interacção com o ambiente. Esta ideia encontra-se presente tanto na vida profissional como na vida pessoal de qualquer indivíduo.

Tendo em conta Asimov (1970), imaginemos um quarto, este muito facilmente fica desarrumado, havendo, por exemplo, roupas por todo o lado, mas muito dificilmente volta a ficar arrumado. Apesar de haver um determinado esforço por parte de um indivíduo em arrumar o seu quarto, no momento em que ele abandona o mesmo, o quarto volta a ficar desarrumado muito facilmente. Por exemplo, se formos de férias e não formos ao nosso quarto durante uma semana, este começa a ganhar pó com facilidade. Logo, é fácil deixar que algo se deteriore, se estrague.

Este raciocínio poderá ser transposto para a saúde humana. Por exemplo, se não cuidarmos de nós próprios, facilmente deixamos de ter um bom estado de saúde, levando a que a nossa saúde se deteriore. Por outras palavras, é importante reter a ideia de que num grupo

constituído por diversas pessoas, é fácil que se instale a desordem, o caos, a desorganização, visto que tudo manifesta uma tendência para o caos.

Relativamente a um sistema, seja ele caracterizado por ser aberto ou fechado, este manifesta uma tendência para o caos. Em contrapartida e tendo em conta Morris (1976), apenas uma fonte externa de energia poderá quebrar esta tendência “negativa” inerente à decadência. No entanto, se tal não suceder, no sistema continuará a não existir ordem, organização, entrando, conseqüentemente, num estado de decomposição. Ou seja, em relação a uma empresa, essa fonte externa de energia poderá ser o líder da mesma, que evita que haja uma evolução negativa da organização, mais concretamente, que a mesma se decomponha, se desorganize totalmente.

Como conclusão para a segunda lei da termodinâmica, torna-se relevante apresentar uma afirmação de Hardin que se encontra presente em Lovelock (1988: 124), na medida em que este refere que “a perda é inevitável”. Isto é, tudo se encontra constantemente em declínio, em decomposição.

#### 1.1.9 Acerca da Teoria dos Sistemas

É na teoria geral dos sistemas que o paradigma da complexidade encontra uma parte, de certa maneira, da sua justificação. Ludwig Von Bertalanffy originou o pensamento sistémico, sendo que o biólogo “propõe-nos a abordagem das diversas realidades em termos de conexões, de relações e de contextos, como contraponto ao pensamento separador ou/e reducionista” (Lourenço & Ilharco, 2007: 73). Foi nos anos cinquenta que a teoria em questão se começou a espalhar de forma profusa em diversas direcções.

Assim, o pensamento em análise aposta na relação contexto/sistema/elementos, sendo esse o seu foco ao contrário da relação todo/partes. Por outras palavras, quando afirmamos que estamos a pensar de forma sistémica, as relações entram em “acção”, na medida em que significa que estamos a pensar de forma relacional, adoptando, nesse sentido, uma visão relacional dado o facto de as realidades se encontrarem ligadas umas às outras. Logo, a ideia-chave inerente à teoria geral dos sistemas é nada viver sozinho, nada ser descontextualizado, visto que nada acontece de forma descontextualizada contrariamente ao que o paradigma da simplificação defende.

Nicolis e Prigogine distinguiram os sistemas em sistemas conservadores e em sistemas dissipativos. Os primeiros, os sistemas conservadores, dizem respeito a um princípio em que não subsiste a mudança. Ou seja, um sistema é naturalmente constituído por várias partes, sendo que essas mesmas partes interrelacionam-se entre si, mas não poderá haver mudança. Esta ideia predominou até ao século XIX as ciências físicas. Os segundos, os sistemas dissipativos, referem-se ao surgimento de uma nova ordem.

“Os sistemas dissipativos, também chamados sistemas “longe-do-equilíbrio”, são entendidos como sistemas em que a dissipação de energia, na transferência de calor ou na fricção, não faz supor perda ou degradação, mas sim a manutenção da estrutura e, frequentemente, a emergência de uma nova ordem ou de novos padrões de comportamento” (Lourenço & Ilharco, 2007: 74).

Nesse sentido, é necessária uma permanente infusão de energia para que um sistema dissipativo se mantenha em funcionamento, sendo que essa energia poderá ser informações. Por exemplo, um líder de uma determinada organização poderá ser encarado como a energia que mantém a organização em funcionamento, que mantém a organização viva. Assim, a dissipação não é encarada como algo prejudicial, sendo inclusive uma parte do processo, nas quais o sistema deixa a sua estrutura vigente de forma a haver uma reorganização devido ao ambiente que se encontra alterado.

De forma a concluir o presente princípio, é importante apresentar uma afirmação de Wheatley (2006: 41/42), “um sistema vivo é uma rede de processos na qual cada processo dá uma contribuição a todos os outros”. Nesse sentido, o conceito de rede é importante, em que tudo vive em rede, nada vive descontextualizado, sendo que existe uma sobrevivência por parte dos indivíduos por estes alcançarem a aprendizagem no que diz respeito a uma rede de relacionamentos, na qual temos de saber como participar na mesma. Para o efeito, surge a definição de *autopoiesis*, em que tendo em conta Wheatley (2006: 42), “a *autopoiesis* aponta para um universo bastante diferente no qual todos os organismos são capazes de criar um “eu” mediante a íntima ligação com todos os outros organismos do seu sistema”.

#### 1.1.10 Seis noções-chave

Após todo este levantamento teórico, é possível afirmar que são vários os princípios que nos ajudam a compreender de melhor maneira a óptica da complexidade. Contudo,

podemos salientar seis noções-chave que vão moldar o pensamento acerca dos restantes capítulos.

Assim sendo, as noções-chave destacadas são o todo/partes, nas quais a lógica não passa por dividir o objecto para o conhecer, mas sim observar as partes e, sobretudo, o todo; as relações, nas quais as relações existentes entre as partes de um todo fazem a diferença, sendo que é por este motivo que partes iguais originam todos diferentes; influência no sentido de que se houver uma alteração numa parte de um determinado todo, esse todo vai modificar-se, reajustando-se; trabalho conjunto, em que é importante que num certo todo, a totalidade das partes caminhe numa determinada direcção; tendência para o caos, nas quais o mundo em que vivemos, qualquer organização tende para o caos, sendo relevante a presença de uma fonte externa de energia; e ordem/desordem, através do qual é necessário que haja por um lado ordem e por outro lado desordem no universo.

## **1.2 Comunicação**

Nesta investigação acerca dos comportamentos comunicacionais de liderança em contexto de crise organizacional, a comunicação vai ser abordada tendo em conta o evoluir do seu estudo teórico sobretudo no campo organizacional. Estes comportamentos vão ser estudados na perspectiva da complexidade, em que destacamos principalmente o foco no todo e nas relações.

Muitas das vezes, o termo da comunicação é utilizado sem os indivíduos terem conhecimento da sua origem. Nesse sentido, foi a teoria Matemática da Comunicação fundamentada por Shannon e Weaver, no ano de 1949, que possibilitou que a comunicação fosse alicerçada na transmissão de mensagens.

A partir do momento em que surgiu o conceito da comunicação, as relações existentes entre os indivíduos ganharam força, havendo ao longo dos tempos transformações no que concerne ao nível social. Logo, é desde cedo, à luz da complexidade, que as relações assumem um papel fundamental na temática da comunicação, em que a comunicação poderá ser vista como o mecanismo caracterizado por existirem e por simultaneamente se desenvolverem relações humanas, nas quais uma das maneiras fundamentais da existência encontra-se no acto de comunicar. Contudo, é difícil proceder à definição do termo da

comunicação, uma vez que este termo encontra-se associado a vários conceitos e, como tal, são diversos os autores que tentam proceder à sua definição.

Após a leitura de vários autores acerca da comunicação, é possível referir que a comunicação é caracterizada por ser um processo complexo, no qual para dois indivíduos comunicarem, tem de haver uma interacção simbólica. Mais uma vez, esta interacção simbólica remete-nos para a questão da complexidade, na medida em que esta defende que as relações existentes entre as partes de um determinado objecto fazem a diferença, adoptando uma posição imprescindível.

A comunicação possui várias características, tais como o facto de envolver mensagens codificadas que posteriormente são decodificadas por parte do receptor através de um sinal, de um estímulo; o facto de possibilitar o fornecimento de informações; e o facto de conseguir, por exemplo, persuadir numa determinada direcção para que haja uma mudança.

Uma das ideias essenciais associadas à comunicação tem a ver com o facto de que quando um indivíduo comunica, este tem o objectivo de atingir o sucesso da comunicação. Ou seja, quer a informação seja complexa quer a informação não seja complexa, o emissor (indivíduo que transmite a mensagem) tem como finalidade que o receptor (indivíduo que recebe a mensagem) entenda a mensagem na sua totalidade, sendo que a troca de informações é possível através da comunicação, visto que a mesma usufrui de sistemas simbólicos, havendo, assim, uma compreensão da mensagem.

Numa perspectiva mais objectivista, a comunicação é um processo que possui dois sentidos, uma vez que há o emissor que codifica a mensagem que, posteriormente, é transmitida por via de um meio, sendo que a mensagem depois é decodificada pelo receptor, na qual este cria o seu próprio significado, havendo *feedback*. É de realçar que ao longo deste processo de dois sentidos, existe ruído que significa tudo o que pode impedir que a mensagem seja compreendida pelo receptor. Contudo, o emissor atribui um determinado significado à mensagem que pretende transmitir, mas esse significado não é necessariamente o mesmo do receptor (Pina e Cunha, et al., 2014). À luz da complexidade, é importante reforçar a ideia de que este processo de comunicação deverá ser encarado como um todo, sendo que se uma das partes falha, o todo vai sofrer com esse

acontecimento. Assim, é importante analisar as partes, mas não descontextualizá-las, pois as mesmas estabelecem relações umas com as outras.

Os tipos de comunicação que podem existir são diversos, nomeadamente a comunicação face-a-face (isto é, indivíduos que estão a ter uma conversa caracterizada por ser cara-a-cara por via da fala), comunicação através de linguagem gestual, visual, musical e mensagens que são publicadas por via de uma rede social (Exemplo: *facebook*). No entanto, um facto interessante inerente aos tipos de comunicação existentes tem a ver com o seguinte: dois indivíduos podem estar frente a frente, não estando a fazer rigorosamente nada, não havendo reacções, mas trata-se de uma forma de comunicação. Portanto, é possível verificar que em tudo o que nos rodeia há comunicação. Na óptica da complexidade, qualquer um destes tipos de comunicação envolve relações, uma vez que para, por exemplo, dois indivíduos comunicarem face-a-face ou até mesmo de maneira visual, terão de estabelecer interacções que, por sua vez, nos remetem para as relações.

Relacionando a Teoria Organizacional com a comunicação e segundo Bilhim (2008), existem três tipos de comunicação. O primeiro é a comunicação intrapessoal, sendo um processo de auto-comunicação caracterizado por comunicarmos para nós mesmos. O segundo é a comunicação interpessoal, cuja transmissão de informações surge entre dois ou até mais indivíduos. O terceiro é a comunicação organizacional, que tal como o próprio nome o indica, baseia-se na comunicação que existe dentro de uma certa organização, havendo a comunicação formal (que poderá ser de diversas maneiras, entre as quais os regulamentos, as regras e a comunicação oral que é transmitida pelos superiores hierárquicos) e a comunicação informal (sendo que esta última é igualmente importante, na medida em que sem a comunicação informal há a possibilidade de que a mensagem pedida não seja recebida durante um longo período de tempo e, como consequência, os objectivos da organização seriam automaticamente colocados em causa. Esta poderá ocorrer por via de várias maneiras, em que uma delas é, por exemplo, a bisbilhotice).

Esta ideia da comunicação remete-nos para o conceito da «aldeia global», nas quais Marshall McLuhan, ícone da comunicação, com este novo conceito pretende demonstrar que a tecnologia evoluiu, havendo, nesse sentido, um avanço tecnológico, em que uma parte do planeta tem a capacidade de comunicar com outra parte do planeta. Por outras palavras e de acordo com Caetano, et al. (2011: 198), “todos têm acesso à mesma

informação sem sair do seu meio, mesmo que a mesma seja proveniente do outro lado do mundo, relativamente ao receptor”. Neste conceito da «aldeia global» e na perspectiva da complexidade, as relações são destacadas, uma vez que para um indivíduo na China saber o que se passa em Portugal, é necessário que esse mesmo indivíduo desenvolva relações com Portugal, sejam elas através da internet sejam elas através de outro indivíduo.

No que diz respeito ao mundo organizacional, existe o conceito da comunicação organizacional, sendo que esta poderá ser abordada tendo em conta a óptica da complexidade, nas quais a lógica do todo/partes assume uma enorme relevância, uma vez que no momento em que se pretende analisar a comunicação organizacional, é importante analisar todas as maneiras de comunicação que são usadas por uma determinada organização com o intuito de a mesma se interagir e se relacionar com os seus públicos, não esquecendo nenhuma dessas maneiras, pois caso contrário dá-se origem a um todo, a uma comunicação diferente da comunicação organizacional.

Marisa del Pozo Lite fez uma revisão da literatura no que concerne à evolução em matérias conceptuais da comunicação organizacional. A autora dividiu dois grandes períodos, destacando, para o efeito, diversas teorias que marcaram os estudos associados à comunicação organizacional. Assim sendo, existe o período de 1900 a 1970, em que as teorias e os conceitos elaborados encontram a sua essência na retórica tradicional, na teoria das relações humanas e também na teoria da gestão organizacional; e existe o período que é a partir de 1970 cujo foco é na teoria empírica ou moderna, na teoria naturalista e na teoria crítica (Bilhim, 2008).

Dessa forma, há uma grande importância associada à comunicação, sendo que esta cumpre várias funções, nomeadamente devido ao facto de dar *feedback* aos colaboradores de uma determinada organização, esclarecendo-os acerca do que deverão fazer, estes ficam motivados; possibilita que seja fornecida para a tomada de decisão a informação que é necessária e crucial para tal; e os indivíduos, ao comunicarem entre si, permitem que a organização como um todo controle em termos formais e informais os comportamentos dos seus colaboradores.

Para além do que foi referido em relação à importância inerente à comunicação, torna-se pertinente salientar mais uma vez a sua relevância, afirmando que sem a mesma não existe

vida. Por outras palavras, sem a comunicação, não pode haver mudança, vendas, negociação nem até mesmo organização, sendo, nesse sentido, a comunicação que se encontra no centro de tudo o que nos rodeia. Esta relevância alicerçada à comunicação remete-nos para a perspectiva da complexidade, visto que para a comunicação assumir um papel fundamental no quotidiano pessoal e profissional de cada indivíduo, é importante não esquecermos que a mesma deverá ser encarada enquanto todo que, por sua vez, abrange um grande número de partes, de funções.

É importante referir que existe um processo associado à comunicação que se encontra presente constantemente, seja qual for o contexto e, assim, importa salientar o paradigma de Lasswell, mencionado por Bilhim (2008), que abrange quatro perguntas: Quem diz o quê? Em que canal? Para Quem? Com que finalidade? Ou seja, o emissor deverá comunicar de maneira correcta para que o receptor perceba e compreenda a mensagem cem por cento e, após o receptor descodificar a mensagem, o mesmo vai ter uma acção de acordo com a informação transmitida. À luz da complexidade, todo este processo subjacente à comunicação envolve relações.

Por outro lado e tendo em conta Daft (2001), existem várias barreiras à comunicação que poderão levar ao impedimento de que a mensagem seja percebida de forma eficaz e eficiente, por exemplo: o número de ligações (quando a informação é passada por diferentes níveis hierárquicos, dificilmente chega correctamente ao último destinatário, uma vez que as mensagens manifestam a tendência de serem modificadas) e a ameaça económica (uma das consequências de os colaboradores de uma determinada organização sentirem a ameaça de perderem o emprego passa pelo facto de as mensagens serem transmitidas e também recebidas de forma diferente, tendo uma certa influência). No entanto, as barreiras à comunicação poderão ser combatidas através de várias formas, em que uma delas é, por exemplo, levar ao encorajamento da transparência e da confiança no interior do seio organizacional. Na perspectiva da complexidade e tendo em conta as barreiras mencionadas, as relações poderão assumir dois papéis, sendo que por um lado poderão contribuir para que haja um desvio de uma dada informação e por outro poderão possibilitar que subsista confiança dentro da organização.

Nesta temática, é importante referir que são vários os estilos comunicacionais existentes, o estilo sanguíneo, nas quais os indivíduos que adoptam este estilo apelam às emoções

quando comunicam; o estilo fleumático, as pessoas com este estilo no momento em que comunicam manifestam uma certa tendência em comunicar de maneira sistemática e técnica, tendo mais o seu foco orientado para as tarefas; o estilo simpático, que tal como o próprio nome o induz, os indivíduos quando têm este estilo de comunicar, comunicam de uma maneira caracterizada por ser simpática e empática, tendo, assim, o seu foco mais virado para as relações; e o estilo colérico, no qual as pessoas que têm este estilo não focalizam o detalhe, comunicando, como consequência, com poucas palavras, sendo bastante sucintas (Pina e Cunha, et al., 2014).

Nesse sentido e segundo Pina e Cunha, et al. (2014), também são alguns os fluxos de comunicação que existem em qualquer organização, sendo eles: a comunicação descendente (em que a comunicação descende, ou seja, ocorre, por exemplo, quando um superior hierárquico comunica com um subordinado), a comunicação ascendente (na qual esta sucede no sentido dos dirigidos para os dirigentes, isto é, dos subordinados para níveis hierárquicos superiores), a comunicação lateral ou horizontal (esta acontece quando, por exemplo, dois indivíduos do mesmo departamento comunicam entre si) e a comunicação diagonal (sendo que a mesma ocorre com menos frequência).

“No mundo empresarial, a comunicação é frequentemente considerada a causa de todos os males e o remédio susceptível de resolver todos os problemas. Tornou-se corrente (e cómodo) atribuir todos os disfuncionamentos organizacionais a um ‘um problema de comunicação’. Isto é revelador das ilusões que persistem, no seio das organizações, no que concerne às características e virtudes supostamente impregnadas na arte de comunicar” (Cabin, 1999: 82).

De facto, a comunicação é crucial nas nossas vidas, mas não a podemos encarar como causa de tudo o que seja negativo que acontece numa determinada organização. Assim, à luz da complexidade, para se fazer face a este erro comum, é importante encarar a comunicação como um todo, não observando somente as suas partes.

Após o que foi mencionado, é possível salientar que de acordo com Bilhim (2008: 364), “pensar a organização como sistema de comunicação é pensar a organização como um conjunto de elementos e de relações entre esses elementos”. Portanto, após toda esta análise do conceito da comunicação inclusive em termos históricos, importa mais uma vez salientar a ideia das relações associada à comunicação que, por sua vez, remete-nos para a complexidade.

No momento em que se afirma que a comunicação é a relação entre os indivíduos, entre os elementos de um todo, é de realçar que neste contexto é especialmente pertinente a aplicação da perspectiva da complexidade. Ou seja, tal como já se verificou, a complexidade tem a ver, por exemplo, com o princípio da conjunção, com a contextualização, focando, assim, as relações entre as partes pertencentes a um todo, sendo que este raciocínio também se encontra presente na comunicação, na medida em que esta envolve relacionamentos. Por outras palavras, o paradigma da complexidade em vez de focar identidades, focaliza as relações, em que simultaneamente o caminho para a comunicação é via relações e não somente através dos indivíduos em si, sendo que o que origina a comunicação são as relações entre os mesmos e não apenas as partes.

Do ponto de vista da complexidade, se o foco não fosse as relações e sim as identidades, a comunicação não iria ser analisada e desenvolvida de maneira correcta e, como consequência, a troca de informações não iria no sentido de que o emissor pretendia, não havendo um entendimento da mensagem. Ou seja, para que haja um entendimento da mensagem, é necessário que a comunicação seja encarada na perspectiva das relações, pois para que um determinado fenómeno seja totalmente entendido, é crucial que o que vem atrás desse fenómeno seja anteriormente compreendido.

Um dos princípios interessantes acerca da questão da complexidade é o princípio da recursão organizacional, sendo que este é demonstrado por Morin (2008: 108) através do seguinte exemplo: “os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos”. Isto é, este exemplo deve-se à comunicação, pois sem a comunicação, não existiria sociedade, pois a sociedade é produzida também devido ao facto de existir comunicação na mesma.

Uma organização só é o que é no âmbito das relações, sendo que as organizações existem e sobrevivem devido às relações, devido à comunicação, visto que se não houvesse comunicação, as pessoas não desenvolviam relações entre si, não havendo, dessa forma, um bom clima organizacional, daí a importância da comunicação.

Concluindo, é relevante afirmar que nada vive sozinho, uma vez que tudo, seja indivíduos seja uma organização, encontram-se permanentemente em comunicação, sendo que a chave para que esta ocorra são as relações entre as partes, remetendo-nos directamente para a temática da complexidade.

### 1.3 Crise

Nesta investigação acerca dos comportamentos comunicacionais de liderança num contexto de crise organizacional, a gestão desta última que vai ser analisada foca-se nos vários tipos de crise existentes. Nesse sentido, vamos reflectir sobre a gestão de crises sob a perspectiva da complexidade e, como tal, tornam-se pertinentes a segunda lei da termodinâmica, mais concretamente a tendência generalizada para o caos bem como o princípio da ordem/desordem.

É importante referir que a palavra crise provém do grego *krisis* e *krinein* que, traduzindo para português, tem como significado, discriminação e decisão. Ou seja, em qualquer crise tem de se proceder à avaliação de uma série de alternativas para, posteriormente, se tomar uma decisão.

No momento em que uma organização comunica, a mesma dirige-se para diversos públicos e, como consequência, poderá haver conflitos em relação por um lado aos interesses da organização e por outro aos interesses desses mesmos públicos. Nessa sequência, a probabilidade do surgimento de crises é maior e, assim, tendo em conta Mendes, et al. (2006: 14) “cada organização tem de desenvolver deste modo competências para gerir as crises com que se pode confrontar, e competências em comunicação de crises para minimizar os impactos nos seus *stakeholders*”. Na óptica da complexidade, cada vez mais há uma maior tendência para o caos, para os conflitos.

Foi a partir do século XX que as interacções com o ambiente, com a envolvente passaram a ser cruciais para o negócio de qualquer organização. Como resultado deste facto, as organizações foram obrigadas a adoptar novas formas de estar no mercado de forma a responder aos interesses bem como às necessidades de todos os *stakeholders*. Caso contrário, ou seja, se as organizações não fossem ao encontro das necessidades dos *stakeholders*, haveria um descontentamento por parte dos mesmos, podendo originar situações de crise para uma determinada organização, havendo uma tendência para o caos do ponto de vista da complexidade.

Os cidadãos começam a desconfiar do Estado e, como tal, a gestão de crises nasce alicerçada da tese do pós-materialismo, sendo que esta nasce a seguir à Segunda Guerra Mundial. Mais concretamente, no final desta guerra, há um decréscimo da confiança nos

órgãos de soberania por causa do descontentamento, surgindo a desconfiança, na medida em que havia a convicção de que os governos eram geridos e organizados por grandes interesses que, por sua vez, entravam em conflito com as necessidades do povo. É neste contexto que nasce a gestão do risco, sendo que é o risco e a sua gestão que dão origem à gestão de crise.

Uma crise poderá ser definida com base em três perspectivas: na da gestão, na da psicossociologia e na do neo-institucionalismo. Numa perspectiva mais orientada para a gestão e tendo em conta Mendes, et al. (2006), a primeira proposta inerente ao conceito de crise foi dada por Hermann (1963) que, por sua vez, impulsionou para que outros autores dessem as suas definições.

Apesar de todas as crises serem diferentes e segundo Bland (1998), são alguns os acontecimentos que sempre se mantêm em qualquer crise, nomeadamente alguém detém a culpa do que está a suceder, algum aspecto está a ser colocado em causa (Exemplo: Reputação ou lucro) e por mais sigilosa que seja uma dada crise, alguém consegue descobri-la, publicando-a. Na óptica da complexidade, numa determinada crise surge a desordem que entra com maior abundância a partir do momento em que essa mesma crise é descoberta, por exemplo, pelos *media*.

Portanto, numa abordagem de gestão, esta última é importante quando se abrange o tema da crise, salientando-se que qualquer organização deve ter um plano de gestão de crises, sendo que para Barton (1993), uma crise poderá afectar negativamente a organização, como também os colaboradores da mesma, os produtos e os serviços, a situação financeira e ainda a reputação. Sob a óptica da complexidade, um plano de gestão de crises também poderá, de certa maneira, ser visto como uma fonte externa de energia que evita que haja uma grande tendência para o caos, uma vez que esse mesmo plano deverá incluir medidas que ajudam a combater uma dada crise. Como tal, uma crise sob esta abordagem acontece quando há o afastamento da organização da visão estratégica adoptada.

De um ponto de vista mais psicossociológico e tendo em conta Mendes, et al. (2006: 27), “é este o caso de Guth (1995) que (...) referiu que as crises são rupturas que afectam fisicamente a totalidade de um sistema, ameaçam as suas premissas fundamentais, a sua identidade e o seu núcleo de crenças mais básicas e centrais”, detendo consequências para

a organização: “afectam a legitimidade de uma «indústria»; invertem a missão estratégica de uma organização; e perturbam o modo como as pessoas se encaram a si próprias e ao mundo” (Mendes, et al., 2006: 27).

Nesse sentido, se as organizações são afectadas quando se encontram perante uma crise, os indivíduos também ficam perturbados, visto que as organizações são um conjunto de pessoas, logo, as crises são ameaças aos fundamentos da sociedade, danificando as convicções dos cidadãos bem como as normas sociais através dos quais a mesma se rege. Assim, e de acordo com a perspectiva da complexidade, a organização entra num estado de desordem.

Numa óptica voltada para o neo-institucionalismo e segundo Mendes, et al. (2006: 29), “uma crise é uma ameaça ou um desafio à legitimidade pública de uma organização, razão pelo qual os *stakeholders* questionarão se uma organização estará a seguir as expectativas normativas existentes”, logo, na perspectiva em questão, o foco é a legitimidade organizacional, sendo que esta é dada a partir do momento em que os *stakeholders* de uma organização dão licença para a mesma operar. Ou seja, uma crise na óptica desta abordagem poderá significar a quebra da confiança entre a organização e os respectivos públicos, havendo uma tendência para o caos na óptica da complexidade.

Nessa sequência, são diversas as consequências de uma crise: poderá levar a uma imagem institucional negativa; poderá levar a uma redução da licença para operar, limitando a liberdade comercial, sendo que esta licença para operar é dada pelos públicos, pois são estes que possibilitam que haja interacções entre a organização e os seus mesmos; e poderá levar ainda a uma inviabilização de novos negócios, paralisando projectos. De realçar que todas estas consequências encontram-se relacionadas com a ideia de que no mundo em que vivemos há uma tendência para o caos defendida pela perspectiva da complexidade.

Assim, para a temática da crise existem dois temas cruciais: *issue management* e *crisis management*. O primeiro, *issue management*, diz respeito à fase anterior à crise, pretendendo antecipar qualquer crise. Isto é, trata-se de um processo caracterizado por ser proactivo de antecipação, identificação, avaliação e ainda resposta a assuntos que sejam públicos e que afectam as relações que uma determinada organização desenvolve com os respectivos públicos, sendo um esforço de querer perspectivar um dado cenário. O

segundo, *crisis management*, tem a ver com a gestão de crises, sendo um processo caracterizado por ser reactivo de identificação, de avaliação e de resposta a assuntos públicos que prejudiquem as relações que subsistem entre uma organização e os seus públicos. Isto pressupõe um *dossier* de crise, que deverá conter os passos para resolver uma possível crise, sendo um livro ou um ficheiro que inclua diferentes cenários que possam surgir no interior de uma organização. Na perspectiva da complexidade, o *issue management* assim como o *crisis management* poderão ser encarados como dois processos que tentam evitar que prevaleça somente desordem numa determinada organização, na medida em que a ordem é igualmente importante para a sobrevivência organizacional.

É neste quadro que a gestão de crises surge como algo imprescindível para qualquer organização, sendo que tem como objectivo minimizar os impactos negativos de uma potencial crise. No entanto, este tipo de gestão não é somente importante no momento em que numa organização se encontra a decorrer uma crise, na medida em que essa actividade tem de ser caracterizada por ser contínua no tempo.

Por outras palavras e segundo Lampreia (2007), quando os profissionais de uma organização se encontram perante uma situação de emergência, deverão procurar dar resposta a três questões: O que sucedeu? Qual o nosso grau de responsabilidade em relação ao que aconteceu? O que se está a fazer no sentido de ajudar na resolução da situação? À luz da complexidade, é certo a existência de uma determinada tendência para o caos, mas, no entanto, tem de se reagir, devendo-se adoptar uma postura nesse sentido.

Tendo em conta Mendes, et al. (2006: 31), esta temática da gestão de crises é um processo conjunto que poderá ser elaborado de maneira proactiva, de maneira reactiva e de maneira reflexiva. Ou seja, a resposta à crise encontra-se na componente reactiva, nas quais a parte proactiva tem a ver com o sucesso ou insucesso por via da resposta à crise que, por sua vez, remete-nos para a perspectiva reflexiva, em que se encontra inerente com o após a crise, com a ultrapassagem da fase da crise organizacional, que poderá levar a uma aprendizagem. Assim sendo e na óptica da complexidade, uma crise deverá ser encarada enquanto globalidade sistémica, uma vez que as três componentes dão origem a um todo que é a crise, logo, uma determinada componente não deverá ser dissociada das outras, pois existem ligações entre as mesmas.

Nesse sentido, torna-se crucial que haja um líder em qualquer crise organizacional, em que segundo James & Wooten (2005), são seis as aptidões que o líder deverá adoptar de forma a que a crise seja ultrapassada, dividindo-as em três fases. Na fase prévia da crise, o líder deverá assumir uma atitude proactiva para que detecte a crise e, assim, deverá originar confiança na organização e deverá detectar quais as vulnerabilidades da mesma em relação aos riscos inerentes à crise. No momento em que a crise se encontra a decorrer, isto é, na fase da crise, o líder deverá adoptar uma postura mais reactiva, visando responder à crise da melhor maneira possível e, como tal, o líder deverá tomar decisões rápidas e corajosas. Por último, após a crise, o líder deverá ter uma postura reflexiva, fazendo aprendizagens com a crise e efectuando mudanças para que a organização continue a singrar no mercado em que opera. Na perspectiva da complexidade, estas posturas que o líder de uma determinada organização deverá adoptar são pertinentes para a gestão de uma crise, visto que o mesmo é visto como uma fonte externa de energia que tem possibilidade de evitar que a organização se deteriore.

Quando se procura responder a uma determinada crise, é importante identificar-se o tipo de crise, detectar quais os *stakeholders* que se encontram abrangidos pela mesma, escolher qual a estratégia de resposta à crise a adoptar e proceder à activação do sistema de resposta.

No que concerne à detecção da crise, são várias as tipologias de crises. Em contrapartida, a que vai ser destacada nesta investigação é a tipologia de Coombs que foi apresentada por Mendes, et al. (2006), sendo que esta tipologia encontra-se presente na Teoria Situacional de Comunicação de Crise, tendo sido esta teoria designada por Coombs juntamente com Holladay. A abordagem defendida por Coombs vem de duas partes teóricas: o neo-institucionalismo e a atribuição causal. O primeiro, o neo-institucionalismo, foca-se na legitimidade organizacional. A segunda é a atribuição causal, em que segundo Mendes, et al. (2006: 117), “uma crise é um efeito social para a qual as pessoas e os grupos procuram encontrar causas, razões e responsabilidades”.

Coombs, após os seus estudos, chega a uma matriz de quatro tipos de crise, sendo eles: os «acidentes», que são de controlo interno embora sejam causais; o «terrorismo», caracterizados por serem causados por um actor externo, sendo intencionais; o «passo em falso», que não é intencional apesar de ser originada por via externa; e a «transgressão»,

que são de controlo interno assim como intencionais. Qualquer um destes tipos de crise, do ponto de vista da complexidade, manifesta uma tendência para o caos.

Estes quatro tipos de crise provêm de cinco tipos de fenómenos de crise, que têm em conta a percepção que a organização tem do nível da responsabilidade para com a crise, nomeadamente os «rumores» (trata-se de informações que não coincidem com a realidade, que circulam no seio organizacional), os «desastres naturais» (acontecimentos imprevistos que provêm da natureza, que trazem consequências para qualquer organização, como cheias e terremotos), a «malevolência» (acções que se caracterizam por serem violentas e tomadas por actores externos, visando provocar prejuízos para a organização, tais como terrorismo e raptos), os «acidentes» (que abrangem a catástrofe como os derramamentos de óleo, os desafios propostos pelos *stakeholders* que se encontram irritados com, por exemplo, uma actividade da organização, as falhas técnicas e a violência no local de trabalho) e as «transgressões» (nas quais são incluídos os erros humanos bem como faltas cometidas por parte de uma organização, acontecendo no momento em que a sua administração procede à tomada de decisões que poderão afectar os *stakeholders*, não tomando as precauções necessárias).

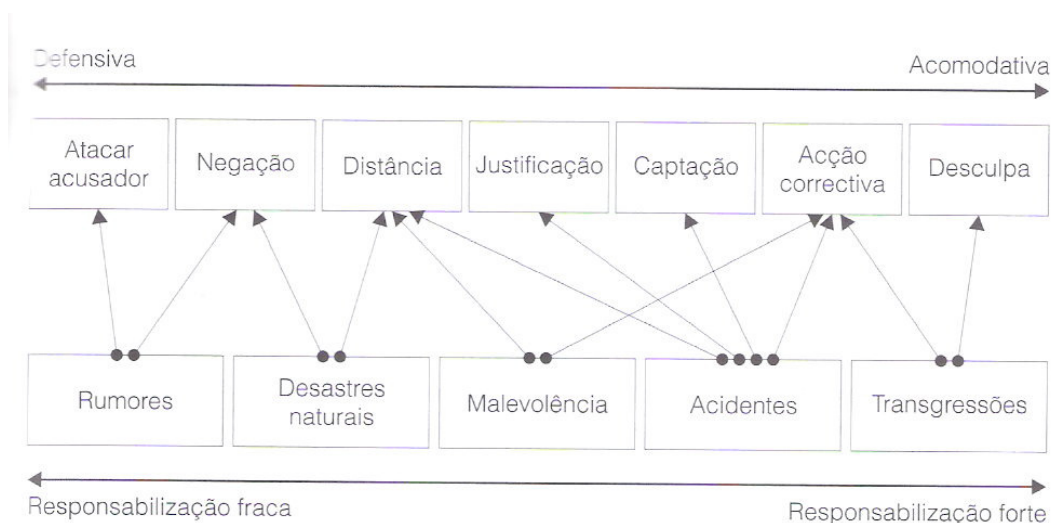
Outra ideia importante que se encontra associada a uma crise tem a ver com os factores de crise, nos quais estes poderão ser vários, sendo de acordo com Mendes, et al. (2006: 122), “aspectos da crise que têm impacto sobre a percepção e que determinam ou pelo menos influenciam, a escolha da resposta a dar”. Isto é, os factores de crise dizem respeito a informações adicionais que deverão ser dadas aos *stakeholders* com o intuito de ajudar a resolver o estado de crise em que se encontram, tratando-se de aspectos que podem aumentar ou minimizar a responsabilidade de uma empresa.

Nesse sentido, os factores de crise são as provas; os danos causados que poderão ser de carácter financeiro, humano, material ou ambiental; a presença de um acusador que seja identificável; a existência de um indivíduo que seja um «bode expiatório»; a distorção dos factos; os interesses ao nível financeiro; a história passada de uma organização; e o reconhecimento da transcendência.

A identificação dos *stakeholders* e dos públicos também se torna crucial para a temática em estudo, nas quais a definição dos *stakeholders* que se encontram envolvidos é motivada

por várias necessidades, nomeadamente da identificação e da caracterização das relações existentes entre a organização e os respectivos públicos e da identificação assim como da caracterização da relevância da crise na vida dos *stakeholders*. Ou seja, os públicos envolvidos numa dada crise poderão ser externos ou internos. Os públicos externos de uma crise poderão ser as vítimas e os familiares, os concorrentes, os grupos de interesse especiais, os *media*, os operadores do sistema judicial e os sindicatos. Por outro lado, os públicos internos de uma crise poderão ser os reguladores e os legisladores, os accionistas, o *management* que poderá ser nacional ou internacional, os trabalhadores e os clientes e os consumidores. É de realçar que do ponto de vista da complexidade, os públicos, quer sejam externos quer sejam internos, desenvolvem relações com uma dada crise.

Como tal, as estratégias de resposta a uma crise merecem igualmente destaque. As estratégias de resposta adequadas a uma certa crise são estabelecidas tendo uma conta diversas variáveis, sendo elas: o grau de responsabilidade que é atribuído a uma determinada organização por via dos *stakeholders*, as categorias de crise onde elas se inserem e os factores de crise. De acordo com Coombs & Holladay (2002), essas estratégias são várias, tendo, assim, uma organização ao seu dispor uma panóplia de estratégias que vai desde um pólo defensivo (utilizado quando o nível de responsabilidade percebido pela organização é pequeno, ou seja, quando a mesma pensa que tem pouca responsabilidade inerente à crise) a um pólo acomodativo (utilizado no momento em que o nível de responsabilidade percebido pela organização é elevado e, como tal, o espaço de manobra é pequeno e, neste caso, a organização deverá aceitar o caminho). Contudo, a organização selecciona uma determinada estratégia de resposta tendo em conta o tipo de crise em que se encontra. Foi com base na proposta inicial de Coombs (2001) associada aos cinco fenómenos de crise, que Coombs & Holladay (2002) criaram o seu sistema de estratégias de resposta a uma dada crise.



**Figura 1 - Relação entre os tipos de crise e as estratégias de resposta tendo em conta Coombs**

Fonte: Mendes, A. M. et al., 2006. *Crises de Ameaças a Oportunidades: Gestão Estratégica de Comunicação de Crises*. 1.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Após verificar a Figura 1, é possível concluir que são várias as estratégias de resposta a uma dada crise. Atacar o acusador, que se encontra no pólo defensivo, que acontece no momento em que a organização faz um confronto directo à pessoa ou ao grupo que afirma existir crise. Negação, que se encontra inserida no pólo defensivo, diz respeito à organização referir que a crise é falsa, isto é, a organização diz que não existe nenhuma crise. Distância, que se insere no pólo defensivo, em que há uma distância, na medida em que a organização visa diminuir a responsabilidade pela crise. A justificação, que se encontra ainda no pólo defensivo, através do qual a organização tem o objectivo de minimizar os prejuízos alicerçados com a crise através da minimização (recusando encarar o assunto da crise enquanto algo sério) ou através da transcendência (a organização argumenta que a crise aconteceu, pois pretendiam alcançar um objectivo mais ambicioso e importante, sendo que a crise decorre desse mesmo objectivo, sendo algo natural). Captação, que se encontra no pólo acomodativo, em que a organização procura obter aprovação pública, isto é, procura o apoio dos grandes públicos através, por exemplo, da sustentação (lembrar aos *stakeholders* a favorável história passada da empresa). Acção correctiva, que também se encontra no pólo acomodativo, na qual a organização em causa tenta reparar de uma determinada maneira os danos provocados pela crise, através da remediação (dar uma compensação de boa vontade às vítimas da crise), da reparação

(voltar às condições iniciais anteriormente de a crise se originar, remetendo-nos para o facto de uma crise poder ser uma oportunidade no sentido de as empresas ultrapassaram a crise e nessa relação saírem mais fortalecidas por resolverem problemas internos) ou da rectificação (que a organização tome decisões no sentido de prevenir uma crise semelhante no futuro). Pedido de desculpas, que se encontra inserido no pólo acomodativo, em que a organização admite a culpa, assumindo todas as responsabilidades e pedindo, assim, perdão a todos os *stakeholders*. Na óptica da complexidade, estas estratégias de resposta poderão ser vistas como maneiras para colocar ordem numa situação caótica provocada por uma crise.

Relacionando agora as estratégias de resposta a uma crise com os fenómenos de crise, é importante reforçar a ideia de que poderá aplicar-se mais do que uma estratégia. Ou seja, quando nos encontramos perante um rumor, poderemos adoptar as estratégias “atacar o acusador” e a “negação”; quando nos deparamos com um desastre natural, poderão aplicar-se as estratégias da “negação” e da “distância”; quando se trata de malevolência, há que ter em conta a “distância” bem como a “acção correctiva”; quando nos encontramos perante um acidente, a resposta poderá passar pelas vertentes “distância”, “justificação”, “captação” e “acção correctiva”; e quando somos confrontados com uma transgressão, podemos adoptar as estratégias “acção correctiva” e o “pedido de desculpas”.

O sistema de resposta à crise surge como algo importante, uma vez que este visa minimizar os prejuízos, havendo simultaneamente uma preparação da recuperação ao nível, por exemplo, reputacional. De acordo com Regester & Larkin (1997), é imprescindível existirem três equipas de forma a conter os potenciais danos decorrentes de uma crise: o comité central, a equipa de controlo de crise e a equipa de comunicação.

Após toda esta análise, importa reforçar a ideia de que um gestor de crises no momento em que procura responder a uma determinada crise, deverá obedecer aos seguintes passos: identificação, caracterizando a crise; identificação dos *stakeholders* e dos públicos; seleccionar a estratégia de resposta à crise; e activar o sistema de resposta à crise mais apropriado. Estes passos, à luz da complexidade, servem para evitar que exista apenas desordem na organização que se encontra a passar por uma crise.

Depois da crise, as organizações devem analisá-la no sentido de proceder a uma prevenção de ocorrências futuras, visto que, por exemplo, se uma organização apresentar dificuldades em aprender com os erros cometidos no passado, é certo de que a mesma irá repetir o erro do passado. Na perspectiva da complexidade, esta atitude que deverá ser adoptada após a crise, é pertinente de forma a que se reduza a probabilidade inerente à tendência para o caos.

No entanto, apesar de a crise, geralmente, se apresentar como uma ameaça, uma situação deste tipo poderá ser encarada como uma oportunidade no sentido de, por exemplo, a organização revelar que tem capacidade para reagir à diversidade e de demonstrar espírito de iniciativa assim como dinamismo. Ou seja, há organizações que se acomodam a uma crise e outras que tentam aproveitá-la para, por exemplo, alterar métodos e procedimentos de trabalho, sendo relevante que as organizações estejam permanentemente a interrogar os seus processos. Este raciocínio tem a ver com a questão da complexidade, na medida em que uma determinada crise ao ser encarada como uma oportunidade remete-nos para o facto de uma ordem organizacional poder surgir por via de um processo que produz turbulência ou desordem, sendo que esta ideia é reforçada por Wheatley (2006: 190) ao afirmar que “o caos, quando irrompe, não apenas desintegra a estrutura vigente, mas cria condições para que surja uma nova ordem”.

Numa crise, os meios de comunicação poderão ser diversos, sendo que hoje é mais fácil comunicar nas plataformas dos *new media*, nos *media* institucionais. Contudo, a denúncia também é fácil de ser realizada devido à liberdade existente (Exemplo: Blogues). Nesse sentido, os meios de comunicação no decorrer de uma crise poderão ser, por exemplo: declarações à imprensa, *press-releases* e anúncios de imprensa, fotografias, ilustrações e vídeos para distribuir para a imprensa, linhas grátis de informação e *e-mail* para resposta à crise.

Após toda esta análise do conceito de crise, é importante salientar o estudo da gestão de crises do ponto de vista da complexidade. Nesse sentido, dado o facto de a complexidade defender a supremacia do todo bem como a ideia da conjunção, uma crise do ponto de vista da mesma deverá ser encarada enquanto todo, não dividindo-a em partes. Ou seja, quando nos deparamos com uma crise organizacional, a mesma deverá ser considerada de maneira colectiva tendo em conta que a organização deverá reagir de maneira proactiva,

reactiva e reflexiva. Contudo, se observarmos cada uma das maneiras referidas de forma isolada, estamos a descontextualizar a crise, sendo que cada uma das maneiras depende do que aconteceu na anterior (Exemplo: Quando se gere uma crise de maneira reactiva tem de se ter em linha de consideração o que aconteceu no momento em que se olhou para resolução da crise do ponto de vista proactivo). Este raciocínio poderá ser transposto para um líder em contexto de crise organizacional, na medida em que este deverá, tal como já foi afirmado, tomar atitudes, atitudes essas que não deverão ser isoladas umas das outras.

Para além do referido, é importante salientar que do ponto de vista tradicional, isto é, do ponto de vista do paradigma reducionista, vivemos num mundo de certezas, sendo o mundo em que vivemos uma máquina determinista. Em contrapartida, do ponto de vista do paradigma da complexidade, vivemos num mundo incertezas, sendo que isto vai ao encontro da lógica que se encontra por trás de uma crise, visto que, muitas das vezes, uma determinada crise surge, uma vez que houve uma mudança e é de realçar que essa mudança é marcada por incertezas, podendo levar, conseqüentemente, a uma crise.

No momento em que se procura dar resposta a uma dada crise, são cruciais vários aspectos, tais como: identificar-se o tipo de crise, detectar quais os *stakeholders* que se encontram abrangidos pela mesma, escolher qual a estratégia de resposta à crise e proceder ainda à activação do sistema de resposta. Ou seja, do ponto de vista da questão da complexidade, todo este processo inerente à gestão de uma crise deverá ser estudado e efectuado de maneira integrada, sendo que um aspecto não deverá ser dissociado de outro aspecto, pois caso contrário referimo-nos a outro processo, a outro todo. Esta ideia coincide com a teoria dos sistemas, nas quais deverá ter-se em conta a totalidade de um sistema.

Tendo em conta a teoria do caos, importa reter a ideia de que no momento em que um determinado sistema se encontra num estado de desequilíbrio, este ao longo do tempo apresentará uma nova ordem. Este raciocínio poderá ser aplicado na temática das crises, na medida em que uma determinada crise caracteriza-se por haver o caos/desordem na organização em causa, mas esta poderá ser encarada como uma oportunidade e, assim, surge uma nova ordem nessa mesma organização.

Por outro lado, o efeito borboleta também se encontra presente numa crise, pois este efeito “estabelece que uma pequena alteração nas condições iniciais de uma dada situação pode

gerar uma grande mudança na sua evolução futura” (Lourenço & Ilharco, 2007: 55). Por exemplo, numa determinada organização surge um evento menos benéfico para um específico departamento, no entanto esse mesmo evento poderá prejudicar toda a organização, espalhando-se pela mesma.

Concluindo, se uma organização não for cuidada de forma correcta, ou seja, se uma organização não obedecer a bons procedimentos de trabalho, esta mesma manifesta uma determinada tendência para se deteriorar, havendo, nesse sentido, uma certa tendência para que surja uma crise organizacional, que vai ao encontro da segunda lei da termodinâmica, segundo a qual tudo tende para o caos.

#### **1.4 Liderança**

Nesta investigação sobre os comportamentos comunicacionais de liderança num contexto de crise organizacional, os aspectos associados à liderança focam-se sobretudo nas suas teorias e no processo social que a mesma envolve. A pergunta de partida da presente investigação vai ser respondida na perspectiva da complexidade, na qual destacamos principalmente as relações, o trabalho conjunto e a tendência para o caos.

Tal como acontece quando nos referimos à comunicação, inerente à liderança também existem várias definições, sendo inclusive difícil proceder a uma definição consensual da mesma apesar de não ser recente o facto de os diversos cientistas manifestarem interesse na temática da liderança.

É relevante afirmar que existem tantas definições de liderança quanto o número daqueles que estudam esse fenómeno. Esta dificuldade mencionada tem a ver com o facto de não se saber exactamente o que significa liderança, na medida em que os autores apresentam um certo desacordo que tem a ver com o facto de a liderança ser um traço ou uma característica ou um papel ou um comportamento.

É possível referir que o acto de liderar é mais consensual em comparação com a “massa” com que um líder é feito. Hoje, a liderança é um tema incontornável na nossa sociedade, pois não existe um único dia em que não tomamos contacto de alguma maneira com a

temática em estudo (Exemplo: Ao ver o telejornal), sendo que esta realidade, não acontecia há quarenta/cinquenta anos atrás.

O estudo sistemático da liderança começa a partir da Segunda Guerra Mundial devido à emergência de líderes muito fortes quer políticos e militares e, como tal, este facto fez despoletar o interesse relativamente a esta temática. Por outras palavras, antigamente, este tema era mais utilizado para o desporto (Exemplo: O líder do campeonato), mas posteriormente o tema alastrou para outras áreas da nossa vida e, hoje, trata-se de um assunto incontornável. Ou seja, a temática da liderança começou a surgir mais a partir do momento em que os temas da mudança e da ansiedade começaram a manifestar-se com um maior destaque.

Actualmente, a liderança é bastante estudada e analisada, visto que a mudança veio para ficar, ocorrendo permanentemente na vida de qualquer indivíduo, nas quais essa mudança é caracterizada por ser rápida e imprevisível. Logo, encontrar líderes e liderança é a resposta natural às nossas ansiedades trazidas pela mudança, mudanças essas que nos fazem sair da nossa zona de conforto. É nesse sentido que um líder propõe-nos um caminho novo, posiciona-se entre o presente e o futuro, tendo já antecipado o futuro e nós acreditamos que com esse líder vamos seguros para o caminho desconhecido. À luz da complexidade, há uma tendência para o caos, principalmente quando há mudança e, é neste quadro, que o líder é encarado como uma fonte externa de energia que poderá combater essa tendência para o caos.

Uma das confusões inerentes a esta temática tem a ver com o facto de liderar não ser sinónimo de mandar, havendo, assim, uma confusão entre liderar e chefiar, entre o líder e o chefe. Liderar efectivamente não tem que ter poderes formais, não se escuda em nenhum poder formal porque a liderança pressupõe liberdade (Lourenço, 2010). Quando falamos na relação de liderança, falamos num processo social de influência que tem a ver com livre vontade (Exemplo: O João segue alguém porque quer), estando a falar da sua liberdade e se estamos a falar da livre vontade do João, não nos estamos a referir a poderes formais, na medida em que uma pessoa segue outra até querer. Isto é, esta relação de liderança é uma relação diferente da relação de chefia, uma vez que esta última está instituída de poderes formais (Exemplo: O chefe do João tem poderes formais sobre o mesmo), sendo que esses poderes decorrem directamente do cargo que ele ocupa. Na óptica da complexidade,

quando se afirma que há uma relação de liderança, ou seja, líderes e liderados, nessa relação o que predomina é o trabalho conjunto, nas quais o líder aponta um caminho para os seus seguidores e estes, por confiarem nele, seguem-no.

Mais especificamente, no momento em que um chefe de departamento é contratado para uma determinada organização, não significa obrigatoriamente que o mesmo seja líder porque a liderança é uma atribuição e é com o tempo que as pessoas vão dizendo se esse chefe também é líder e quando voluntariamente acreditam, confiam e se deixam influenciar pelo mesmo, acreditando que com ele a vida organizacional vai melhorar e quando se acredita nisto, os seguidores estão dispostos a dar o melhor deles próprios, sendo este o fim último da liderança. Ou seja, tendo em conta a questão da complexidade, se um profissional for contratado para ser chefe de um determinado departamento, vai ser o tempo, vão ser as relações que este estabelece com os outros colaboradores que vão determinar se ele também irá ou não ser líder, sendo que irá ser atribuído pelos seguidores, logo, as relações do ponto de vista da complexidade são crucias.

Esta ideia de liderar não ser sinónimo de chefiar encontra-se presente nas organizações, visto que, por exemplo, imaginemos duas organizações, nas quais a primeira tem líderes e a segunda tem chefes; a consequência vai ser que na primeira os colaboradores dão o melhor deles para cumprirem tarefas e na segunda organização, os funcionários da mesma apenas cumprem tarefas, limitando-se a isso. Como tal, à óptica da complexidade, por a chefia e por a liderança estarem associadas a relações diferentes desenvolvidas com os restantes colaboradores de uma organização, os resultados dessas mesmas relações também irão ser diferentes.

A palavra líder significa, em inglês, *person in front*, e traduzindo para português, tem a ver com o indivíduo que vai à frente, ou seja, com o indivíduo que lidera. Em contrapartida, de maneira a existir o que vai à frente, é imprescindível que haja quem vai atrás e, para a óptica da complexidade, irá haver permanentemente um trabalho conjunto.

Segundo Vroom & Jago (2007: 18), a liderança passa por “um processo de motivar as pessoas a trabalharem colaborativamente para alcançar grandes coisas”. Ou seja, de acordo com esta definição de liderança, associado à mesma existe um determinado espírito de

equipa que visa atingir grandes feitos, sendo que esse espírito de equipa remete-nos, sob a complexidade, para o trabalho conjunto existente.

“A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção de relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Yukl, 1998: 5).

Analisando esta definição, os conceitos-chave da liderança são vários: influência, motivação, manutenção de relações, confiança e cooperação. No entanto, os seguidores merecem igualmente importância, pois sem os seguidores não existiria qualquer processo de liderança. Na perspectiva da complexidade, estes conceitos-chave encontram-se presentes na ideia do trabalho conjunto e na das relações, pois são estes que fazem a diferença.

Assim sendo, os três conceitos que são fundamentais quando se estuda a liderança são a influência, a confiança e os seguidores. A influência ocorre no momento em que alguém está a afectar, positivamente ou negativamente, o comportamento de outro alguém, em que o “alguém” remete-nos para o plural, envolvendo no mínimo duas pessoas. Em contrapartida, há uma influência mútua entre o líder e os respectivos seguidores, surgindo o conceito da influência líquida que pode ser demonstrado pelo seguinte exemplo: é quando o Manuel por comparação influencia mais o João do que o João a ele. Logo, o estudo da liderança é pertinente, uma vez que nos ajuda a perceber as nossas próprias experiências (Exemplo: Todos nós já tivemos experiências inerentes à liderança principalmente quando éramos crianças). Esta lógica da influência, do ponto de vista da complexidade, defende que só irá haver influência se se estabelecer relações, daí a importância destas últimas para tal.

A confiança surge, por exemplo, numa relação entre dois grandes amigos que não agem de forma oportunista um com o outro. O problema que se encontra alicerçado à confiança tem a ver com as vulnerabilidades, isto é, é devido às nossas vulnerabilidades que precisamos de confiar nos outros. No entanto, no início de qualquer relação, apresentamos uma certa posição caracterizada por ser defensiva, sendo que a vamos perdendo à medida que o tempo for passando. Esta ideia da confiança envolve risco, pois quando um indivíduo

confia noutro indivíduo, este último não o pode trair porque se não perde-se a confiança depositada. À luz da complexidade, a relação na questão da confiança assume um papel crucial, pois, por exemplo, o Manuel confia no João porque estabeleceram relações favoráveis um com o outro.

Os seguidores são igualmente essenciais para o processo da liderança, uma vez que sem seguidores não há liderança, sendo que um líder tem de ter necessariamente seguidores, nas quais não existe um bom líder se este não tiver bons seguidores. Ou seja, a existência dos seguidores é relevante, visto que não faz sentido alguém ser líder de si próprio. Em contrapartida e sob a óptica da complexidade, irá haver um trabalho conjunto entre o líder e os respectivos seguidores.

De acordo com Bilhim (2008), são várias as abordagens inerentes à eficácia do líder, existindo quatro grupos de teorias, sendo eles: teorias dos traços do líder, teorias comportamentalistas, teorias da contingência e teorias implícitas da liderança. Estas teorias da liderança são importantes, uma vez que conhecendo a sua história, o seu trajecto, entendemos o actual panorama onde se encontram os estudos, isto é, a realidade.

As teorias dos traços do líder apareceram a seguir à Segunda Guerra Mundial, tendo durado muito pouco tempo, acreditando-se que o líder nascia com determinadas características inatas, especiais, logo, a essência da liderança encontrava-se nos traços de personalidade da pessoa. Contudo, a mesma acabou por cair em desuso pelo exagerado número de indicadores que tinha.

As teorias comportamentalistas surgiram na década de quarenta. Nessa sequência, as mesmas defendem que existem determinados comportamentos que distinguem o líder do não líder, definindo dois tipos de comportamentos: a orientação para a tarefa (estes líderes são caracterizados pelo facto de os seus comportamentos serem voltados para a tarefa, sendo através da forma como levavam as pessoas a realizar a tarefa que fazia com que esses mesmos indivíduos retirassem o melhor de si) e a orientação para a relação (incide no relacionamento a sua mais-valia, uma vez que diz respeito à forma com que os líderes se relacionam com as pessoas, sendo essa forma que levava os indivíduos a retirarem o melhor de si).

No que concerne às teorias da contingência, as mesmas começaram a surgir na década de sessenta, que são o grande passo para o estado da arte neste momento. Pela primeira vez, vêm contextualizar o líder no ambiente, afirmando que interessa a personalidade das pessoas, bem como os seus comportamentos, mas os factores situacionais não são menos importantes, referindo, pela primeira vez, que os ambientes condicionam esta temática.

Face às teorias implícitas da liderança, as mesmas apareceram na década de oitenta, encontrando-se ainda presentes nos dias de hoje. As mesmas dizem respeito a duas teorias, a teoria da atribuição da liderança e a teoria da liderança carismática, em que segundo Bilhim (2008: 355) a primeira tem a ver com “as pessoas caracterizam os líderes com traços tais como: inteligência, personalidade ousada, aptidão verbal forte, agressividade, compreensão e engenho”. Em contrapartida, na liderança carismática tem-se associado a ideia das partes emocionais, afectivas e relacionais.

Relacionando agora a liderança com a comunicação, é possível afirmar que sem comunicação, não há liderança. Isto é, a liderança possui duas faces, sendo que uma é a comunicação e a outra é a capacidade de sedução das pessoas para a criação e desenvolvimento de ideias. Portanto, o líder tem de ser um bom comunicador, uma vez que quando há liderança no mundo, surgem desafios e um deles é ser-se bom a comunicar nas diferentes culturas para que a mensagem seja percebida da maneira correcta pelo público. À luz da complexidade, de maneira a que um líder seja um bom comunicador, é necessário que estabeleça relações favoráveis com os seus seguidores, havendo igualmente um trabalho conjunto.

Após todo este levantamento teórico inerente à liderança, torna-se crucial para o tema da presente investigação, frisar as relações entre a liderança e a complexidade. Como tal, todos os líderes de qualquer organização deverão ter presente a ideia de que compreender as partes é compreender o todo e de que compreender o todo é compreender as partes. Ou seja, transpondo este raciocínio para a liderança e para a vida organizacional, é importante salientar que cada líder deverá ter a noção de que para compreender a organização que lidera, tem de entender os vários departamentos e, sobretudo, as relações existentes entre os mesmos e que é desta forma pelas partes, pelos departamentos e suas relações que se compreende o todo, a organização. De realçar que quando nos referimos aos departamentos, estes envolvem os colaboradores existentes em cada um dos mesmos.

Assim, um líder deverá ter presente a ideia da “árvore-e-a-floresta”, na qual terá de compreender a árvore e simultaneamente a floresta para a organização singrar no mercado em que opera. Isto é, um líder quando pretende estudar um determinado fenómeno, deverá focar-se na globalidade, havendo, como consequência, uma supremacia do todo. Antes de estudar o fenómeno tendo em conta as suas partes, é importante que reflecta sobre ele de maneira integrada. Para além do referido, é crucial que o líder proceda a uma contextualização do fenómeno que deseja estudar, tendo em conta um determinado tempo e um certo lugar.

Uma das funções que se encontra subjacente a um líder passa por antecipar o futuro. Ou seja, um líder, de forma a preparar e a direccionar os seus seguidores, deverá prever os vários cenários possíveis que poderão ocorrer com o objectivo de minimizar a imprevisibilidade.

O líder deverá fazer com que os seus seguidores participem quando se tenta proceder à concepção de soluções numa determinada situação, envolvendo-os nesse sentido e havendo, assim, um trabalho conjunto. Esta ideia é reforçada pelo seguinte: “introduza a descoberta guiada na sua organização. O líder deve deixar cada um dos profissionais descobrir para si próprio o seu caminho em cada situação” (Lourenço & Ilharco, 2007: 107).

Nesse sentido e tendo em conta a segunda lei da termodinâmica, qualquer sistema, qualquer organização tem uma determinada tendência para o caos. Contudo e tal como foi salientado por Morris (1976), é necessária uma fonte externa de energia para um sistema não cair em decomposição, na medida em que caso contrário continuará a não existir ordem nem organização. Este raciocínio poderá ser transposto para a vida organizacional, em que, no que concerne a uma dada organização, essa fonte externa de energia poderá passar pelo líder da mesma, que tem como objectivo evitar que a organização evolua de maneira negativa, fazendo de tudo para que a mesma não se decomponha, mas sim que se organize totalmente.

Por outras palavras, relacionando a liderança com a complexidade e tendo em conta a teoria dos sistemas, podemos observar a infusão de energia num grupo, sendo, portanto, necessária uma constante infusão de energia para que um sistema dissipativo se mantenha

em ordem, em funcionamento. Um exemplo prático desta afirmação é um líder de uma certa organização ser visto como a energia que mantém a mesma em funcionamento, mantendo a organização num bom “estado de saúde”.

Concluindo, qualquer líder de uma organização assume uma enorme relevância sob a temática da complexidade, uma vez que ele poderá manter a organização que lidera em ordem, evitando a tendência para o caos. Nessa sequência, a dissipação não é encarada como algo negativo para a organização, sendo essencial para que a mesma se reestruture aquando de um momento frágil que passou, surgindo a figura do líder para tal.

## 2. Apresentação de Resultados

### 2.1 Metodologia

A presente investigação procura dar a conhecer a problemática dos comportamentos comunicacionais de liderança em contexto de crise organizacional, pretendendo estabelecer relações entre os conceitos teóricos inerentes ao tema em estudo e à prática profissional. Assim, um dos principais objectivos da mesma é proceder a uma análise de conteúdo das notícias retiradas dos *media* e, conseqüentemente, pretendemos contribuir com esta análise qualitativa para o quadro teórico e conceptual da investigação.

Dado não ser um estudo estatístico, esta investigação não detém um universo nem uma amostra à partida. No entanto, é importante referir que de maneira a responder à pergunta de partida, houve uma selecção de dados empíricos, na medida em que de todas as notícias sobre a greve dos pilotos da *TAP* em todos os *media* optou-se por seleccionar as notícias durante catorze dias (dois dias antes da greve, dez dias de greve e dois dias após a greve) tendo em conta o *Diário de Notícias*, o *Observador* e o *Público*. Para além do referido, de forma a ilustrar a temática das crises, foi escolhida a greve anteriormente referida que, por sua vez, originou uma crise, sendo este facto também uma selecção de dados empíricos.

Nesse sentido, foi realizada uma análise de conteúdo das notícias dos *media*, tendo sido analisada a *performance* mediática de trinta e nove líderes identificados. Tendo em conta Bardin (2014: 121) “as diferentes fases da análise de conteúdo (...) organizam-se em torno de três pólos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação”. Aplicando este raciocínio à presente investigação e de acordo com a pré-análise, é possível salientar que houve uma escolha de documentos, através dos quais de todas as notícias acerca da greve dos pilotos da *TAP* em qualquer *media* optou-se apenas pelas notícias durante catorze dias no *Diário de Notícias*, no *Observador* e no *Público*. Assim sendo, o universo são todas as notícias acima mencionadas e o *corpus*, sendo de acordo com Bardin (2014: 122) “o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”, são as notícias acima seleccionadas. No que concerne à exploração do material, a mesma passa por aplicar as decisões tomadas na fase anterior. Relativamente ao tratamento dos resultados obtidos e interpretação, as notícias foram analisadas de maneira qualitativa com

o propósito de se obter um conhecimento mais detalhado e profundo acerca da temática em estudo, tendo inclusive elaborado tabelas.

Por outras palavras, a codificação surge no momento em que seleccionamos os dias, os jornais e as notícias, sendo que a unidade base é a notícia diária. Em contrapartida, também é importante realçar que o tema são as manifestações de liderança na perspectiva da complexidade na crise da *TAP*.

De forma a realizar uma análise de conteúdo mais eficiente, foi feita uma categorização, nas quais esta de acordo com Bardin (2014: 145) “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos”. Neste caso específico, o critério de categorização é o semântico, uma vez que, por exemplo, todos os temas que significam tendência para o caos foram agrupados nessa mesma categoria. Nessa sequência, existem algumas categorias com subcategorias e outras sem as mesmas, que foram enquadradas em quatro perspectivas tendo em conta os conceitos teóricos desta investigação. Na perspectiva da complexidade, temos as categorias da globalidade sistémica, do foco nas relações, do “estranho atrator”, do efeito borboleta e da segunda lei da termodinâmica. Na perspectiva da comunicação temos as categorias da informação ser um poder, do *feedback* cujas subcategorias são a fonte de motivação e o retorno de informações. Na perspectiva da liderança, temos a categoria do trabalho conjunto, do dar o exemplo, da confiança cujas subcategorias são a serenidade e a esperança, da persuasão, da agressividade cujas subcategorias são a hostilidade, a desconfiança, a intransigência e a rigidez e da antecipação do futuro. Na perspectiva da crise, temos as categorias do conflito cujas subcategorias são os diferentes interesses entre a organização e os *stakeholders* e a situação de emergência, da reputação, da identificação dos públicos envolvidos cujas subcategorias são as vítimas e familiares, os concorrentes, os grupos de interesse especiais, os *media*, os operadores do sistema judicial, os sindicatos, os reguladores e legisladores, os accionistas, o *management* nacional ou internacional, os trabalhadores e os clientes e consumidores, das estratégias de resposta cujas subcategorias são o atacar o acusador, a negação, a distância, a justificação, a captação, a acção correctiva e o pedido de desculpas e da crise como oportunidade.

No que diz respeito aos problemas que surgiram, o principal foi no início ter-se optado pela realização de entrevistas a líderes de empresas que se encontraram ou que se encontram perante uma crise. No entanto, devido ao facto de não ter havido *feedback*, foi optada a elaboração de uma análise de conteúdo das notícias nos três jornais acerca dos comportamentos dos diversos líderes identificados no decorrer da greve dos pilotos da TAP.

De realçar que os líderes identificados com base na análise dos *media* são: Pedro Passos Coelho, António Pires de Lima, Fernando Santos, António Costa, Carlos Leitão, Arménio Carlos, Hélder Santinhos, Cavaco Silva, Ângelo Felgueiras, Sérgio Monteiro, Paulo Portas, Jerónimo de Sousa, Fernando Pinto, Luís Marques Guedes, Manuel Santos Cardoso, Carlos Silva, Jaime Prieto, Carina Correia, António Monteiro, Catarina Martins, José Espartero, Isabel Palma, Pedro Ferreira Pinto, Lúcia Cavaleiro, Sampaio da Nóvoa, André Serpa Soares, Miguel Sêro, Paulo Nunes de Almeida, Carina Coelho, Rui Machete, Luís Campos Ferreira, Nuno Magalhães, Henrique Neto, Rui Rio, Pedro Costa Ferreira, António Pedro Vasconcelos, João Cotrim Figueiredo, Miguel Pais de Amaral e José Lopes.

Devido ao facto de a análise se estender ao longo de catorze dias, de seguida apresenta-se uma síntese dos principais conteúdos analisados segundo os quatro blocos teóricos, tendo em conta primeiramente os dias, em que serão apresentados sob a forma de tabela um dia antes da greve, um dia durante a greve e um dia após a greve enquadrados nas diferentes perspectivas, posteriormente os líderes, nas quais se evidencia a tabela do líder que detém o número mais elevado de discursos e, por fim, as categorias, em que será destacada a tabela com a categoria que apresenta o número mais elevado de comportamentos de liderança.

## **2.2 Temas**

### **2.2.1 Complexidade**

As categorias identificadas com base na revisão da literatura apresentada foram: a globalidade sistémica (contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo), o foco nas relações (conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho), o “estranho atrator” (teoria do caos, sistema caótico,

padrão, estado de ordem, comportamento), o efeito borboleta (teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento) e a segunda lei da termodinâmica (tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia).

Nesse sentido, abaixo apresentamos exemplos de afirmações por parte dos líderes actuantes na situação em estudo na maioria das categorias da análise de conteúdo levada a cabo no que diz respeito a três dias:

Dia 30 de Abril de 2015

Globalidade Sistémica
<p>“Há um reconhecimento generalizado que a TAP pode caminhar para uma situação extremamente difícil que eu gostaria que não acontecesse”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Portugal precisa e para a TAP este pode ser um momento decisivo”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“5% de nada é nada. 20% de nada é nada. Eu gostava imenso de ter uma TAP amanhã”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p>
Efeito Borboleta
<p>“Se o impacto da greve for aquele que está estimado, a TAP poderá fechar ou ser sujeita a uma reestruturação que pode levar ao despedimento de 30 a 40 por cento dos trabalhadores”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A manutenção da greve terá efeitos muito negativos na economia portuguesa, sobretudo no turismo, e também na sustentabilidade económica da TAP, tal como a conhecemos”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“As graves consequências que esta tem para a empresa e para o país”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os meus colegas devem concentrar-se em pensar pela sua cabeça e saber que dentro de poucas semanas, ou no fim desta greve, teremos uma TAP diferente”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“A TAP é uma grande companhia e marca muito importante para Portugal. Faço um apelo, pensem no país, pensem no turismo, pensem na economia, pensem na vossa empresa, não contribuam para a destruir”, Paulo Portas, <i>Observador</i></p>
Segunda Lei da Termodinâmica
<p>“Se a empresa não tiver dinheiro para solver os seus compromissos, fecha”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>”Os dez dias de paralisação são um abuso e vão dar cabo da tesouraria da empresa”, Adaptado de Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Considerar que não deve haver nenhum investimento na TAP é uma forma de matar a empresa”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p>

Dia 6 de Maio de 2015

Efeito Borboleta
“Uma ameaça verdadeiramente irresponsável, sobretudo para sectores como o turismo, que têm direito a uma vida previsível”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>
Segunda Lei da Termodinâmica
“Em cinco dias de greve a empresa teve um prejuízo de 17 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>
“Esta greve já está a causar estragos na TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>

Dia 11 de Maio de 2015

“Estranho Atractor”
“Estas propostas para melhorar a situação financeira da TAP podem ser no âmbito de uma política comercial mais forte ou da redução de custos”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>
“O Governo aguarda um plano da administração da TAP que permita a minimização das exigências de tesouraria”, António Pires de Lima, <i>Público</i>
Efeito Borboleta
“O enfraquecimento da TAP, considerando que é extremamente preocupante não só para o futuro da transportadora mas para todo o sector turístico”, Adaptado de Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i>
“Uma quebra abrupta ou uma alteração muito significativa na TAP podem provocar um tropeção muito grande não só na companhia, mas em todo o sector hoteleiro, agências de viagem, indústria da animação e restauração”, Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i>
Segunda Lei da Termodinâmica
“Os prejuízos para a empresa em 35 milhões de euros, um efeito que dificulta ainda mais a gestão de tesouraria da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>
“Junta o efeito da paralisação de dez dias promovida pelo sindicato dos pilotos, com os custos dos problemas operacionais e dos protestos laborais registados no ano passado para chegar a um efeito total de 100 milhões de euros”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i>
“A companhia perdeu quase 25 milhões de euros de receitas, a que se somam outros dez milhões de custos com dormidas, refeições e despesas de encaminhamento de passageiros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>
“Os efeitos mais nefastos ainda estão para vir. O clima de conflito está instalado, está percepcionado pelo mercado, não terminou, e um clima de conflito gera uma absoluta quebra de confiança no mercado”, Adaptado de Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i>

### 2.2.2 Comunicação

As categorias identificadas com base na revisão da literatura apresentada foram: a informação é poder (o poder da informação, conveniência no que diz respeito à transmissão de informações) e o *feedback* cujas subcategorias são a fonte de motivação e o retorno de informações.

Nessa sequência, abaixo serão apresentadas exemplos relativamente a três dias na maioria das categorias proveniente da análise de conteúdo levada a cabo:

#### Dia 30 de Abril de 2015

A informação é poder
“O Presidente da República disse entender que não deve acrescentar absolutamente mais nada”, Adaptado de Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i>
<i>Feedback</i> – Subcategoria da Fonte de Motivação
“Os pilotos têm bom senso, os pilotos sabem o que fazem. Também gostei de ouvir as palavras de um dos membros do Governo, que disse não confundir a direcção do sindicato com o alto profissionalismo dos pilotos da TAP”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i>
<i>Feedback</i> – Subcategoria do Retorno de Informações
“Rubriquei e assinei esse acordo. Não dava polémica, era muito clarinho e transparente”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i>

#### Dia 6 de Maio de 2015

<i>Feedback</i> – Fonte de Motivação
“Nos primeiros seis dias de greve dos pilotos da TAP realizaram-se 70% dos voos programados e foram transportadas 80% das pessoas com viagens marcadas para aqueles dias”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>
<i>Feedback</i> – Retorno de Informações
“António Costa quer para a TAP um aumento de capital que seja depois disperso em bolsa por privados - e mantendo o Estado seja um controlo maioritário de pelo menos 51%”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>

#### Dia 11 de Maio de 2015

A informação é poder
“O Governo não pode antecipar as medidas que serão apresentadas pela administração da TAP”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i>
<i>Feedback</i> – Retorno de Informações

“Como exemplo de cláusulas ilegais contidas no caderno de encargos a obrigação de que a sede da TAP se mantenha em Portugal, o que vai contra o direito de livre estabelecimento estipulado pelas normas europeias”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, *Diário de Notícias*

“A TAP conseguiu realizar mais de 70% dos voos, tendo sido capaz de assegurar, durante os dez dias paralisação, 2017 ligações (278 das quais ao abrigo dos serviços mínimos decretados pelo tribunal arbitral)”, Adaptado de António Pires de Lima, *Público*

“Na sexta-feira o tribunal reconheceu o mérito dos argumentos expostos e aceitou julgar a acção principal e a providência cautelar”, António Pedro Vasconcelos, *Público*

“O facto de estarem a contestar o caderno de encargos não significa que o movimento *Não TAP os Olhos* seja agora a favor da privatização da transportadora aérea. Mas antes que, não sendo possível legalmente impedir a decisão do Governo, sentiram a necessidade de impugnar um processo cheio de vícios e ilegalidades que só prejudicará Portugal, os cidadãos e o erário público”, António Pedro Vasconcelos, *Público*

### 2.2.3 Crise

As categorias identificadas com base na revisão da literatura apresentada foram: o conflito cujas subcategorias são a dos diferentes interesses entre a organização e os respectivos *stakeholders* e a da situação de emergência, a reputação (identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar e quebra da confiança), a identificação dos públicos envolvidos cujas subcategorias são a das vítimas e familiares, a dos grupos de interesse especiais, a dos *media*, a dos operadores do sistema judicial, a dos sindicatos, a dos reguladores e legisladores, a dos accionistas, a do *management* nacional ou internacional, a dos trabalhadores e a dos clientes e consumidores, as estratégias de resposta cujas subcategorias são a do atacar o acusador, a da negação, a da distância, a da justificação, a da captação, a da acção correctiva e a do pedido de desculpas e a crise como oportunidade (espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem).

Nesse sentido, abaixo serão apresentados exemplos no que respeita a três dias na maioria das categorias na análise de conteúdo levada a cabo:

#### Dia 30 de Abril de 2015

Conflito – Subcategoria dos diferentes interesses entre a organização e os *stakeholders*

“O processo de privatização da empresa é uma enorme ameaça para os interesses nacionais e a privatização foi conduzida pelo Governo com uma enorme imprudência, não considerando a possibilidade de capitalização da TAP”, Adaptado de António Costa, *Observador*

“A situação que está a viver a TAP resulta fundamentalmente do objectivo do Governo de querer

privatizar a empresa”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i>
Conflito – Subcategoria da Situação de Emergência
“O país inteiro censura a greve dos pilotos”, Adaptado de Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i>
Reputação
“Uma companhia que está 10 dias com os aviões parados tem uma relação que é cortada com os seus clientes. Esta companhia não vive de subsídios do Estado. Vive da venda de bilhetes”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>
Identificação dos Públicos Envolvidos – Subcategoria dos Trabalhadores
“Os trabalhadores estão preocupados com o seu futuro e reajam contra a privatização”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i>
Identificação dos Públicos Envolvidos - Subcategoria dos Clientes e Consumidores
“Fernando Pinto, presidente da TAP, comunicou esta segunda-feira que não estava garantida a devolução do dinheiro aos passageiros afectados pela greve dos pilotos, marcada para os dias um a dez de Maio. Em vez disso, os consumidores têm direito a um voucher com a quantia gasta, que deverá ser usado no prazo de um ano”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>
Estratégias de Resposta – Subcategoria da Negação
“Acusações além de falsas, são gravíssimas”, Manuel Santos Cardoso, <i>Observador</i>
Estratégias de Resposta – Subcategoria da Distância
“A responsabilidade do estado actual da TAP não é dos trabalhadores”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>

#### Dia 6 de Maio de 2015

Conflito – Subcategoria dos diferentes interesses entre a organização e os <i>stakeholders</i>
“Podemos fazer um juízo crítico em relação a alguns objectivos que animam a paralisação”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i>
“Não confundimos o caminho radical que a direcção sindical tem vindo a tomar, com os pilotos que têm permitido que 70% da operação se faça independentemente da greve”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>
“É com desgosto que vemos o sindicato dos pilotos a insistir numa greve que fere o acordo assinado. Um acordo que o Governo tem respeitado”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>
Reputação
“O maior impacto é o dano que se causa à reputação de uma empresa que faz da regularidade da sua operação um dos principais activos”, António Pires de Lima, <i>Público</i>

### Dia 11 de Maio de 2015

Conflito – Subcategoria dos diferentes interesses entre a organização e os <i>stakeholders</i>
“Não está posta de parte a possibilidade de se interpor outras acções para travar a venda da companhia”, António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i>
Conflito – Subcategoria da Situação de Emergência
“Obviamente precisamos de repor rapidamente a relação de confiança com um trabalho comercial forte, mais próximos dos clientes. Mas também precisamos de reduzir alguns custos que a empresa tem nesta altura porque a actividade não é a mesma que a TAP tinha antes deste período de greve”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>
“Os prejuízos financeiros chegaram aos 35 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>
Reputação
“Para a TAP, o regresso à normalidade operacional será mais rápido do que reconquistar a confiança dos clientes”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>
“O clima de conflito está instalado na transportadora, o que está a provocar uma quebra na confiança dos consumidores”, Adaptado de Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i>
“Danos reputacionais vão-se prolongar muito para além do período de greve, acrescentando que as meras ameaças que possam vir de outros períodos de greve no futuro vão fazer com que não haja segurança suficiente para os turistas que queiram visitar o país e continuar a usar a TAP”, Adaptado de João Cotrim Figueiredo, <i>Público</i>

### 2.2.4 Liderança

As categorias identificadas tendo em conta a revisão da literatura apresentada foram: o trabalho conjunto (líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação), o dar o exemplo (indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento), a confiança cujas subcategorias são a da serenidade e a da esperança, persuasão (directão, propósito, influência, mudança), a agressividade cujas subcategorias são a da hostilidade, a da desconfiança, a da intransigência e a da rigidez e a antecipação do futuro (preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade).

Assim sendo, abaixo apresentamos exemplos referentes a três dias na maioria das categorias da análise de conteúdo levada a cabo:

### Dia 30 de Abril de 2015

Trabalho Conjunto
“Houve um grande empenho da empresa para que a greve fosse cancelada e lamentou que a paralisação se mantenha agendada”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i>

Dar o exemplo
<p>“Uma greve nunca é oportuna. Cá estaremos para assumir as responsabilidades”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Gostava que as pessoas pensassem em consciência, não quero influenciar”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p>
Confiança – Subcategoria da Esperança
<p>“Pedi aos pilotos para que não adiram à greve”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Ainda tem esperança de que esta não se realize”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esperança que a sociedade portuguesa toda ainda mantém, até à última hora, de que a paralisação seja desconvocada”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i></p>
Persuasão
<p>“Lamentamos profundamente esta decisão tão radical do sindicato dos pilotos, disse o ministro pedindo aos homens e mulheres habituados a tantas vezes tomarem decisões delicadas, que vão trabalhar estes 10 dias de greve marcada pelo Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil, que se inicia às 0 horas de amanhã”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Acho que o sindicato devia ponderar e reconsiderar. (...) É uma greve, na minha opinião, de uma dimensão e desproporção que não fazem sentido”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“Tenho de manifestar apreensão pela situação, e desgosto por não ter sido possível até agora encontrar-se uma solução que evite a greve e que evite a prossecução de uma privatização que nos termos em que está a ser feita não contribui nem para bom sucesso da TAP nem da economia nacional”, António Costa, <i>Observador</i></p>
Agressividade – Subcategoria da Hostilidade
<p>“A única coisa que eu diria, na véspera do início da greve programada pelo sindicato, era um apelo aos pilotos da TAP para que deixassem de olhar para o seu umbigo, olhassem para a empresa e olhassem para o país”, Luís Marques Guedes, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os três meses de negociações com o Governo e administração da empresa eram um logro”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os pilotos e trabalhadores não podem continuar reféns da gestão ruínosa e da falta de coragem política”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não posso, neste momento, ter ilusões [de que a greve possa ser suspensa]”, Cavaco Silva, <i>Observador</i></p> <p>“Os pilotos da companhia aérea nacional sabotaram a operação da empresa no verão passado”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p> <p>“Criticando a administração da empresa por estar a financiar as empresas low cost e depois diga não há condições para financiar a TAP”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p> <p>“Criticando o Governo por ameaçar e fazer chantagem quando fala de privatização e de despedimentos de trabalhadores”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p> <p>“Os problemas da TAP não tem a ver com questões económicas mas com uma opção do Governo</p>

de estourar tudo o que é património nacional”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i>
Agressividade – Subcategoria da Desconfiança
“O piloto mostra-se muito reticente quanto ao que está por trás da greve de dez dias anunciada pelo sindicato dos pilotos, que se desenrolará entre 1 e 10 Maio”, Adaptado de Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i>
Agressividade – Subcategoria da Intransigência
“O Governo tenciona levar até ao fim o processo de privatização, independentemente da greve dos pilotos marcada para os primeiros dez dias de Maio”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>
“Pela informação que me foi dada pela própria TAP e pelo Governo não vejo que haja qualquer coisa que eu, pessoalmente, possa acrescentar”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i>
“Não há mais nada a dizer aos pilotos”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i>
“Pilotos e trabalhadores da TAP estão cansados de pagar por erros que não são seus. Não aceitam que Governo faça mais concessões”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>
“Há matérias em que não podemos ceder, nomeadamente em relação às condições de trabalho”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>
Agressividade – Subcategoria da Rigidez
“Concedemos mais do que deveríamos”, Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i>
“A greve não está explicada e tem proporções que não fazem sentido” Adaptado de Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i>
“Praticamente tudo já foi dito”, Cavaco Silva, <i>Observador</i>
Antecipação do Futuro
“Se a greve tiver o impacto previsto, a TAP não será a mesma no dia 16 de Maio”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>
“Deus queira que na TAP não aconteça o que aconteceu noutros países da UE, em que as companhias foram forçadas a realizar despedimentos e a cortar nas rotas. Mas, pelas informações que disponho neste momento, eu começo a recear que algo semelhante possa vir a acontecer na TAP”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i>
“Todos vamos ser chamados às responsabilidades sobre essa TAP diferente. Uns por nos terem conduzido, outros por aquilo que fizeram e não fizeram, e outros pelo que disseram ou deixaram de dizer...”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i>
“Se o prejuízo levar a transportadora aérea a falhar compromissos, encerra. A empresa tem de ser profundamente reestruturada. Não há outro caminho. A reestruturação é feita nos moldes que a Comissão Europeia nos deixar”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i>
“Seguindo a linha de raciocínio do Governo, que veio alertar para a possibilidade de reestruturações profundas na companhia de aviação por causa da instabilidade laboral, Cavaco Silva disse recear que este possa ser o desfecho”, Adaptado de Cavaco Silva, <i>Público</i>

Dia 6 de Maio de 2015

Trabalho Conjunto
“O governante renovou o apelo aos pilotos para continuarem a trabalhar, de modo a permitir à TAP manter os níveis de operação dos últimos dias, apesar da greve”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>
Dar o exemplo
“Um sinal que os pilotos dão de que põem a empresa em primeiro lugar e não se deixam confundir com o caminho radical da direcção do sindicato”, António Pires de Lima, <i>Público</i>
Confiança – Subcategoria da Esperança
“Esperamos que o Sindicato dos Pilotos volte a respeitar a palavra do acordo que livremente subscreveu, para que a TAP, depois desta greve, recupere a confiança dos passageiros”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>
“Disse esperar que o Governo não tome nenhuma decisão que seja irreversível depois das legislativas”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>
Persuasão
“O PS - prometeu - tudo fará, sendo eventualmente Governo, para impedir a concretização da privatização, se ela entretanto avançar mesmo”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>
“O meu governo tudo fará para evitar a perda do controlo”, António Costa, <i>Público</i>
“O Estado não está em condições de proceder à recapitalização da empresa, acrescentando que, se a privatização não for bem-sucedida, resta uma reestruturação que só pode assentar num despedimento colectivo sensível, na redução nas rotas, dos equipamentos”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Público</i>
Agressividade – Subcategoria da Hostilidade
“A greve dos pilotos da TAP absolutamente irresponsável e acusou o PS de taticismo político por só à 25. <sup>a</sup> hora se ter lembrado de a condenar”, Adaptado de Nuno Magalhães, <i>Diário de Notícias</i>
“Ouvimos com estupefação que a direcção do SPAC pensa vir a efectuar novos períodos de greve, disse o ministro, considerando isso uma ameaça verdadeiramente irresponsável”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>
Agressividade – Subcategoria da Intransigência
“Insistiu na ideia de que o Governo deve parar o processo de privatização da companhia aérea portuguesa”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i>
Agressividade – Subcategoria da Rigidez
“Defender a TAP é fazer voar a TAP, não é esperar 30 dias para se dizer que se está contra uma greve que a pode impedir de voar”, Nuno Magalhães, <i>Diário de Notícias</i>
Antecipação do Futuro
“Estimou que, a manter-se a situação, o prejuízo final chegue aos 35 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>

Dia 11 de Maio de 2015

Trabalho Conjunto
“Foi importante para os potenciais investidores perceberem que a <i>TAP</i> voa, mesmo com a greve dos pilotos”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>
Confiança – Subcategoria da Serenidade
“A <i>TAP</i> nunca teve uma greve com adesão tão baixa como a que os pilotos terminaram no domingo”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>
“Nunca uma greve na <i>TAP</i> teve uma adesão tão baixa”, António Pires de Lima, <i>Observador</i>
“O processo continua e é necessário para assegurar a estabilidade e o desenvolvimento da <i>TAP</i> ”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>
Confiança – Subcategoria da Esperança
“Esperamos a apresentação do plano na próxima semana”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>
“Seria impensável que, depois do custo desta greve, o país tivesse de viver perante a dúvida de uma nova greve. Não acredito nessa possibilidade. A larguíssima maioria dos pilotos demarcou-se do comportamento radical da direcção do SPAC”, António Pires de Lima, <i>Público</i>
Persuasão
“Se cada membro da administração estiver num país diferente, onde é que as decisões são tomadas, onde é que está situada a direcção da empresa?”, António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i>
Agressividade – Subcategoria da Hostilidade
“Não podendo impedir a decisão do Governo, os membros da associação tiveram necessidade de impugnar um processo cheio de vícios e ilegalidades que só prejudicará Portugal, os cidadãos e o erário público”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i>
“O caderno de encargos aprovado pelo Governo para a privatização da <i>TAP</i> está enfermo de ilegalidades”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i>
“É tempo das pessoas caírem em si, sublinha, considerando lamentável que os dirigentes do SPAC se orgulhem do prejuízo que provocaram à empresa”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>
“Mal seria que o movimento que promove uma <i>TAP</i> portuguesa seja aquele que agita a bandeira de ilegalidade perante critérios que disse que eram importantes”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i>
Agressividade - Subcategoria da Desconfiança
“O curioso desse acórdão é que o advogado-geral do processo era o actual ministro-adjunto e do Desenvolvimento Regional [Miguel Poiães Maduro], que, de acordo com António Pedro Vasconcelos, pugnou pela ilegalidade da restrição à deslocação da sede de uma empresa”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i>
Agressividade – Subcategoria da Intransigência
“O caderno de encargos que serve de base à venda da transportadora aérea contém ilegalidades e cláusulas abusivas que serão impossíveis de cumprir pelo comprador”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i>
“O movimento <i>Não TAP os Olhos</i> continua contra a privatização da transportadora”, Adaptado de

<p>António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Só pode desistir quem já fez uma proposta”, António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“É totalmente impensável que o país tenha de viver com a perspectiva de uma nova greve, hipótese que não foi excluída pela direcção do SPAC (Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil) na sexta-feira passada”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“O acordo assinado em Dezembro com nove sindicatos — que prevê que, em caso de privatização, o comprador não possa efectuar despedimentos colectivos enquanto o Estado for accionista ou durante 30 meses — é para cumprir. Mas isto apenas com os sindicatos que honraram os seus compromissos, o que deixa de fora o SPAC”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“O que aconteceu agora foi uma traição muito grande ao mercado, e o mercado não perdoa estas traições. O mercado vai levar algum tempo a retomar”, Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i></p>
<p>Antecipação do Futuro</p>
<p>“A situação financeira da TAP ficou mais frágil depois desta greve de 10 dias, por isso pedimos à empresa que fizesse uma análise da situação e apresentasse propostas para mitigar esta fragilidade”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Este plano deverá incluir medidas que deem algum fôlego de tesouraria à empresa”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esse plano passará pela minimização de custos e por uma estratégia comercial mais agressiva, assinalando que o nível de actividade da empresa não é o mesmo que se registava antes da paralisação”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p>

### 2.3 Líderes

Tal como já foi referido na página 52, foram vários os líderes identificados na análise dos *media*. No entanto, abaixo apresentamos exemplos na maioria das categorias referente ao líder que detém o maior número de comportamentos:

#### António Pires de Lima

##### A. Complexidade

<p>Globalidade Sistémica</p>
<p>“Portugal precisa e para a TAP este pode ser um momento decisivo”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p>
<p>Foco nas Relações</p>
<p>“Não é um recuo que estou a pedir, apelo ao bom senso, em nome da TAP, sobretudo em nome de todas as pessoas que trabalham na TAP e que são colegas dos pilotos”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 29 de Abril de 2015</p>
<p>“Estranho Atractor”</p>
<p>“O Governo aguarda um plano da administração da TAP que permita a minimização das</p>

exigências de tesouraria”, António Pires de Lima, <i>Público</i> , 11 de Maio de 2015
Efeito Borboleta
<p>“A manutenção da greve terá efeitos muito negativos na economia portuguesa, sobretudo no turismo, e também na sustentabilidade económica da TAP, tal como a conhecemos”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Uma ameaça verdadeiramente irresponsável, sobretudo para sectores como o turismo, que têm direito a uma vida previsível”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>, 6 de Maio de 2015</p>
Segunda Lei da Termodinâmica
<p>“Se possível cancelem a greve, se ela for para a frente será tremendo para a TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 29 de Abril de 2015</p> <p>“Em cinco dias de greve a empresa teve um prejuízo de 17 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“Esta greve já está a causar estragos na TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“Os prejuízos para a empresa em 35 milhões de euros, um efeito que dificulta ainda mais a gestão de tesouraria da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“A companhia perdeu quase 25 milhões de euros de receitas, a que se somam outros dez milhões de custos com dormidas, refeições e despesas de encaminhamento de passageiros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>

## B. Comunicação

<i>Feedback</i> – Subcategoria da Fonte de Motivação
<p>“Mais de 80% dos passageiros conseguiram chegar aos seus destinos e 70% dos voos programados foram feitos”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Todos os portugueses que gostam da TAP estão agradecidos para com os pilotos que vieram trabalhar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>Referente ao dia de ontem “Mais de 80% dos passageiros conseguiram chegar aos seus destinos e 70% dos voos programados foram feitos”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 2 de Maio de 2015</p> <p>“Nos primeiros seis dias de greve dos pilotos da TAP realizaram-se 70% dos voos programados e foram transportadas 80% das pessoas com viagens marcadas para aqueles dias”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p>
<i>Feedback</i> – Subcategoria do Retorno de Informações
<p>“A TAP conseguiu realizar mais de 70% dos voos, tendo sido capaz de assegurar, durante os dez dias paralisação, 2017 ligações (278 das quais ao abrigo dos serviços mínimos decretados pelo tribunal arbitral)”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>

### C. Liderança

Trabalho Conjunto
<p>“O governante renovou o apelo aos pilotos para continuarem a trabalhar, de modo a permitir à <i>TAP</i> manter os níveis de operação dos últimos dias, apesar da greve”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“Foi importante para os potenciais investidores perceberem que a <i>TAP</i> voa, mesmo com a greve dos pilotos”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p>
Dar o Exemplo
<p>“Mesmo nos percursos de curto curso, onde a incidência da greve é maior, faço um apelo aos pilotos para verem a atitude dos seus colegas”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“Um sinal que os pilotos dão de que põem a empresa em primeiro lugar e não se deixam confundir com o caminho radical da direcção do sindicato”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 6 de Maio de 2015</p>
Confiança – Subcategoria da Serenidade
<p>“A <i>TAP</i> nunca teve uma greve com adesão tão baixa como a que os pilotos terminaram no domingo”, Adaptado António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“Nunca uma greve na <i>TAP</i> teve uma adesão tão baixa”, António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“O processo continua e é necessário para assegurar a estabilidade e o desenvolvimento da <i>TAP</i>”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>
Confiança – Subcategoria da Esperança
<p>“Acredito que os pilotos, tendo ainda 24 horas pela frente, saberão ponderar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 29 de Abril de 2015</p> <p>“Pedi aos pilotos para que não adiram à greve”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Ainda tem esperança de que esta não se realize”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Esperança que a sociedade portuguesa toda ainda mantém, até à última hora, de que a paralisação seja desconvocada”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Esperamos que o Sindicato dos Pilotos volte a respeitar a palavra do acordo que livremente subscreveu, para que a <i>TAP</i>, depois desta greve, recupere a confiança dos passageiros”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“Seria impensável que, depois do custo desta greve, o país tivesse de viver perante a dúvida de uma nova greve. Não acredito nessa possibilidade. A larguíssima maioria dos pilotos demarcou-se do comportamento radical da direcção do SPAC”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>
Persuasão
<p>“Lamentamos profundamente esta decisão tão radical do sindicato dos pilotos, disse o ministro pedindo aos homens e mulheres habituados a tantas vezes tomarem decisões delicadas, que vão</p>

<p>trabalhar estes 10 dias de greve marcada pelo Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil, que se inicia às 0 horas de amanhã”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Esta é uma greve convocada para 10 dias, não há memória... Não se trata de fazer pressão sobre ninguém, trata-se de chamar à atenção aqueles que têm responsabilidades”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“O que desejo é que continuem a trabalhar e, se possível, que aumente o número de pilotos e voos”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“É importante para o país os aviões levantarem voo”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 3 de Maio de 2015</p>
<p>Agressividade – Subcategoria da Hostilidade</p>
<p>“Ouvimos com estupefação que a direcção do SPAC pensa vir a efectuar novos períodos de greve, disse o ministro, considerando isso uma ameaça verdadeiramente irresponsável”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“António Costa nunca conseguirá explicar na vida como se iria capitalizar uma empresa como a TAP - onde o Estado está proibido de injectar dinheiro, com um accionista privado minoritário”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 9 de Maio de 2015</p> <p>“É tempo das pessoas caírem em si, sublinha, considerando lamentável que os dirigentes do SPAC se orgulhem do prejuízo que provocaram à empresa”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p>
<p>Agressividade – Subcategoria da Intransigência</p>
<p>“A partir do momento em que o sindicato não cumpriu o acordo que negociámos a 23 de Dezembro, não há mais nada para negociar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Não há nada para negociar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 2 de Maio de 2015</p> <p>“O governo tentou ir ao encontro de algumas das pretensões dos pilotos que não ferissem o acordo de dezembro, mas esse tempo já passou, a partir do momento em que os pilotos não cumpriram o acordo de Dezembro”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 2 de Maio de 2015</p> <p>“Só pode desistir quem já fez uma proposta”, António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“É totalmente impensável que o país tenha de viver com a perspectiva de uma nova greve, hipótese que não foi excluída pela direcção do SPAC (Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil) na sexta-feira passada”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“O acordo assinado em Dezembro com nove sindicatos — que prevê que, em caso de privatização, o comprador não possa efectuar despedimentos colectivos enquanto o Estado for accionista ou durante 30 meses — é para cumprir. Mas isto apenas com os sindicatos que honraram os seus compromissos, o que deixa de fora o SPAC”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>
<p>Agressividade – Subcategoria da Rigidez</p>
<p>“Os pilotos que vieram trabalhar esta sexta-feira não fizeram nenhum favor ao Governo”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 1 de Maio de 2015</p>

Antecipação do Futuro
<p>“Se acontecer alguma coisa má na TAP, se a TAP for obrigada a diminuir a sua actividade fortemente, ou outra coisa qualquer, os primeiros a encontrar outro emprego são os pilotos”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 29 de Abril de 2015</p> <p>“Estimou que, a manter-se a situação, o prejuízo final chegue aos 35 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p>

#### D. Crise

Conflito – Subcategoria dos diferentes interesses entre a organização e os <i>stakeholders</i>
<p>“Não confundimos o caminho radical que a direcção sindical tem vindo a tomar, com os pilotos que têm permitido que 70% da operação se faça independentemente da greve”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“Esta greve não surgiu contra a privatização da empresa, surgiu como um ultimato para reclamar um quinhão da empresa e recuperar retroactivamente um conjunto de direitos, que estão consignados no acordo de Dezembro e que serão cumpridos quando se efectuar a privatização”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“É com desgosto que vemos o sindicato dos pilotos a insistir numa greve que fere o acordo assinado. Um acordo que o Governo tem respeitado”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p>
Conflito – Subcategoria da Situação de Emergência
<p>“Os prejuízos financeiros chegaram aos 35 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 11 de Maio de 2015</p>
Reputação
<p>“O facto de os pilotos estarem a trabalhar não significa que estejam do lado do Governo, disse Pires de Lima. Estão genuinamente preocupados, e fazem bem, com o futuro da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“O maior impacto é o dano que se causa à reputação de uma empresa que faz da regularidade da sua operação um dos principais activos”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“Para a TAP, o regresso à normalidade operacional será mais rápido do que reconquistar a confiança dos clientes”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p>
Identificação dos Públicos Envolvidos – Subcategoria dos Trabalhadores
<p>“É muito natural a preocupação de todos os outros trabalhadores da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 29 de Abril de 2015</p>

## 2.4 Feedback e Relacionamento

Tal como foi afirmado na página 51, as categorias identificadas de acordo com a revisão da literatura apresentada foram várias. Contudo, será destacada a categoria do *feedback* com a

respectiva subcategoria do retorno de informações, o que se relaciona pertinentemente com o efeito borboleta, com as relações e com a supremacia do todo. Esta categoria irá ser salientada, uma vez que contém o número mais elevado de comportamentos analisados durante os catorze dias tendo em conta os quatro blocos teóricos:

### Comunicação

<i>Feedback – Subcategoria do Retorno de Informações</i>
<p>“Rubriquei e assinei esse acordo. Não dava polémica, era muito clarinho e transparente”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p>
<p>“Segundo Carina Correia, porta-voz da Transportadora Aérea Portuguesa, foram realizados 52 voos, número que abrange os serviços mínimos e os regressos a Portugal - também incluídos nos serviços mínimos, sem especificar o número de ligações cumpridas fora deste contexto”, Adaptado de Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p>
<p>“Há muitos aviões fora da base e todos os regressos a Lisboa faziam parte dos serviços mínimos”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p>
<p>“Nos voos operados em equipamento TAP, 155 foram realizados e 31 cancelados, enquanto nos voos em equipamento Portugália se realizaram 11 e se cancelaram 41”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p>
<p>“Assumi mesmo ter ontem sido surpreendido quando veio a informação de que não tinha sido aceite tudo o que tinha sido acordado durante as reuniões com os sindicatos”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p>
<p>“Nos voos operados em equipamento TAP, 155 foram realizados e 31 cancelados, enquanto nos voos em equipamento Portugália se realizaram 11 e se cancelaram 41”, Carina Correia, <i>Observador</i></p>
<p>“Os voos contabilizados até às 17h00 representam 75 a 80% da operação prevista, uma vez que há pouco mais de 300 voos programados no total do dia, ou seja, até à meia-noite”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i></p>
<p>“Foram realizados 52 voos até às 8h00, número que abrange os serviços mínimos e os regressos a Portugal – também incluídos nos serviços mínimos, sem especificar o número de ligações cumpridas fora deste contexto”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i></p>
<p>“Se a greve tivesse sido cancelada ontem às 20h, o prejuízo contabilizado em reservas perdidas era de 7,5 milhões de euros”, António Monteiro, <i>Público</i></p>
<p>“Parpública -- a sociedade que gere as participações do Estado em empresas -, o exercício de 2014 pautou-se por uma diminuição dos resultados consolidados do grupo face ao ano 2013, tendo-se fixado em 367 milhões de euros negativos em consequência dos resultados obtidos pela 'holding' Parpública e pelo Grupo TAP”, Adaptado de Pedro Ferreira Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p>
<p>“Hoje temos um panorama semelhante ao dia de ontem [sexta-feira] com as tripulações a se apresentarem ao serviço para a realização dos voos nos vários aeroportos”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p>
<p>“Entre os 40 voos cancelados no segundo dia de protesto dos pilotos, 28 foram da companhia aérea TAP e 12 da Portugália (PGA)”, Adaptado de Lúcia Cavaleiro, <i>Diário de Notícias</i></p>

“Em termos percentuais é semelhante ao dia de ontem [sexta-feira]”, Isabel Palma, *Diário de Notícias*

“Foram realizados 123 voos, número que abrange os serviços mínimos, mas que este sábado se limitam a cerca de duas dezenas por já não haver os regressos obrigatórios à base, que aconteceram no primeiro dia de paralisação”, Adaptado de Lúcia Cavaleiro, *Observador*

“O dia de hoje tem características diferentes”, Carina Correia, *Público*

“Foram realizados 139 voos, número que abrange os serviços mínimos, dos quais 125 da companhia TAP e 14 da PGA”, Adaptado de André Serpa Soares, *Diário de Notícias*

“A TAP realizou 163 voos, 31 dos quais abrangidos pelos serviços mínimos, e cancelou 45, enquanto da PGA foram realizados 26 e cancelados 38”, André Serpa Soares, *Diário de Notícias*

“A greve dos pilotos da TAP levou ao cancelamento de 50% dos voos planeados, até às 18h00, e a estimativa é que se atinja hoje 70 a 80%”, Adaptado de Miguel Sêro, *Observador*

“A adesão está a evoluir no sentido esperado e, na PGA [Portugália], os voos cancelados superam os 90%”, Miguel Sêro, *Observador*

“Lamentou que a empresa esteja a utilizar entre 190 a 200 pilotos que pertencem à estrutura de chefia [como por exemplo instructores, verificadores, chefes de pilotos], conseguindo, com isso, viabilizar a operação durante os primeiros dias”, Adaptado de Miguel Sêro, *Observador*

“Disposto a qualquer negociação com o Governo em relação às exigências dos pilotos face à privatização da empresa”, Adaptado de Miguel Sêro, *Observador*

“Até às 18h00 desta segunda-feira realizaram-se 70% dos voos previstos, um valor semelhante ao registado durante o fim-de-semana”, Adaptado de Carina Correia, *Público*

“O aeroporto de Lisboa tem dimensão maior, é aqui que está o principal hub da companhia. Lisboa gera mais tráfego e toda a operação para as Américas e África”, André Serpa Soares, *Diário de Notícias*

“É relativo, porque a maior parte dos pilotos acaba por não recorrer ao fundo de greve”, Hélder Santinhos, *Observador*

“António Costa quer para a TAP um aumento de capital que seja depois disperso em bolsa por privados - e mantendo o Estado seja um controlo maioritário de pelo menos 51%”, Adaptado de António Costa, *Diário de Notícias*

“Achamos que é muito importante a TAP ter capital privado, mas achamos que o modelo proposto pelo PS é uma impossibilidade técnica”, Sérgio Monteiro, *Diário de Notícias*

“O balanço é semelhante aos dias anteriores, ou seja, o rácio entre os voos realizados e cancelados permite manter a actividade da companhia na ordem percentual dos dias anteriores: cerca de 70% de voos”, Lúcia Cavaleiro, *Observador*

“No início, a direcção do sindicato antevia que ao sétimo dia não haveria pilotos suficientes para que os serviços mínimos fossem cumpridos”, Sérgio Monteiro, *Público*

“Sabemos o impacto já daqui a pouco tempo, seja no número de candidatos, seja no valor”, Sérgio Monteiro, *Público*

“Os custos da greve, que teve início a 01 de Maio e se prolonga até dia 10, são na casa dos 30 milhões de euros e as exigências feitas pelo SPAC ao Governo e à TAP representam 6,5 milhões de euros por ano”, Adaptado de Hélder Santinhos, *Diário de Notícias*

“Um dos aspectos que o SPAC gostaria de ver solucionado se relaciona com a quebra salarial que houve com a aplicação de orçamentos restritivos devido à crise e que levaram a que as remunerações salariais do sector público, nomeadamente, dos pilotos, fossem reduzidas”, Adaptado de Hélder Santinhos, *Público*

“A TAP cancelou hoje, penúltimo dia da greve de 10 dias dos pilotos, 84 voos de um total de 281 programados até às 18:00 horas”, Adaptado de Lúcia Cavaleiro, *Observador*

“Os números de hoje estão em linha com os dias anteriores”, Lúcia Cavaleiro, *Observador*

“O sábado é um dia em que tradicionalmente há mais movimentos nos aeroportos, sendo que até às 12:30 horas em Lisboa, de um universo de 221 voos, a TAP cancelou 76 voos e operou 145 voos”, Lúcia Cavaleiro, *Observador*

“Alguns destes voos são chamados de circulares, por passarem por mais de um destino para transportar os passageiros”, Lúcia Cavaleiro, *Observador*

“A média dos voos programados ronda os 300 voos por dia e remeteu para o final do dia informação sobre os últimos números, nomeadamente o impacto desta greve dos pilotos”, Adaptado de André Serpa Soares, *Diário de Notícias*

“Como exemplo de cláusulas ilegais contidas no caderno de encargos a obrigação de que a sede da TAP se mantenha em Portugal, o que vai contra o direito de livre estabelecimento estipulado pelas normas europeias”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, *Diário de Notícias*

“A TAP conseguiu realizar mais de 70% dos voos, tendo sido capaz de assegurar, durante os dez dias paralisação, 2017 ligações (278 das quais ao abrigo dos serviços mínimos decretados pelo tribunal arbitral)”, Adaptado de António Pires de Lima, *Público*

“O Governo não pode antecipar as medidas que serão apresentadas pela administração da TAP”, Adaptado de Sérgio Monteiro, *Público*

“Na sexta-feira o tribunal reconheceu o mérito dos argumentos expostos e aceitou julgar a acção principal e a providência cautelar”, António Pedro Vasconcelos, *Público*

“A greve dos pilotos não é factor crítico na análise”, Adaptado de Miguel Pais de Amaral, *Diário de Notícias*

“Ainda não assumiu uma decisão final quanto ao processo de privatização da transportadora aérea”, Adaptado de Miguel Pais de Amaral, *Diário de Notícias*

### **3. Análise e Reflexão**

Dado o facto de o tema da presente investigação se debruçar sobre a perspectiva da complexidade, torna-se crucial proceder a uma análise de conteúdo tendo em conta essa mesma óptica. Isto é, as categorias criadas para a comunicação, para a liderança e para a crise vão ser agrupadas nas categorias da complexidade.

#### **3.1 Globalidade Sistémica**

A principal ideia subjacente ao princípio da globalidade sistémica é o foco no todo, havendo uma supremacia do todo. Ou seja, a contextualização bem como a conjugação são imprescindíveis para o princípio em questão.

Inseridas neste subtítulo, temos duas categorias: a da reputação e a da crise como oportunidade, ambas na temática da crise. Assim sendo, é possível apresentar exemplos que ilustram este princípio.

O exemplo de António Pires de Lima no *Diário de Notícias* “Portugal precisa e para a TAP este pode ser um momento decisivo” leva-nos para a globalidade sistémica, na medida em que a transportadora aérea portuguesa é enquadrada enquanto todo, sendo analisada e discutida como tal. Por outro lado, a TAP também é considerada como pertencente a Portugal, havendo inclusive uma supremacia do todo (Portugal).

Os vários exemplos existentes na categoria da reputação também se poderão encontrar inseridos na categoria em análise. Nesse sentido, temos o exemplo de Sérgio Monteiro no *Diário de Notícias* “uma companhia que está 10 dias com os aviões parados tem uma relação que é cortada com os seus clientes. Esta companhia não vive de subsídios do Estado. Vive da venda de bilhetes” e o exemplo do *Observador* em relação a António Pires de Lima “para a TAP, o regresso à normalidade operacional será mais rápido do que reconquistar a confiança dos clientes”. Ou seja, estes dois exemplos e os restantes inseridos na categoria da reputação encontram-se associados ao princípio da globalidade sistémica, uma vez que a reputação da TAP, seja ela positiva ou negativa, é uma das partes que compõe esta companhia, havendo uma ideia de conjugação implícita e, como tal, existe um foco no todo nesse sentido.

O único exemplo que engloba a categoria da crise como oportunidade também poderá ser enquadrado neste princípio. Esse exemplo é o do *Observador* face a Jaime Prieto, em que “o objectivo da greve de 24 horas é forçar o diálogo para apurar o que se pode fazer pela empresa e apurar responsabilidades”. Por outras palavras, no momento em que nos referimos à crise enquanto uma oportunidade abrangemos de certa maneira a globalidade sistémica, visto que a greve de dez dias está a ser encarada como um todo, havendo uma supremacia do objectivo da greve acima mencionado em relação aos restantes objectivos. Contudo, esse mesmo objectivo é apenas uma parte pertencente a um todo, sendo que esse todo é a greve.

Como tal, é de realçar que o princípio da globalidade sistémica é o princípio que detém o menor número de comportamentos, apresentando, para o efeito, o valor de vinte e um comportamentos.

### **3.2 Foco nas relações**

O princípio do foco nas relações sugere-nos sobretudo três conceitos: ligações, conexões e grupo, sendo que nada vive sozinho, nada vive de maneira isolada ou descontextualizada. Nessa sequência, abrangidas no princípio em questão, temos quatro categorias. As três primeiras, inseridas na temática da liderança, são o trabalho conjunto, o dar o exemplo e a confiança cujas subcategorias são a da serenidade e a da esperança. No entanto, a última categoria, que se encontra na temática da crise, é a identificação dos públicos envolvidos.

Dois dos vários exemplos que já se encontram, por origem, inseridos no presente princípio são o de António Pires de Lima no *Diário de Notícias* “não é um recuo que estou a pedir, apelo ao bom senso, em nome da *TAP*, sobretudo em nome de todas as pessoas que trabalham na *TAP* e que são colegas dos pilotos” e o do *Público* relativamente a António Marques Guedes “a ameaça de um novo período de greves revela um profundo desrespeito para com os portugueses, o país e a empresa”. Estes dois exemplos sugerem-nos o foco nas relações, dado que é salientada a ideia de que a *TAP*, em si mesma, não vive sozinha, possuindo relações, ligações e conexões com, por exemplo, os seus trabalhadores e com todos os portugueses.

Em contrapartida, os diversos exemplos existentes na categoria do trabalho conjunto também se poderão encontrar inseridos na temática das relações. Dois dos exemplos são o do *Diário de Notícias* face a Isabel Palma “os serviços da companhia estão a fazer tudo para encontrar soluções para todos os passageiros com voos cancelados e adiados, nomeadamente o encaminhamento para outras companhias aéreas (...)” e o do *Diário de Notícias* em relação a Fernando Pinto “o enorme esforço e profissionalismo demonstrados (...) quer pelos pilotos que têm viabilizado diariamente a maior parte da operação da companhia, quer por todo o pessoal envolvido nas diversas actividades”. Estes exemplos focam-se num trabalho conjunto, havendo conexões e ligações que fazem a diferença no panorama actual da *TAP*, pois é transmitida uma preocupação para com os portugueses.

A categoria do dar o exemplo também poderá ser explicada na óptica das relações, sendo que os exemplos comprovativos são o de António Pires de Lima no *Público* “um sinal que os pilotos dão de que põem a empresa em primeiro lugar e não se deixam confundir com o caminho radical da direcção do sindicato” e o do *Observador* no que diz respeito a Fernando Pinto “a principal tarefa da companhia depois da greve de pilotos é reajustar-se à sua adequada dimensão, considerando que esse trabalho é indispensável e independente da privatização”. Ou seja, aqui é notória a ideia do(s) indivíduo(s) que vai(vão) à frente por ter(em) ligações e conexões com as restantes partes. Mais concretamente, no primeiro exemplo é demonstrada a ideia de que os pilotos têm ligações com a *TAP* e, por esse motivo, põem-na em primeiro lugar e no segundo exemplo é reforçado o facto de Fernando Pinto ser o líder da companhia aérea portuguesa, apresentando um discurso através do qual dá o exemplo, possuindo relações com os seus seguidores.

Os diversos exemplos inseridos na categoria da confiança, mais especificamente na subcategoria da serenidade e na subcategoria da esperança poderão ser tidos em linha de consideração sob o ponto de vista do foco nas relações. Na subcategoria da serenidade, um dos exemplos existentes é o do *Diário de Notícias* relativamente a Carina Correia, em que “os passageiros dos 21 voos cancelados (...) estão a ser acompanhados pelos serviços da *TAP* que tentam encontrar uma solução, que pode passar por mudar de voo, a data ou receber um 'voucher' com o valor pago, com duração de um ano”. Este exemplo sugere-nos a ideia de existir um grupo caracterizado por tentar combater a greve, havendo um foco nas relações, transmitindo uma certa serenidade. Na subcategoria da esperança, um dos

exemplos é o de Pedro Passos Coelho no *Observador* “eu espero que os pilotos possam ponderar bem as consequências desta greve”. Neste último exemplo tem-se em atenção que de facto nada vive sozinho, nem mesmo a greve organizada por alguns dos pilotos da *TAP*, na medida em que essa greve apresenta ligações, ligações essas que poderão trazer consequências negativas para a empresa e para o país, daí o foco nas relações.

Na categoria da identificação dos públicos envolvidos, temos onze subcategorias, mas apenas três foram preenchidas. Estas três subcategorias, concorrentes, trabalhadores e clientes e consumidores poderão ser estudados sob a perspectiva do princípio do foco nas relações. Assim sendo, na subcategoria dos concorrentes destacamos o exemplo de José Lopes no *Diário de Notícias* “obviamente que numa situação destas há transferências de tráfego”, isto é, é salientada a ideia de nada viver sozinho inclusive a situação da *TAP*, pois esta traz ligações, traz consequências para o mercado em que opera, existindo uma ideia das relações subjacente. Na subcategoria dos trabalhadores, damos ênfase ao exemplo de Jerónimo de Sousa no *Público*, nas quais os funcionários da *TAP* “estão preocupados com o seu futuro e reajam contra a privatização”, ou seja, os colaboradores da companhia aérea portuguesa por possuírem ligações com a mesma apresentam um sentimento de preocupação. Na subcategoria dos clientes e consumidores, salientamos o exemplo do *Observador* no que diz respeito a Fernando Pinto “a greve obrigou a um esforço tremendo para minimizar as consequências negativas para os clientes”, isto é, a greve estabeleceu conexões com os clientes da *TAP*, prevalecendo o foco nas relações nesse sentido.

Nesse sentido, é possível referir que o princípio do foco nas relações é o terceiro dos cinco princípios que contém o maior número de comportamentos, apresentando o valor de setenta e quatro comportamentos.

### **3.3 “Estranho Atractor”**

O “estranho atractor” sugere-nos que um determinado sistema caracterizado por ser caótico, a partir de certa altura começa a apresentar um estado de ordem. Como tal, os principais conceitos associados são o sistema caótico, a teoria do caos, o padrão e o estado de ordem.

Nesse sentido, inserido na categoria do “estranho atrator” temos vários exemplos, sendo que salientamos apenas um dos mesmos, nas quais segundo o *Diário de Notícias* em relação a Sérgio Monteiro “estas propostas para melhorar a situação financeira da TAP podem ser no âmbito de uma política comercial mais forte ou da redução de custos”. Por outras palavras, a situação financeira da TAP poderá apresentar melhorias por via de determinadas propostas e, assim, deparar-se-ia com um estado de ordem.

A categoria do *feedback*, mais concretamente a subcategoria da fonte de motivação assim como a subcategoria do retorno de informações poderão ser encaradas na perspectiva do “estranho atrator”, na medida em que o *feedback*, ao apresentar como significado o retorno de informações, poderá servir como uma maneira possível para a TAP e o que se encontra ao seu redor apresentarem um estado de ordem após o caos em que se encontram.

Na subcategoria da fonte de motivação, destacamos os exemplos de Carlos Leitão no *Observador* “alguns dos pilotos estão contra a greve e por isso vão voar entre dia 01 e 10 de Maio”, o de Paulo Portas no *Diário de Notícias* “como português, agradeço aos pilotos que estão a fazer a TAP voar. Não são fura-greves são salva-empresas” e o de António Pires de Lima no *Diário de Notícias* “todos os portugueses que gostam da TAP estão agradecidos para com os pilotos que vieram trabalhar”. O primeiro exemplo tem em conta os pilotos que não aderiram à greve e com essa atitude desses mesmos pilotos, a situação da TAP que aparentemente era caracterizada por ser caótica poderá apresentar um estado de ordem. O segundo e o terceiro exemplos partilham o facto de conterem um agradecimento, sendo que esse agradecimento poderá ser observado como uma maneira para os pilotos, que se encontravam contra a greve, se depararem perante um estado de ordem após a situação caótica vivida pela TAP enquanto grupo, sistema.

Na subcategoria do retorno de informações, são vários os exemplos. Contudo, damos ênfase a três dos mesmos de forma a demonstrar o princípio do “estranho atrator”. Nessa sequência, temos os exemplos de Carina Correia no *Diário de Notícias* “hoje temos um panorama semelhante ao dia de ontem [sexta-feira] com as tripulações a se apresentarem ao serviço para a realização dos voos nos vários aeroportos”, o do *Diário de Notícias* face a André Serpa Soares “foram realizados 139 voos, número que abrange os serviços mínimos, dos quais 125 da companhia TAP e 14 da PGA” e o de Lúcia Cavaleiro no *Diário de Notícias* “o balanço é semelhante aos dias anteriores, ou seja, o rácio entre os voos

realizados e cancelados permite manter a actividade da companhia na ordem percentual dos dias anteriores: cerca de 70% de voos”. Estes três exemplos partilham o facto de se tratarem de uma transmissão de informações, sendo que essas informações poderão ser encaradas como uma maneira de a situação provocada por alguns dos pilotos da TAP apresentar um estado de ordem.

A categoria da antecipação do futuro também poderá ser enquadrada no “estranho atrator”, sendo vários os exemplos que a constituem. No entanto, salientamos somente dois dos mesmos: o de Carina Coelho no *Diário de Notícias* “a mensagem que queremos passar no dia de hoje (...) é que estamos a prever realizar 70% dos cerca de 300 voos programados, ou seja, manter aquilo que tem vindo a acontecer nos dias anteriores” e o do *Observador* relativamente a Sérgio Monteiro “esse plano passará pela minimização de custos e por uma estratégia comercial mais agressiva, assinalando que o nível de actividade da empresa não é o mesmo que se registava antes da paralisação”. O primeiro exemplo trata-se de uma partilha de informações que procura antecipar o futuro e que, de certa maneira, visa ser uma das formas de a TAP apresentar um estado de ordem. O segundo exemplo abrange um plano, sendo que esse plano poderá ser encarado como uma maneira de a situação caótica com que a companhia aérea portuguesa se depara melhorar e, como consequência, apresentar um estado de ordem.

A categoria das estratégias de resposta, que possui sete subcategorias, também poderá ser vista na óptica do “estranho atrator” pelo motivo de uma estratégia de resposta ter como principal objectivo alterar de maneira favorável a situação caótica com que a empresa que se encontra perante uma crise, apresentando assim um estado de ordem. Em contrapartida, apenas três subcategorias foram preenchidas.

Na subcategoria do atacar o acusador, temos o exemplo de Pedro Passos Coelho no *Observador* “nós fizemos um processo de negociação que foi concluído, assinámos um acordo. Esse acordo está a ser respeitado pelos outros sindicatos, não está a ser respeitado pelo Sindicato dos Pilotos”, isto é, o Primeiro-Ministro, ao atacar verbalmente o Sindicato dos Pilotos está a tentar originar um estado de ordem no seio da situação caótica com que o Governo se depara.

Na subcategoria da negação, temos o exemplo do *Diário de Notícias* em relação a Hélder Santinhos “contrariamente ao que tem sido divulgado, os pilotos não estão a pedir diuturnidades desde 2010 e participação de 10 a 20% na privatização, mas uma não redução salarial de 7,5%, que terá sido proposta pela TAP”, em que este exemplo sugere-nos que Hélder Santinhos se encontra a tentar criar um estado de ordem dentro da situação caótica com que o Sindicato dos Pilotos se depara por via da negação de determinadas informações que a seu ver são falsas e, por este motivo, procura melhorar o sistema caótico.

Na subcategoria da distância, destacamos o exemplo de Hélder Santinhos no *Diário de Notícias* “a situação está nas mãos do Governo e da TAP”. Com este exemplo, Hélder Santinhos procura dissociar-se da responsabilidade para com a greve existente na TAP através da tática da distância e, assim, visa apresentar um estado de ordem no seio caótico do Sindicato dos Pilotos.

Portanto, é possível afirmar que o princípio do “estranho atrator” é o segundo dos cinco princípios que apresenta o maior número de comportamentos, tendo o valor de noventa e quatro comportamentos.

### **3.4 Efeito borboleta**

A principal ideia subjacente ao efeito borboleta baseia-se no facto de a alteração de uma parte de um todo poder levar à mudança desse mesmo todo. Nesse sentido, os conceitos chave são a teoria do caos, a alteração de uma parte, relações quebradas, mudança e reajustamento do todo.

Assim sendo, dois dos diversos exemplos que constituem a categoria do efeito borboleta são o do *Diário de Notícias* em relação a António Costa “é mais um retrocesso para a economia nacional, que tem um impacto extremamente negativo no sector do turismo” e o Pedro Costa Ferreira no *Público* “uma quebra abrupta ou uma alteração muito significativa na TAP podem provocar um tropeção muito grande não só na companhia, mas em todo o sector hoteleiro, agências de viagem, indústria da animação e restauração”. Estes dois

exemplos sugerem que a greve organizada por alguns dos pilotos da *TAP* pode prejudicar esta última e simultaneamente diversos sectores como o hoteleiro.

Por outro lado, a categoria da persuasão também se poderá encontrar inserida no efeito borboleta, na medida em que a persuasão, se for conseguida, ao ser a tentativa de mudança de opiniões num determinado sentido levará à alteração de opiniões que, por sua vez, levam à mudança de atitudes. Nessa sequência, dois dos exemplos ilustrativos da mesma são o de Catarina Martins no *Diário de Notícias* “quem quiser ser conseqüente e se apresente às próximas eleições legislativas com uma proposta alternativa à deste Governo tem de ser capaz de dizer que a *TAP* vai ser pública” e o de António Costa no *Público* “o meu governo tudo fará para evitar a perda do controlo”.

Como tal, o princípio do efeito borboleta é o quarto dos cinco princípios que detém o maior número de comportamentos, apresentando o valor de trinta e seis comportamentos.

### **3.5 Segunda lei da termodinâmica**

A segunda lei da termodinâmica é um dos princípios igualmente essenciais, na medida em que nos remete para a tendência para o caos. Como tal, os principais conceitos associados são a da tendência para o caos, a da desorganização, a da ordem/desordem, a da fonte externa de energia e a da infusão de energia.

Assim sendo, são diversos os exemplos que se inserem, por origem, no princípio em questão, mas somente salientamos dois dos mesmos. Como consequência, o primeiro exemplo é o do *Diário de Notícias* relativamente a Paulo Portas “os dez dias de paralisação são um abuso e vão dar cabo da tesouraria da empresa”, demonstrando uma tendência generalizada para o caos. O segundo exemplo é o Carlos Silva no *Diário de Notícias* “esta greve é um passo para o abismo e a destruição da empresa”, sendo notória a desordem, a tendência para o caos existente.

Em contrapartida, a categoria da informação ser um poder também poderá ser enquadrada no princípio que se encontra a ser analisado, na medida em que a informação ao ser um poder poderá levar ao descontentamento dos portugueses, havendo, à partida, uma tendência para o caos. Um exemplo que demonstra o que acabou de ser mencionado é o do

*Diário de Notícias* face a Cavaco Silva “o Presidente da República disse entender que não deve acrescentar absolutamente mais nada”.

A categoria da agressividade e as respectivas categorias também poderão ser vistas na óptica da segunda lei da termodinâmica, uma vez que um líder ao ser hostil, intransigente desconfiado ou rígido poderá provocar uma tendência generalizada para o caos devido ao seu comportamento ou ao seu discurso. Mais concretamente na subcategoria da hostilidade, salientamos os exemplos de Hélder Santinhos no *Diário de Notícias* “os pilotos e trabalhadores não podem continuar reféns da gestão ruínosa e da falta de coragem política” e o de Jerónimo de Sousa no *Público*, no qual os problemas que existem na TAP “não tem a ver com questões económicas mas com uma opção do Governo de estourar tudo o que é património nacional”. Nestes dois exemplos subsiste uma certa agressividade, uma hostilidade que poderá levar a uma tendência para o caos, principalmente para aqueles a quem os discursos se dirigem.

Na subcategoria da desconfiança, destacamos os exemplos de Hélder Santinhos no *Observador* “parece-nos muito estranho como é que esta administração produz resultados negativos constantemente e não acontece nada” e o do *Público* em relação a António Pedro Vasconcelos “o curioso desse acórdão é que o advogado-geral do processo era o actual ministro-adjunto e do Desenvolvimento Regional [Miguel Poiães Maduro] (...) que pugnou pela ilegalidade da restrição à deslocação da sede de uma empresa”. Ou seja, nestes exemplos existe um sentimento de desconfiança que, por sua vez, nos sugere uma tendência para o caos.

Na subcategoria da intransigência, damos ênfase aos exemplos de Pedro Passos Coelho no *Observador* “mas cedência a quê? De não se fazer a privatização? Isso está fora de questão” e o do *Diário de Notícias* em relação a Sérgio Monteiro “o Governo tenciona levar até ao fim o processo de privatização, independentemente da greve dos pilotos marcada para os primeiros dez dias de Maio”. Assim sendo, é notória a inflexibilidade no que diz respeito a determinados assuntos que, como consequência, poderá despoletar numa generalizada tendência para o caos.

Na subcategoria da rigidez, salientamos os exemplos do *Observador* em relação a Ângelo Felgueiras “a greve não está explicada e tem proporções que não fazem sentido” e o

António Pires de Lima no *Público* “os pilotos que vieram trabalhar esta sexta-feira não fizeram nenhum favor ao Governo”, prevalecendo uma certa rigidez, remetendo-nos para uma agressividade e, conseqüentemente, para uma tendência para o caos.

No entanto, a categoria do conflito, mais especificamente as suas duas subcategorias poderão encontrar-se igualmente no princípio da segunda lei da termodinâmica, uma vez que associado a um conflito temos o caos.

Nesse sentido, na subcategoria dos diferentes interesses entre a organização e os respectivos *stakeholders* destacamos dois exemplos. O primeiro exemplo é o de Arménio Carlos no *Observador* “o que está ali em causa [conflito entre pilotos, empresa e Governo] é que os pilotos querem ser accionistas da empresa privatizada, esse é que é o problema de fundo”. O segundo exemplo é o Hélder Santinhos no *Diário de Notícias* “o conflito entre pilotos, Governo e administração da TAP não está sanado e, por isso, não está posta de parte uma nova paralisação”. Como tal, estes exemplos sugerem-nos o facto de existirem diferentes interesses e no momento em que existem interesses caracterizados por serem diferentes, poderá haver uma tendência para o caos.

Na subcategoria da situação de emergência damos ênfase aos exemplos do *Diário de Notícias* em relação a Paulo Portas “o país inteiro censura a greve dos pilotos” e ao de Sérgio Monteiro no *Público* “a greve é muito mais gravosa para a TAP do que o problema operacional verificado no Verão do ano passado”, existindo um conflito que se caracteriza por ser uma situação de emergência e, dado o facto das suas características, sobressai uma tendência generalizada para o caos.

Nesse sentido, é possível salientar que o princípio da segunda lei da termodinâmica é o princípio que apresenta o maior número de comportamentos, contendo o valor de cento e trinta e sete comportamentos.

## **Conclusão**

Com a presente investigação concluímos que é possível e pertinente analisar a comunicação, a liderança e a crise sob a perspectiva da complexidade. Aceitando a supremacia do todo, focando o estudo nas partes constitutivas do fenómeno em investigação, mas sobretudo olhando para o fenómeno inteiro, procurámos não descontextualizar a nossa análise e privilegiar as relações, os padrões e os colectivos. O tradicional seria termos estudado esta temática numa óptica reducionista, na qual se analisaria o fenómeno em causa, dividindo-o em vários elementos, estudando cada um e isoladamente, e juntando posteriormente essas análises.

Assim sendo, este estudo assentou em quatro grupos teóricos: complexidade, comunicação, crise e liderança, assim como em trabalho empírico. No capítulo da complexidade destacamos vários princípios: a conjunção/disjunção, o princípio dialógico, o princípio da recursão organizacional e o princípio hologramático, a supremacia do todo, a teoria do caos, o “estranho atrator”, o efeito borboleta, a dinâmica ordem/desordem, a segunda lei da termodinâmica e algumas considerações da teoria dos sistemas. No capítulo da comunicação foi tida em consideração a evolução do seu estudo, principalmente no campo organizacional, visando enquadrar o tema na óptica da complexidade. No capítulo da liderança foram revistas diversas teorias, focando o processo social em que a mesma assenta. Procurou relacionar-se, desde cedo, as temáticas da liderança e da comunicação com a perspectiva da complexidade. No capítulo da crise, demos ênfase aos diversos tipos de crise, realçando as relações entre a gestão de crises e a complexidade.

Todo este trabalho é a base teórica da presente investigação. No capítulo da apresentação de resultados foi exposta uma organização destes blocos teóricos, destacando os principais conceitos utilizados.

Os comportamentos dos vários líderes identificados no trabalho empírico, que incidiu numa análise de conteúdo do *Diário de Notícias*, *Público* e *Observador*, foram analisados sob a perspectiva da complexidade. Neste caso, a noção que mais vezes é útil para analisar os comportamentos em causa é a segunda lei da termodinâmica, segundo a qual corre sempre na realidade uma tendência para a desorganização e para o caos, o que é visível variadíssimas vezes no material empírico.

O principal motivo desta constatação poderá ter a ver com o facto de a situação da *TAP* se encontrar problemática e preocupante para os respectivos *stakeholders* e para os portugueses em geral, levando a que vários sectores da economia, o turismo em especial, possam ser prejudicados.

## **Bibliografia**

Andrade, J. G., 2008. *Comunicando e gerindo crises. O envolvimento da Portugal Telecom no "Mensalão"*. Braga, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.

Asimov, I., 1970. In the Game of Energy and Thermodynamics You Can't Even Break Even. *Smithsonian Institution Journal*, Junho.

Bardin, L., 2014. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barton, L., 1993. *Crisis in Organisations: managing and communicating in the heat of chaos*. s.l.:SW Publishing Company.

Bilhim, J., 2008. *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. 6º ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bland, M., 1998. *Communicating out of a Crisis*. London: MacMillan Press Ltd.

Briggs, J. & Peat, F. D., 1989. *Turbulent Mirror: An Illustrated Guide do Chaos Theory and the Science of Wholeness*. Nova Iorque: Harper and Row.

Byrne, D., 1998. *Complexity Theory and The Social Sciences*. London: Routledge.

Cabin, P., 1999. *Communication et organisation. In Les organisations - Etat des savoirs*. Auxerre: Sciences Humaines.

Caetano, J. et al., 2011. *Marketing e Comunicação*. Lisboa: Escolar Editora.

Coombs, W. T., 1995. Choosing the right words. *Management Communication Quarterly*, Volume 8, pp. 447-476.

Coombs, W. T., 1998. An analytic framework for crisis situations. *Journal of Public Relations Research*, Volume 10, pp. 177-191.

Coombs, W. T., 1999. Information and Compassion in Crisis Responses: a test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, Volume 11, pp. 125-142.

Coombs, W. T., 2001. Teaching the crisis management/communication course. *Public Relations Review*, Volume 27, pp. 89-101.

- Coombs, W. T. & Holladay, S., 1996. Communication and attributions in a crisis: an experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, Volume 8, pp. 279-294.
- Coombs, W. T. & Holladay, S., 2001. An extended examination of the crisis situations: a fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, Volume 13, pp. 321-340.
- Coombs, W. T. & Holladay, S., 2002. Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, Volume 16, pp. 165-186.
- Daft, R. L., 2001. *Organization theory and design*. 7<sup>o</sup> ed. St. Paul: South-Western College Publishing.
- Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L., 2014. Leadership: A Communicative Perspective. *Leadership*, 25 Fevereiro, pp. 7-35.
- Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L., 2014. Leadership: A Communicative Perspective. *Leadership*, Volume 10, pp. 7-35.
- Fairhurst, G. T. & Uhl-Bien, M., 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, Volume 23, pp. 1043-1062.
- Hermann, C., 1963. Some Consequences of crisis which limit the viability of organisations. *Administrative Science Quarterly*, Volume 8, pp. 61-82.
- Ilharco, F., 2013. *Mourinho: Liderança, Trabalho em Equipa e Excelência Profissional*. 2<sup>o</sup> ed. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- James, E. & Wooten, L., 2005. Leadership as (un)usual: How to display competence in time of crisis. *Organizational Dynamics*, Volume 34, pp. 141-152.
- Krum, C., 2010. *Mobile Marketing: Finding Your Customers No Matter Where They Are*. USA: Pearson Education.
- Lampreia, J. M., 2007. *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. 1<sup>o</sup> ed. Lisboa: Texto Editores.
- Lourenço, L., 2010. *Mourinho: A Descoberta Guiada*. 7<sup>o</sup> ed. Portugal: Prime Books.

- Lourenço, L. & Ilharco, F., 2007. *Liderança: As Lições de Mourinho*. 1º ed. Lisboa: Booknomics.
- Lovelock, J. E., 1988. *The Ages of Gaia: A Biography of our Living Earth*. Nova Iorque: Norton.
- Maturana, H. & Varela, F., 1992. *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*. Boston e Londres: Shambala.
- Maxwell, J. A., 2013. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. 3º ed. United States of America: SAGE Publications.
- Mendes, A. M. et al., 2006. *Crises de Ameaças a Oportunidades: Gestão Estratégica de Comunicação de Crises*. 1º ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Morin, E., 2008. *Introdução ao Pensamento Complexo*. 5ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Morris, H., 1976. Entropy and Open Systems. *Acts and Facts*, Volume 5.
- Pina e Cunha, M. et al., 2014. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 7º ed. Lisboa: Editora RH.
- Reger, M. & Larkin, J., 1997. *Risk Issues and Crisis Management*. London: Kogan Page.
- Serva, M., Dias, T. & Alperstedt, G. D., 2010. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. *Revista de Administração de Empresas*, Setembro, pp. 276-287.
- Vasques, S., 2012. *Boas Práticas de Comunicação de Crise: Estudo de Caso Edp Continente*, Universidade Católica Portuguesa: Dissertação em Ciências da Comunicação.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G., 2007. The Role of Situation in Leadership. *American Psychologist*, Volume 62, pp. 17-24.
- Wheatley, M. J., 2006. *Liderança e a Nova Ciência: Descobrendo Ordem num Mundo Caótico*. 8º ed. São Paulo: Cultrix.
- Yukl, G., 1998. *Leadership in organizations*. 4º ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

## **Webgrafia**

*Diário de Notícias*

[Acedido entre Maio e Julho de 2015]

*Observador*

[Acedido entre Maio e Julho de 2015]

*Público*

[Acedido entre Maio e Julho de 2015]

## Anexos

### Anexo A – Apresentação das tabelas por dia

Dia 29 de Abril de 2015

#### A. Complexidade

Categorias	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	“É uma situação muito difícil, sobretudo para a própria empresa e para o país”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i>  “Uma greve dos pilotos da TAP nos termos em que foi preanunciada só prejudica a própria TAP e prejudica gravemente”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i>	A TAP é vista enquanto todo e simultaneamente enquanto membro pertencente a Portugal
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	“Não é um recuo que estou a pedir, apelo ao bom-senso, em nome da TAP, sobretudo em nome de todas as pessoas que trabalham na TAP e que são colegas dos pilotos”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>	Ênfase no facto de na TAP nada viver sozinho, havendo relações entre as várias partes que constituem a empresa, tratando-se, assim, de um grupo
A.3 “Estranho Atrator” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	“Pode ter viabilidade, pode crescer e pode ser útil ao país, desde que a sua gestão possa contar com uma nova capitalização e com o bom desempenho dos seus profissionais”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i>	Na TAP, subsiste um estado caótico, de desordem, mas a partir de determinada altura, poderá ser observado um estado de ordem através, por exemplo, de uma nova capitalização
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	“No final de uma marcha silenciosa, Fernando Santos afirmou aos jornalistas que a saúde financeira da TAP é a grande preocupação dos trabalhadores que se manifestaram hoje, no aeroporto de Lisboa”, Adaptado de Fernando Santos, <i>Diário de Notícias</i>  “É mais um retrocesso para a economia nacional, que tem um impacto extremamente negativo” no sector do turismo”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>	O facto de poder existir uma greve dos pilotos na TAP traz grandes prejuízos para outro departamento (o financeiro) da empresa que, por sua vez, leva a consequências negativas na economia nacional, havendo um reajustamento do todo
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“Se possível cancelem a greve, se ela for “para a frente será tremendo para a TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>	A empresa manifesta uma tendência para o caos se houver greve, ou seja, se ninguém “cuidar” dela

#### B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	“Alguns dos pilotos estão contra a greve e por isso vão voar entre dia 01 e 10 de maio”, Carlos Leitão, <i>Observador</i>	Retorno de informações, procurando motivar os <i>stakeholders</i> da empresa, reconfortando o país
	Retorno de informações		

C. Liderança

Categorias	Exemplos		Análise
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação	“Dezenas de trabalhadores da TAP apelaram hoje à desconvocação da greve dos pilotos, realizando uma marcha silenciosa em Lisboa, explicou um dos promotores do protesto, Fernando Santos”, Adaptado de Fernando Santos, <i>Diário de Notícias</i>		É notório um espírito de equipa através de uma marcha, havendo uma participação dos trabalhadores que se encontram contra a greve dos pilotos
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade		
	Esperança	“Acredito que os pilotos, tendo ainda 24 horas pela frente, saberão ponderar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>  “Eu espero que os pilotos possam ponderar bem as consequências desta greve”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i>	Existe um sistema de esperança, de confiança perante os pilotos
Categorias	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	“O secretário-geral socialista reafirmou ser contra a privatização da TAP por esse processo ser uma enorme ameaça aos interesses nacionais, criticando a recusa do governo em aceitar soluções alternativas à da alienação total da empresa”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>		Aproveitamento da greve para influenciar o país na direcção, no propósito que pretende
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade	“Temos um Governo que violou a lei quando declarou, em dezembro passado, a requisição civil para os trabalhadores da TAP”, Arménio Carlos, <i>Observador</i>  “O executivo de Passos Coelho “não pode deixar de ser condenado pela requisição civil ilegal que declarou em dezembro, no âmbito de uma greve que era contra a privatização”, Adaptado de Arménio Carlos, <i>Observador</i>  “E, se o objectivo da greve é impedir a privatização da empresa, o primeiro-ministro considerou que esse é o mais perverso dos motivos”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i>	De realçar uma postura, uma atitude, um comportamento caracterizado por ser agressivo, hostil, adoptando inclusive palavras ofensivas
	Desconfiança		
	Intransigência	“Não houve decisões novas”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>  “Mas cedência a quê? De não se fazer a privatização? Isso está fora de questão”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i>	Uma certa intransigência, inflexibilidade no que concerne à tentativa de um possível acordo

	Rigidez		
Categorias	Exemplos		Análise
C.6 Antecipação do futuro  Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	<p>“Se acontecer alguma coisa má na TAP, se a TAP for obrigada a diminuir a sua actividade fortemente, ou outra coisa qualquer, os primeiros a encontrar outro emprego são os pilotos”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O impacto significativo que a greve de 10 dias na TAP poderá ter na economia nacional”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i></p> <p>“A paralisação de dez dias vai ter um impacto muito negativo e que, por isso, gera apreensão”, Adaptado de António Costa, <i>Público</i></p>		São várias as previsões, os cenários possíveis após uma greve

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	<p>“O que está ali em causa [conflito entre pilotos, empresa e Governo] é que os pilotos querem ser accionistas da empresa privatizada, esse é que é o problema de fundo”, Arménio Carlos, <i>Observador</i></p> <p>“Não é um problema recente e, apesar de o Sindicato dos Pilotos estar a utilizar o processo de privatização para justificar esta greve, na verdade o Sindicato dos Pilotos tem, ao longo de muitos anos, aprisionado a estratégia da própria empresa e isso um dia terá que acabar”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i></p>	Existe um conflito de interesses entre a própria empresa com os respectivos pilotos
	Situação de emergência		
Categorias	Exemplos		Análise
D.2 Reputação  Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança	<p>“Esta greve é mais um mau contributo para a companhia de aviação e significa um retrocesso”, Adaptado de António Costa, <i>Público</i></p>		Esta greve põe em causa a boa reputação da TAP, sendo uma ameaça à sua imagem
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e		

	legisladores		
	Accionistas		
	Management, nacional ou internacional		
	Trabalhadores	“É muito natural a preocupação de todos os outros trabalhadores da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>	Os trabalhadores da empresa em estudo são uma parte que se encontra bastante envolvida na greve dos pilotos
	Cientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	“Nós fizemos um processo de negociação que foi concluído, assinámos um acordo. Esse acordo está a ser respeitado pelos outros sindicatos, não está a ser respeitado pelo Sindicato dos Pilotos”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i>	Confronto directo com os pilotos, que afirmam que o Governo é intransigente
	Negação		
	Distância	“A situação está nas mãos do Governo e da TAP”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>	Um certo afastamento ao facto de ser possível existir a greve dos pilotos, minimizando a sua responsabilidade para com a mesma
	Justificação		
	Captação		
	Acção Correctiva		
	Pedido de desculpa		
Categorias	Exemplos		Análise
D.5 Crise como oportunidade			
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem			

Dia 30 de Abril de 2015

A. Complexidade

Categorias	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica	<p>“Há um reconhecimento generalizado que a TAP pode caminhar para uma situação extremamente difícil que eu gostaria que não acontecesse”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Portugal precisa e para a TAP este pode ser um momento decisivo”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“5% de nada é nada. 20% de nada é nada. Eu gostava imenso de ter uma TAP amanhã”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p>	A transportadora aérea portuguesa é enquadrada enquanto todo, sendo analisada e discutida como tal. Por outro lado, a TAP também é considerada como pertencente a Portugal, havendo inclusive uma supremacia do todo (Portugal)
Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo		

Categorias	Exemplos	Análise
A.2 Foco nas relações  Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho		
A.3 “Estranho Atractor”  Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento		
A.4 Efeito Borboleta  Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	<p>“Se o impacto da greve for aquele que está estimado, a TAP poderá fechar ou ser sujeita a uma reestruturação que pode levar ao despedimento de 30 a 40 por cento dos trabalhadores”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A manutenção da greve terá efeitos muito negativos na economia portuguesa, sobretudo no turismo, e também na sustentabilidade económica da TAP, tal como a conhecemos”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“As graves consequências que esta tem para a empresa e para o país”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os meus colegas devem concentrar-se em pensar pela sua cabeça e saber que dentro de poucas semanas, ou no fim desta greve, teremos uma TAP diferente”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“A TAP é uma grande companhia e marca muito importante para Portugal. Faço um apelo, pensem no país, pensem no turismo, pensem na economia, pensem na vossa empresa, não contribuam para a destruir”, Paulo Portas, <i>Observador</i></p>	Com o surgimento da greve, esta poderá trazer consequências negativas para a empresa enquanto todo, havendo, consequentemente, uma mudança da mesma. A TAP sendo pertencente a Portugal e se houver a greve, o país também sofrerá alterações, sendo que uma possível greve da empresa levará a grandes mudanças em Portugal (Exemplo: Economia)
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica  Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	<p>“Se a empresa não tiver dinheiro para solver os seus compromissos, fecha”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os dez dias de paralisação são um abuso e vão dar cabo da tesouraria da empresa”, Adaptado de Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Considerar que não deve haver nenhum investimento na TAP é uma forma de matar a empresa”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p>	Dada a situação actual da TAP, a mesma tende para se deteriorar, podendo inclusive cessar a actividade

## B. Comunicação

Categorias	Exemplos	Análise	
B.1 A informação é poder	“O Presidente da República disse entender que não deve acrescentar absolutamente mais nada”, Adaptado de Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i>	Prestação de informações tendo em conta os interesses do líder, sendo que os cidadãos não têm acesso a todas as informações	
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de motivação	“Os pilotos têm bom senso, os pilotos sabem o que fazem. Também gostei de ouvir as	Tentativa de motivar os pilotos, dando saliência às suas qualidades

		palavras de um dos membros do Governo, que disse não confundir a direcção do sindicato com o alto profissionalismo dos pilotos da TAP”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i>	
	Retorno de informações	“Rubriquei e assinei esse acordo. Não dava polémica, era muito clarinho e transparente”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i>	Troca de informações que poderão ser consideradas úteis

### C. Liderança

Categorias	Exemplos		Análise
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação	“Houve um grande empenho da empresa para que a greve fosse cancelada” e lamentou que a paralisação se mantenha agendada”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i>		Espírito de equipa na TAP de forma a evitar a greve dos pilotos
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento	“Uma greve nunca é oportuna. Cá estaremos para assumir as responsabilidades”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>  “Gostava que as pessoas pensassem em consciência, não quero influenciar”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i>		Discurso encorajador, nas quais, por exemplo, o assumir das responsabilidades tem a ver com o dar o exemplo para os seus seguidores no sentido de todos assumirem as respectivas responsabilidades caso seja necessário
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade		
	Esperança	“Pedi aos pilotos para que não adiram à greve”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>  “Ainda tem esperança de que esta não se realize”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>  “Esperança que a sociedade portuguesa toda ainda mantém, até à última hora, de que a paralisação seja desconvocada”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>	Discurso confiante, existindo ainda esperança para que os pilotos não adiram à greve convocada
Categorias	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	“Lamentamos profundamente esta decisão tão radical do sindicato dos pilotos, disse o ministro pedindo aos homens e mulheres habituados a tantas vezes tomarem decisões delicadas, que vão trabalhar estes 10 dias de greve marcada pelo Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil, que se inicia às 0 horas de amanhã”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>  “Acho que o sindicato devia ponderar e reconsiderar. (...) É uma greve, na minha opinião, de uma dimensão e desproporção que não fazem sentido”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i>  “Tenho de manifestar apreensão pela situação, e desgosto por não ter sido possível até agora encontrar-se uma solução que evite a greve e que evite a prossecução de uma privatização que nos termos em que está a ser feita não contribui nem para bom sucesso da TAP nem da economia nacional”, António Costa,		Discurso confiante com o intuito de haver uma alteração de determinados comportamentos que não coincidem com as vontades dos líderes, chamando à atenção dos pilotos

	<i>Observador</i>		
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade	<p>“A única coisa que eu diria, na véspera do início da greve programada pelo sindicato, era um apelo aos pilotos da TAP para que deixassem de olhar para o seu umbigo, olhassem para a empresa e olhassem para o país”, Luís Marques Guedes, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os três meses de negociações com o Governo e administração da empresa eram um logro”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os pilotos e trabalhadores não podem continuar reféns da gestão ruinosa e da falta de coragem política”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não posso, neste momento, ter ilusões [de que a greve possa ser suspensa]”, Cavaco Silva, <i>Observador</i></p> <p>“Os pilotos da companhia aérea nacional sabotaram a operação da empresa no verão passado”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p> <p>“Criticando a administração da empresa por estar a financiar as empresas low cost e depois diga não há condições para financiar a TAP”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p> <p>“Criticando o Governo por ameaçar e fazer chantagem quando fala de privatização e de despedimentos de trabalhadores”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p> <p>“Os problemas da TAP não tem a ver com questões económicas mas com uma opção do Governo de estourar tudo o que é património nacional”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p>	Discursos que englobam palavras ofensivas, adoptando inclusive críticas a determinados aspectos
	Desconfiança	<p>“O piloto mostra-se muito reticente quanto ao que está por trás da greve de dez dias anunciada pelo sindicato dos pilotos, que se desenrolará entre 1 e 10 maio”, Adaptado de Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p>	É notória a postura duvidosa no que concerne à greve em questão, havendo uma certa desconfiança relativamente à mesma
	Intransigência	<p>“O Governo tenciona levar até ao fim o processo de privatização, independentemente da greve dos pilotos marcada para os primeiros dez dias de maio”,</p>	Comportamentos de liderança inflexíveis através dos discursos dos líderes

	<p>Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Pela informação que me foi dada pela própria TAP e pelo Governo não vejo que haja qualquer coisa que eu, pessoalmente, possa acrescentar”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não há mais nada a dizer aos pilotos”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Pilotos e trabalhadores da TAP estão cansados de pagar por erros que não são seus. Não aceitam que Governo faça mais concessões”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Há matérias em que não podemos ceder, nomeadamente em relação às condições de trabalho”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p>	
	<p>Rigidez</p> <p>“Concedemos mais do que deveríamos”, Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A greve não está explicada e tem proporções que não fazem sentido” Adaptado de Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“Praticamente tudo já foi dito”, Cavaco Silva, <i>Observador</i></p>	<p>Severidade em relação aos discursos, sendo rígidos nesse sentido</p>
Categories	Exemplos	Análise
<p>C.6 Antecipação do futuro</p> <p>Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade</p>	<p>“Se a greve tiver o impacto previsto, a TAP não será a mesma no dia 16 de Maio”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Deus queira que na TAP não aconteça o que aconteceu noutros países da UE, em que as companhias foram forçadas a realizar despedimentos e a cortar nas rotas Mas, pelas informações que disponho neste momento, eu começo a recear que algo semelhante possa vir a acontecer na TAP”, Adaptado de Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Todos vamos ser chamados às responsabilidades sobre essa TAP diferente. Uns por nos terem conduzido, outros por aquilo que fizeram e não fizeram, e outros pelo que disseram ou deixaram de dizer...”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“Se o prejuízo levar a transportadora aérea a falhar compromissos, encerra. A empresa tem de ser profundamente reestruturada. Não há outro caminho. A reestruturação é feita nos moldes que a Comissão Europeia nos deixar”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p> <p>“Seguindo a linha de raciocínio do Governo, que veio alertar para a possibilidade de reestruturações profundas na companhia de aviação por causa da instabilidade laboral, Cavaco Silva disse recear que este possa ser o desfecho”, Adaptado de Cavaco Silva, <i>Público</i></p>	<p>Subsiste um traçar dos vários cenários possíveis com o avanço da greve, fazendo previsões de forma a diminuir a imprevisibilidade</p>

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	<p>“O processo de privatização da empresa é uma enorme ameaça para os interesses nacionais e a privatização foi conduzida pelo Governo com “uma enorme imprudência, não considerando a possibilidade de capitalização da TAP”, Adaptado de António Costa, <i>Observador</i></p> <p>“A situação que está a viver a TAP resulta fundamentalmente do objectivo do Governo de querer privatizar a empresa”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p>	Um conflito de interesse entre as partes que abrangem a TAP (Exemplo: Pilotos e Governo)
	Situação de emergência	“O país inteiro censura a greve dos pilotos”, Adaptado de Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i>	Trata-se de uma situação grave, pois é censurada pelo país
Categorias	Exemplos		Análise
D.2 Reputação	Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança	“Uma companhia que está 10 dias com os aviões parados tem uma relação que é cortada com os seus clientes. Esta companhia não vive de subsídios do Estado. Vive da venda de bilhetes”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>	Com a greve, a reputação da empresa em questão não irá certamente ser a mesma, sendo que os seus clientes ficam com uma imagem negativa da mesma
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
	<i>Management</i> , nacional ou internacional		
	Trabalhadores	“Os trabalhadores estão preocupados com o seu futuro e reajam contra a privatização”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i>	Os trabalhadores da TAP encontram-se envolvidos com esta crise, pois o seu trabalho está a ser colocado em causa
Clientes e consumidores	“Fernando Pinto, presidente da TAP, comunicou esta segunda-feira que não estava garantida a devolução do dinheiro aos passageiros afectados pela greve dos pilotos, marcada para os dias um a dez de maio. Em vez disso,	Os clientes e os consumidores da TAP encontram-se abrangidos com esta greve, na medida em que houve bastantes voos cancelados	

		os consumidores têm direito a um voucher com a quantia gasta, que deverá ser usado no prazo de um ano”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador		
	Negação	“Acusações além de falsas, são gravíssimas”, Manuel Santos Cardoso, <i>Observador</i>	Falsidade no que concerne a algumas acusações, negando nesse efeito
	Distância	“A responsabilidade do estado actual da TAP não é dos trabalhadores”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>	Afastamento para com a responsabilidade da situação actual crítica da TAP
	Justificação		
	Captação		
	Ação Correctiva		
D.4 Estratégias de resposta	Pedido de desculpa		
Categorias	Exemplos		Análise
D.5 Crise como oportunidade			
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem			

Dia 1 de Maio de 2015

A. Complexidade

Categorias	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	“A greve em curso não é contra a privatização, Hélder Santinhos acrescentou que o que o SPAC deseja é ver a TAP bem gerida, seja pela via da gestão pública ou da privada”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>  “Não há direito, tanta falta de consideração pela economia do país, pela vida dos clientes da empresa, pelos passageiros, pelo turismo, pelos colegas da própria TAP, que não são apenas os pilotos”, Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i>	A TAP é considerada enquanto globalidade sistémica, isto é, tendo em conta o seu todo, não olhando apenas para uma das partes (pilotos)
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho		
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento		
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações		

quebradas, reajustamento		
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica  Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	<p>“Esta greve é um passo para o abismo e a destruição da empresa”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Carlos Silva criticou ainda a greve convocada pelo SPAC de "contribuir para o afundamento da TAP e para a destruição das mais-valias”, Adaptado de Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A área da manutenção está num descabro operacional, sem efectivos”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i></p>	A TAP enquanto empresa tem manifestado uma tendência para se deteriorar, mais concretamente para o caos

## B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 Feedback	Fonte de motivação	<p>“Como português, agradeço aos pilotos que estão a fazer a TAP voar. Não são fura-greves são salva-empresas”, Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Mais de 80% dos passageiros conseguiram chegar aos seus destinos e 70% dos voos programados foram feitos”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“Queremos agradecer aos pilotos que hoje vieram trabalhar”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Todos os portugueses que gostam da TAP estão agradecidos para com os pilotos que vieram trabalhar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p>	Este tipo de agradecimentos remete-nos para o lado sentimental, acabando por motivar os trabalhadores em questão. O mesmo sucede com determinadas informações por se tratarem de grandes percentagens
	Retorno de informações	<p>“Segundo Carina Correia, porta-voz da Transportadora Aérea Portuguesa, foram realizados 52 voos, número que abrange os serviços mínimos e os regressos a Portugal - também incluídos nos serviços mínimos, sem especificar o número de ligações cumpridas fora deste contexto”, Adaptado de Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Há muitos aviões fora da base e todos os regressos a Lisboa faziam parte dos serviços mínimos”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Nos voos operados em equipamento TAP, 155 foram realizados e 31 cancelados, enquanto nos voos em equipamento Portugal se</p>	É notório o retorno, a partilha de informações que fazem a diferença para as partes envolvidas nesta greve

		<p>realizaram 11 e se cancelaram 41”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Assumi mesmo ter ontem sido surpreendido quando veio a informação de que não tinha sido aceite tudo o que tinha sido acordado durante as reuniões com os sindicatos”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Nos voos operados em equipamento TAP, 155 foram realizados e 31 cancelados, enquanto nos voos em equipamento Portugália se realizaram 11 e se cancelaram 41”, Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“Os voos contabilizados até às 17h00 representam “75 a 80% da operação prevista, uma vez que há pouco mais de 300 voos programados no total do dia, ou seja, até à meia-noite”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“Foram realizados 52 voos até às 8h00, número que abrange os serviços mínimos e os regressos a Portugal – também incluídos nos serviços mínimos, sem especificar o número de ligações cumpridas fora deste contexto”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“Se a greve tivesse sido cancelada ontem às 20h, o prejuízo contabilizado em reservas perdidas era de 7,5 milhões de euros”, António Monteiro, <i>Público</i></p>	
--	--	--	--

### C. Liderança

Categories	Exemplos		Análise
C.1 Trabalho Conjunto			
Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação			
C.2 Dar o exemplo			
Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento			
Categories	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade	<p>“Felizmente para os passageiros há pilotos a apresentar-se ao serviço”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Segundo a porta-voz da TAP,</p>	Discursos confiantes como objectivo de transmitir serenidade

		<p>os passageiros dos 21 voos cancelados - os passageiros de seis deles tinham sido contactados antecipadamente - estão a ser acompanhados pelos serviços da <i>TAP</i> que tentam encontrar um solução, que pode passar por mudar de voo, a data ou receber um 'voucher' com o valor pago, com duração de um ano”, Adaptado de Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Há uma percentagem significativa de tripulantes técnicos que vieram trabalhar hoje”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Cerca de 300 pilotos não são sindicalizados no SPAC, o que justifica a diferença, pois entre os sindicalizados a taxa de adesão prevista está a verificar-se”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não é uma greve que destrói uma empresa”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p>	
	Esperança	<p>“Disse esperar sinceramente que a generalidade dos pilotos da <i>TAP</i> não se reveja na posição do seu sindicato e que daí tire as suas consequências e que faça aquilo que o sindicato não teve flexibilidade para fazer: desconvocar aquela greve, declarou Passos, esperando que a <i>TAP</i> continue a voar nos próximos anos”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Público</i></p>	Discurso que transparece um sentimento de esperança em relação a determinado assunto
Categories	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	<p>“Apesar de a greve poder merecer algum reparo crítico em relação a algum dos objectivos, isso não pode levar a desviar da questão central que é quem desencadeou este conflito”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os cidadãos portugueses e os turistas deviam pedir responsabilidades ao Governo pela falta de supervisão”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esta é uma greve convocada para 10 dias, não há memória... Não se trata de fazer pressão sobre ninguém, trata-se de chamar à atenção aqueles que têm responsabilidades”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p>		Tentativa de mudar opiniões, ideias numa determinada direcção
Categories	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade	<p>“Este Governo tem uma pressa louca de privatizar, disse, acrescentando que não lhes basta querer privatizar a transportadora aérea portuguesa, agora</p>	Utilização de palavras que poderão ser consideradas ofensivas no âmbito profissional, adoptando uma atitude agressiva

		<p>também pretendem fazer o mesmo ao Oceanário”, Adaptado de Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Carlos Silva desafiou depois os pilotos sindicalistas a saírem do seu lugar de conforto e do seu reduto e aprofundarem o diálogo”, Adaptado de Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Uma empresa que tem dificuldades, mas cujo bem comum e interesse comum deviam estar acima de lógicas egoístas”, Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esta greve de 24 horas é um cartão vermelho ao accionista, que não recebe os sindicatos para discutir a situação, e à empresa, pela sua total desresponsabilização”, Jaime Prieto, <i>Observador</i></p> <p>“As compensações pelo trabalho extraordinário anunciadas pela TAP são remendos para males maiores”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i></p> <p>“Tenho pena que tenham escolhido o 1º de Maio para fazer um exercício tão pouco digno, tão pouco pedagógico do que deve de ser o direito à greve, disse Passos Coelho, censurando a posição inflexível do sindicato que manteve a convocação da greve”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Público</i></p>	
	Desconfiança		
	Intransigência	<p>“A UGT está sempre disponível para apoiar lutas sindicais mas nunca para apoiar que trabalhadores se transformem em accionistas”, Carlos Silva, <i>Diário de</i></p>	<p>Inflexibilidade no que diz respeito a opiniões que não vão ao encontro destes discursos</p>

		<p><i>Notícias</i></p> <p>“No caso presente, há um argumento muito difícil de gerir do ponto de vista sindical, que é a reivindicação do SPAC para ter uma participação na futura privatização. Uma coisa é o esbulho de direitos, outra coisa é isto, que não é um direito”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A partir do momento em que o sindicato não cumpriu o acordo que negociámos a 23 de dezembro, não há mais nada para negociar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Nas negociações que tivemos, essa questão está ultrapassada. Será discutida num momento posterior. Continuamos a acreditar que temos o legítimo direito, não digo a 10 ou 20%, mas a serem reconhecidos os salários de que abdicámos para termos essa participação. No entanto, já admitimos discutir essa questão em momento posterior, até para não prejudicar o actual processo de privatização”, Hélder Santinhos, <i>Público</i></p>	
Rigidez		<p>“Numa eventual privatização, se houver uma parte para os trabalhadores, então que seja para todos”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A greve de dez dias que começou hoje a ser cumprida pelos pilotos da TAP tem uma dimensão e desproporção que não faz sentido absolutamente nenhum, acrescentando que a paralisação não foi explicada "aos trabalhadores nem às outras pessoas”, Adaptado de Ângelo Felgueiras, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Cumprimos a nossa palavra e colocamos</p>	Agressividade no sentido de haver uma certa severidade nos presentes discursos

		<p>como condições na privatização os acordos que tínhamos feitos com os sindicatos e agora há um sindicato que quer negociar tudo outra vez e que nos acusa de sermos intransigentes por que não estamos disponíveis para darmos o dito por não dito e voltar a negociar tudo outra vez”, Pedro Passos Coelho, <i>Público</i></p> <p>“Quem é responsável pela desestabilização é o Governo com o seu anúncio de privatização da TAP, da entrega daquele património nacional, de uma empresa de bandeira, que emprega 12.000 trabalhadores, uma empresa que estabelece as relações lusófonas e que tem este 'know-how'”, Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“De acordo com o sindicalista, a administração da TAP tem deixado sair os seus quadros sem fazer nada, tem contratado companhias externas que não asseguram a qualidade da transportadora nacional e nada tem feito para contrariar o descontentamento dos seus trabalhadores”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i></p> <p>“Os pilotos que vieram trabalhar esta sexta-feira não fizeram nenhum favor ao Governo”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p>	
Categorias	Exemplos	Análise	
<p>C.6 Antecipação do futuro</p> <p>Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade</p>	<p>“No final desta greve, vamos ter uma TAP diferente e todos vamos ser chamados à responsabilidade sobre essa TAP diferente”, Ângelo Felgueiras, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Na opinião de Jaime Prieto, o conselho de administração da TAP está a querer vender e aumentar a sua rede comercial de uma maneira desmesurada”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i></p>	<p>Previsões para o futuro, traçando diferentes cenários</p>	

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos públicos	<p>“Alguns dos argumentos invocados para a greve pelo SPAC tornam muito difícil a sua compreensão pela generalidade dos portugueses, assim como pela generalidade das forças políticas e sociais”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A adesão à greve só não regista números mais elevados porque alguns pilotos colocam interesses individuais à frente de interesses colectivos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p>	Interesses não coincidentes no que concerne aos interesses das diversas partes envolvidas neste tema, originando determinados conflitos
	Situação de emergência	<p>“Há 5 anos que a empresa tem apresentado resultados positivos mas as condições de trabalho tem-se agravado, o que leva a um grande descontentamento dos trabalhadores”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i></p>	Origina-se o conflito, tornando-se numa situação de emergência
Categorias	Exemplos		Análise
D.2 Reputação	<p>“O facto de os pilotos estarem a trabalhar não significa que estejam do lado do Governo, disse Pires de Lima. Estão genuinamente preocupados, e fazem bem, com o futuro da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p>		A ameaça à imagem da TAP, principalmente enquanto todo, é uma preocupação comum a todos os trabalhadores
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes	<p>“A <i>Ryanair</i> faz justiça à sua tradição de marketing e lançou esta sexta-feira um comunicado em que promove uma oferta dirigida especialmente aos que desejem evitar o caos causado pela greve de pilotos da TAP”, Adaptado de José Espartero, <i>Público</i></p>	A <i>Ryanair</i> , uma concorrente directa da TAP, aproveita-se da greve dos pilotos da última
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
<i>Management</i> , nacional ou internacional			
Trabalhadores		<p>“O que preocupa a UGT são os dez mil postos de trabalho e não apenas os pilotos”, Carlos Silva, <i>Diário de</i></p>	Os trabalhadores da empresa em estudo estão envolvidos com esta greve de uma maneira

		<i>Notícias</i>	bastante significativa
	Clientes e consumidores	“Tem sido uma gestão muito difícil e estamos a fazer um esforço muito grande para resolver os problemas dos passageiros”, Carina Correia, <i>Público</i>	Os clientes e consumidores da TAP são prejudicados com a greve em análise
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador		
	Negação	“Contrariamente ao que tem sido divulgado, os pilotos não estão a pedir diuturnidades desde 2010 e participação de 10 a 20% na privatização, mas uma não redução salarial de 7,5%, que terá sido proposta pela TAP”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>	Negação de algumas informações
	Distância	“O SPAC está aberto a negociar, mas as portas estão fechadas por parte do Governo”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>  “As negociações com a empresa fracassaram porque eram uma farsa da administração da TAP, que propunha o pagamento de diuturnidades de agora até dez anos, o que o SPAC considera uma tentativa de enganar os pilotos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>	Dissociação do facto de não haver um acordo entre o SPAC e o Governo
	Justificação		
	Captação		
	Acção Correctiva		
	Pedido de desculpa		
Categories	Exemplos		Análise
D.5 Crise como oportunidade  Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem	“O objectivo da greve de 24 horas é forçar o diálogo para “apurar o que se pode fazer” pela empresa e “apurar responsabilidades”, Adaptado de Jaime Prieto, Observador		Com a greve poderá surgir uma nova ordem através, por exemplo, do apuramento de responsabilidades

Dia 2 de Maio de 2015

A. Complexidade

Categories	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica  Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo		
A.2 Foco nas relações  Conexões, ligações, padrões,		

grupo, nada vive sozinho		
A.3 “Estranho Atrator” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento		
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento		
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“No Porto, a situação foi mais difícil, porque é uma base muito grande da Portugália (PGA), que tem registado um nível mais elevado de adesão à greve”, Adaptado de Isabel Palma, <i>Diário de Notícias</i>	A tendência para o caos manifesta-se com maior incidência no Porto

## B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder	<p>“Não estamos ainda a avançar com números”, Carina Correia, <i>Público</i></p> <p>“A assessoria de imprensa do SPAC disse que Hélder Santinhos não iria prestar declarações”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Público</i></p>		Nem todas as informações podem ser chegadas ao público no momento em que este pretende
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de motivação	Referente ao dia de ontem “Mais de 80% dos passageiros conseguiram chegar aos seus destinos e 70% dos voos programados foram feitos”, António Pires de Lima, <i>Público</i>	Uma boa notícia para os passageiros da <i>TAP</i> que ainda têm viagens agendadas, acabando-os por motivar nesse sentido
	Retorno de informações	<p>“Parpública -- a sociedade que gere as participações do Estado em empresas -, o exercício de 2014 pautou-se por uma diminuição dos resultados consolidados do grupo face ao ano 2013, tendo-se fixado em 367 milhões de euros negativos em consequência dos resultados obtidos pela 'holding' Parpública e pelo Grupo <i>TAP</i>”, Adaptado de Pedro Ferreira Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Hoje temos um panorama semelhante ao dia de ontem [sexta-feira] com as tripulações a se apresentarem ao serviço para a realização dos voos nos vários aeroportos”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Entre os 40 voos cancelados no segundo dia de protesto dos pilotos, 28 foram da companhia aérea <i>TAP</i> e 12 da Portugália (PGA)”, Adaptado de Lúcia</p>	Informações dadas com o intuito de o país ter conhecimento da situação da greve

		<p>Cavaleiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Em termos percentuais é semelhante ao dia de ontem [sexta-feira]”, Isabel Palma, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Foram realizados 123 voos, número que abrange os serviços mínimos, mas que este sábado se limitam a cerca de duas dezenas por já não haver os regressos obrigatórios à base, que aconteceram no primeiro dia de paralisação”, Adaptado de Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p> <p>“O dia de hoje tem características diferentes”, Carina Correia, <i>Público</i></p>	
--	--	---	--

### C. Liderança

Categorias	Exemplos		Análise
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação	“Os serviços da companhia estão a fazer tudo para encontrar soluções para todos os passageiros com voos cancelados e adiados, nomeadamente o encaminhamento para outras companhias aéreas, outros voos da própria TAP ou dando proteção em terra”, Adaptado de Isabel Palma, <i>Diário de Notícias</i>		Participação de todos os serviços da TAP na procura da satisfação dos seus <i>stakeholders</i>
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento	“Já se manifestou contra esta greve nos termos em que o fez e com os quais está solidário”, Adaptado de Sampaio da Nóvoa, <i>Público</i>		Encorajamento, dando o exemplo no sentido que pretende
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade	<p>“Há mais voos que se estão a realizar hoje, porque já não existe o efeito do regresso. O número de voos realizados é claramente superior às melhores previsões para o dia de hoje”, Lúcia Cavaleiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Há tripulantes técnicos a apresentarem-se ao serviço”, Carina Correia, <i>Público</i></p>	Discursos serenos, que de certa maneira transmitem confiança para os <i>stakeholders</i> da empresa em estudo
	Esperança		
Categorias	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	“O Governo está a entregar uma companhia rentável a um privado e a VEM, provavelmente, vai ficar nas mãos do Estado, sendo os portugueses a pagar a fatura, acrescentando que Pires de Lima não está preocupado com a TAP ou com o turismo”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i>		Discurso persuasivo com o propósito de alterar ideias
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade	“O Governo está refém da administração liderada por Fernando Pinto, aliás como tem acontecido nos últimos anos, já que tem havido uma falha de supervisão crónica à administração por parte dos vários governos”, Adaptado de	Críticas que poderão ser consideradas ofensivas e agressivas

		Hélder Santinhos, <i>Observador</i> “O que está em causa é uma questão ideológica do Governo que quer destruir o poder reivindicativo dos sindicatos em Portugal”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i>	
	Desconfiança	“Parece-nos muito estranho como é que esta administração produz resultados negativos constantemente e não acontece nada”, Hélder Santinhos, <i>Observador</i>  “Apenas 30% dos pilotos estão a trabalhar quando, ainda hoje, a TAP divulgou que 70% dos voos programados até às 17h30 tinham sido realizados”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i>	Discursos que demonstram uma certa dúvida relativamente a determinados assuntos
	Intransigência	“Não há nada para negociar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>  “O governo tentou ir ao encontro de algumas das pretensões dos pilotos que não ferissem o acordo de dezembro, mas esse tempo já passou, a partir do momento em que os pilotos não cumpriram o acordo de dezembro”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>	Discursos que transmitem bastante inflexibilidade
	Rigidez	“Os resultados referentes a 2014 da Parpública, empresa do Estado que detém a TAP, comprovam que o problema da companhia não está no transporte aéreo, onde tem lucros, mas sim no negócio do Brasil, onde a Manutenção e Engenharia Brasil, SA (ex-VEM) tem tido prejuízos crónicos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i>	Discursos severos, criticando simultaneamente
Categorias	Exemplos		Análise
C.6 Antecipação do futuro  Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade			

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.I Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>		
	Situação de emergência	“Esta greve é muito difícil”, Sampaio da Nóvoa, <i>Diário de Notícias</i>	Trata-se de uma situação de emergência que merece importância
Categorias	Exemplos		Análise

D.2 Reputação			
Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
	<i>Management</i> , nacional ou internacional		
	Trabalhadores		
Clientes e consumidores			
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador		
	Negação		
	Distância	“Se o ministro diz que as negociações estão fechadas, o que podemos fazer?”, Hélder Santinhos, <i>Observador</i>	Afastamento para com a existência da greve, evocando ironia
	Justificação		
	Captação		
	Ação Correctiva		
	Pedido de desculpa		
Categorias		Exemplos	Análise
D.5 Crise como oportunidade			
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem			

Dia 3 de Maio de 2015

A. Complexidade

Categorias	Exemplos	Análise
------------	----------	---------

A.1 Globalidade Sistémica		
Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo		
A.2 Foco nas relações	“O Governo ignorou totalmente a posição do PS, a posição dos trabalhadores da TAP e aquilo que é o sentimento geral do país de que a TAP é um activo fundamental para o país e que em caso algum deveria ser alienada a 100%”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i>	Nada vive descontextualizado, sozinho, sendo que o Governo tem de ter em conta as suas ligações (Exemplo: Com o país)
A.3 “Estranho Atractor”		
Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento		
A.4 Efeito Borboleta	“A TAP não é uma companhia qualquer, é uma companhia que garante hoje a soberania nacional e o risco de perdermos a TAP é um risco enorme para o futuro do país”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i>	Se se “perder” a TAP, o país também se vai alterar, havendo uma mudança do todo
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica	“Com a privatização da TAP fica posto em causa o que “é essencial para a nossa economia, a maior empresa exportadora nacional, a que faz a nossa ligação ao mundo, às comunidades imigrantes”, Adaptado de Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i>  “Está a acompanhar com muita apreensão a greve dos pilotos da TAP, que considerou o culminar de todo um processo que tem sido muito negativo”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>  “É tempo de o Governo procurar o consenso político, que devia ter começado por procurar, de desistir da segunda fase de privatização e de encontrarmos uma solução que garanta a viabilidade da empresa, devolva paz social à empresa e permita parar esta greve, que está, obviamente, a ser negativa para o conjunto da economia nacional e que será mais um passo para que o futuro da TAP não seja aquele que o país e os portugueses precisam que seja”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i>  “A cada dia que passa, a situação piora, na medida em que aumenta o número de passageiros afectados”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>	Devido ao facto de determinados aspectos serem colocados em causa, existe uma determinada tendência para o caos no que concerne à TAP e não só
Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia		

## B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de motivação	“Está a verificar a tendência dos dois primeiros dias de greve ao se realizarem 70 % dos voos, incluindo os serviços mínimos, estando a ser cancelados cerca de 30 por cento dos voos”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>  “Até hoje, têm-se apresentado ao serviço pilotos em número suficiente para assegurar aquela percentagem de voos”, André Serpa	Partilha de certas informações com o objectivo de motivar o país, apelando à ideia de que nada está perdido

		Soares, <i>Diário de Notícias</i>	
	Retorno de informações	<p>“Foram realizados 139 voos, número que abrange os serviços mínimos, dos quais 125 da companhia TAP e 14 da PGA”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A TAP realizou 163 voos, 31 dos quais abrangidos pelos serviços mínimos, e cancelou 45, enquanto da PGA foram realizados 26 e cancelados 38”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A greve dos pilotos da TAP levou ao cancelamento de 50% dos voos planeados, até às 18h00, e a estimativa é que se atinja hoje 70 a 80%”, Adaptado de Miguel Sêro, <i>Observador</i></p> <p>“A adesão está a evoluir no sentido esperado e, na PGA [Portugália], os voos cancelados superam os 90%”, Miguel Sêro, <i>Observador</i></p> <p>“Lamentou que a empresa esteja a utilizar entre 190 a 200 pilotos que pertencem à estrutura de chefia [como por exemplo instructores, verificadores, chefes de pilotos], conseguindo, com isso, “viabilizar a operação durante os primeiros dias”, Adaptado de Miguel Sêro, <i>Observador</i></p> <p>“Disposto a qualquer negociação com o Governo em relação às exigências dos pilotos face à privatização da empresa”, Adaptado de Miguel Sêro, <i>Observador</i></p>	Transmissão de informações importantes acerca do panorama da TAP

### C. Liderança

Categorias	Exemplos		Análise
C.1 Trabalho Conjunto			
Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação			
C.2 Dar o exemplo	“Mesmo nos percursos de curto curso, onde a incidência da greve é maior, faço um apelo aos pilotos para verem a atitude dos seus colegas”, António Pires de Lima, <i>Público</i>		Discurso de encorajamento para com os pilotos que estão a aderir à greve, dando o exemplo daqueles que não estão a aderir à mesma
Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade	“Questionado pela Lusa sobre a possibilidade de o número de voos cancelados aumentar ao longo dos dez dias de greve por necessidade de respeitar o tempo de descanso dos pilotos, André Serpa Soares afirmou que o problema não se coloca, porque os pilotos de serviço não são sempre os mesmos, prevendo-se que a tendência para a realização	Discursos confiantes de forma de forma a salvaguardar as partes envolvidas na greve em estudo

		de 70% dos voos se mantenha na segunda-feira”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>	
	Esperança	“Na TAP é escrupulosamente respeitado o tempo de descanso obrigatório dos pilotos. Não são violados os regulamentos de segurança de voo”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>	
Categorias	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão  Direcção, propósito, influência, mudança	<p>“Quem quiser ser consequente e se apresente às próximas eleições legislativas com uma proposta alternativa à deste Governo tem de ser capaz de dizer que a TAP vai ser pública”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Espera que as eleições legislativas permitam travar as piores consequências desta decisão e impedir a segunda fase de privatização da empresa”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esta foi a posição que o PS tomou há muitos meses e o Governo deveria, nessa altura, ter feito aquilo que qualquer Governo em final de legislatura devia fazer, que era procurar um consenso político alargado e uma solução social sustentável para uma empresa desta importância”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Trata-se de duas regiões que têm no aeroporto Francisco Sá Carneiro uma importante infraestrutura de apoio à actividade exportadora das suas empresas, porta de entrada de relevantes fluxos turísticos e factor de mobilidade para milhares de portugueses daqui naturais ou que aqui vivem” (...) que apela ao fim da greve na companhia aérea”, Adaptado de Paulo Nunes de Almeida, <i>Público</i></p> <p>“O PS será uma alternativa à política deste Governo e critica o executivo por precipitar decisões de privatização no fim da legislatura”, Adaptado de António Costa, <i>Público</i></p> <p>“O que desejo é que continuem a trabalhar e, se possível, que aumente o número de pilotos e voos”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“É importante para o país os aviões levantarem voo”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p>		Discursos com o objectivo de serem persuasivos de maneira a influenciar opiniões, apresentando argumentos nesse sentido
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade	<p>“O Governo, se quiser ser consequente com o que diz sobre os perigos da greve [dos pilotos da TAP] só tem um caminho: parar a privatização. A irresponsabilidade é de um Governo, que a poucos meses [do fim] do mandato, está a tentar vender todo o país ao desbarato”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O Governo decidiu ignorar todos e teimosamente avançar para um processo de privatização da TAP a 100%, o que é grave”, Adaptado de António Costa,</p>	Discursos caracterizados por haver uma determinada rivalidade entre os diversos líderes existentes

		<i>Diário de Notícias</i>	
	Desconfiança		
	Intransigência	<p>“A TAP é de tal forma importante ao país que não pode de maneira nenhuma parar, não pode de maneira nenhuma ficar refém de uma lógica que não seja servir o país e a sua economia”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Ninguém compreende que a TAP, uma companhia de bandeira e a maior empresa exportadora do país, possa ficar refém de um interesse qualquer privado”, Adaptado de Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Em primeiro lugar, é incompreensível que não se tenham esgotado todos os esforços junto da Comissão Europeia para que se procedesse à capitalização pública da TAP, porque, ao contrário do que foi dito muitas vezes, não é verdade que a União Europeia não permita a capitalização pública da empresa”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Mesmo que não houvesse recursos do Estado para fazer essa capitalização, a solução devia ter sido aumentar o capital da empresa por via da sua dispersão em bolsa e nunca, em circunstância alguma, perdendo o Estado a posição maioritária no capital da empresa”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Foi negativa a decisão da privatização, foi muita negativa a decisão de que a privatização fosse a 100%, foi muita negativa a decisão de a privatização se fazer no final da legislatura e sem que haja um consenso político alargado como era absolutamente imprescindível que houvesse para uma decisão desta dimensão estratégica”, António Costa, <i>Público</i></p>	Discursos que demonstram inflexibilidade, sendo intransigentes
	Rigidez	<p>“O executivo PSD/CDS-PP tem de parar já a privatização da TAP, que tem de ficar sobre controlo público”, Adaptado de Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não é novidade para ninguém que o BE, sendo um defensor do direito à greve de todos os trabalhadores, não concorda com esta greve, porque o que os pilotos querem é garantir que ficam com uma parte de uma empresa privatizada”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p>	Discursos caracterizados por haver igualmente uma certa rivalidade, mas subsiste severidade

		<p>“Este é o Governo que deve fazer perceber que o processo de privatização tem de parar já, porque se é verdade que a TAP não pode ficar refém dos interesses de um grupo, mais verdade é ainda que não pode ficar refém de um qualquer investidor estrangeiro que a venha comprar, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Era essencial que o Governo revelasse capacidade de diálogo político e social, que não tem revelado, e não esgotasse estes últimos tempos desta legislatura com a precipitação de decisões [de privatização], seja nos transportes urbanos, na TAP, no setor das águas, que são decisões muito gravosas para o país e que Governo algum em final de legislatura devia sentir-se legitimado para tomar. É um erro que está a ser pago duramente pela economia nacional”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p>	
C.6 Antecipação do futuro	Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>		
	Situação de emergência		
Categorias	Exemplos		Análise
D.2 Reputação			
Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		

	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
	Management, nacional ou internacional		
	Trabalhadores		
	Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador		
	Negação		
	Distância		
	Justificação		
	Captação		
	Acção Correctiva		
	Pedido de desculpa		
Categorias	Exemplos		Análise
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem			

Dia 4 de Maio de 2015

A. Complexidade

Categorias	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo		
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	“Chamou os jornalistas ao Ministério da Economia para agradecer aos clientes e trabalhadores da TAP e para fazer mais um apelo ao Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil, que convocou a greve. A TAP não trabalha para o Governo, não trabalha para o Estado, disse o governante, lembrando que o motivo pelo qual a TAP opera todos os dias são os clientes”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i>	Apelo às boas relações da TAP para com os seus clientes
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento		
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações		

quebradas, reajustamento		
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica  Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	<p>“O impacto financeiro dos três primeiros dias de greve dos pilotos, incluindo custos indiretos, é de 10,020 milhões de euros”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Se a greve durar os dez dias, tal como foi convocada pelo SPAC - Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil, o impacto financeiro será de 30 milhões de euros”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O efeito agregado de todos estes factores leva-nos a estimar, com alguma precisão, o impacto da greve nos primeiros três dias de operação em 10,020 milhões de euros”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p>	Tendência para o caos devido à situação em que a TAP se encontra

#### B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de motivação	“Foram realizados 148 voos e 62 foram cancelados, o que é ligeiramente superior aos 70% de ontem”, Carina Correia, <i>Observador</i>	Tentativa de motivar os <i>stakeholders</i> em relação à TAP
	Retorno de Informações	“Até às 18h00 desta segunda-feira realizaram-se 70% dos voos previstos, um valor semelhante ao registado durante o fim-de-semana”, Adaptado de Carina Correia, <i>Público</i>	Factos importantes transmitidos para o público

#### C. Liderança

Categorias	Exemplos		Análise
C.1 Trabalho Conjunto  Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação			
C.2 Dar o exemplo  Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento	“Devia haver mais serviços mínimos no Porto, mas de qualquer forma adianta que a companhia aérea já está a resolver a situação”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i>		A procura por solucionar os problemas que se colocaram com a greve, dando o exemplo nesse sentido
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade	<p>Em relação a Lisboa, “Mais soluções, mais voos para mais destinos e logo um escoamento mais fácil dos passageiros do que no Porto”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“É importante que a direcção sindical oiça os apelos do país e ponha fim à greve, que ainda está prevista para mais seis dias”, Adaptado de Sérgio Monteiro,</p>	Discursos que se caracterizam por existir uma determinada serenidade implícita, transmitindo confiança

		<i>Observador</i> “Já esperávamos esta atitude de enorme elevação dos pilotos que apareceram para trabalhar”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i>	
	Esperança	“Podemos evitar os 20 milhões [de euros] e o impacto indireto na economia”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>  “Os pilotos, na sua maioria, já deram a resposta que o país esperava, falta que a direcção sindical desconvoque a greve com a brevidade possível”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>	Discursos esperançosos em relação a determinados assuntos
Categories	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão  Direcção, propósito, influência, mudança	“Eu julgo que companhias como a TAP correspondem a setores estratégicos para um pensamento sobre Portugal, para uma visão de Portugal no mundo e devem manter-se debaixo do controlo público”, Sampaio da Nóvoa, <i>Observador</i>		Tentativa de influência numa determinada direcção
Categories	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade		
	Desconfiança		
	Intransigência		
	Rigidez		
Categories	Exemplos		Análise
C.6 Antecipação do futuro  Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	“Projetado [o impacto] de uma forma linear no tempo para os sete dias restantes, as estimativas apontam para um impacto da greve superior a 30 milhões de euros”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>  “Ora aqui chegados, nós ainda estamos a tempo de evitar mais 20 milhões de euros de impacto financeiro, já que os 10 milhões de euros passados já não os conseguimos evitar e "os custos indiretos na economia associados a esta paralisação não são passíveis de ser evitados”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>  “A mensagem que queremos passar no dia de hoje, quarto dia de greve dos pilotos, é que estamos a prever realizar 70% dos cerca de 300 voos programados, ou seja, manter aquilo que tem vindo a acontecer nos dias anteriores”, Carina Coelho, <i>Diário de Notícias</i>  “A TAP de dia 11 de Maio não será igual à TAP de 1 de Maio”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i>		Esclarecimento dos vários cenários possíveis com a greve

#### D. Crise

Categories	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos públicos		

	Situação de emergência	“A greve é muito mais gravosa para a TAP do que o problema operacional verificado no Verão do ano passado”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i>	Situação de emergência que merece ser tratada
Categorias		Exemplos	Análise
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		“A confiança dos clientes na TAP se está a ressentir devido à greve e que bastou que houvesse o anúncio da greve para que a quota de mercado da TAP no aeroporto de Lisboa tenha caído para o nível mais baixo de sempre”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i>  “A quota de mercado da companhia aérea portuguesa caiu para o nível mais baixo de sempre”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i>	Com a greve, a reputação da TAP começa a ser prejudicada
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas familiares e		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
	<i>Management</i> , nacional ou internacional		
	Trabalhadores		
D.4 Estratégias de resposta	Clientes e consumidores		
	Atacar o acusador		
	Negação		
	Distância		
	Justificação		
	Captação		
	Acção Correctiva		
Pedido de desculpa			
Categorias	Exemplos	Análise	
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização,			

surgimento de uma nova ordem		
------------------------------	--	--

Dia 5 de Maio de 2015

A. Complexidade

Categorias	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo		
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho		
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento		
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	“A greve na <i>TAP</i> afecta o prestígio da companhia e a imagem de Portugal enquanto destino turístico”, Adaptado de Rui Machete, <i>Público</i>	O facto de haver greve de alguns pilotos da <i>TAP</i> faz com que Portugal fique prejudicado, havendo uma mudança do todo (país)
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“O prejuízo do ponto de vista do prestígio da companhia, do pessoal e o risco que faz correr é grande”, Rui Machete, <i>Público</i>	Há uma grande tendência para o caos

B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder	<p>“Nada mais ter a acrescentar às declarações que fez sobre o assunto na semana passada”, Adaptado de Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Relativamente à existência de novas greves novas medidas serão anunciadas a seu tempo”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p>		Nem todas as informações podem ser reveladas
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de motivação		
	Retorno de informações	<p>“O aeroporto de Lisboa tem dimensão maior, é aqui que está o principal hub da companhia. Lisboa gera mais tráfego e toda a operação para as Américas e África”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“É relativo, porque a maior parte dos pilotos acaba por não recorrer ao fundo de greve”, Hélder</p>	Partilha de informações que provêm da greve

		Santinhos, <i>Observador</i>	
--	--	------------------------------	--

C. Liderança

Categorias	Exemplos		Análise
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação			
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento	“Face à escassez de serviços mínimos, decidida pelo Tribunal Arbitral do Conselho Económico e Social, a companhia procurou fazer os voos que protegessem o maior número possível de passageiros”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>		Discurso protector para com os passageiros da TAP, dando a empresa o exemplo nesse sentido
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade	<p>“A estratégia seguida teve como objectivo minimizar o impacto da paralisação dos pilotos, rejeitando que signifique que o grupo esteja a subalternizar ou a desinvestir no aeroporto do Porto”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“É natural que a TAP procure garantir o maior número de passageiros possíveis”, André Serpa Soares, <i>Público</i></p> <p>“A greve tem sido um insucesso do ponto de vista daquilo que os sindicatos medem. O número de voos realizados tem sido bastante superior aos não realizados”, Rui Machete, <i>Público</i></p>	Discursos que transmitem sentimentos de serenidade
	Esperança	<p>“Disse hoje esperar que a TAP tome uma decisão construtiva sobre a retoma dos voos para a Guiné-Bissau”, Adaptado de Luís Campos Ferreira, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A decisão é da companhia, referiu, na expectativa de que a tome de maneira construtiva e positiva, de forma a que as relações políticas entre Portugal e a Guiné-Bissau sejam ainda mais consistentes e mais fortes”, Luís Campos Ferreira, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esperamos que o bom senso venha mais tarde a reganhar o predomínio nas mentes dos pilotos da TAP”, Rui Machete, <i>Público</i></p>	Existe uma certa esperança implícita
Categorias	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança			

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade		
	Desconfiança		
	Intransigência		
	Rigidez		
Categorias	Exemplos		Análise
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	“Esperar que, no que diz respeito ao processo de privatização, não haja consequências particularmente graves, mas algumas poderão haver, não vale a pena ter ilusões a esse respeito”, Adaptado de Rui Machete, <i>Público</i>		Previsão para o futuro tendo em conta a situação com que a TAP se depara

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>		
	Situação de emergência		
Categorias	Exemplos		Análise
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança	“Esta greve cria um problema de imagem, com a importância que a TAP tem para o Brasil e para o bom nome de Portugal como país hospedeiro em que o afluxo turístico brasileiro tem vindo a crescer”, Adaptado de Rui Machete, <i>Público</i>		Uma grande ameaça à boa imagem da TAP e inclusive de Portugal
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
	<i>Management</i> , nacional ou internacional		
	Trabalhadores		
	Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador		
	Negação		

	Distância		
	Justificação		
	Captação		
	Acção Correctiva		
	Pedido de desculpa		
Categorias	Exemplos		Análise
D.5 Crise como oportunidade  Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem			

Dia 6 de Maio de 2015

A. Complexidade

Categorias	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica  Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo		
A.2 Foco nas relações  Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho		
A.3 “Estranho Atractor”  Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento		
A.4 Efeito Borboleta  Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	“Uma ameaça verdadeiramente irresponsável, sobretudo para sectores como o turismo, que têm direito a uma vida previsível”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>	As greves na <i>TAP</i> também afectam o turismo, havendo uma mudança do mesmo
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica  Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“Em cinco dias de greve a empresa teve um prejuízo de 17 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>  “Esta greve já está a causar estragos na <i>TAP</i> ”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>	Com o passar da greve, continua a existir uma tendência generalizada para o caos

B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise

B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de motivação	“Nos primeiros seis dias de greve dos pilotos da <i>TAP</i> realizaram-se 70% dos voos programados e foram transportadas 80% das pessoas com viagens marcadas para aqueles dias”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>	Discurso motivador para os demais <i>stakeholders</i> pelo motivo de o números apresentados serem mais de metade
	Retorno de informações	“António Costa quer para a <i>TAP</i> um aumento de capital que seja depois disperso em bolsa por privados - e mantendo o Estado seja um controlo maioritário de pelo menos 51%”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>	Discurso com o objectivo de informar o público

### C. Liderança

Categorias	Exemplos		Análise
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação	“O governante renovou o apelo aos pilotos para continuarem a trabalhar, de modo a permitir à <i>TAP</i> manter os níveis de operação dos últimos dias, apesar da greve”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>		É importante que continue a haver um espírito de equipa no seio da empresa em estudo
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento	“Um sinal que os pilotos dão de que põem a empresa em primeiro lugar e não se deixam confundir com o caminho radical da direcção do sindicato”, António Pires de Lima, <i>Público</i>		Os pilotos que não aderem à greve são um exemplo a seguir
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade		
	Esperança	“Esperamos que o Sindicato dos Pilotos volte a respeitar a palavra do acordo que livremente subscreveu, para que a <i>TAP</i> , depois desta greve, recupere a confiança dos passageiros”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>  “Disse esperar que o Governo não tome nenhuma decisão que seja irreversível depois das legislativas”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>	Discursos que revelam uma determinada esperança em relação a certos assuntos
Categorias	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	“O PS - prometeu - tudo fará, sendo eventualmente Governo, para impedir a concretização da privatização, se ela entretanto avançar mesmo”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>  “O meu governo tudo fará para evitar a perda do controlo”, António Costa, <i>Público</i>  “O Estado não está em condições de proceder à recapitalização da empresa, acrescentando que, se a privatização não for bem-sucedida, resta uma reestruturação que só pode assentar num despedimento colectivo sensível, na redução nas rotas, dos equipamentos”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Público</i>		Discursos que possuem o objectivo de mudar ideias, opiniões num determinado sentido que mais lhes convém

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade	<p>“A greve dos pilotos da TAP absolutamente irresponsável e acusou o PS de taticismo político por só à 25.ª hora se ter lembrado de a condenar”, Adaptado de Nuno Magalhães, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Ouvimos com estupefação que a direcção do SPAC pensa vir a efectuar novos períodos de greve, disse o ministro, considerando isso uma ameaça verdadeiramente irresponsável”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i></p>	Presença de hostilidade, de uma grande rivalidade nos vários discursos
	Desconfiança		
	Intransigência	<p>“Insistiu na ideia de que o Governo deve parar o processo de privatização da companhia aérea portuguesa”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i></p>	Inflexibilidade relativamente a uma certa ideia
	Rigidez	<p>“Defender a TAP é fazer voar a TAP, não é esperar 30 dias para se dizer que se está contra uma greve que a pode impedir de voar”, Nuno Magalhães, <i>Diário de Notícias</i></p>	Discurso que contém um sentimento de severidade
Categorias	Exemplos		Análise
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	<p>“Estimou que, a manter-se a situação, o prejuízo final chegue aos 35 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p>		Previsões para o futuro dada a situação actual da empresa

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos públicos	<p>“Podemos fazer um juízo crítico em relação a alguns objectivos que animam a paralisação”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não confundimos o caminho radical que a direcção sindical tem vindo a tomar, com os pilotos que têm permitido que 70% da operação se faça independentemente da greve”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esta greve não surgiu contra a privatização da empresa, surgiu como um ultimato para reclamar um quinhão da empresa e recuperar retroactivamente um conjunto de direitos, que estão consignados no acordo de dezembro e que serão cumpridos quando se efectuar a privatização”, António Pires de</p>	Presença de interesses que não coincidem

		Lima, <i>Diário de Notícias</i> “É com desgosto que vemos o sindicato dos pilotos a insistir numa greve que fere o acordo assinado. Um acordo que o Governo tem respeitado”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>	
	Situação de emergência		
Categorias	Exemplos		Análise
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança	“O maior impacto é o dano que se causa à reputação de uma empresa que faz da regularidade da sua operação um dos principais activos”, António Pires de Lima, <i>Público</i>		Uma grande ameaça para com a imagem bastante positiva da TAP
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
	<i>Management</i> , nacional ou internacional		
	Trabalhadores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador		
	Negação		
	Distância		
	Justificação		
	Captação		
	Acção Correctiva		
	Pedido de desculpa		
Categorias	Exemplos		Análise
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem			

Dia 7 de Maio de 2015

A. Complexidade

Categorias	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo		
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	“A ameaça de um novo período de greves revela um profundo desrespeito para com os portugueses, o país e a empresa”, Adaptado de Marques Guedes, <i>Público</i>	O facto de existir uma greve não deverá ser descontextualizado, pois nada vive sozinho
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento		
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento		
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia		

B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de motivação	“Elogiou o profissionalismo dos trabalhadores em funções durante a greve”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i>	Os elogios são encarados como uma fonte de motivação para os pilotos continuarem a não aderir à greve
	Retorno de informações	<p>“Achamos que é muito importante a TAP ter capital privado, mas achamos que o modelo proposto pelo PS é uma impossibilidade técnica”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O balanço é semelhante aos dias anteriores, ou seja, o rácio entre os voos realizados e cancelados permite manter a actividade da companhia na ordem percentual dos dias anteriores: cerca de 70% de voos”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p> <p>“No início, a direcção do sindicato antevia que ao sétimo dia não haveria pilotos suficientes</p>	Partilha de informações de carácter útil

		<p>para que os serviços mínimos fossem cumpridos”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“Sabemos o impacto já daqui a pouco tempo, seja no número de candidatas, seja no valor”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p>	
--	--	--	--

### C. Liderança

Categorias	Exemplos		Análise
<p>C.1 Trabalho Conjunto</p> <p>Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação</p>	<p>“O enorme esforço e profissionalismo demonstrados ao longo dos sete dias de greve, quer pelos pilotos que têm viabilizado diariamente a maior parte da operação da companhia, quer por todo o pessoal envolvido nas diversas actividades”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Voltou a apelar à responsabilidade dos pilotos”, Adaptado de Marques Guedes, <i>Público</i></p>		<p>Apelo para que haja uma continuidade do espírito de equipa</p>
<p>C.2 Dar o exemplo</p> <p>Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento</p>			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade	<p>“Faremos o que nos compete. Criaremos condições para que a empresa possa concorrer no mercado com as mesmas armas de todos os seus concorrentes”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p>	<p>Discurso que transmite confiança e serenidade</p>
	Esperança	<p>“Acredita que depois da paralisação os danos causados na credibilidade da empresa poderão ser contidos e será recuperada a confiança dos clientes”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O enorme esforço e profissionalismo que os pilotos e restantes trabalhadores da TAP têm demonstrado desde dia 1, o primeiro dos dez dias da greve convocada pelo Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil (SPAC), poderá permitir que a necessária reestruturação da companhia aérea seja encarada de forma um pouco menos exigente”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Com este esforço de controlo de danos em que estamos empenhados, a necessária reestruturação da empresa, a ter de ser levada a cabo, poderá talvez ser encarada de forma um pouco menos exigente, minorando os sacrifícios necessários”, Fernando Pinto, <i>Público</i></p>	<p>Discursos que proporcionam um sentimento de esperança no que concerne a certos assuntos</p>
Categorias	Exemplos		Análise

C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	“É muito difícil actuar em cima do acontecimento. Um bom dirigente é aquele que prevê os problemas e as oportunidades”, Henrique Neto, <i>Público</i>		Discurso que tem um objectivo de ser influente com um determinado propósito
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade		
	Desconfiança		
	Intransigência	<p>“O tema é uma “conversa surda” porque estão em cima da mesa exigências impossíveis de satisfazer”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“O Governo prosseguirá “com determinação” o objectivo de privatizar a TAP”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“Mais importante seria “Cavaco Silva ter falado com os pilotos muito antes, não agora. Agora não há nada a fazer”, Adaptado de Henrique Neto, <i>Público</i></p>	Discursos intransigentes e inflexíveis, com uma ideia fixa
	Rigidez	“O sindicato teve uma “atitude pouco responsável, no mínimo”, Adaptado de Marques Guedes, <i>Público</i>	Severidade existente nos discursos
Categorias	Exemplos		Análise
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	“Este esforço evitará que maiores perdas e prejuízos sejam acarretados para a TAP”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Público</i>		Previsões para o futuro tendo em conta o actual panorama da TAP

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos públicos		
	Situação de emergência		
Categorias	Exemplos		Análise
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		

	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
	<i>Management</i> , nacional ou internacional		
	Trabalhadores		
	Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador		
	Negação		
	Distância		
	Justificação		
	Captação		
	Acção Correctiva		
	Pedido de desculpa		
Categories	Exemplos		Análise
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem			

Dia 8 de Maio de 2015

A. Complexidade

Categories	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	“A TAP é a empresa estratégica fundamental para garantir a soberania nacional”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>	Uma supremacia do todo implícita, sendo que é necessário ter em conta a globalidade sistémica em torno da TAP
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho		
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento		
A.4 Efeito Borboleta		

Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento		
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica  Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“Porque esta privatização é diferente, está a ser realizada no final da legislatura e não há um consenso político, é uma operação precipitada”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i>	Subsiste uma tendência generalizada para o caos

#### B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de motivação	“O dia de quinta-feira foi um dia excepcionalmente bom no contexto de greve, já que se realizaram 195 voos, tendo sido cancelados 66”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i>	Troca de informações com o intuito de motivar os <i>stakeholders</i> da empresa
	Retorno de informações	“Os custos da greve, que teve início a 01 de maio e se prolonga até dia 10, são na casa dos 30 milhões de euros e as exigências feitas pelo SPAC ao Governo e à <i>TAP</i> representam 6,5 milhões de euros por ano”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>  “Um dos aspectos que o SPAC gostaria de ver solucionado se relaciona com a quebra salarial que houve com a aplicação de orçamentos restritivos devido à crise e que levaram a que as remunerações salariais do sector público, nomeadamente, dos pilotos, fossem reduzidas”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Público</i>	Troca de informações com o objectivo de informar o público

#### C. Liderança

Categorias	Exemplos		Análise
C.1 Trabalho Conjunto  Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação			
C.2 Dar o exemplo  Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento	“Hoje, além de ser um dia com características diferentes, uma vez que é véspera de fim-de-semana, há um maior volume de passageiros, no entanto, também podemos verificar que o aeroporto está bastante tranquilo, tem sido feito um esforço muito grande de aviso aos passageiros para recolocação em outros voos”, Carina Correia, <i>Observador</i>		A <i>TAP</i> tem procurado dar o exemplo junto dos seus passageiros
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise

C.3 Confiança	Serenidade	<p>“A greve está a ser muito eficaz, não deve ser desvalorizada e não foi um fracasso e lembrou que o fundo salarial de greve tem uma reserva muito grande”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Tínhamos o país inteiro contra os pilotos, reconheceu esta sexta-feira o dirigente do sindicato dos pilotos (SPAC), mas mesmo neste contexto muito adverso conseguimos infligir um dano de 30 milhões na companhia”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“O fundo salarial do sindicato tem uma reserva muito grande e, mesmo que não fosse suficiente, haveria outros mecanismos para fazer greve”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Público</i></p>	Discursos serenos e confiantes
	Esperança		
Categories	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	<p>“O próximo Governo do PS tudo fará que esteja ao seu alcance e que ainda seja possível fazer para assegurar que a TAP não tenha a maioria do capital privatizado”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A privatização deve ser antecipada de um acordo alargado que assegure a manutenção da TAP em Portugal”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p>		Discursos com a finalidade de serem persuasivos de forma a haver mudança num determinado sentido
Categories	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade	<p>“Tudo o que se passa com a TAP desde o princípio é mau, acusando o Governo liderado por Passos Coelho por à última da hora ter acordado mal para um problema”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Porventura alguém um dia perceberá porque é que esta legislatura tem sido devidamente esticada para que este Governo, à última da hora, possa fazer tudo aquilo que em desespero está a procurar fazer”, António Costa, <i>Público</i></p>	Discursos agressivos com uma certa rivalidade implícita
	Desconfiança		
	Intransigência	<p>“António Costa insistiu na ideia de que é um enorme risco se o Governo privatizar mais do que 50% do capital da TAP, considerando que esta opção do executivo é errada, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“No limite, com as reduções salariais, os trabalhadores poderiam, por absurdo, pedir um empréstimo para capitalizar a TAP, porque nenhum investidor privado vai capitalizar a empresa em mais de 100 milhões euros ou 200 milhões de euros”, Hélder Santinhos,</p>	Discursos que são intransigentes em termos das suas convicções

		<i>Público</i>	
	Rigidez	“Temos mais experiência de acordos que não têm sido cumpridos”, Manuel Santos Cardoso, <i>Observador</i>	Discursos severos e rígidos
Categorias	Exemplos		Análise
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	<p>“O caderno de encargos não prevê uma penalização do futuro dono da TAP caso o hub seja deslocado de Lisboa”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“A esta hora da manhã, o que podemos dizer é que perspectivamos que tendência de realização de voos se mantenha equivalente ao dos dias anteriores”, Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“A proposta que o sindicato irá apresentar aos associados em assembleia-geral passará muito pelo rumo que estes querem dar aos acontecimentos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Público</i></p>		Esclarecimento dos vários cenários possíveis existentes

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos públicos	<p>“O conflito entre pilotos, Governo e administração da TAP não está sanado e, por isso, não está posta de parte uma nova paralisação”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O problema que esteve na origem da greve não está resolvido, mas explicou que a decisão sobre a convocação de uma nova greve compete à assembleia-geral do sindicato”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os pilotos não vão baixar os braços, uma vez que o conflito não está sanado”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“O processo é todo muito precipitado, os partidos da oposição não tiveram acesso à avaliação da empresa e tudo isso nos levantou estas preocupações, daí acharmos que deve haver um acordo social com os trabalhadores para garantir a estabilidade da empresa e, no fundo, garantir igualmente a manutenção da TAP em território nacional”, Hélder Santinhos, <i>Público</i></p>	Existe um conflito de interesses entre a TAP e alguns dos seus <i>stakeholders</i>
	Situação de emergência		
Categorias	Exemplos		Análise
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança			

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
	<i>Management</i> , nacional ou internacional		
	Trabalhadores		
D.4 Estratégias de resposta	Clientes consumidores e		
	Atacar o acusador		
	Negação		
	Distância		
	Justificação		
	Captação		
	Acção Correctiva		
Pedido de desculpa			
Categorias	Exemplos	Análise	
D.5 Crise como oportunidade			
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem			

Dia 9 de Maio de 2015

A. Complexidade

Categorias	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica		
Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo		
A.2 Foco nas relações		
Conexões, ligações, padrões,		

grupo, nada vive sozinho		
A.3 “Estranho Atrator” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento		
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento		
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia		

#### B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de motivação	“A média de hoje para a operação realizada é de 70,1%, cerca de 70%, como tem vindo a ser a média”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i>	Presença de números favoráveis que poderão motivar os <i>stakeholders</i> da empresa
	Retorno de informações	<p>“A TAP cancelou hoje, penúltimo dia da greve de 10 dias dos pilotos, 84 voos de um total de 281 programados até às 18:00 horas”, Adaptado de Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p> <p>“Os números de hoje estão em linha com os dias anteriores”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p> <p>“O sábado é um dia em que tradicionalmente há mais movimentos nos aeroportos, sendo que até às 12:30 horas em Lisboa, de um universo de 221 voos, a TAP cancelou 76 voos e operou 145 voos”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p> <p>“Alguns destes voos são chamados de circulares, por passarem por mais de um destino para transportar os passageiros”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p>	Partilha de informações de forma a informar o público

#### C. Liderança

Categorias	Exemplos	Análise
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa,		

participação			
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade		
	Esperança	“Eu espero que ninguém pense em comprar mais de 49% da transportadora aérea”, Adaptado de António Costa, <i>Público</i>	Sentimento de esperança implícito
Categorias	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	“O Governo propõe a privatização total” da empresa e o PS só 49%, e propôs um exercício de memória”, Jerónimo de Sousa, <i>Público</i>		Discurso com o intuito de ser persuasivo
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade	“O Estado português não está à venda”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i>  “Não abdicaremos do exercício da autoridade democrática em nome de um desvario de última hora em que este governo se encontra, com a complacência de quem também já devia ter posto um pouco de ordem na forma como este governo está a usar e abusar dos seus poderes em final de mandato”, António Costa, <i>Público</i>	Rivalidade entre os diferentes partidos políticos, havendo discursos agressivos e hostis
	Desconfiança		
	Intransigência		
	Rigidez	“É que nem sequer são os pilotos todos, é uma parte dos pilotos que põe um país paralisado e impotente a olhar para tudo isto”, Rui Rio, <i>Público</i>  “A vemos o prejuízo da TAP, o prejuízo da economia nacional e aqueles em que nós votamos, e que neste particular quase unanimemente apoiamos, incapaz de se impor a poucas dezenas de pessoas”, Rui Rio, <i>Público</i>	Discursos severos para com determinadas situações
Categorias	Exemplos		Análise
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade			

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização		

	e os respectivos públicos		
	Situação de emergência		
Categorias	Exemplos		Análise
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
	<i>Management</i> , nacional ou internacional		
	Trabalhadores		
	Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador		
	Negação		
	Distância		
	Justificação		
	Captação		
	Acção Correctiva		
	Pedido de desculpa		
Categorias	Exemplos		Análise
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem			

Dia 10 de Maio de 2015

A. Complexidade

Categorias	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo		
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho		
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento		
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento		
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia		

B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de motivação	“Até às 13:00 do dia de hoje, do total dos voos programados foram realizados 159 voos e cancelados 64, isto faz uma percentagem de voos realizados de 71%, ligeiramente superior à que se verificou em outros dias de greve”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>	Apresentação de números favoráveis, que poderão ser uma fonte de motivação para os <i>stakeholders</i> da TAP
	Retorno de informações	“A média dos voos programados ronda os 300 voos por dia e remeteu para o final do dia informação sobre os últimos números, nomeadamente o impacto desta greve dos pilotos”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>	Partilha de informações importantes com o carácter informativo

C. Liderança

Categorias	Exemplos		Análise
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação			
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade		
	Esperança		
Categorias	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade	“António Costa nunca conseguirá explicar na vida como se iria capitalizar uma empresa como a TAP - onde o Estado está proibido de injectar dinheiro, com um accionista privado minoritário”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>	Discurso ofensivo, havendo inclusive uma certa rivalidade
	Desconfiança		
	Intransigência		
	Rigidez		
Categorias	Exemplos		Análise
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade			

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos públicos		
	Situação de emergência		
Categorias	Exemplos		Análise
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da			

confiança			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
	<i>Management</i> , nacional ou internacional		
	Trabalhadores		
	Cientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador		
	Negação		
	Distância		
	Justificação		
	Captação		
	Acção Correctiva		
	Pedido de desculpa		
Categorias	Exemplos		Análise
D.5 Crise como oportunidade			
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem			

Dia 11 de Maio de 2015

A. Complexidade

Categorias	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica		
Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo		
A.2 Foco nas relações		
Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho		
A.3 “Estranho Atractor”	“Estas propostas para melhorar a situação financeira da TAP podem ser no âmbito de uma política comercial mais forte	Possível existência de um estado de ordem

Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	ou da redução de custos”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>  “O Governo aguarda um plano da administração da TAP que permita a minimização das exigências de tesouraria”, António Pires de Lima, <i>Público</i>	com a tomada de determinadas medidas
A.4 Efeito Borboleta  Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	“O enfraquecimento da TAP, considerando que é “extremamente preocupante não só para o futuro da transportadora mas para todo o sector turístico”, Adaptado de Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i>  “Uma quebra abrupta ou uma alteração muito significativa na TAP podem provocar um tropeção muito grande não só na companhia, mas em todo o sector hoteleiro, agências de viagem, indústria da animação e restauração”, Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i>	A greve da TAP trouxe prejuízos para a mesma, mas também se alastrou para outras áreas, nomeadamente para o turismo
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica  Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“Os prejuízos para a empresa em 35 milhões de euros, um efeito que “dificulta” ainda mais a gestão de tesouraria da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>  “Junta o efeito da paralisação de dez dias promovida pelo sindicato dos pilotos, com os custos dos problemas operacionais e dos protestos laborais registados no ano passado para chegar a um efeito total de 100 milhões de euros”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i>  “A companhia perdeu quase 25 milhões de euros de receitas, a que se somam outros dez milhões de custos com dormidas, refeições e despesas de encaminhamento de passageiros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>  “Os efeitos mais nefastos ainda estão para vir. O clima de conflito está instalado, está percecionado pelo mercado, não terminou, e um clima de conflito gera uma absoluta quebra de confiança no mercado”, Adaptado de Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i>	Uma tendência generalizada para o caos devido à greve de alguns pilotos que houve na TAP

## B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de motivação		
	Retorno de informações	“Como exemplo de cláusulas ilegais contidas no caderno de encargos a obrigação de que a sede da TAP se mantenha em Portugal, o que vai contra o direito de livre estabelecimento estipulado pelas normas europeias”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i>  “A TAP conseguiu realizar “mais de 70% dos voos”, tendo sido capaz de assegurar, durante os dez dias paralisação, 2017 ligações (278 das quais ao abrigo dos serviços mínimos decretados pelo tribunal arbitral)”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>  “O Governo não pode antecipar as medidas que serão apresentadas	Transmissão de mensagens importantes

		<p>pela administração da TAP”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“Na sexta-feira o tribunal reconheceu o mérito dos argumentos expostos e aceitou julgar a acção principal e a providência cautelar”, António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i></p>	
--	--	--	--

### C. Liderança

Categorias	Exemplos		Análise
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação	“Foi importante para os potenciais investidores perceberem que a TAP voa, mesmo com a greve dos pilotos”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>		Houve um espírito de equipa, um trabalho conjunto na TAP
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade	<p>“A TAP nunca teve uma greve com adesão tão baixa como a que os pilotos terminaram no domingo”, Adaptado António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Nunca uma greve na TAP teve uma adesão tão baixa”, António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“O processo continua e é necessário para assegurar a estabilidade e o desenvolvimento da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i></p>	Discursos serenos, que transmitem uma certa pacificidade
	Esperança	<p>“Esperamos a apresentação do plano na próxima semana”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Seria impensável que, depois do custo desta greve, o país tivesse de viver perante a dúvida de uma nova greve. Não acredito nessa possibilidade. A larguíssima maioria dos pilotos demarcou-se do comportamento radical da direcção do SPAC”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p>	Discursos que transmitem esperança em relação a um determinado assunto
Categorias	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	“Se cada membro da administração estiver num país diferente, onde é que as decisões são tomadas, onde é que está situada a direcção da empresa?”, António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i>		Discurso influente com o objectivo de mudar opiniões numa determinada direcção
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade	“Não podendo impedir a decisão do Governo, os membros da associação tiveram necessidade de impugnar um processo cheio de vícios e ilegalidades que só prejudicará	Discursos agressivos, remetendo-nos para uma certa rivalidade

	<p>Portugal, os cidadãos e o erário público”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O caderno de encargos aprovado pelo Governo para a privatização da TAP está enfermo de ilegalidades”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“É tempo das pessoas caírem em si, sublinha, considerando lamentável que os dirigentes do SPAC se orgulhem do prejuízo que provocaram à empresa”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“Mal seria que o movimento que promove uma TAP portuguesa seja aquele que agita a bandeira de ilegalidade perante critérios que disse que eram importantes”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p>	
Desconfiança	<p>“O curioso desse acórdão é que o advogado-geral do processo era o actual ministro-adjunto e do Desenvolvimento Regional [Miguel Poiães Maduro], que, de acordo com António-Pedro Vasconcelos, pugnou pela ilegalidade da restrição à deslocação da sede de uma empresa”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i></p>	Discurso que transmite uma certa dúvida em relação a um determinado assunto
Intransigência	<p>“O caderno de encargos que serve de base à venda da transportadora aérea contém ilegalidades e cláusulas abusivas que serão impossíveis de cumprir pelo comprador”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O movimento <i>Não TAP os Olhos</i> continua contra a privatização da transportadora”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Só pode desistir quem já fez uma proposta”, António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“É totalmente impensável que o país tenha de viver com a perspectiva de uma nova greve, hipótese que não foi excluída pela direcção do SPAC (Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil) na sexta-feira passada”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“O acordo assinado em Dezembro com nove sindicatos — que prevê que, em caso de privatização, o comprador não possa efectuar despedimentos colectivos enquanto o Estado for accionista ou durante 30 meses — é para cumprir. Mas</p>	Inflexibilidade no que concerne a determinados assuntos

		isto apenas com os sindicatos que honraram os seus compromissos, o que deixa de fora o SPAC”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>  “O que aconteceu agora foi uma traição muito grande ao mercado, e o mercado não perdoa estas traições. O mercado vai levar algum tempo a retomar”, Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i>	
	Rigidez		
Categorias	Exemplos		Análise
C.6 Antecipação do futuro  Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	<p>“A situação financeira da TAP ficou mais frágil depois desta greve de 10 dias, por isso pedimos à empresa que fizesse uma análise da situação e apresentasse propostas para mitigar esta fragilidade”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Este plano deverá incluir medidas que deem algum fôlego de tesouraria à empresa”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esse plano passará pela minimização de custos e por uma estratégia comercial mais agressiva, assinalando que o nível de actividade da empresa não é o mesmo que se registava antes da paralisação”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p>		Discursos que procuram minimizar a imprevisibilidade, traçando igualmente cenários

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos públicos	“Não está posta de parte a possibilidade de se interpor outras acções para travar a venda da companhia”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i>	Discurso que nos remete para o facto de existir um conflito originado por diferentes interesses
	Situação de emergência	<p>“Obviamente precisamos de repor rapidamente a relação de confiança com um trabalho comercial forte, mais próximos dos clientes. Mas também precisamos de reduzir alguns custos que a empresa tem nesta altura porque a actividade não é a mesma que a TAP tinha antes deste período de greve”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os prejuízos financeiros chegaram aos 35 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p>	Uma crise que passa por uma situação de emergência
Categorias	Exemplos		Análise
D.2 Reputação  Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança	<p>“Para a TAP, o regresso à normalidade operacional será mais rápido do que reconquistar a confiança dos clientes”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“O clima de conflito está instalado na transportadora, o que está a provocar uma quebra na confiança dos consumidores”, Adaptado de Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i></p> <p>“Danos reputacionais vão-se prolongar muito para além do período de greve, acrescentando que as meras ameaças que possam vir de outros períodos de greve no futuro vão fazer</p>		Com a greve na TAP, a reputação da mesma foi colocada em causa, apresentando tendência para se deteriorar

	com que não haja segurança suficiente para os turistas que queiram visitar o país e continuar a usar a <i>TAP</i> ", Adaptado de João Cotrim Figueiredo, <i>Público</i>		
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
	<i>Management</i> , nacional ou internacional		
	Trabalhadores		
	Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador		
	Negação		
	Distância		
	Justificação		
	Captação		
	Acção Correctiva		
	Pedido de desculpa		
Categorias	Exemplos		Análise
D.5 Crise como oportunidade			
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem			

Dia 12 de Maio de 2015

A. Complexidade

Categorias	Exemplos	Análise
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	"A difícil situação vivida pela empresa exige que parem os sinais de instabilidade que continuam a ser dados ao mercado, concentrando-nos todos no que é prioritário: salvar o futuro da <i>TAP</i> ", Fernando Pinto, <i>Observador</i>	O foco é no todo, na <i>TAP</i> , havendo uma supremacia da mesma em relação a outros acontecimentos

A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho		
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento		
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento		
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“Essa instabilidade provoca prejuízos diretos, afecta dramaticamente os recursos financeiros, prejudica a imagem, consome energias, desviando a atenção dos objectivos”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>	Apresenta-se uma tendência para o caos, sendo que esta tendência manifesta-se de várias maneiras

#### B. Comunicação

Categorias	Exemplos		Análise
B.1 A informação é poder	“O grupo de trabalho constituído para o desenvolvimento deste plano apresentará brevemente as suas propostas”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>		Há informações que serão anunciadas no seu tempo
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de motivação	“Elogia o trabalho de muitos trabalhadores, de pilotos (que não fizeram greve), pessoal de cabine e de terra”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>	Partilha de informações que, à partida, motiva alguns trabalhadores da TAP
	Retorno de informações	“A greve dos pilotos não é factor crítico na análise”, Adaptado de Miguel Pais de Amaral, <i>Diário de Notícias</i>  “Ainda não assumiu uma decisão final quanto ao processo de privatização da transportadora aérea”, Adaptado de Miguel Pais de Amaral, <i>Diário de Notícias</i>	Troca de informações que são úteis acerca do esclarecimento da situação da TAP

#### C. Liderança

Categorias	Exemplos	Análise
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento	“Infelizmente, a instabilidade que temos vivido fez-nos perder espaço no mercado, pelo que a nossa principal tarefa, no imediato, passa por reajustar a empresa à sua adequada dimensão”, Fernando Pinto, <i>Observador</i>  “A principal tarefa da companhia depois da greve de pilotos	O indivíduo que vai à frente aponta um caminho, encorajando os seus seguidores

	é reajustar-se à sua adequada dimensão, considerando que esse trabalho é indispensável” e independente da privatização”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>		
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.3 Confiança	Serenidade	<p>“Ainda não temos decisão. Penso que iremos tomar essa decisão mais perto de sexta-feira [fim do prazo para entrega de propostas], mas neste momento o consórcio está a trabalhar”, Miguel Pais de Amaral, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A companhia de baixo custo foi a escolhida por muitos passageiros para voar onde a TAP não estava a conseguir chegar, especialmente por passageiros que nunca tinham voado com a <i>easyJet</i> sobretudo no segmento business”, Adaptado de José Lopes, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Dar um passo atrás para, de seguida, dar dois em frente”, Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“No curto prazo será possível construir um plano que corresponda às necessidades actuais, que se traduzem numa expressão simples: dar um passo atrás para, em seguida, dar dois em frente”, Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>	Discursos que transmitem pacificidade
	Esperança		
Categorias	Exemplos		Análise
C.4 Persuasão			
Direcção, propósito, influência, mudança			
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
C.5 Agressividade	Hostilidade		
	Desconfiança		
	Intransigência		
	Rigidez		
Categorias	Exemplos		Análise
C.6 Antecipação do futuro	<p>“A transportadora terá de apresentar, nos próximos dias, um plano para mitigar os prejuízos de 35 milhões”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Este reajustamento vai permitir a reconstrução [da TAP] em bases sólidas e a posterior preparação para um novo ciclo de crescimento”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>		Previsões para o futuro de maneira a diminuir a imprevisibilidade
Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade			

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos públicos	“O exercício de direitos constitucionais da utilização de uma arma como a greve para atingir objectivos que se sabe de antemão que a empresa não pode satisfazer”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>	Existência de diferentes conflitos no seio organizacional da TAP
	Situação de emergência		
Categorias	Exemplos		Análise
D.2 Reputação  Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança	“A greve de 1 a 10 de maio colocou-nos, de novo, no centro das atenções pelas piores razões, afectando a imagem da empresa e a sua credibilidade, lamentou Fernando Pinto, considerando que desta vez também a imagem da própria classe dos pilotos foi afectada, tanto pela greve em si como por algumas declarações de representantes sindicais, o que resulta injusto, pois os pilotos da TAP são inequivocamente dos melhores profissionais da indústria”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>		Preocupação para com a imagem da empresa em estudo
Categorias	Subcategorias	Exemplos	Análise
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes	“Obviamente que numa situação destas há transferências de tráfego”, José Lopes, <i>Diário de Notícias</i>	Esta greve trouxe vantagens para os concorrentes da TAP
	Grupos de interesse especiais		
	<i>Media</i>		
	Operadores do sistema judicial		
	Sindicatos		
	Reguladores e legisladores		
	Accionistas		
	<i>Management</i> , nacional ou internacional		
	Trabalhadores		
	Cientes e consumidores	“A greve obrigou a um esforço tremendo para minimizar as consequências negativas para os clientes”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>	Os clientes da TAP são uma parte bastante envolvida antes, durante e após a greve na mesma
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador		
	Negação		
	Distância		
	Justificação		
	Captação		
	Acção Correctiva		

	Pedido de desculpa		
Categorias	Exemplos		Análise
D.6 Crise como oportunidade  Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem			

## Anexo B – Apresentação das tabelas por líder

Pedro Passos Coelho

### A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica  Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	“É uma situação muito difícil, sobretudo para a própria empresa e para o país”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i> , 29 de Abril de 2015  “Uma greve dos pilotos da TAP nos termos em que foi preanunciada só prejudica a própria TAP e prejudica gravemente”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i> , 29 de Abril de 2015
A.2 Foco nas relações  Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor”  Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	“Pode ter viabilidade, pode crescer e pode ser útil ao país, desde que a sua gestão possa contar com uma nova capitalização e com o bom desempenho dos seus profissionais”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i> , 29 de Abril de 2015
A.4 Efeito Borboleta  Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica  Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

### B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias	Exemplos	
<p>C.1 Trabalho Conjunto</p> <p>Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação</p>		
<p>C.2 Dar o exemplo</p> <p>Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento</p>		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
<p>C.3 Confiança</p>	Serenidade	
	Esperança	<p>“Eu espero que os pilotos possam ponderar bem as consequências desta greve”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i>, 29 de Abril de 2015</p> <p>“Disse esperar sinceramente que a generalidade dos pilotos da TAP não se reveja na posição do seu sindicato e que daí tire as suas consequências e que faça aquilo que o sindicato não teve flexibilidade para fazer: desconvocar aquela greve, declarou Passos, esperando que a TAP continue a voar nos próximos anos”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Público</i>, 1 de Maio de 2015</p>
Categorias	Exemplos	
<p>C.4 Persuasão</p> <p>Direcção, propósito, influência, mudança</p>	<p>“O Estado não está em condições de proceder à recapitalização da empresa, acrescentando que, se a privatização não for bem-sucedida, resta uma reestruturação que só pode assentar num despedimento colectivo sensível, na redução nas rotas, dos equipamentos”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Público</i>, 6 de Maio de 2015</p>	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
<p>C.5 Agressividade</p>	Hostilidade	<p>“E, se o objectivo da greve é impedir a privatização da empresa, o primeiro-ministro considerou que esse é o mais perverso dos motivos”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i>, 29 de Abril de 2015</p> <p>“Tenho pena que tenham escolhido o 1º de Maio para fazer um exercício tão pouco digno, tão pouco pedagógico do que deve de ser o direito à greve, disse Passos Coelho, censurando a posição inflexível” do sindicato que manteve a convocação da greve”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Público</i>, 1 de Maio de 2015</p>
	Desconfiança	
	Intransigência	<p>“Mas cedência a quê? De não se fazer a privatização? Isso está fora de questão”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i>, 29 de Abril de 2015</p>
	Rigidez	<p>“Cumprimos a nossa palavra e colocamos como condições na privatização os acordos que tínhamos feitos com os sindicatos e agora há um sindicato que quer negociar tudo outra vez e que nos acusa de sermos intransigentes por que não estamos disponíveis para darmos o dito por não dito e voltar a negociar tudo outra vez”, Pedro Passos Coelho, <i>Público</i>, 1 de Maio de 2015</p>
Categorias	Exemplos	
<p>C.6 Antecipação do futuro</p> <p>Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade</p>	<p>“O impacto significativo que a greve de 10 dias na TAP poderá ter na economia nacional”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i>, 29 de Abril de 2015</p>	

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	“Não é um problema recente e, apesar de o Sindicato dos Pilotos estar a utilizar o processo de privatização para justificar esta greve, na verdade o Sindicato dos Pilotos tem, ao longo de muitos anos, aprisionado a estratégia da própria empresa e isso um dia terá que acabar”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i> , 29 de Abril de 2015
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação		
Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	“Nós fizemos um processo de negociação que foi concluído, assinámos um acordo. Esse acordo está a ser respeitado pelos outros sindicatos, não está a ser respeitado pelo Sindicato dos Pilotos”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i> , 29 de Abril de 2015
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela		

organização, surgimento de uma nova ordem	
---	--

António Pires de Lima

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	“Portugal precisa e para a TAP este pode ser um momento decisivo”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	“Não é um recuo que estou a pedir, apelo ao bom senso, em nome da TAP, sobretudo em nome de todas as pessoas que trabalham na TAP e que são colegas dos pilotos”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i> , 29 de Abril de 2015
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	“O Governo aguarda um plano da administração da TAP que permita a minimização das exigências de tesouraria”, António Pires de Lima, <i>Público</i> , 11 de Maio de 2015
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	“A manutenção da greve terá efeitos muito negativos na economia portuguesa, sobretudo no turismo, e também na “sustentabilidade económica da TAP, tal como a conhecemos”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015  “Uma ameaça verdadeiramente irresponsável, sobretudo para sectores como o turismo, que têm “direito a uma vida previsível”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i> , 6 de Maio de 2015
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“Se possível cancelem a greve, se ela for para a frente será tremendo para a TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i> , 29 de Abril de 2015  “Em cinco dias de greve a empresa teve um prejuízo de 17 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i> , 6 de Maio de 2015  “Esta greve já está a causar estragos na TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i> , 6 de Maio de 2015  “Os prejuízos para a empresa em 35 milhões de euros, um efeito que dificulta ainda mais a gestão de tesouraria da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i> , 11 de Maio de 2015  “A companhia perdeu quase 25 milhões de euros de receitas, a que se somam outros dez milhões de custos com dormidas, refeições e despesas de encaminhamento” de passageiros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i> , 11 de Maio de 2015

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	“Mais de 80% dos passageiros conseguiram chegar aos seus destinos e 70% dos voos programados foram feitos”, António Pires de Lima, <i>Público</i> , 1 de Maio de 2015  “Todos os portugueses que gostam da TAP estão agradecidos para com os pilotos que vieram trabalhar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015

		Referente ao dia de ontem “Mais de 80% dos passageiros conseguiram chegar aos seus destinos e 70% dos voos programados foram feitos”, António Pires de Lima, <i>Público</i> , 2 de Maio de 2015
		“Nos primeiros seis dias de greve dos pilotos da TAP realizaram-se 70% dos voos programados e foram transportadas 80% das pessoas com viagens marcadas para aqueles dias”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i> , 6 de Maio de 2015
	Retorno de informações	“A TAP conseguiu realizar mais de 70% dos voos, tendo sido capaz de assegurar, durante os dez dias paralisação, 2017 ligações (278 das quais ao abrigo dos serviços mínimos decretados pelo tribunal arbitral)”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i> , 11 de Maio de 2015

### C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação	<p>“O governante renovou o apelo aos pilotos para continuarem a trabalhar, de modo a permitir à TAP manter os níveis de operação dos últimos dias, apesar da greve”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“Foi importante para os potenciais investidores perceberem que a TAP voa, mesmo com a greve dos pilotos”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p>	
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento	<p>“Mesmo nos percursos de curto curso, onde a incidência da greve é maior, faço um apelo aos pilotos para verem a atitude dos seus colegas”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“Um sinal que os pilotos dão de que põem a empresa em primeiro lugar e não se deixam confundir com o caminho radical da direcção do sindicato”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 6 de Maio de 2015</p>	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	<p>“A TAP nunca teve uma greve com adesão tão baixa como a que os pilotos terminaram no domingo”, Adaptado António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“Nunca uma greve na TAP teve uma adesão tão baixa”, António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“O processo continua e é necessário para assegurar a estabilidade e o desenvolvimento da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>
	Esperança	<p>“Acredito que os pilotos, tendo ainda 24 horas pela frente, saberão ponderar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 29 de Abril de 2015</p> <p>“Pedi aos pilotos para que não adiram à greve”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Ainda tem esperança de que esta não se realize”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Esperança que a sociedade portuguesa toda ainda mantém, até à última hora, de que a paralisação seja desconvocada”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Esperamos que o Sindicato dos Pilotos volte a respeitar a palavra do acordo que livremente subscreveu, para que a TAP, depois desta greve, recupere a confiança dos passageiros”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“Seria impensável que, depois do custo desta greve, o país tivesse de viver perante a dúvida de uma nova greve. Não acredito nessa possibilidade. A larguíssima maioria dos pilotos demarcou-se do comportamento radical da direcção do SPAC”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>
Categorias	Exemplos	

<p>C.4 Persuasão</p> <p>Direcção, propósito, influência, mudança</p>	<p>“Lamentamos profundamente esta decisão tão radical do sindicato dos pilotos, disse o ministro pedindo aos homens e mulheres habituados a tantas vezes tomarem decisões delicadas, que vão trabalhar estes 10 dias de greve marcada pelo Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil, que se inicia às 0 horas de amanhã”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Esta é uma greve convocada para 10 dias, não há memória... Não se trata de fazer pressão sobre ninguém, trata-se de chamar à atenção aqueles que têm responsabilidades”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“O que desejo é que continuem a trabalhar e, se possível, que aumente o número de pilotos e voos”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“É importante para o país os aviões levantarem voo”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 3 de Maio de 2015</p>	
<p>Categorias</p>	<p>Subcategorias</p>	<p>Exemplos</p>
<p>C.5 Agressividade</p>	<p>Hostilidade</p>	<p>“Ouvimos com estupefação que a direcção do SPAC pensa vir a efectuar novos períodos de greve, disse o ministro, considerando isso uma ameaça verdadeiramente irresponsável”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“António Costa nunca conseguirá explicar na vida como se iria capitalizar uma empresa como a TAP - onde o Estado está proibido de injectar dinheiro, com um accionista privado minoritário”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 9 de Maio de 2015</p> <p>“É tempo das pessoas caírem em si, sublinha, considerando lamentável que os dirigentes do SPAC se orgulhem do prejuízo que provocaram à empresa”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p>
	<p>Desconfiança</p>	
	<p>Intransigência</p>	<p>“A partir do momento em que o sindicato não cumpriu o acordo que negociámos a 23 de dezembro, não há mais nada para negociar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Não há nada para negociar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 2 de Maio de 2015</p> <p>“O governo tentou ir ao encontro de algumas das pretensões dos pilotos que não ferissem o acordo de dezembro, mas esse tempo já passou, a partir do momento em que os pilotos não cumpriram o acordo de dezembro”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 2 de Maio de 2015</p> <p>“Só pode desistir quem já fez uma proposta”, António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“É totalmente impensável que o país tenha de viver com a perspectiva de uma nova greve, hipótese que não foi excluída pela direcção do SPAC (Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil) na sexta-feira passada”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“O acordo assinado em Dezembro com nove sindicatos — que prevê que, em caso de privatização, o comprador não possa efectuar despedimentos colectivos enquanto o Estado for accionista ou durante 30 meses — é para cumprir. Mas isto apenas "com os sindicatos que honraram os seus compromissos", o que deixa de fora o SPAC”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>
	<p>Rigidez</p>	<p>“Os pilotos que vieram trabalhar esta sexta-feira não fizeram nenhum favor ao Governo”, António Pires de Lima, <i>Público</i>, 1 de Maio de 2015</p>
<p>Categorias</p>	<p>Exemplos</p>	
<p>C.6 Antecipação do futuro</p> <p>Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade</p>	<p>“Se acontecer alguma coisa má na TAP, se a TAP for obrigada a diminuir a sua actividade fortemente, ou outra coisa qualquer, os primeiros a encontrar outro emprego são os pilotos”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 29 de Abril de 2015</p> <p>“Estimou que, a manter-se a situação, o prejuízo final chegue aos 35 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p>	

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	<p>"Não confundimos o caminho radical que a direcção sindical tem vindo a tomar, com os pilotos que têm permitido que 70% da operação se faça independentemente da greve", António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>"Esta greve não surgiu contra a privatização da empresa, surgiu como um ultimato para reclamar um quinhão da empresa e recuperar retroactivamente um conjunto de direitos, que estão consignados no acordo de dezembro e que serão cumpridos quando se efectuar a privatização", António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>"É com desgosto que vemos o sindicato dos pilotos a insistir numa greve que fere o acordo assinado. Um acordo que o Governo tem respeitado", António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p>
	Situação de emergência	"Os prejuízos financeiros chegaram aos 35 milhões de euros", Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i> , 11 de Maio de 2015
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação  Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança	<p>"O facto de os pilotos estarem a trabalhar não significa que estejam do lado do Governo, disse Pires de Lima. Estão genuinamente preocupados, e fazem bem, com o futuro da TAP", Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>"O maior impacto é o dano que se causa à reputação de uma empresa que faz da regularidade da sua operação um dos principais activos", António Pires de Lima, <i>Público</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>"Para a TAP, o regresso à normalidade operacional será mais rápido do que reconquistar a confiança dos clientes", Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p>	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas familiares e	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	"É muito natural a preocupação de todos os outros trabalhadores da TAP", Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i> , 29 de Abril de 2015
Clientes e consumidores		

D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias		Exemplos
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Fernando Santos

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	“No final de uma marcha silenciosa, Fernando Santos afirmou aos jornalistas que a saúde financeira da TAP é a grande preocupação dos trabalhadores que se manifestaram hoje, no aeroporto de Lisboa”, Adaptado de Fernando Santos, <i>Diário de Notícias</i> , 29 de Abril de 2015
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação	“Dezenas de trabalhadores da TAP apelaram hoje à desconvoação da greve dos pilotos, realizando uma marcha silenciosa em Lisboa, explicou um dos promotores do protesto, Fernando Santos”, Adaptado de Fernando Santos, <i>Diário de Notícias</i> , 29 de Abril de 2015	
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	

	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade	Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem	

#### António Costa

##### A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	“A TAP é a empresa estratégica fundamental para garantir a soberania nacional”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i> , 8 de Maio de 2015
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	“O Governo ignorou totalmente a posição do PS, a posição dos trabalhadores da TAP e aquilo que é o sentimento geral do país de que a TAP é um activo fundamental para o país e que em caso algum deveria ser alienada a 100%”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i> , 3 de Maio de 2015
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	“É mais um retrocesso para a economia nacional, que tem um impacto extremamente negativo no sector do turismo”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i> , 29 de Abril de 2015  “A TAP não é uma companhia qualquer, é uma companhia que garante hoje a soberania nacional e o risco de perdermos a TAP é um risco enorme para o futuro do país”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i> , 3 de

	Abril de 2015
A. Segunda Lei da Termodinâmica  Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	<p>“Está a acompanhar com muita apreensão a greve dos pilotos da TAP, que considerou o culminar de todo um processo que tem sido muito negativo”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“É tempo de o Governo procurar o consenso político, que devia ter começado por procurar, de desistir da segunda fase de privatização e de encontrarmos uma solução que garanta a viabilidade da empresa, devolva paz social à empresa e permita parar esta greve, que está, obviamente, a ser negativa para o conjunto da economia nacional e que será mais um passo para que o futuro da TAP não seja aquele que o país e os portugueses precisam que seja”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p>

#### B. Comunicação

Categorias		Exemplos
B.1 Informação é poder		
Categorias		Subcategorias
B.2 <i>Feedback</i>		Fonte de Motivação
		Retorno de informações
		“António Costa quer para a TAP um aumento de capital que seja depois disperso em bolsa por privados - e mantendo o Estado seja um controlo maioritário de pelo menos 51%”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i> , 6 de Maio de 2015

#### C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto  Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo  Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias		Subcategorias
C.3 Confiança		Serenidade
		Esperança
		<p>“Disse esperar que o Governo não tome nenhuma decisão que seja irreversível depois das legislativas”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“Eu espero que ninguém pense em comprar mais de 49% da transportadora aérea”, Adaptado de António Costa, <i>Público</i>, 9 de Maio de 2015</p>
Categorias		Exemplos
C.4 Persuasão  Direcção, propósito, influência, mudança		“O secretário-geral socialista reafirmou ser contra a privatização da TAP por esse processo ser uma enorme ameaça aos interesses nacionais, criticando a recusa do governo em aceitar soluções alternativas à da alienação total da empresa”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i> , 29 de Abril de 2015

	<p>“Tenho de manifestar apreensão pela situação, e desgosto por não ter sido possível até agora encontrar-se uma solução que evite a greve e que evite a prossecução de uma privatização que nos termos em que está a ser feita não contribui nem para bom sucesso da TAP nem da economia nacional”, António Costa, <i>Observador</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Espera que as eleições legislativas permitam travar as piores consequências desta decisão e impedir a segunda fase de privatização da empresa”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“Esta foi a posição que o PS tomou há muitos meses e o Governo deveria, nessa altura, ter feito aquilo que qualquer Governo em final de legislatura devia fazer, que era procurar um consenso político alargado e uma solução social sustentável para uma empresa desta importância”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“O PS será uma alternativa à política deste Governo e critica o executivo por precipitar decisões de privatização no fim da legislatura”, Adaptado de António Costa, <i>Público</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“O PS - prometeu - tudo fará, sendo eventualmente Governo, para impedir a concretização da privatização, se ela entretanto avançar mesmo”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“O meu governo tudo fará para evitar a perda do controlo”, António Costa, <i>Público</i>, 6 de Maio de 2015</p> <p>“O próximo Governo do PS tudo fará que esteja ao seu alcance e que ainda seja possível fazer para assegurar que a TAP não tenha a maioria do capital privatizado”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i>, 8 de Maio de 2015</p>	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	<p>“O Governo decidiu ignorar todos e teimosamente avançar para um processo de privatização da TAP a 100%, o que é grave”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“Tudo o que se passa com a TAP desde o princípio é mau, acusando o Governo liderado por Passos Coelho por à última da hora ter acordado mal para um problema”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>, 8 de Maio de 2015</p> <p>“Porventura alguém um dia perceberá porque é que esta legislatura tem sido devidamente esticada para que este Governo, à última da hora, possa fazer tudo aquilo que em desespero está a procurar fazer”, António Costa, <i>Público</i>, 8 de Maio de 2015</p> <p>“O Estado português não está à venda”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i>, 9 de Maio de 2015</p> <p>“Não abdicaremos do exercício da autoridade democrática em nome de um desvario de última hora em que este governo se encontra, com a complacência de quem também já devia ter posto um pouco de ordem na forma como este governo está a usar e abusar dos seus poderes em final de mandato”, António Costa, <i>Público</i>, 9 de Maio de 2015</p>
	Desconfiança	
	Intransigência	<p>“Em primeiro lugar, é incompreensível que não se tenham esgotado todos os esforços junto da Comissão Europeia para que se procedesse à capitalização pública da TAP, porque, ao contrário do que foi dito muitas vezes, não é verdade que a União Europeia não permita a capitalização pública da empresa”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“Mesmo que não houvesse recursos do Estado para fazer essa capitalização, a solução devia ter sido aumentar o capital da empresa por via da sua dispersão em bolsa e nunca, em circunstância alguma, perdendo o Estado a posição maioritária no capital da empresa”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“Foi negativa a decisão da privatização, foi muita negativa a decisão de que a privatização fosse a 100%, foi muita negativa a decisão de a privatização se fazer no final da legislatura e sem que haja um consenso político alargado como era absolutamente imprescindível que houvesse para uma decisão desta dimensão estratégica”, António</p>

		Costa, <i>Público</i> , 3 de Maio de 2015 “António Costa insistiu na ideia de que é um enorme risco se o Governo privatizar mais do que 50% do capital da TAP, considerando que esta opção do executivo é errada”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i> , 8 de Maio de 2015
	Rigidez	“Era essencial que o Governo revelasse capacidade de diálogo político e social, que não tem revelado, e não esgotasse estes últimos tempos desta legislatura com a precipitação de decisões [de privatização], seja nos transportes urbanos, na TAP, no setor das águas, que são decisões muito gravosas para o país e que Governo algum em final de legislatura devia sentir-se legitimado para tomar. É um erro que está a ser pago duramente pela economia nacional”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i> , 3 de Maio de 2015
Categorias		Exemplos
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		“A paralisação de dez dias vai ter um impacto muito negativo e que, por isso, gera apreensão”, Adaptado de António Costa, <i>Público</i> , 29 de Abril de 2015

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	“O processo de privatização da empresa é uma enorme ameaça para os interesses nacionais e a privatização foi conduzida pelo Governo com uma enorme imprudência, não considerando a possibilidade de capitalização da TAP”, Adaptado de António Costa, <i>Observador</i> , 30 de Abril de 2015
	Situação de emergência	
Categorias		Exemplos
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		“Esta greve é mais um mau contributo para a companhia de aviação e significa um retrocesso”, Adaptado de António Costa, <i>Público</i> , 29 de Abril de 2015
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
Trabalhadores		

	Cientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Carlos Leitão

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	“Alguns dos pilotos estão contra a greve e por isso vão voar entre dia 01 e 10 de maio”, Carlos Leitão, <i>Observador</i> , 29 de Abril de 2015

	Retorno de informações	
--	------------------------	--

### C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	

	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Cientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categories	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Arménio Carlos

A. Complexidade

Categories	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas,	

reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica	
Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

#### B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

#### C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto		
Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo		
Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão		
Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	<p>“Temos um Governo que violou a lei quando declarou, em dezembro passado, a requisição civil para os trabalhadores da TAP”, Arménio Carlos, <i>Observador</i>, 29 de Abril de 2015</p> <p>“O executivo de Passos Coelho não pode deixar de ser condenado pela requisição civil ilegal que declarou em dezembro, no âmbito de uma greve que era contra a privatização”, Adaptado de Arménio Carlos, <i>Observador</i>, 29 de Abril de 2015</p>
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	

C.6 Antecipação do futuro	
Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	“O que está ali em causa [conflito entre pilotos, empresa e Governo] é que os pilotos querem ser accionistas da empresa privatizada, esse é que é o problema de fundo”, Arménio Carlos, <i>Observador</i> , 29 de Abril de 2015
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação		
Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	

D.5 Crise como oportunidade	
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem	

Hélder Santinhos

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	“A greve em curso não é contra a privatização, Hélder Santinhos acrescentou que o que o SPAC deseja é ver a TAP bem gerida, seja pela via da gestão pública ou da privada”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	“As graves consequências que esta tem para a empresa e para o país”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“Porque esta privatização é diferente, está a ser realizada no final da legislatura e não há um consenso político, é uma operação precipitada”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i> , 8 de Maio de 2015

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder	<p>“A assessoria de imprensa do SPAC disse que Hélder Santinhos não iria prestar declarações”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Público</i>, 2 de Maio de 2015</p> <p>“Relativamente à existência de novas greves novas medidas serão anunciadas a seu tempo”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i>, 5 de Maio de 2015</p>	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	<p>“Há muitos aviões fora da base e todos os regressos a Lisboa faziam parte dos serviços mínimos”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Nos voos operados em equipamento TAP, 155 foram realizados e 31 cancelados, enquanto nos voos em equipamento Portugália se realizaram 11 e se cancelaram 41”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“É relativo, porque a maior parte dos pilotos acaba por não recorrer ao fundo de greve”, Hélder Santinhos, <i>Observador</i>, 5 de Maio de 2015</p> <p>“Os custos da greve, que teve início a 01 de maio e se prolonga até dia 10, são na casa dos 30 milhões de euros e as exigências feitas pelo SPAC ao Governo e à TAP representam 6,5 milhões de euros por ano”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 8 de Maio de 2015</p> <p>“Um dos aspectos que o SPAC gostaria de ver solucionado se relaciona</p>

		com a quebra salarial que houve com a aplicação de orçamentos restritivos devido à crise e que levaram a que as remunerações salariais do sector público, nomeadamente, dos pilotos, fossem reduzidas”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Público</i> , 8 de Maio de 2015
--	--	--

### C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	<p>“Cerca de 300 pilotos não são sindicalizados no SPAC, o que justifica a diferença, pois entre os sindicalizados a taxa de adesão prevista está a verificar-se”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Não é uma greve que destrói uma empresa”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“A greve está a ser muito eficaz, não deve ser desvalorizada e não foi um fracasso e lembrou que o fundo salarial de greve tem uma reserva muito grande”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 8 de Maio de 2015</p> <p>“Tínhamos o país inteiro contra os pilotos, reconheceu esta sexta-feira o dirigente do sindicato dos pilotos (SPAC), mas mesmo neste contexto muito adverso conseguimos infligir um dano de 30 milhões na companhia”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i>, 8 de Maio de 2015</p> <p>“O fundo salarial do sindicato tem uma reserva muito grande e, mesmo que não fosse suficiente, haveria outros mecanismos para fazer greve”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Público</i>, 8 de Maio de 2015</p>
	Esperança	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		<p>“Os cidadãos portugueses e os turistas deviam pedir responsabilidades ao Governo pela falta de supervisão”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“O Governo está a entregar uma companhia rentável a um privado e a VEM, provavelmente, vai ficar nas mãos do Estado, sendo os portugueses a pagar a fatura, acrescentando que Pires de Lima não está preocupado com a TAP ou com o turismo”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i>, 2 de Maio de 2015</p> <p>“A privatização deve ser antecipada de um acordo alargado que assegure a manutenção da TAP em Portugal”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i>, 8 de Maio de 2015</p>
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade		<p>“Os três meses de negociações com o Governo e administração da empresa eram um logro”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Os pilotos e trabalhadores não podem continuar reféns da gestão ruinosa e da falta de coragem política”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“O Governo está refém da administração liderada por Fernando Pinto, aliás como tem acontecido nos últimos anos, já que tem havido uma falha de supervisão crónica à administração por parte dos vários</p>

		governos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i> , 2 de Maio de 2015  “O que está em causa é uma questão ideológica do Governo que quer destruir o poder reivindicativo dos sindicatos em Portugal”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i> , 2 de Maio de 2015
	Desconfiança	“Parece-nos muito estranho como é que esta administração produz resultados negativos constantemente e não acontece nada”, Hélder Santinhos, <i>Observador</i> , 2 de Maio de 2015  “Apenas 30% dos pilotos estão a trabalhar quando, ainda hoje, a TAP divulgou que 70% dos voos programados até às 17h30 tinham sido realizados”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i> , 2 de Maio de 2015
	Intransigência	“Não houve decisões novas”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i> , 29 de Abril de 2015  “Pilotos e trabalhadores da TAP estão cansados de pagar por erros que não são seus. Não aceitam que Governo faça mais concessões”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015  “Há matérias em que não podemos ceder, nomeadamente em relação às condições de trabalho”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015  “Nas negociações que tivemos, essa questão está ultrapassada. Será discutida num momento posterior. Continuamos a acreditar que temos o legítimo direito, não digo a 10 ou 20%, mas a serem reconhecidos os salários de que abdicámos para termos essa participação. No entanto, já admitimos discutir essa questão em momento posterior, até para não prejudicar o actual processo de privatização”, Hélder Santinhos, <i>Público</i> , 1 de Maio de 2015  “No limite, com as reduções salariais, os trabalhadores poderiam, por absurdo, pedir um empréstimo para capitalizar a TAP, porque nenhum investidor privado vai capitalizar a empresa em mais de 100 milhões euros ou 200 milhões de euros”, Hélder Santinhos, <i>Público</i> , 8 de Maio de 2015
	Rigidez	“Os resultados referentes a 2014 da Parpública, empresa do Estado que detém a TAP, comprovam que o problema da companhia não está no transporte aéreo, onde tem lucros, mas sim no negócio do Brasil, onde a Manutenção e Engenharia Brasil, SA (ex-VEM) tem tido prejuízos crónicos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i> , 2 de Maio de 2015
Categorias		Exemplos
C.6 Antecipação do futuro  Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		“O caderno de encargos não prevê uma penalização do futuro dono da TAP caso o hub seja deslocado de Lisboa”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i> , 8 de Maio de 2015  “A proposta que o sindicato irá apresentar aos associados em assembleia-geral passará muito pelo rumo que estes querem dar aos acontecimentos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Público</i> , 8 de Maio de 2015

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos stakeholders	“A adesão à greve só não regista números mais elevados porque alguns pilotos "colocam interesses individuais à frente de interesses colectivos", Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015  “O conflito entre pilotos, Governo e administração da TAP não está sanado e, por isso, não está posta de parte uma nova paralisação”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i> , 8 de Maio de 2015  “O problema que esteve na origem da greve não está resolvido, mas explicou que a decisão sobre a convocação de uma nova greve compete

		<p>à assembleia-geral do sindicato”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 8 de Maio de 2015</p> <p>“Os pilotos não vão baixar os braços, uma vez que o conflito não está sanado”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i>, 8 de Maio de 2015</p> <p>“O processo é todo muito precipitado, os partidos da oposição não tiveram acesso à avaliação da empresa e tudo isso nos levantou estas preocupações, daí acharmos que deve haver um acordo social com os trabalhadores para garantir a estabilidade da empresa e, no fundo, garantir igualmente a manutenção da TAP em território nacional”, Hélder Santinhos, <i>Público</i>, 8 de Maio de 2015</p>
	Situação de emergência	
Categories	Exemplos	
D.2 Reputação		
Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categories	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	Media	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	Management, nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	<p>“Contrariamente ao que tem sido divulgado, os pilotos não estão a pedir diuturnidades desde 2010 e participação de 10 a 20% na privatização, mas uma não redução salarial de 7,5%, que terá sido proposta pela TAP”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p>
	Distância	<p>“A situação está nas mãos do Governo e da TAP”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 29 de Abril de 2015</p> <p>“A responsabilidade do estado actual da TAP não é dos trabalhadores”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“O SPAC está aberto a negociar, mas as portas estão fechadas por parte do Governo”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“As negociações com a empresa fracassaram porque eram uma farsa da administração da TAP, que propunha o pagamento de diuturnidades de agora até dez anos, o que o SPAC considera uma tentativa de enganar os pilotos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i>,</p>

		1 de Maio de 2015 “Se o ministro diz que as negociações estão fechadas, o que podemos fazer?”, Hélder Santinhos, <i>Observador</i> , 2 de Maio de 2015
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias		Exemplos
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

### Cavaco Silva

#### A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	“Há um reconhecimento generalizado que a TAP pode caminhar para uma situação extremamente difícil que eu gostaria que não acontecesse”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

#### B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder	“O Presidente da República disse entender que não deve acrescentar absolutamente mais nada”, Adaptado de Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015  “Nada mais ter a acrescentar às declarações que fez sobre o assunto na semana passada”, Adaptado de Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i> , 5 de Maio de 2015	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de	

	informações	
--	-------------	--

### C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	“Não posso, neste momento, ter ilusões [de que a greve possa ser suspensa]”, Cavaco Silva, <i>Observador</i> , 30 de Abril de 2015
	Desconfiança	
	Intransigência	“Pela informação que me foi dada pela própria TAP e pelo Governo não vejo que haja qualquer coisa que eu, pessoalmente, possa acrescentar”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015  “Não há mais nada a dizer aos pilotos”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015  “Praticamente tudo já foi dito”, Cavaco Silva, <i>Observador</i> , 30 de Abril de 2015
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	“Deus queira que na TAP não aconteça o que aconteceu noutros países da UE, em que as companhias foram forçadas a realizar despedimentos e a cortar nas rotas Mas, pelas informações que disponho neste momento, eu começo a recear que algo semelhante possa vir a acontecer na TAP”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015  “Seguindo a linha de raciocínio do Governo, que veio alertar para a possibilidade de reestruturações profundas na companhia de aviação por causa da instabilidade laboral, Cavaco Silva disse recear que este possa ser o desfecho”, Adaptado de Cavaco Silva, <i>Público</i> , 30 de Abril de 2015	

### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos	

	<i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Ângelo Felgueiras

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistêmica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	“5% de nada é nada. 20% de nada é nada. Eu gostava imenso de ter uma TAP amanhã”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i> , 30 de Abril de 2015
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	“Os meus colegas devem concentrar-se em pensar pela sua cabeça e saber que dentro de poucas semanas, ou no fim desta greve, teremos uma TAP diferente”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i> , 30 de Abril de 2015
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	“Os pilotos têm bom senso, os pilotos sabem o que fazem. Também gostei de ouvir as palavras de um dos membros do Governo, que disse não confundir a direcção do sindicato com o alto profissionalismo dos pilotos da TAP”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i> , 30 de Abril de 2015
	Retorno de informações	“Rubriquei e assinei esse acordo. Não dava polémica, era muito clarinho e transparente”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i> , 30 de Abril de 2015

C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento	“Gostava que as pessoas pensassem em consciência, não quero influenciar”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i> , 30 de Abril de 2015	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	

Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	“Acho que o sindicato devia ponderar e reconsiderar. (...) É uma greve, na minha opinião, de uma dimensão e desproporção que não fazem sentido”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i> , 30 de Abril de 2015	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	“O piloto mostra-se muito reticente quanto ao que está por trás da greve de dez dias anunciada pelo sindicato dos pilotos, que se desenrolará entre 1 e 10 maio”, Adaptado de Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i> , 30 de Abril de 2015
	Intransigência	“A greve de dez dias que começou hoje a ser cumprida pelos pilotos da TAP tem uma dimensão e desproporção que não faz sentido absolutamente nenhum, acrescentando que a paralisação não foi explicada aos trabalhadores nem às outras pessoas, Adaptado de Ângelo Felgueiras, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015
	Rigidez	“A greve não está explicada e tem proporções que não fazem sentido” Adaptado de Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i> , 30 de Abril de 2015
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	<p>“Todos vamos ser chamados às responsabilidades sobre essa TAP diferente. Uns por nos terem conduzido, outros por aquilo que fizeram e não fizeram, e outros pelo que disseram ou deixaram de dizer...”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“No final desta greve, vamos ter uma TAP diferente e todos vamos ser chamados à responsabilidade sobre essa TAP diferente”, Ângelo Felgueiras, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p>	

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	

	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	Management, nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categories	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

### Sérgio Monteiro

#### A. Complexidade

Categories	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	“Chamou os jornalistas ao Ministério da Economia para agradecer aos clientes e trabalhadores da TAP e para fazer mais um apelo ao Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil, que convocou a greve. A TAP não trabalha para o Governo, não trabalha para o Estado, disse o governante, lembrando que o motivo pelo qual a TAP opera todos os dias são os clientes”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i> , 4 de Maio de 2015
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	“Estas propostas para melhorar a situação financeira da TAP podem ser no âmbito de uma política comercial mais forte ou da redução de custos”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i> , 11 de Maio de 2015
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	“Se o impacto da greve for aquele que está estimado, a TAP poderá fechar ou ser sujeita a uma reestruturação que pode levar ao despedimento de 30 a 40 por cento dos trabalhadores”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de	“Se a empresa não tiver dinheiro para solver os seus compromissos, fecha”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015  “O impacto financeiro dos três primeiros dias de greve dos pilotos,

energia, infusão de energia	<p>incluindo custos indiretos, é de 10,020 milhões de euros”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“Se a greve durar os dez dias, tal como foi convocada pelo SPAC - Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil, o impacto financeiro será de 30 milhões de euros”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“O efeito agregado de todos estes factores leva-nos a estimar, com alguma precisão, o impacto da greve nos primeiros três dias de operação em 10,020 milhões de euros”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“Junta o efeito da paralisação de dez dias promovida pelo sindicato dos pilotos, com os custos dos problemas operacionais e dos protestos laborais registados no ano passado para chegar a um efeito total de 100 milhões de euros”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p>
-----------------------------	---

## B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	<p>Fonte de Motivação</p> <p>Retorno de informações</p>	<p>“Achamos que é muito importante a TAP ter capital privado, mas achamos que o modelo proposto pelo PS é uma impossibilidade técnica”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 7 de Maio de 2015</p> <p>“No início, a direcção do sindicato antevia que ao sétimo dia não haveria pilotos suficientes para que os serviços mínimos fossem cumpridos”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i>, 7 de Maio de 2015</p> <p>“Sabemos o impacto já daqui a pouco tempo, seja no número de candidatos, seja no valor”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i>, 7 de Maio de 2015</p> <p>“O Governo não pode antecipar as medidas que serão apresentadas pela administração da TAP”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>

## C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	<p>“É importante que a direcção sindical oiça os apelos do país e ponha fim à greve, que ainda está prevista para mais seis dias”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“Já esperávamos esta atitude de enorme elevação dos pilotos que apareceram para trabalhar”, Adaptado de Sérgio Monteiro,</p>

		<p><i>Observador</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“Faremos o que nos compete. Criaremos condições para que a empresa possa concorrer no mercado com as mesmas armas de todos os seus concorrentes”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i>, 7 de Maio de 2015</p>
	Esperança	<p>“Podemos evitar os 20 milhões [de euros] e o impacto indireto na economia”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“Os pilotos, na sua maioria, já deram a resposta que o país esperava, falta que a direcção sindical desconvoque a greve com a brevidade possível”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“Esperamos a apresentação do plano na próxima semana”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 11 de Maio de 2015</p>
Categorias		Exemplos
C.4 Persuasão		
Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	<p>“Os pilotos da companhia aérea nacional sabotaram a operação da empresa no verão passado”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Mal seria que o movimento que promove uma TAP portuguesa seja aquele que agita a bandeira de ilegalidade perante critérios que disse que eram importantes”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>
	Desconfiança	
	Intransigência	<p>“O Governo tenciona levar até ao fim o processo de privatização, independentemente da greve dos pilotos marcada para os primeiros dez dias de maio”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“O tema é uma conversa surda porque estão em cima da mesa exigências impossíveis de satisfazer”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i>, 7 de Maio e 2015</p> <p>“O Governo prosseguirá com determinação o objectivo de privatizar a TAP”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i>, 7 de Maio de 2015</p>
	Rigidez	
Categorias		Exemplos
C.6 Antecipação do futuro		
Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		
<p>“Se a greve tiver o impacto previsto, a TAP não será a mesma no dia 16 de Maio”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Se o prejuízo levar a transportadora aérea a falhar compromissos, encerra. A empresa tem de ser profundamente reestruturada. Não há outro caminho. A reestruturação é feita nos moldes que a Comissão Europeia nos deixar”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Projetado [o impacto] de uma forma linear no tempo para os sete dias restantes, as estimativas apontam para um impacto da greve superior a 30 milhões de euros”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“Ora aqui chegados, nós ainda estamos a tempo de evitar mais 20 milhões de euros de impacto financeiro, já que os 10 milhões de euros passados já não os conseguimos evitar e “os custos indirectos na economia associados a esta paralisação não são passíveis de ser evitados”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“A TAP de dia 11 de Maio não será igual à TAP de 1 de Maio”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“A situação financeira da TAP ficou mais frágil depois desta greve de 10 dias, por isso pedimos à empresa que fizesse uma análise da situação e apresentasse propostas para mitigar esta fragilidade”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“Este plano deverá incluir medidas que deem algum fôlego de tesouraria à empresa”, Adaptado</p>		

	<p>de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“Esse plano passará pela minimização de custos e por uma estratégia comercial mais agressiva, assinalando que o nível de actividade da empresa não é o mesmo que se registava antes da paralisação”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“A transportadora terá de apresentar, nos próximos dias, um plano para mitigar os prejuízos de 35 milhões”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 12 de Maio de 2015</p>
--	---

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	<p>“A greve é muito mais gravosa para a TAP do que o problema operacional verificado no Verão do ano passado”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“Obviamente precisamos de repor rapidamente a relação de confiança com um trabalho comercial forte, mais próximos dos clientes. Mas também precisamos de reduzir alguns custos que a empresa tem nesta altura porque a actividade não é a mesma que a TAP tinha antes deste período de greve”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 11 de Maio de 2015</p>

Categorias	Exemplos
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança	<p>“Uma companhia que está 10 dias com os aviões parados tem uma relação que é cortada com os seus clientes. Esta companhia não vive de subsídios do Estado. Vive da venda de bilhetes”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“A confiança dos clientes na TAP se está a ressentir devido à greve e que bastou que houvesse o anúncio da greve para que a quota de mercado da TAP no aeroporto de Lisboa tenha caído para o nível mais baixo de sempre”, Sérgio Monteiro, <i>Observador</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“A quota de mercado da companhia aérea portuguesa caiu para o nível mais baixo de sempre”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i>, 4 de Maio de 2015</p>

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
Clientes e		

	consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categories	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Paulo Portas

A. Complexidade

Categories	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	“Não há direito, tanta falta de consideração pela economia do país, pela vida dos clientes da empresa, pelos passageiros, pelo turismo, pelos colegas da própria TAP, que não são apenas os pilotos”, Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	“A TAP é uma grande companhia e marca muito importante para Portugal. Faça um apelo, pensem no país, pensem no turismo, pensem na economia, pensem na vossa empresa, não contribuam para a destruir”, Paulo Portas, <i>Observador</i> , 30 de Abril de 2015
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“Os dez dias de paralisação são um abuso e vão dar cabo da tesouraria da empresa”, Adaptado de Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015

B. Comunicação

Categories	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categories	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	“Como português, agradeço aos pilotos que estão a fazer a TAP voar. Não são fura-greves são salva-empresas”, Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i> , 1

		de Maio de 2015
	Retorno de informações	

### C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	“Uma empresa que tem dificuldades, mas cujo bem comum e interesse comum deviam estar acima de lógicas egoístas”, Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	“O país inteiro censura a greve dos pilotos”, Adaptado de Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Jerónimo de Sousa

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	

A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“Considerar que não deve haver nenhum investimento na TAP é uma forma de matar a empresa”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i> , 30 de Abril de 2015

#### B. Comunicação

Categorias		Exemplos
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

#### C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	<p>“Apesar de a greve poder merecer algum reparo crítico em relação a algum dos objectivos, isso não pode levar a desviar da questão central que é quem desencadeou este conflito”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“O Governo propõe a privatização total da empresa e o PS só 49%, e propôs um exercício de memória”, Jerónimo de Sousa, <i>Público</i>, 9 de Maio de 2015</p>	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	<p>“Criticando a administração da empresa por estar a financiar as empresas low cost e depois diga não há condições para financiar a TAP”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Criticando o Governo por ameaçar e fazer chantagem quando fala de privatização e de despedimentos de trabalhadores”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Os problemas da TAP não tem a ver com questões económicas mas com uma opção do Governo de estourar tudo o que é património nacional”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i>, 30 de Abril de 2015</p>

	Desconfiança	
	Intransigência	<p>“Quem é responsável pela desestabilização é o Governo com o seu anúncio de privatização da TAP, da entrega daquele património nacional, de uma empresa de bandeira, que emprega 12.000 trabalhadores, uma empresa que estabelece as relações lusófonas e que tem este 'know-how'”, Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Insisti na ideia de que o Governo deve parar o processo de privatização da companhia aérea portuguesa”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p>
	Rigidez	
Categories	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro		
Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

#### D. Crise

Categories	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	<p>“A situação que está a viver a TAP resulta fundamentalmente do objectivo do Governo de querer privatizar a empresa”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“Podemos fazer um juízo crítico em relação a alguns objectivos que animam" a paralisação”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i>, 6 de Maio de 2015</p>
	Situação de emergência	
Categories	Exemplos	
D.2 Reputação		
Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categories	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas familiares e	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
Trabalhadores	“Os trabalhadores estão preocupados com o seu futuro e reajam contra a privatização”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i> , 30 de Abril de 2015	

	Cientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade  Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

#### Fernando Pinto

##### A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica  Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	“A difícil situação vivida pela empresa exige que parem os sinais de instabilidade que continuam a ser dados ao mercado, concentrando-nos todos no que é prioritário: salvaguardar o futuro da TAP”, Fernando Pinto, <i>Observador</i> , 12 de Maio de 2015
A.2 Foco nas relações  Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor”  Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta  Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica  Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“Essa instabilidade provoca prejuízos diretos, afecta dramaticamente os recursos financeiros, prejudica a imagem, consome energias, desviando a atenção dos objectivos”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i> , 12 de Maio de 2015

##### B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder	“O grupo de trabalho constituído para o desenvolvimento deste plano apresentará brevemente as suas propostas”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i> , 12 de Maio de 2015	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.3 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	“Elogiou o profissionalismo dos trabalhadores em funções durante a greve”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i> , 7 de Maio de

		2015 “Elogia o trabalho de muitos trabalhadores, de pilotos (que não fizeram greve), pessoal de cabine e de terra”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i> , 12 de Maio de 2015
	Retorno de informações	“Assumi mesmo ter ontem sido surpreendido quando veio a informação de que não tinha sido aceite tudo o que tinha sido acordado durante as reuniões com os sindicatos”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015

### C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		“Houve um grande empenho da empresa para que a greve fosse cancelada e lamentou que a paralisação se mantenha agendada”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015  “O enorme esforço e profissionalismo demonstrados ao longo dos sete dias de greve, quer pelos pilotos que têm viabilizado diariamente a maior parte da operação da companhia, quer por todo o pessoal envolvido nas diversas actividades”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i> , 7 de Maio de 2015
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		“Infelizmente, a instabilidade que temos vivido fez-nos perder espaço no mercado, pelo que a nossa principal tarefa, no imediato, passa por reajustar a empresa à sua adequada dimensão”, Fernando Pinto, <i>Observador</i> , 12 de Maio de 2015  “A principal tarefa da companhia depois da greve de pilotos é reajustar-se à sua adequada dimensão, considerando que esse trabalho é indispensável e independente da privatização”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i> , 12 de Maio de 2015
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	“Dar um passo atrás para, de seguida, dar dois em frente”, Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i> , 12 de Maio de 2015  “No curto prazo será possível construir um plano que corresponda às necessidades actuais, que se traduzem numa expressão simples: dar um passo atrás para, em seguida, dar dois em frente”, Fernando Pinto, <i>Observador</i> , 12 de Maio de 2015
	Esperança	“Acredita que depois da paralisação os danos causados na credibilidade da empresa poderão ser contidos e será recuperada a confiança dos clientes”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i> , 7 de Maio de 2015  “O enorme esforço e profissionalismo que os pilotos e restantes trabalhadores da TAP têm demonstrado desde dia 1, o primeiro dos dez dias da greve convocada pelo Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil (SPAC), poderá permitir que a necessária reestruturação da companhia aérea seja "encarada de forma um pouco menos exigente”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i> , 7 de Maio de 2015  “Com este esforço de controlo de danos em que estamos empenhados, a necessária reestruturação da empresa, a ter de ser levada a cabo, poderá talvez ser encarada de forma um pouco menos exigente, minorando os sacrifícios necessários”, Fernando Pinto, <i>Público</i> , 7 de Maio de 2015
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	

	Intransigência	
	Rigidez	“Concedemos mais do que deveríamos”, Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	<p>“Este esforço evitará que maiores perdas e prejuízos sejam acarretados para a TAP”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Público</i>, 7 de Maio de 2015</p> <p>“Este reajustamento vai permitir a reconstrução [da TAP] em bases sólidas e a posterior preparação para um novo ciclo de crescimento”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>, 12 de Maio de 2015</p>	

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	“O exercício de direitos constitucionais da utilização de uma arma como a greve para atingir objectivos que se sabe de antemão que a empresa não pode satisfazer”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i> , 12 de Maio de 2015
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança	<p>“A greve de 1 a 10 de maio colocou-nos, de novo, no centro das atenções pelas piores razões, afectando a imagem da empresa e a sua credibilidade, lamentou Fernando Pinto, considerando que desta vez também a imagem da própria classe dos pilotos foi afectada, tanto pela greve em si como por algumas declarações de representantes sindicais, o que resulta injusto, pois os pilotos da TAP são inequivocamente dos melhores profissionais da indústria”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>, 12 de Maio de 2015</p>	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	<p>“Fernando Pinto, presidente da TAP, comunicou esta segunda-feira que não estava garantida a devolução do dinheiro aos passageiros afectados pela greve dos pilotos, marcada para os dias um a dez de maio. Em vez disso, os consumidores têm direito a um voucher com a quantia gasta, que deverá ser usado no prazo de um ano”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>, 30 de Abril de 2015</p> <p>“A greve obrigou a um “esforço tremendo para minimizar as consequências negativas para os clientes”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i>, 12 de Maio de 2015</p>

D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categories	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

### Luís Marques Guedes

#### A. Complexidade

Categories	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	“A ameaça de um novo período de greves revela um profundo desrespeito para com os portugueses, o país e a empresa”, Adaptado de Marques Guedes, <i>Público</i> , 7 de Maio de 2015
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

#### B. Comunicação

Categories	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categories	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação	“Voltou a apelar à responsabilidade dos pilotos”, Adaptado de Marques Guedes, <i>Público</i> , 7 de Maio de 2015	
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	“A única coisa que eu diria, na véspera do início da greve programada pelo sindicato, era um apelo aos pilotos da TAP para que deixassem de olhar para o seu umbigo, olhassem para a empresa e olhassem para o país”, Luís Marques Guedes, <i>Diário de Notícias</i> , 30 de Abril de 2015
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	“O sindicato teve uma atitude pouco responsável, no mínimo”, Adaptado de Luís Marques Guedes, <i>Público</i> , 7 de Maio de 2015
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	

	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categories	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Manuel Santos Cardoso

A. Complexidade

Categories	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 "Estranho Atractor" Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	

A.5 Segunda Lei da Termodinâmica	
Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias		Exemplos
B.1 Informação é poder		
Categorias		Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Subcategorias	
	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto		
Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo		
Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias		Exemplos
C.3 Confiança	Subcategorias	
	Serenidade	
	Esperança	
Categorias		Exemplos
C.4 Persuasão		
Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias		Exemplos
C.5 Agressividade	Subcategorias	
	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	“Temos mais experiência de acordos que não têm sido cumpridos”, Manuel Santos Cardoso, <i>Observador</i> , 8 de Maio de 2015
Categorias		Exemplos
C.6 Antecipação do futuro		
Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

D. Crise

Categories	Subcategories	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categories	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categories	Subcategories	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	“Acusações além de falsas, são gravíssimas”, Manuel Santos Cardoso, Observador, 30 de Abril de 2015
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categories	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Carlos Silva

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistêmica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	<p>“Esta greve é um passo para o abismo e a destruição da empresa”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Carlos Silva criticou ainda a greve convocada pelo SPAC de contribuir para o afundamento da TAP e para a destruição das mais-valias”, Adaptado de Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p>

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	

C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	“Carlos Silva desafiou depois os pilotos sindicalistas a saírem do seu lugar de conforto e do seu reduto e aprofundarem o diálogo”, Adaptado de Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015
	Desconfiança	
	Intransigência	“A UGT está sempre disponível para apoiar lutas sindicais mas nunca para apoiar que trabalhadores se transformem em accionistas”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015  “No caso presente, há um argumento muito difícil de gerir do ponto de vista sindical, que é a reivindicação do SPAC para ter uma participação na futura privatização. Uma coisa é o esbulho de direitos, outra coisa é isto, que não é um direito”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015
	Rigidez	“Numa eventual privatização, se houver uma parte para os trabalhadores, então que seja para todos”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015
Categorias		Exemplos
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	“Alguns dos argumentos invocados para a greve pelo SPAC tornam muito difícil a sua compreensão pela generalidade dos portugueses, assim como pela generalidade das forças políticas e sociais”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015
	Situação de emergência	
Categorias		Exemplos
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	

	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	“O que preocupa a UGT são os dez mil postos de trabalho e não apenas os pilotos”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categories	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Jaime Prieto

A. Complexidade

Categories	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“A área da manutenção está num descalabro operacional, sem efectivos”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i> , 1 de Maio de 2015

B. Comunicação

Categorias		Exemplos
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	“Esta greve de 24 horas é um cartão vermelho ao accionista, que não recebe os sindicatos para discutir a situação, e à empresa, pela sua total desresponsabilização”, Jaime Prieto, <i>Observador</i> , 1 de Maio de 2015  “As compensações pelo trabalho extraordinário anunciadas pela TAP são remendos para males maiores”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i> , 1 de Maio de 2015
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	“De acordo com o sindicalista, a administração da TAP tem deixado sair os seus quadros sem fazer nada, tem contratado companhias externas que não asseguram a qualidade da transportadora nacional e nada tem feito para contrariar o descontentamento dos seus trabalhadores”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i> , 1 de Maio de 2015
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a		“Na opinião de Jaime Prieto, o conselho de administração da TAP está a querer vender e aumentar a sua rede comercial de uma maneira desmesurada”, Adaptado de Jaime Prieto,

imprevisibilidade	<i>Observador</i> , 1 de Maio de 2015
-------------------	---------------------------------------

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	“Há 5 anos que a empresa tem apresentado resultados positivos mas as condições de trabalho tem-se agravado, o que leva a um grande descontentamento dos trabalhadores”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i> , 1 de Maio de 2015
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos	“O objectivo da greve de 24 horas é forçar o diálogo para apurar o que se pode fazer pela empresa e apurar responsabilidades”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i> , 1 de Maio de 2015	

adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem	
--	--

Carina Correia

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder	“Não estamos ainda a avançar com números”, Carina Correia, <i>Público</i> , 2 de Maio de 2015	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	<p>“Queremos agradecer aos pilotos que hoje vieram trabalhar”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Foram realizados 148 voos e 62 foram cancelados, o que é ligeiramente superior aos 70% de ontem”, Carina Correia, <i>Observador</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“O dia de quinta-feira foi um dia excepcionalmente bom no contexto de greve, já que se realizaram 195 voos, tendo sido cancelados 66”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i>, 8 de Maio de 2015</p>
	Retorno de informações	<p>“Segundo Carina Correia, porta-voz da Transportadora Aérea Portuguesa, foram realizados 52 voos, número que abrange os serviços mínimos e os regressos a Portugal - também incluídos nos serviços mínimos, sem especificar o número de ligações cumpridas fora deste contexto”, Adaptado de Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Nos voos operados em equipamento TAP, 155 foram realizados e 31 cancelados, enquanto nos voos em equipamento Portugália se realizaram 11 e se cancelaram 41”, Carina Correia, <i>Observador</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Os voos contabilizados até às 17h00 representam 75 a 80% da operação prevista, uma vez que há pouco mais de 300 voos programados no total do dia, ou seja, até à meia-noite”, Adaptado de</p>

		<p>Carina Correia, <i>Observador</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Foram realizados 52 voos até às 8h00, número que abrange os serviços mínimos e os regressos a Portugal – também incluídos nos serviços mínimos, sem especificar o número de ligações cumpridas fora deste contexto”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Hoje temos um panorama semelhante ao dia de ontem [sexta-feira] com as tripulações a se apresentarem ao serviço para a realização dos voos nos vários aeroportos”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i>, 2 de Maio de 2015</p> <p>“O dia de hoje tem características diferentes”, Carina Correia, <i>Público</i>, 2 de Maio de 2015</p> <p>“Até às 18h00 desta segunda-feira realizaram-se 70% dos voos previstos, um valor semelhante ao registado durante o fim-de-semana”, Adaptado de Carina Correia, <i>Público</i>, 4 de Maio de 2015</p>
--	--	--

### C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento	<p>“Devia haver mais serviços mínimos no Porto, mas de qualquer forma adianta que a companhia aérea já está a resolver a situação”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i>, 4 de Maio de 2015</p> <p>“Hoje, além de ser um dia com características diferentes, uma vez que é véspera de fim-de-semana, há um maior volume de passageiros, no entanto, também podemos verificar que o aeroporto está bastante tranquilo, tem sido feito um esforço muito grande de aviso aos passageiros para recolocação em outros voos”, Carina Correia, <i>Observador</i>, 8 de Maio de 2015</p>	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	<p>“Felizmente para os passageiros há pilotos a apresentar-se ao serviço”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Segundo a porta-voz da TAP, os passageiros dos 21 voos cancelados - os passageiros de seis deles tinham sido contactados antecipadamente - estão a ser acompanhados pelos serviços da TAP que tentam encontrar um solução, que pode passar por mudar de voo, a data ou receber um 'voucher' com o valor pago, com duração de um ano”, Adaptado de Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Há uma percentagem significativa de tripulantes técnicos que vieram trabalhar hoje”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i>, 1 de Maio de 2015</p> <p>“Há tripulantes técnicos a apresentarem-se ao serviço”, Carina Correia, <i>Público</i>, 2 de Maio de 2015</p> <p>Em relação a Lisboa, “Mais soluções, mais voos para mais destinos e logo um escoamento mais fácil dos passageiros do que no Porto”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i>, 4 de Maio de 2015</p>
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	

	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	“A esta hora da manhã, o que podemos dizer é que perspectivamos que tendência de realização de voos se mantenha equivalente ao dos dias anteriores”, Carina Correia, <i>Observador</i> , 8 de Maio de 2015	

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	“Tem sido uma gestão muito difícil e estamos a fazer um esforço muito grande para resolver os problemas dos passageiros”, Carina Correia, <i>Público</i> , 1 de Maio de 2015
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	

	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade  Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

António Monteiro

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica  Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações  Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor”  Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta  Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica  Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	“Se a greve tivesse sido cancelada ontem às 20h, o prejuízo contabilizado em reservas perdidas era de 7,5 milhões de euros”, António Monteiro, <i>Público</i> , 1 de Maio de 2015

C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias		Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias		Exemplos
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias		Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias		Exemplos
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

D. Crise

Categorias		Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>		
	Situação de emergência		
Categorias		Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança			
Categorias		Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		
	Grupos de interesse especiais		

	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management, nacional ou internacional</i>	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade	Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem	

Catarina Martins

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“Com a privatização da TAP fica posto em causa o que é essencial para a nossa economia, a maior empresa exportadora nacional, a que faz a nossa ligação ao mundo, às comunidades imigrantes”, Adaptado de Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i> , 3 de Maio de 2015

B. Comunicação

Categorias		Exemplos
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	“Quem quiser ser consequente e se apresente às próximas eleições legislativas com uma proposta alternativa à deste Governo tem de ser capaz de dizer que a TAP vai ser pública”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i> , 3 de Maio de 2015	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	“Este Governo tem uma pressa louca de privatizar, disse, acrescentando que “não lhes basta” querer privatizar a transportadora aérea portuguesa, agora também pretendem fazer o mesmo ao Oceanário”, Adaptado de Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i> , 1 de Maio de 2015  “O Governo, se quiser ser consequente com o que diz sobre os perigos da greve [dos pilotos da TAP] só tem um caminho: parar a privatização. A irresponsabilidade é de um Governo, que a poucos meses [do fim] do mandato, está a tentar vender todo o país ao desbarato”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i> , 3 de Maio de 2015
	Desconfiança	
	Intransigência	“A TAP é de tal forma importante ao país que não pode de maneira nenhuma parar, não pode de maneira nenhuma ficar refém de uma lógica que não seja servir o país e a sua economia”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i> , 3 de Maio de 2015  “Ninguém compreende que a TAP, uma companhia de bandeira e a maior empresa exportadora do país, possa ficar refém de um interesse qualquer privado”, Adaptado de Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i> , 3 de Maio de 2015
	Rigidez	“O executivo PSD/CDS-PP tem de parar já a privatização da TAP, que tem de ficar sobre controlo público”, Adaptado de Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i> , 3 de Maio de 2015

		<p>“Não é novidade para ninguém que o BE, sendo um defensor do direito à greve de todos os trabalhadores, não concorda com esta greve, porque o que os pilotos querem é garantir que ficam com uma parte de uma empresa privatizada”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“Este é o Governo que deve fazer perceber que o processo de privatização tem de parar já, porque se é verdade que a TAP não pode ficar refém dos interesses de um grupo, mais verdade é ainda que não pode ficar refém de um qualquer investidor estrangeiro que a venha comprar”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p>
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro		
Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação		
Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	

	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

José Espartero

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias		Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias		Exemplos
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias		Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias		Exemplos
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

D. Crise

Categorias		Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>		
	Situação de emergência		
Categorias		Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança			
Categorias		Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares		
	Concorrentes		“A <i>Ryanair</i> faz justiça à sua tradição de marketing e lançou esta sexta-feira um comunicado em que promove uma oferta dirigida especialmente aos que desejem evitar o caos causado pela greve de pilotos da <i>TAP</i> ”, Adaptado de José Espartero, <i>Público</i> , 1 de Maio de

		2015
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade	Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem	

Isabel Palma

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	

<p>A.5 Segunda Lei da Termodinâmica</p> <p>Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia</p>	<p>“No Porto, a situação foi mais difícil, porque é uma base muito grande da Portugalia (PGA), que tem registado um nível mais elevado de adesão à greve”, Adaptado de Isabel Palma, <i>Diário de Notícias</i>, 2 de Maio de 2015</p>
--	---

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	“Em termos percentuais é semelhante ao dia de ontem [sexta-feira]”, Isabel Palma, <i>Diário de Notícias</i> , 2 de Maio de 2015

C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação	“Os serviços da companhia estão a fazer tudo para encontrar soluções para todos os passageiros com voos cancelados e adiados, nomeadamente o encaminhamento para outras companhias aéreas, outros voos da própria TAP ou dando proteção em terra”, Adaptado de Isabel Palma, <i>Diário de Notícias</i> , 2 de Maio de 2015	
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação		
Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas familiares e	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova		

ordem	
-------	--

Pedro Ferreira Pinto

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	“Parpública -- a sociedade que gere as participações do Estado em empresas -, o exercício de 2014 pautou-se por uma diminuição dos resultados consolidados do grupo face ao ano 2013, tendo-se fixado em 367 milhões de euros negativos em consequência dos resultados obtidos pela 'holding' Parpública e pelo Grupo TAP”, Adaptado de Pedro Ferreira Pinto, <i>Diário de Notícias</i> , 2 de Maio de 2015

C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	

	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
Trabalhadores		

	Cientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categories	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Lúcia Cavaleiro

A. Complexidade

Categories	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categories	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categories	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	“A média de hoje para a operação realizada é de 70,1%, cerca de 70%, como tem vindo a ser a média”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i> , 9 de

		Maio de 2015
	Retorno de informações	<p>“Entre os 40 voos cancelados no segundo dia de protesto dos pilotos, 28 foram da companhia aérea TAP e 12 da Portugália (PGA)”, Adaptado de Lúcia Cavaleiro, <i>Diário de Notícias</i>, 2 de Maio de 2015</p> <p>“Foram realizados 123 voos, número que abrange os serviços mínimos, mas que este sábado se limitam a cerca de duas dezenas por já não haver os regressos obrigatórios à base, que aconteceram no primeiro dia de paralisação”, Adaptado de Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i>, 2 de Maio de 2015</p> <p>“O balanço é semelhante aos dias anteriores, ou seja, o rácio entre os voos realizados e cancelados permite manter a actividade da companhia na ordem percentual dos dias anteriores: cerca de 70% de voos”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i>, 7 de Maio de 2015</p> <p>“A TAP cancelou hoje, penúltimo dia da greve de 10 dias dos pilotos, 84 voos de um total de 281 programados até às 18:00 horas”, Adaptado de Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i>, 9 de Maio de 2015</p> <p>“Os números de hoje estão em linha com os dias anteriores”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i>, 9 de Maio de 2015</p> <p>“O sábado é um dia em que tradicionalmente há mais movimentos nos aeroportos, sendo que até às 12:30 horas em Lisboa, de um universo de 221 voos, a TAP cancelou 76 voos e operou 145 voos”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i>, 9 de Maio de 2015</p> <p>“Alguns destes voos são chamados de circulares, por passarem por mais de um destino para transportar os passageiros”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i>, 9 de Maio de 2015</p>

### C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto		
Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo		
Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	“Há mais voos que se estão a realizar hoje, porque já não existe o efeito do regresso. O número de voos realizados é claramente superior às melhores previsões para o dia de hoje”, Lúcia Cavaleiro, <i>Diário de Notícias</i> , 2 de Maio de 2015
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão		
Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	

Categorias	Exemplos
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	

D.5 Crise como oportunidade	
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem	

Sampaio da Nóvoa

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias	Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação	
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento	“Já se manifestou contra esta greve nos termos em que o fez e com os quais está solidário”, Adaptado de Sampaio da Nóvoa, <i>Público</i> , 2 de Maio de 2015

Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	“Eu julgo que companhias como a <i>TAP</i> correspondem a setores estratégicos para um pensamento sobre Portugal, para uma visão de Portugal no mundo e devem manter-se debaixo do controlo público”, Sampaio da Nóvoa, <i>Observador</i> , 4 de Maio de 2015	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	“Esta greve é muito difícil”, Sampaio da Nóvoa, <i>Diário de Notícias</i> , 2 de Maio de 2015
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	

	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

André Serpa Soares

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“A cada dia que passa, a situação piora, na medida em que aumenta o número de passageiros afectados”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i> , 3 de Maio de 2015

B. Comunicação

Categorias		Exemplos	
B.1 Informação é poder			
Categorias		Subcategorias	Exemplos
B.3 <i>Feedback</i>		Fonte de Motivação	<p>“Está a verificar a tendência dos dois primeiros dias de greve ao se realizarem 70 % dos voos, incluindo os serviços mínimos, estando a ser cancelados cerca de 30 por cento dos voos”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“Até hoje, têm-se apresentado ao serviço pilotos em número suficiente para assegurar aquela percentagem de voos”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“Até às 13:00 do dia de hoje, do total dos voos programados foram realizados 159 voos e cancelados 64, isto faz uma percentagem de voos realizados de 71%, ligeiramente superior à que se verificou em outros dias de greve”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>, 9 de Maio de 2015</p>
		Retorno de informações	<p>“Foram realizados 139 voos, número que abrange os serviços mínimos, dos quais 125 da companhia TAP e 14 da PGA”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“A TAP realizou 163 voos, 31 dos quais abrangidos pelos serviços mínimos, e cancelou 45, enquanto da PGA foram realizados 26 e cancelados 38”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“O aeroporto de Lisboa tem dimensão maior, é aqui que está o principal hub da companhia. Lisboa gera mais tráfego e toda a operação para as Américas e África”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>, 5 de Maio de 2015</p> <p>“A média dos voos programados ronda os 300 voos por dia e remeteu para o final do dia informação sobre os últimos números, nomeadamente o impacto desta greve dos pilotos”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>, 9 de Maio de 2015</p>

C. Liderança

Categorias		Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto			
Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação			
C.2 Dar o exemplo		“Face à escassez de serviços mínimos, decidida pelo Tribunal Arbitral do Conselho Económico e Social, a companhia procurou fazer os voos que protegessem o maior número possível de passageiros”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i> , 5 de Maio de 2015	
Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento			
Categorias		Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança		Serenidade	<p>“Questionado pela Lusa sobre a possibilidade de o número de voos cancelados aumentar ao longo dos dez dias de greve por necessidade de respeitar o tempo de descanso dos pilotos, André Serpa Soares afirmou que o problema não se coloca, porque os pilotos de serviço não são sempre os mesmos, prevenendo-se que a tendência para a realização de 70% dos voos se mantenha na segunda-feira”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“Na TAP é escrupulosamente respeitado o tempo de descanso obrigatório dos pilotos. Não são violados os regulamentos de segurança de voo”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“A estratégia seguida teve como objectivo minimizar o impacto da</p>

		paralisação dos pilotos, rejeitando que signifique que o grupo esteja a subalternizar ou a desinvestir no aeroporto do Porto”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i> , 5 de Maio de 2015  “É natural que a TAP procure garantir o maior número de passageiros possíveis”, André Serpa Soares, <i>Público</i> , 5 de Maio de 2015
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e	

	legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categories	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Miguel Sêro

A. Complexidade

Categories	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias		Exemplos
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	<p>“A greve dos pilotos da <i>TAP</i> levou ao cancelamento de 50% dos voos planeados, até às 18h00, e a estimativa é que se atinja hoje 70 a 80%”, Adaptado de Miguel Sêrro, <i>Observador</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“A adesão está a evoluir no sentido esperado e, na PGA [Portugália], os voos cancelados superam os 90%”, Miguel Sêrro, <i>Observador</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“Lamentou que a empresa esteja a utilizar entre 190 a 200 pilotos que pertencem à estrutura de chefia [como por exemplo instructores, verificadores, chefes de pilotos], conseguindo, com isso, viabilizar a operação durante os primeiros dias”, Adaptado de Miguel Sêrro, <i>Observador</i>, 3 de Maio de 2015</p> <p>“Disposto a qualquer negociação com o Governo em relação às exigências dos pilotos face à privatização da empresa”, Adaptado de Miguel Sêrro, <i>Observador</i>, 3 de Maio de 2015</p>

C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro		

Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	
---	--

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		

Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem	
---	--

Paulo Nunes de Almeida

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 "Estranho Atractor" Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos

C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança	“Trata-se de duas regiões que têm no aeroporto Francisco Sá Carneiro uma importante infraestrutura de apoio à actividade exportadora das suas empresas, porta de entrada de relevantes fluxos turísticos e factor de mobilidade para milhares de portugueses daqui naturais ou que aqui vivem” (...) que apela ao fim da greve na companhia aérea”. Adaptado de Paulo Nunes de Almeida, <i>Público</i> , 3 de Maio de 2015	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
Reguladores e legisladores		

	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categories	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Carina Coelho

A. Complexidade

Categories	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias		Exemplos
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		“A mensagem que queremos passar no dia de hoje, quarto dia de greve dos pilotos, é que estamos a prever realizar 70% dos cerca de 300 voos programados, ou seja, manter aquilo que tem vindo a acontecer nos dias anteriores”, Carina Coelho, <i>Diário de Notícias</i> , 4 de Maio de 2015

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	

	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Rui Machete

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte	

enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	“A greve na TAP afecta o prestígio da companhia e a imagem de Portugal enquanto destino turístico”, Adaptado de Rui Machete, <i>Público</i> , 5 de Maio de 2015
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	“O prejuízo do ponto de vista do prestígio da companhia, do pessoal e o risco que faz correr é grande”, Rui Machete, <i>Público</i> , 5 de Maio de 2015

#### B. Comunicação

Categories	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categories	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

#### C. Liderança

Categories	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categories	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	“A greve tem sido um insucesso do ponto de vista daquilo que os sindicatos medem. O número de voos realizados tem sido bastante superior aos não realizados”, Rui Machete, <i>Público</i> , 5 de Maio de 2015
	Esperança	“Esperamos que o bom senso venha mais tarde a reganhar o predomínio nas mentes dos pilotos da TAP”, Rui Machete, <i>Público</i> , 5 de Maio de 2015
Categories	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categories	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	

	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	“Esperar que, no que diz respeito ao processo de privatização, não haja consequências particularmente graves, mas algumas poderá haver, não vale a pena ter ilusões a esse respeito”, Adaptado de Rui Machete, <i>Público</i> , 5 de Maio de 2015	

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança	“Esta greve cria um problema de imagem, com "a importância que a TAP tem para o Brasil e para o bom nome de Portugal como país hospedeiro em que o afluxo turístico brasileiro tem vindo a crescer”, Adaptado de Rui Machete, <i>Público</i> , 5 de Maio de 2015	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	

	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade	Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem	

Luís Campos Ferreira

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias	Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação	

C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	<p>“Disse hoje esperar que a TAP tome uma decisão construtiva sobre a retoma dos voos para a Guiné-Bissau”, Adaptado de Luís Campos Ferreira, <i>Diário de Notícias</i>, 5 de Maio de 2015</p> <p>“A decisão é da companhia, referiu, na expectativa de que a tome de maneira "construtiva e positiva, de forma a que as relações políticas entre Portugal e a Guiné-Bissau sejam ainda mais consistentes e mais fortes”, Luís Campos Ferreira, <i>Diário de Notícias</i>, 5 de Maio de 2015</p>
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	

	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Nuno Magalhães

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias		Exemplos
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.4 Persuasão Direção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	“A greve dos pilotos da TAP absolutamente irresponsável e acusou o PS de taticismo político por só à 25.ª hora se ter lembrado de a condenar”, Adaptado de Nuno Magalhães, <i>Diário de Notícias</i> , 6 de Maio de 2015
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	“Defender a TAP é fazer voar a TAP, não é esperar 30 dias para se dizer que se está contra uma greve que a pode impedir de voar”, Nuno Magalhães, <i>Diário de Notícias</i> , 6 de Maio de 2015
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os	

	respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categories	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categories	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categories	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reação à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Henrique Neto

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão	“É muito difícil actuar em cima do acontecimento. Um bom dirigente é aquele que prevê os	

Direcção, propósito, influência, mudança	problemas e as oportunidades”, Henrique Neto, <i>Público</i> , 7 de Maio de 2015	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	“Mais importante seria Cavaco Silva ter falado com os pilotos muito antes, não agora. Agora não há nada a fazer”, Adaptado de Henrique Neto, <i>Público</i> , 7 de Maio de 2015
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	

	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade  Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

### Rui Rio

#### A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica  Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações  Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor”  Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta  Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica  Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

#### B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias		Subcategorias
C.3 Confiança		Serenidade
		Esperança
Categorias		Exemplos
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias		Subcategorias
C.5 Agressividade		Hostilidade
		Desconfiança
		Intransigência
		Rigidez
		<p>“É que nem sequer são os pilotos todos, é uma parte dos pilotos que põe um país paralisado e impotente a olhar para tudo isto”, Rui Rio, <i>Público</i>, 9 de Maio de 2015</p> <p>“A vermos o prejuízo da TAP, o prejuízo da economia nacional e aqueles em que nós votamos, e que neste particular quase unanimemente apoiamos, incapaz de se impor a poucas dezenas de pessoas”, Rui Rio, <i>Público</i>, 9 de Maio de 2015</p>
Categorias		Exemplos
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

D. Crise

Categorias		Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito		Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
		Situação de emergência	
Categorias		Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança			
Categorias		Subcategorias	Exemplos

D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas familiares e	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categories	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Pedro Costa Ferreira

A. Complexidade

Categories	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 "Estranho Atractor" Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	

<p>A.4 Efeito Borboleta</p> <p>Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento</p>	<p>“O enfraquecimento da TAP, considerando que é extremamente preocupante não só para o futuro da transportadora mas para todo o sector turístico”, Adaptado de Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“Uma quebra abrupta ou uma alteração muito significativa na TAP podem provocar um tropeção muito grande não só na companhia, mas em todo o sector hoteleiro, agências de viagem, indústria da animação e restauração”, Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>
<p>A.5 Segunda Lei da Termodinâmica</p> <p>Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia</p>	<p>“Os efeitos mais nefastos ainda estão para vir. O clima de conflito está instalado, está percepcionado pelo mercado, não terminou, e um clima de conflito gera uma absoluta quebra de confiança no mercado”, Adaptado de Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>

## B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

## C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto		
Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo		
Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão		
Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	<p>“O que aconteceu agora foi uma traição muito grande ao mercado, e o mercado não perdoa estas traições. O mercado vai levar algum tempo a retomar”, Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>

	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança	“O clima de conflito está instalado na transportadora, o que está a provocar uma quebra na confiança dos consumidores”, Adaptado de Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i> , 11 de Maio de 2015	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas familiares e	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	

	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

António Pedro Vasconcelos

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica	
Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações	
Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor”	
Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta	
Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica	
Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	<p>“Como exemplo de cláusulas ilegais contidas no caderno de encargos a obrigação de que a sede da TAP se mantenha em Portugal, o que vai contra o direito de livre estabelecimento estipulado pelas normas europeias”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i>, 11 de Maio de 2015</p> <p>“Na sexta-feira o tribunal reconheceu o mérito dos argumentos expostos e aceitou julgar a acção principal e a providência cautelar”, António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i>, 11 de Maio de 2015</p>

C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias		Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias		Exemplos
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		“Se cada membro da administração estiver num país diferente, onde é que as decisões são tomadas, onde é que está situada a direcção da empresa?”, António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i> , 11 de Maio de 2015
Categorias		Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	“Não podendo impedir a decisão do Governo, os membros da associação tiveram necessidade de impugnar um processo cheio de vícios e ilegalidades que só prejudicará Portugal, os cidadãos e o erário público”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i> , 11 de Maio de 2015  “O caderno de encargos aprovado pelo Governo para a privatização da TAP está enfermo de ilegalidades”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i> , 11 de Maio de 2015
	Desconfiança	“O curioso desse acórdão é que o advogado-geral do processo era o actual ministro-adjunto e do Desenvolvimento Regional [Miguel Poiães Maduro], que, de acordo com António-Pedro Vasconcelos, pugnou pela ilegalidade da restrição à deslocação da sede de uma empresa”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i> , 11 de Maio de 2015
	Intransigência	“O caderno de encargos que serve de base à venda da transportadora aérea contém ilegalidades e cláusulas abusivas que serão impossíveis de cumprir pelo comprador”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i> , 11 de Maio de 2015  “O movimento <i>Não TAP os Olhos</i> continua contra a privatização da transportadora”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i> , 11 de Maio de 2015
	Rigidez	
Categorias		Exemplos
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

D. Crise

Categorias		Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	“Não está posta de parte a possibilidade de se interpor outras acções para travar a venda da companhia”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i> , 11 de Maio de 2015

	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
	Clientes e consumidores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

João Cotrim Figueiredo

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistêmica Contextualização, conjunção, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

C. Liderança

Categorias	Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	
	Esperança	
Categorias	Exemplos	
C.4 Persuasão		

Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias	Exemplos	
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade		

#### D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança	“Danos reputacionais vão-se prolongar muito para além do período de greve, acrescentando que as meras ameaças que possam vir de outros períodos de greve no futuro vão fazer com que não haja segurança suficiente para os turistas que queiram visitar o país e continuar a usar a TAP”, Adaptado de João Cotrim Figueiredo, <i>Público</i> , 11 de Maio de 2015	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	

	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

Miguel Pais de Amaral

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	
A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	<p>“A greve dos pilotos não é factor crítico na análise”, Adaptado de Miguel Pais de Amaral, <i>Diário de Notícias</i>, 12 de Maio de 2015</p> <p>“Ainda não assumiu uma decisão final quanto ao processo de privatização da transportadora aérea”, Adaptado de Miguel Pais de Amaral, <i>Diário de Notícias</i>, 12 de Maio de 2015</p>

--	--	--

C. Liderança

Categorias		Exemplos	
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação			
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento			
Categorias		Subcategorias	Exemplos
C.3 Confiança		Serenidade	“Ainda não temos decisão. Penso que iremos tomar essa decisão mais perto de sexta-feira [fim do prazo para entrega de propostas], mas neste momento o consórcio está a trabalhar”, Miguel Pais de Amaral, <i>Diário de Notícias</i> , 12 de Maio de 2015
		Esperança	
Categorias		Subcategorias	Exemplos
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança			
Categorias		Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade		Hostilidade	
		Desconfiança	
		Intransigência	
		Rigidez	
Categorias		Subcategorias	Exemplos
C.6 Antecipação do futuro Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade			

D. Crise

Categorias		Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito		Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
		Situação de emergência	
Categorias		Subcategorias	Exemplos
D.2 Reputação Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança			

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
Clientes e consumidores		
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		
Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem		

José Lopes

A. Complexidade

Categorias	Exemplos
A.1 Globalidade Sistémica Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo	
A.2 Foco nas relações Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho	
A.3 “Estranho Atractor” Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento	

A.4 Efeito Borboleta Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento	
A.5 Segunda Lei da Termodinâmica Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia	

#### B. Comunicação

Categorias		Exemplos
B.1 Informação é poder		
Categorias		Exemplos
B.2 <i>Feedback</i>	Subcategorias	
	Fonte de Motivação	
	Retorno de informações	

#### C. Liderança

Categorias		Exemplos
C.1 Trabalho Conjunto Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação		
C.2 Dar o exemplo Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento		
Categorias		Exemplos
C.3 Confiança	Serenidade	“A companhia de baixo custo foi a escolhida por muitos passageiros para voar onde a <i>TAP</i> não estava a conseguir chegar, especialmente por passageiros que nunca tinham voado com a <i>easyJet</i> sobretudo no segmento business”, Adaptado de José Lopes, <i>Diário de Notícias</i> , 12 de Maio de 2015
	Esperança	
Categorias		Exemplos
C.4 Persuasão Direcção, propósito, influência, mudança		
Categorias		Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	
	Desconfiança	
	Intransigência	
	Rigidez	
Categorias		Exemplos

C.6 Antecipação do futuro	
Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade	

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos <i>stakeholders</i>	
	Situação de emergência	
Categorias	Exemplos	
D.2 Reputação		
Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança		
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	"Obviamente que numa situação destas há transferências de tráfego", José Lopes, Diário de Notícias, 12 de Maio de 2015
	Grupos de interesse especiais	
	<i>Media</i>	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	<i>Management</i> , nacional ou internacional	
	Trabalhadores	
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	
	Negação	
	Distância	
	Justificação	
	Captação	
	Ação Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade		

Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem	
---	--

## Anexo C – Apresentação das tabelas por categoria

### A. Complexidade

Categorias	Exemplos
<p>A.1 Globalidade Sistémica</p> <p>Contextualização, conjugação, foco no todo, supremacia do todo, uma parte enquanto membro de um todo</p>	<p>“É uma situação muito difícil, sobretudo para a própria empresa e para o país”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i></p> <p>“Uma greve dos pilotos da TAP nos termos em que foi preanunciada só prejudica a própria TAP e prejudica gravemente”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i></p> <p>“Há um reconhecimento generalizado que a TAP pode caminhar para uma situação extremamente difícil que eu gostaria que não acontecesse”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Portugal precisa e para a TAP este pode ser um momento decisivo”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“5% de nada é nada. 20% de nada é nada. Eu gostava imenso de ter uma TAP amanhã”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“A greve em curso não é contra a privatização, Hélder Santinhos acrescentou que o que o SPAC deseja é ver a TAP bem gerida, seja pela via da gestão pública ou da privada”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não há direito, tanta falta de consideração pela economia do país, pela vida dos clientes da empresa, pelos passageiros, pelo turismo, pelos colegas da própria TAP, que não são apenas os pilotos”, Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A TAP é a empresa estratégica fundamental para garantir a soberania nacional”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A difícil situação vivida pela empresa exige que parem os sinais de instabilidade que continuam a ser dados ao mercado, concentrando-nos todos no que é prioritário: salvar o futuro da TAP”, Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>
<p>A.2 Foco nas relações</p> <p>Conexões, ligações, padrões, grupo, nada vive sozinho</p>	<p>“Não é um recuo que estou a pedir, apelo ao bom senso, em nome da TAP, sobretudo em nome de todas as pessoas que trabalham na TAP e que são colegas dos pilotos”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O Governo ignorou totalmente a posição do PS, a posição dos trabalhadores da TAP e aquilo que é o sentimento geral do país de que a TAP é um activo fundamental para o país e que em caso algum deveria ser alienada a 100%”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Chamou os jornalistas ao Ministério da Economia para agradecer aos clientes e trabalhadores da TAP e para fazer mais um apelo ao Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil, que convocou a greve. A TAP não trabalha para o Governo, não trabalha para o Estado, disse o governante, lembrando que o motivo pelo qual a TAP opera todos os dias são os clientes”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p> <p>“A ameaça de um novo período de greves revela um profundo desrespeito para com os portugueses, o país e a empresa”, Adaptado de Marques Guedes, <i>Público</i></p>
<p>A.3 “Estranho Atractor”</p> <p>Teoria do caos, sistema caótico, padrão, estado de ordem, comportamento</p>	<p>“Pode ter viabilidade, pode crescer e pode ser útil ao país, desde que a sua gestão possa contar com uma nova capitalização e com o bom desempenho dos seus profissionais”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i></p> <p>“Estas propostas para melhorar a situação financeira da TAP podem ser no âmbito de uma política comercial mais forte ou da redução de custos”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O Governo aguarda um plano da administração da TAP que permita a minimização das exigências de tesouraria”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p>

<p>A.4 Efeito Borboleta</p> <p>Teoria do caos, alteração de uma parte, mudança do todo, relações quebradas, reajustamento</p>	<p>“No final de uma marcha silenciosa, Fernando Santos afirmou aos jornalistas que a saúde financeira da TAP é a grande preocupação dos trabalhadores que se manifestaram hoje, no aeroporto de Lisboa”, Adaptado de Fernando Santos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“É mais um retrocesso para a economia nacional, que tem um impacto extremamente negativo no sector do turismo”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Se o impacto da greve for aquele que está estimado, a TAP poderá fechar ou ser sujeita a uma reestruturação que pode levar ao despedimento de 30 a 40 por cento dos trabalhadores”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A manutenção da greve terá efeitos muito negativos na economia portuguesa, sobretudo no turismo, e também na sustentabilidade económica da TAP, tal como a conhecemos”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“As graves consequências que esta tem para a empresa e para o país”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os meus colegas devem concentrar-se em pensar pela sua cabeça e saber que dentro de poucas semanas, ou no fim desta greve, teremos uma TAP diferente”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“A TAP é uma grande companhia e marca muito importante para Portugal. Faço um apelo, pensem no país, pensem no turismo, pensem na economia, pensem na vossa empresa, não contribuam para a destruir”, Paulo Portas, <i>Observador</i></p> <p>“A TAP não é uma companhia qualquer, é uma companhia que garante hoje a soberania nacional e o risco de perdermos a TAP é um risco enorme para o futuro do país”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A greve na TAP afecta o prestígio da companhia e a imagem de Portugal enquanto destino turístico”, Adaptado de Rui Machete, <i>Público</i></p> <p>“Uma ameaça verdadeiramente irresponsável, sobretudo para sectores como o turismo, que têm direito a uma vida previsível”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“O enfraquecimento da TAP, considerando que é extremamente preocupante não só para o futuro da transportadora mas para todo o sector turístico”, Adaptado de Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i></p> <p>“Uma quebra abrupta ou uma alteração muito significativa na TAP podem provocar um tropeção muito grande não só na companhia, mas em todo o sector hoteleiro, agências de viagem, indústria da animação e restauração”, Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i></p>
<p>A.5 Segunda Lei da Termodinâmica</p> <p>Tendência para o caos, desorganização, ordem/desordem, fonte externa de energia, infusão de energia</p>	<p>“Se possível cancelem a greve, se ela for para a frente será tremendo para a TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Se a empresa não tiver dinheiro para solver os seus compromissos, fecha”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os dez dias de paralisação são um abuso e vão dar cabo da tesouraria da empresa”, Adaptado de Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Considerar que não deve haver nenhum investimento na TAP é uma forma de matar a empresa, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p> <p>“Esta greve é um passo para o abismo e a destruição da empresa”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Carlos Silva criticou ainda a greve convocada pelo SPAC de contribuir para o afundamento da TAP e para a destruição das mais-valias”, Adaptado de Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A área da manutenção está num descalabro operacional, sem efectivos”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i></p> <p>“No Porto, a situação foi mais difícil, porque é uma base muito grande da Portugália (PGA), que tem registado um nível mais elevado de adesão à greve”, Adaptado de Isabel Palma, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Com a privatização da TAP fica posto em causa o que é essencial para a nossa economia, a maior empresa exportadora nacional, a que faz a nossa ligação ao mundo, às comunidades imigrantes”, Adaptado de Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Está a acompanhar com muita apreensão a greve dos pilotos da TAP, que considerou o culminar de todo um processo que tem sido muito negativo, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“É tempo de o Governo procurar o consenso político, que devia ter começado por procurar, de desistir da segunda fase de privatização e de encontrarmos uma solução que garanta a viabilidade da empresa, devolva paz social à empresa e permita parar esta greve, que está, obviamente, a ser negativa para o</p>

	<p>conjunto da economia nacional e que será mais um passo para que o futuro da TAP não seja aquele que o país e os portugueses precisam que seja”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A cada dia que passa, a situação piora, na medida em que aumenta o número de passageiros afectados”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O impacto financeiro dos três primeiros dias de greve dos pilotos, incluindo custos indiretos, é de 10,020 milhões de euros”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Se a greve durar os dez dias, tal como foi convocada pelo SPAC - Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil, o impacto financeiro será de 30 milhões de euros”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O efeito agregado de todos estes factores leva-nos a estimar, com alguma precisão, o impacto da greve nos primeiros três dias de operação em 10,020 milhões de euros”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O prejuízo do ponto de vista do prestígio da companhia, do pessoal e o risco que faz correr é grande”, Rui Machete, <i>Público</i></p> <p>“Em cinco dias de greve a empresa teve um prejuízo de 17 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esta greve já está a causar estragos na TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“Porque esta privatização é diferente, está a ser realizada no final da legislatura e não há um consenso político, é uma operação precipitada”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“Os prejuízos para a empresa em 35 milhões de euros, um efeito que dificulta ainda mais a gestão de tesouraria da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“Junta o efeito da paralisação de dez dias promovida pelo sindicato dos pilotos, com os custos dos problemas operacionais e dos protestos laborais registados no ano passado para chegar a um efeito total de 100 milhões de euros”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p> <p>“A companhia perdeu quase 25 milhões de euros de receitas, a que se somam outros dez milhões de custos com dormidas, refeições e despesas de encaminhamento de passageiros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“Os efeitos mais nefastos ainda estão para vir. O clima de conflito está instalado, está percepcionado pelo mercado, não terminou, e um clima de conflito gera uma absoluta quebra de confiança no mercado”, Adaptado de Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i></p> <p>“Essa instabilidade provoca prejuízos diretos, afecta dramaticamente os recursos financeiros, prejudica a imagem, consome energias, desviando a atenção dos objectivos”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>
--	---

## B. Comunicação

Categorias	Exemplos	
B.1 Informação é poder	<p>“O Presidente da República disse entender que não deve acrescentar absolutamente mais nada”, Adaptado de Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não estamos ainda a avançar com números”, Carina Correia, <i>Público</i></p> <p>“A assessoria de imprensa do SPAC disse que Hélder Santinhos não iria prestar declarações”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Público</i></p> <p>“Nada mais ter a acrescentar às declarações que fez sobre o assunto na semana passada”, Adaptado de Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Relativamente à existência de novas greves novas medidas serão anunciadas a seu tempo”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“O grupo de trabalho constituído para o desenvolvimento deste plano apresentará brevemente as suas propostas”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
B.2 Feedback	Fonte de Motivação	“Alguns dos pilotos estão contra a greve e por isso vão voar entre dia 01 e 10 de maio”, Carlos Leitão, <i>Observador</i>

		<p>“Os pilotos têm bom senso, os pilotos sabem o que fazem. Também gostei de ouvir as palavras de um dos membros do Governo, que disse não confundir a direcção do sindicato com o alto profissionalismo dos pilotos da TAP”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“Como português, agradeço aos pilotos que estão a fazer a TAP voar. Não são fura-greves são salva-empresas”, Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Mais de 80% dos passageiros conseguiram chegar aos seus destinos e 70% dos voos programados foram feitos”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“Queremos agradecer aos pilotos que hoje vieram trabalhar”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Todos os portugueses que gostam da TAP estão agradecidos para com os pilotos que vieram trabalhar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>Referente ao dia de ontem “Mais de 80% dos passageiros conseguiram chegar aos seus destinos e 70% dos voos programados foram feitos”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“Está a verificar a tendência dos dois primeiros dias de greve ao se realizarem 70 % dos voos, incluindo os serviços mínimos, estando a ser cancelados cerca de 30 por cento dos voos”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Até hoje, têm-se apresentado ao serviço pilotos em número suficiente para assegurar aquela percentagem de voos”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Foram realizados 148 voos e 62 foram cancelados, o que é ligeiramente superior aos 70% de ontem”, Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“Nos primeiros seis dias de greve dos pilotos da TAP realizaram-se 70% dos voos programados e foram transportadas 80% das pessoas com viagens marcadas para aqueles dias”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Elogiou o profissionalismo dos trabalhadores em funções durante a greve”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O dia de quinta-feira foi um dia excepcionalmente bom no contexto de greve, já que se realizaram 195 voos, tendo sido cancelados 66”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“A média de hoje para a operação realizada é de 70,1%, cerca de 70%, como tem vindo a ser a média”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p> <p>“Até às 13:00 do dia de hoje, do total dos voos programados foram realizados 159 voos e cancelados 64, isto faz uma percentagem de voos realizados de 71%, ligeiramente superior à que se verificou em outros dias de greve”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Elogia o trabalho de muitos trabalhadores, de pilotos (que não fizeram greve), pessoal de cabine e de terra”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>
	Retorno de informações	<p>“Rubriquei e assinei esse acordo. Não dava polémica, era muito clarinho e transparente”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“Segundo Carina Correia, porta-voz da Transportadora Aérea Portuguesa, foram realizados 52 voos, número que abrange os serviços mínimos e os regressos a Portugal - também incluídos nos serviços mínimos, sem especificar o número de ligações cumpridas fora deste contexto”, Adaptado de Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Há muitos aviões fora da base e todos os regressos a Lisboa faziam parte dos serviços mínimos”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Nos voos operados em equipamento TAP, 155 foram realizados e 31 cancelados, enquanto nos voos em equipamento Portugália se realizaram 11 e se cancelaram 41”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Assumi mesmo ter ontem sido surpreendido quando veio a informação de que não tinha sido aceite tudo o que tinha sido acordado durante as reuniões com os sindicatos”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Nos voos operados em equipamento TAP, 155 foram realizados e 31 cancelados, enquanto nos voos em equipamento Portugália se realizaram 11 e se cancelaram</p>

		<p>41”, Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“Os voos contabilizados até às 17h00 representam 75 a 80% da operação prevista, uma vez que há pouco mais de 300 voos programados no total do dia, ou seja, até à meia-noite”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“Foram realizados 52 voos até às 8h00, número que abrange os serviços mínimos e os regressos a Portugal – também incluídos nos serviços mínimos, sem especificar o número de ligações cumpridas fora deste contexto”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“Se a greve tivesse sido cancelada ontem às 20h, o prejuízo contabilizado em reservas perdidas era de 7,5 milhões de euros”, António Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“Parpública -- a sociedade que gere as participações do Estado em empresas -, o exercício de 2014 pautou-se por uma diminuição dos resultados consolidados do grupo face ao ano 2013, tendo-se fixado em 367 milhões de euros negativos em consequência dos resultados obtidos pela 'holding' Parpública e pelo Grupo TAP”, Adaptado de Pedro Ferreira Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Hoje temos um panorama semelhante ao dia de ontem [sexta-feira] com as tripulações a se apresentarem ao serviço para a realização dos voos nos vários aeroportos”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Entre os 40 voos cancelados no segundo dia de protesto dos pilotos, 28 foram da companhia aérea TAP e 12 da Portugaláia (PGA)”, Adaptado de Lúcia Cavaleiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Em termos percentuais é semelhante ao dia de ontem [sexta-feira]”, Isabel Palma, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Foram realizados 123 voos, número que abrange os serviços mínimos, mas que este sábado se limitam a cerca de duas dezenas por já não haver os regressos obrigatórios à base, que aconteceram no primeiro dia de paralisação”, Adaptado de Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p> <p>“O dia de hoje tem características diferentes”, Carina Correia, <i>Público</i></p> <p>“Foram realizados 139 voos, número que abrange os serviços mínimos, dos quais 125 da companhia TAP e 14 da PGA”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A TAP realizou 163 voos, 31 dos quais abrangidos pelos serviços mínimos, e cancelou 45, enquanto da PGA foram realizados 26 e cancelados 38”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A greve dos pilotos da TAP levou ao cancelamento de 50% dos voos planeados, até às 18h00, e a estimativa é que se atinja hoje 70 a 80%”, Adaptado de Miguel Sêro, <i>Observador</i></p> <p>“A adesão está a evoluir no sentido esperado e, na PGA [Portugaláia], os voos cancelados superam os 90%”, Miguel Sêro, <i>Observador</i></p> <p>“Lamentou que a empresa esteja a utilizar entre 190 a 200 pilotos que pertencem à estrutura de chefia [como por exemplo instructores, verificadores, chefes de pilotos], conseguindo, com isso, viabilizar a operação durante os primeiros dias”, Adaptado de Miguel Sêro, <i>Observador</i></p> <p>“Disposto a qualquer negociação com o Governo em relação às exigências dos pilotos face à privatização da empresa”, Adaptado de Miguel Sêro, <i>Observador</i></p> <p>“Até às 18h00 desta segunda-feira realizaram-se 70% dos voos previstos, um valor semelhante ao registado durante o fim-de-semana”, Adaptado de Carina Correia, <i>Público</i></p> <p>“O aeroporto de Lisboa tem dimensão maior, é aqui que está o principal hub da companhia. Lisboa gera mais tráfego e toda a operação para as Américas e África”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“É relativo, porque a maior parte dos pilotos acaba por não recorrer ao fundo de greve”, Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“António Costa quer para a TAP um aumento de capital que seja depois disperso em bolsa por privados - e mantendo o Estado seja um controlo maioritário de pelo</p>
--	--	--

		<p>menos 51%”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Achamos que é muito importante a TAP ter capital privado, mas achamos que o modelo proposto pelo PS é uma impossibilidade técnica”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O balanço é semelhante aos dias anteriores, ou seja, o rácio entre os voos realizados e cancelados permite manter a actividade da companhia na ordem percentual dos dias anteriores: cerca de 70% de voos”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p> <p>“No início, a direcção do sindicato antevia que ao sétimo dia não haveria pilotos suficientes para que os serviços mínimos fossem cumpridos”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“Sabemos o impacto já daqui a pouco tempo, seja no número de candidatos, seja no valor”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“Os custos da greve, que teve início a 01 de maio e se prolonga até dia 10, são na casa dos 30 milhões de euros e as exigências feitas pelo SPAC ao Governo e à TAP representam 6,5 milhões de euros por ano”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Um dos aspectos que o SPAC gostaria de ver solucionado se relaciona com a quebra salarial que houve com a aplicação de orçamentos restritivos devido à crise e que levaram a que as remunerações salariais do sector público, nomeadamente, dos pilotos, fossem reduzidas”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Público</i></p> <p>“A TAP cancelou hoje, penúltimo dia da greve de 10 dias dos pilotos, 84 voos de um total de 281 programados até às 18:00 horas”, Adaptado de Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p> <p>“Os números de hoje estão em linha com os dias anteriores”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p> <p>“O sábado é um dia em que tradicionalmente há mais movimentos nos aeroportos, sendo que até às 12:30 horas em Lisboa, de um universo de 221 voos, a TAP cancelou 76 voos e operou 145 voos”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p> <p>“Alguns destes voos são chamados de circulares, por passarem por mais de um destino para transportar os passageiros”, Lúcia Cavaleiro, <i>Observador</i></p> <p>“A média dos voos programados ronda os 300 voos por dia e remeteu para o final do dia informação sobre os últimos números, nomeadamente o impacto desta greve dos pilotos”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Como exemplo de cláusulas ilegais contidas no caderno de encargos a obrigação de que a sede da TAP se mantenha em Portugal, o que vai contra o direito de livre estabelecimento estipulado pelas normas europeias”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A TAP conseguiu realizar mais de 70% dos voos, tendo sido capaz de assegurar, durante os dez dias paralisação, 2017 ligações (278 das quais ao abrigo dos serviços mínimos decretados pelo tribunal arbitral)”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“O Governo não pode antecipar as medidas que serão apresentadas pela administração da TAP”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“Na sexta-feira o tribunal reconheceu o mérito dos argumentos expostos e aceitou julgar a acção principal e a providência cautelar”, António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i></p> <p>“A greve dos pilotos não é factor crítico na análise”, Adaptado de Miguel Pais de Amaral, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Ainda não assumiu uma decisão final quanto ao processo de privatização da transportadora aérea”, Adaptado de Miguel Pais de Amaral, <i>Diário de Notícias</i></p>
--	--	---

C. Liderança

Categorias	Exemplos	
<p>C.1 Trabalho Conjunto</p> <p>Líder e seguidores, caminho, relação, espírito de equipa, participação</p>	<p>“Dezenas de trabalhadores da TAP apelaram hoje à desconvocação da greve dos pilotos, realizando uma marcha silenciosa em Lisboa, explicou um dos promotores do protesto, Fernando Santos”, Adaptado de Fernando Santos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Houve um grande empenho da empresa para que a greve fosse cancelada e lamentou que a paralisação se mantenha agendada”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os serviços da companhia estão a fazer tudo para encontrar soluções para todos os passageiros com voos cancelados e adiados, nomeadamente o encaminhamento para outras companhias aéreas, outros voos da própria TAP ou dando proteção em terra”, Adaptado de Isabel Palma, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O governante renovou o apelo aos pilotos para continuarem a trabalhar, de modo a permitir à TAP manter os níveis de operação dos últimos dias, apesar da greve”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O enorme esforço e profissionalismo demonstrados ao longo dos sete dias de greve, quer pelos pilotos que têm viabilizado diariamente a maior parte da operação” da companhia, quer por todo o pessoal envolvido nas diversas actividades”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Voltou a apelar à responsabilidade dos pilotos”, Adaptado de Marques Guedes, <i>Público</i></p> <p>“Foi importante para os potenciais investidores perceberem que a TAP voa, mesmo com a greve dos pilotos”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i></p>	
<p>C.2 Dar o exemplo</p> <p>Indivíduo que vai à frente, transparência, encorajamento</p>	<p>“Uma greve nunca é oportuna. Cá estaremos para assumir as responsabilidades”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Gostava que as pessoas pensassem em consciência, não quero influenciar”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“Já se manifestou contra esta greve nos termos em que o fez e com os quais está “solidário”, Adaptado de Sampaio da Nóvoa, <i>Público</i></p> <p>“Mesmo nos percursos de curto curso, onde a incidência da greve é maior, faço um apelo aos pilotos para verem a atitude dos seus colegas”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“Devia haver mais serviços mínimos no Porto, mas de qualquer forma adianta que a companhia aérea já está a resolver a situação”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“Face à escassez de serviços mínimos, decidida pelo Tribunal Arbitral do Conselho Económico e Social, a companhia procurou fazer os voos que protegessem o maior número possível de passageiros”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Um sinal que os pilotos dão de que põem a empresa em primeiro lugar e não se deixam confundir com o caminho radical da direcção do sindicato”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“Hoje, além de ser um dia com características diferentes, uma vez que é véspera de fim-de-semana, há um maior volume de passageiros, no entanto, também podemos verificar que o aeroporto está bastante tranquilo, tem sido feito um esforço muito grande de aviso aos passageiros para recolocação em outros voos”, Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“Infelizmente, a instabilidade que temos vivido fez-nos perder espaço no mercado, pelo que a nossa principal tarefa, no imediato, passa por reajustar a empresa à sua adequada dimensão”, Fernando Pinto, <i>Observador</i></p> <p>“A principal tarefa da companhia depois da greve de pilotos é reajustar-se à sua adequada dimensão, considerando que esse trabalho é indispensável e independente da privatização”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
<p>C.3 Confiança</p>	<p>Serenidade</p>	<p>“Felizmente para os passageiros há pilotos a apresentar-se ao serviço”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Segundo a porta-voz da TAP, os passageiros dos 21 voos cancelados - os passageiros de seis deles tinham sido contactados antecipadamente - estão a ser acompanhados pelos serviços da TAP que tentam encontrar um solução, que pode passar por mudar de voo, a data ou receber um 'voucher' com o valor pago, com duração de um ano”, Adaptado de Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Há uma percentagem significativa de tripulantes técnicos que vieram trabalhar</p>

	<p>hoje”, Carina Correia, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Cerca de 300 pilotos não são sindicalizados no SPAC, o que justifica a diferença, pois entre os sindicalizados a taxa de adesão prevista está a verificar-se”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não é uma greve que destrói uma empresa”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Há mais voos que se estão a realizar hoje, porque já não existe o efeito do regresso. O número de voos realizados é claramente superior às melhores previsões para o dia de hoje”, Lúcia Cavaleiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Há tripulantes técnicos a apresentarem-se ao serviço”, Carina Correia, <i>Público</i></p> <p>“Questionado pela Lusa sobre a possibilidade de o número de voos cancelados aumentar ao longo dos dez dias de greve por necessidade de respeitar o tempo de descanso dos pilotos, André Serpa Soares afirmou que o problema não se coloca, porque os pilotos de serviço não são sempre os mesmos, prevendo-se que a tendência para a realização de 70% dos voos se mantenha na segunda-feira”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Na TAP é escrupulosamente respeitado o tempo de descanso obrigatório dos pilotos. Não são violados os regulamentos de segurança de voo”, André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>Em relação a Lisboa, “Mais soluções, mais voos para mais destinos e logo um escoamento mais fácil dos passageiros do que no Porto”, Adaptado de Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“É importante que a direcção sindical oiça os apelos do país e ponha fim à greve, que ainda está prevista para mais seis dias”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p> <p>“Já esperávamos esta atitude de enorme elevação dos pilotos que apareceram para trabalhar”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p> <p>“A estratégia seguida teve como objectivo minimizar o impacto da paralisação dos pilotos, rejeitando que signifique que o grupo esteja a subalternizar ou a desinvestir no aeroporto do Porto”, Adaptado de André Serpa Soares, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“É natural que a TAP procure garantir o maior número de passageiros possíveis”, André Serpa Soares, <i>Público</i></p> <p>“A greve tem sido um insucesso do ponto de vista daquilo que os sindicatos medem. O número de voos realizados tem sido bastante superior aos não realizados”, Rui Machete, <i>Público</i></p> <p>“Faremos o que nos compete. Criaremos condições para que a empresa possa concorrer no mercado com as mesmas armas de todos os seus concorrentes”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“A greve está a ser muito eficaz, não deve ser desvalorizada e não foi um fracasso e lembrou que o fundo salarial de greve tem uma reserva muito grande”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Tínhamos o país inteiro contra os pilotos, reconheceu esta sexta-feira o dirigente do sindicato dos pilotos (SPAC), mas mesmo neste contexto muito adverso conseguimos infligir um dano de 30 milhões na companhia”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“O fundo salarial do sindicato tem uma reserva muito grande e, mesmo que não fosse suficiente, haveria outros mecanismos para fazer greve”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Público</i></p> <p>“A TAP nunca teve uma greve com adesão tão baixa como a que os pilotos terminaram no domingo”, Adaptado António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Nunca uma greve na TAP teve uma adesão tão baixa”, António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“O processo continua e é necessário para assegurar a estabilidade e o desenvolvimento da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“Ainda não temos decisão. Penso que iremos tomar essa decisão mais perto de sexta-feira [fim do prazo para entrega de propostas], mas neste momento o consórcio está</p>
--	---

		<p>a trabalhar”, Miguel Pais de Amaral, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A companhia de baixo custo foi a escolhida por muitos passageiros para voar onde a TAP não estava a conseguir chegar, especialmente por passageiros que nunca tinham voado com a easyJet sobretudo no segmento business”, Adaptado de José Lopes, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Dar um passo atrás para, de seguida, dar dois em frente”, Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“No curto prazo será possível construir um plano que corresponda às necessidades actuais, que se traduzem numa expressão simples: dar um passo atrás para, em seguida, dar dois em frente”, Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>
	Esperança	<p>“Acredito que os pilotos, tendo ainda 24 horas pela frente, saberão ponderar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Eu espero que os pilotos possam ponderar bem as consequências desta greve”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i></p> <p>“Pedi aos pilotos para que não adiram à greve”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Ainda tem esperança de que esta não se realize”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esperança que a sociedade portuguesa toda ainda mantém, até à última hora, de que a paralisação seja desconvocada”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“Disse esperar sinceramente que a generalidade dos pilotos da TAP não se reveja na posição do seu sindicato e que daí tire as suas consequências e que faça aquilo que o sindicato não teve flexibilidade para fazer: desconvocar aquela greve, declarou Passos, esperando que a TAP continue a voar nos próximos anos”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Público</i></p> <p>“Podemos evitar os 20 milhões [de euros] e o impacto indireto na economia”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os pilotos, na sua maioria, já deram a resposta que o país esperava, falta que a direcção sindical desconvoque a greve com a brevidade possível”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Disse hoje esperar que a TAP tome uma decisão construtiva sobre a retoma dos voos para a Guiné-Bissau”, Adaptado de Luís Campos Ferreira, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A decisão é da companhia, referiu, na expectativa de que a tome de maneira "construtiva e positiva, de forma a que as relações políticas entre Portugal e a Guiné-Bissau sejam ainda mais consistentes e mais fortes”, Luís Campos Ferreira, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esperamos que o bom senso venha mais tarde a reganhar o predomínio nas mentes dos pilotos da TAP”, Rui Machete, <i>Público</i></p> <p>“Esperamos que o Sindicato dos Pilotos volte a respeitar a palavra do acordo que livremente subscreveu, para que a TAP, depois desta greve, recupere a confiança dos passageiros”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Disse esperar que o Governo não tome nenhuma decisão que seja irreversível depois das legislativas”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Acredita que depois da paralisação os danos causados na credibilidade da empresa poderão ser contidos e será recuperada a confiança dos clientes”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O enorme esforço e profissionalismo que os pilotos e restantes trabalhadores da TAP têm demonstrado desde dia 1, o primeiro dos dez dias da greve convocada pelo Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil (SPAC), poderá permitir que a necessária reestruturação da companhia aérea seja encarada de forma um pouco menos exigente”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Com este esforço de controlo de danos em que estamos empenhados, a necessária reestruturação da empresa, a ter de ser levada a cabo, poderá talvez ser encarada de forma um pouco menos exigente, minorando os sacrifícios necessários”, Fernando Pinto, <i>Público</i></p>

	<p>“Eu espero que ninguém pense em comprar mais de 49% da transportadora aérea”, Adaptado de António Costa, <i>Público</i></p> <p>“Esperamos a apresentação do plano na próxima semana”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Seria impensável que, depois do custo desta greve, o país tivesse de viver perante a dúvida de uma nova greve. Não acredito nessa possibilidade. A larguíssima maioria dos pilotos demarcou-se do comportamento radical da direcção do SPAC”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p>
Categories	Exemplos
<p>C.4 Persuasão</p> <p>Direcção, propósito, influência, mudança</p>	<p>“Apesar de a greve poder merecer algum reparo crítico em relação a algum dos objectivos, isso não pode levar a desviar da questão central que é quem desencadeou este conflito”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os cidadãos portugueses e os turistas deviam pedir responsabilidades ao Governo pela falta de supervisão”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esta é uma greve convocada para 10 dias, não há memória... Não se trata de fazer pressão sobre ninguém, trata-se de chamar à atenção aqueles que têm responsabilidades”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O Governo está a entregar uma companhia rentável a um privado e a VEM, provavelmente, vai ficar nas mãos do Estado, sendo os portugueses a pagar a fatura, acrescentando que Pires de Lima não está preocupado com a TAP ou com o turismo”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“Quem quiser ser conseqüente e se apresente às próximas eleições legislativas com uma proposta alternativa à deste Governo tem de ser capaz de dizer que a TAP vai ser pública”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Espera que as eleições legislativas permitam travar as piores consequências desta decisão e impedir a segunda fase de privatização da empresa”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esta foi a posição que o PS tomou há muitos meses e o Governo deveria, nessa altura, ter feito aquilo que qualquer Governo em final de legislatura devia fazer, que era procurar um consenso político alargado e uma solução social sustentável para uma empresa desta importância”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Trata-se de duas regiões que têm no aeroporto Francisco Sá Carneiro uma importante infraestrutura de apoio à actividade exportadora das suas empresas, porta de entrada de relevantes fluxos turísticos e factor de mobilidade para milhares de portugueses daqui naturais ou que aqui vivem (...) que apela ao fim da greve na companhia aérea”, Adaptado de Paulo Nunes de Almeida, <i>Público</i></p> <p>“O PS será uma alternativa à política deste Governo e critica o executivo por precipitar decisões de privatização no fim da legislatura”, Adaptado de António Costa, <i>Público</i></p> <p>“O que desejo é que continuem a trabalhar e, se possível, que aumente o número de pilotos e voos”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“É importante para o país os aviões levantarem voo”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“Eu julgo que companhias como a TAP correspondem a setores estratégicos para um pensamento sobre Portugal, para uma visão de Portugal no mundo e devem manter-se debaixo do controlo público”, Sampaio da Nóvoa, <i>Observador</i></p> <p>“O PS - prometeu - tudo fará, sendo eventualmente Governo, para impedir a concretização da privatização, se ela entretanto avançar mesmo”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O meu governo tudo fará para evitar a perda do controlo”, António Costa, <i>Público</i></p> <p>“O Estado não está em condições de proceder à recapitalização da empresa, acrescentando que, se a privatização não for bem-sucedida, resta uma reestruturação que só pode assentar num despedimento colectivo sensível, na redução nas rotas, dos equipamentos”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Público</i></p> <p>“É muito difícil actuar em cima do acontecimento. Um bom dirigente é aquele que prevê os problemas e as oportunidades”, Henrique Neto, <i>Público</i></p> <p>“O próximo Governo do PS tudo fará que esteja ao seu alcance e que ainda seja possível fazer para assegurar que a TAP não tenha a maioria do capital privatizado”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A privatização deve ser antecipada de um acordo alargado que assegure a manutenção da TAP em</p>

	<p>Portugal”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“O Governo propõe a privatização total da empresa e o PS só 49%, e propôs um exercício de memória”, Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p> <p>“Se cada membro da administração estiver num país diferente, onde é que as decisões são tomadas, onde é que está situada a direcção da empresa?”, António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i></p> <p>“A transportadora terá de apresentar, nos próximos dias, um plano para mitigar os prejuízos de 35 milhões”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Este reajustamento vai permitir a reconstrução [da TAP] em bases sólidas e a posterior preparação para um novo ciclo de crescimento”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>	
Categories	Subcategorias	Exemplos
C.5 Agressividade	Hostilidade	<p>“Temos um Governo que violou a lei quando declarou, em dezembro passado, a requisição civil para os trabalhadores da TAP”, Arménio Carlos, <i>Observador</i></p> <p>“O executivo de Passos Coelho não pode deixar de ser condenado pela requisição civil ilegal que declarou em Dezembro, no âmbito de uma greve que era contra a privatização”, Adaptado de Arménio Carlos, <i>Observador</i></p> <p>“E, se o objectivo da greve é impedir a privatização da empresa, o primeiro-ministro considerou que esse é o mais perverso dos motivos”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i></p> <p>“A única coisa que eu diria, na véspera do início da greve programada pelo sindicato, era um apelo aos pilotos da TAP para que deixassem de olhar para o seu umbigo, olhassem para a empresa e olhassem para o país”, Luís Marques Guedes, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os três meses de negociações com o Governo e administração da empresa eram um logro”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os pilotos e trabalhadores não podem continuar reféns da gestão ruinosa e da falta de coragem política”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não posso, neste momento, ter ilusões [de que a greve possa ser suspensa]”, Cavaco Silva, <i>Observador</i></p> <p>“Os pilotos da companhia aérea nacional sabotaram a operação da empresa no verão passado”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p> <p>“Criticando a administração da empresa por estar a financiar as empresas low cost e depois diga não há condições para financiar a TAP”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p> <p>“Criticando o Governo por ameaçar e fazer chantagem quando fala de privatização e de despedimentos de trabalhadores”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p> <p>“Os problemas da TAP não tem a ver com questões económicas mas com uma opção do Governo de estourar tudo o que é património nacional”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p> <p>“Este Governo tem uma pressa louca de privatizar, disse, acrescentando que não lhes basta querer privatizar a transportadora aérea portuguesa, agora também pretendem fazer o mesmo ao Oceanário”, Adaptado de Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Carlos Silva desafiou depois os pilotos sindicalistas a saírem do seu lugar de conforto e do seu reduto e aprofundarem o diálogo”, Adaptado de Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Uma empresa que tem dificuldades, mas cujo bem comum e interesse comum deviam estar acima de lógicas egoístas”, Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esta greve de 24 horas é um cartão vermelho ao accionista, que não recebe os sindicatos para discutir a situação, e à empresa, pela sua total desresponsabilização”, Jaime Prieto, <i>Observador</i></p> <p>“As compensações pelo trabalho extraordinário anunciadas pela TAP são remendos para males maiores”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i></p> <p>“Tenho pena que tenham escolhido o 1º de Maio para fazer um exercício tão pouco digno, tão pouco pedagógico do que deve de ser o direito à greve, disse Passos</p>

		<p>Coelho, censurando a posição inflexível do sindicato que manteve a convocação da greve”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Público</i></p> <p>“O Governo está refém da administração liderada por Fernando Pinto, aliás como tem acontecido nos últimos anos, já que tem havido uma falha de supervisão crónica à administração por parte dos vários governos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“O que está em causa é uma questão ideológica do Governo que quer destruir o poder reivindicativo dos sindicatos em Portugal”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“O Governo, se quiser ser consequente com o que diz sobre os perigos da greve [dos pilotos da TAP] só tem um caminho: parar a privatização. A irresponsabilidade é de um Governo, que a poucos meses [do fim] do mandato, está a tentar vender todo o país ao desbarato”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O Governo decidiu ignorar todos e teimosamente avançar para um processo de privatização da TAP a 100%, o que é grave”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A greve dos pilotos da TAP absolutamente irresponsável e acusou o PS de taticismo político por só à 25.ª hora se ter lembrado de a condenar”, Adaptado de Nuno Magalhães, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Ouvimos com estupefação que a direcção do SPAC pensa vir a efectuar novos períodos de greve, disse o ministro, considerando isso uma ameaça verdadeiramente irresponsável”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“Tudo o que se passa com a TAP desde o princípio é mau, acusando o Governo liderado por Passos Coelho por à última da hora ter acordado mal para um problema”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Porventura alguém um dia perceberá porque é que esta legislatura tem sido devidamente esticada para que este Governo, à última da hora, possa fazer tudo aquilo que em desespero está a procurar fazer”, António Costa, <i>Público</i></p> <p>“O Estado português não está à venda”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não abdicaremos do exercício da autoridade democrática em nome de um desvario de última hora em que este governo se encontra, com a complacência de quem também já devia ter posto um pouco de ordem na forma como este governo está a usar e abusar dos seus poderes em final de mandato”, António Costa, <i>Público</i></p> <p>“António Costa nunca conseguirá explicar na vida como se iria capitalizar uma empresa como a TAP - onde o Estado está proibido de injectar dinheiro, com um accionista privado minoritário”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não podendo impedir a decisão do Governo, os membros da associação tiveram necessidade de impugnar um processo cheio de vícios e ilegalidades que só prejudicará Portugal, os cidadãos e o erário público”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O caderno de encargos aprovado pelo Governo para a privatização da TAP está enfermo de ilegalidades”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“É tempo das pessoas caírem em si, sublinha, considerando lamentável que os dirigentes do SPAC se orgulhem do prejuízo que provocaram à empresa”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“Mal seria que o movimento que promove uma TAP portuguesa seja aquele que agita a bandeira de ilegalidade perante critérios que disse que eram importantes”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p>
	Desconfiança	<p>“O piloto mostra-se muito reticente quanto ao que está por trás da greve de dez dias anunciada pelo sindicato dos pilotos, que se desenrolará entre 1 e 10 Maio”, Adaptado de Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“Parece-nos muito estranho como é que esta administração produz resultados negativos constantemente e não acontece nada”, Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“Apenas 30% dos pilotos estão a trabalhar quando, ainda hoje, a TAP divulgou que 70% dos voos programados até às 17h30 tinham sido realizados”, Adaptado de</p>

	<p>Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“O curioso desse acórdão é que o advogado-geral do processo era o actual ministro-adjunto e do Desenvolvimento Regional [Miguel Poiães Maduro], que, de acordo com António-Pedro Vasconcelos, pugnou pela ilegalidade da restrição à deslocação da sede de uma empresa”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i></p>
<p>Intransigência</p>	<p>“Não houve decisões novas”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Mas cedência a quê? De não se fazer a privatização? Isso está fora de questão”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i></p> <p>“O Governo tenciona levar até ao fim o processo de privatização, independentemente da greve dos pilotos marcada para os primeiros dez dias de Maio”, adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Pela informação que me foi dada pela própria TAP e pelo Governo não vejo que haja qualquer coisa que eu, pessoalmente, possa acrescentar”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não há mais nada a dizer aos pilotos”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Pilotos e trabalhadores da TAP estão cansados de pagar por erros que não são seus. Não aceitam que Governo faça mais concessões”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Há matérias em que não podemos ceder, nomeadamente em relação às condições de trabalho”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A UGT está sempre disponível para apoiar lutas sindicais mas nunca para apoiar que trabalhadores se transformem em accionistas”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“No caso presente, há um argumento muito difícil de gerir do ponto de vista sindical, que é a reivindicação do SPAC para ter uma participação na futura privatização. Uma coisa é o esbulho de direitos, outra coisa é isto, que não é um direito”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A partir do momento em que o sindicato não cumpriu o acordo que negociámos a 23 de dezembro, não há mais nada para negociar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Nas negociações que tivemos, essa questão está ultrapassada. Será discutida num momento posterior. Continuamos a acreditar que temos o legítimo direito, não digo a 10 ou 20%, mas a serem reconhecidos os salários de que abdicámos para termos essa participação. No entanto, já admitimos discutir essa questão em momento posterior, até para não prejudicar o actual processo de privatização”, Hélder Santinhos, <i>Público</i></p> <p>“Não há nada para negociar”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O governo tentou ir ao encontro de algumas das pretensões dos pilotos que não ferissem o acordo de dezembro, mas esse tempo já passou, a partir do momento em que os pilotos não cumpriram o acordo de Dezembro”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A TAP é de tal forma importante ao país que não pode de maneira nenhuma parar, não pode de maneira nenhuma ficar refém de uma lógica que não seja servir o país e a sua economia”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Ninguém compreende que a TAP, uma companhia de bandeira e a maior empresa exportadora do país, possa ficar refém de um interesse qualquer privado”, Adaptado de Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Em primeiro lugar, é incompreensível que não se tenham esgotado todos os esforços junto da Comissão Europeia para que se procedesse à capitalização pública da TAP, porque, ao contrário do que foi dito muitas vezes, não é verdade que a União Europeia não permita a capitalização pública da empresa”, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Mesmo que não houvesse recursos do Estado para fazer essa capitalização, a solução devia ter sido aumentar o capital da empresa por via da sua dispersão em bolsa e nunca, em circunstância alguma, perdendo o Estado a posição maioritária no capital da empresa”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Foi negativa a decisão da privatização, foi muita negativa a decisão de que a privatização fosse a 100%, foi muita negativa a decisão de a privatização se fazer no</p>

	<p>final da legislatura e sem que haja um consenso político alargado como era absolutamente imprescindível que houvesse para uma decisão desta dimensão estratégica”, António Costa, <i>Público</i></p> <p>“Insistiu na ideia de que o Governo deve parar o processo de privatização da companhia aérea portuguesa”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O tema é uma conversa surda porque estão em cima da mesa exigências impossíveis de satisfazer”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“O Governo prosseguirá com determinação o objectivo de privatizar a TAP”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“Mais importante seria Cavaco Silva ter falado com os pilotos muito antes, não agora. Agora não há nada a fazer”, Adaptado de Henrique Neto, <i>Público</i></p> <p>“António Costa insistiu na ideia de que é um enorme risco se o Governo privatizar mais do que 50% do capital da TAP, considerando que esta opção do executivo é errada, Adaptado de António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“No limite, com as reduções salariais, os trabalhadores poderiam, por absurdo, pedir um empréstimo para capitalizar a TAP, porque nenhum investidor privado vai capitalizar a empresa em mais de 100 milhões euros ou 200 milhões de euros”, Hélder Santinhos, <i>Público</i></p> <p>“O caderno de encargos que serve de base à venda da transportadora aérea contém ilegalidades e cláusulas abusivas que serão impossíveis de cumprir pelo comprador”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O movimento <i>Não TAP os Olhos</i> continua contra a privatização da transportadora”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Só pode desistir quem já fez uma proposta”, António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“É totalmente impensável que o país tenha de viver com a perspectiva de uma nova greve, hipótese que não foi excluída pela direcção do SPAC (Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil) na sexta-feira passada”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“O acordo assinado em Dezembro com nove sindicatos — que prevê que, em caso de privatização, o comprador não possa efectuar despedimentos colectivos enquanto o Estado for accionista ou durante 30 meses — é para cumprir. Mas isto apenas com os sindicatos que honraram os seus compromissos, o que deixa de fora o SPAC”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“O que aconteceu agora foi uma traição muito grande ao mercado, e o mercado não perdoa estas traições. O mercado vai levar algum tempo a retomar”, Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i></p>
Rigidez	<p>“Concedemos mais do que deveríamos”, Fernando Pinto, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A greve não está explicada e tem proporções que não fazem sentido” Adaptado de Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“Praticamente tudo já foi dito”, Cavaco Silva, <i>Observador</i></p> <p>“Numa eventual privatização, se houver uma parte para os trabalhadores, então que seja para todos”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A greve de dez dias que começou hoje a ser cumprida pelos pilotos da TAP tem uma dimensão e desproporção que não faz sentido absolutamente nenhum, acrescentando que a paralisação não foi explicada aos trabalhadores nem às outras pessoas”, Adaptado de Ângelo Felgueiras, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Cumprimos a nossa palavra e colocamos como condições na privatização os acordos que tínhamos feitos com os sindicatos e agora há um sindicato que quer negociar tudo outra vez e que nos acusa de sermos intransigentes por que não estamos disponíveis para darmos o dito por não dito e voltar a negociar tudo outra vez”, Pedro Passos Coelho, <i>Público</i></p> <p>“Quem é responsável pela desestabilização é o Governo com o seu anúncio de privatização da TAP, da entrega daquele património nacional, de uma empresa de bandeira, que emprega 12.000 trabalhadores, uma empresa que estabelece as relações lusófonas e que tem este ‘know-how’”, Jerónimo de Sousa, <i>Diário de</i></p>

	<p><i>Notícias</i></p> <p>“De acordo com o sindicalista, a administração da TAP tem deixado sair os seus quadros sem fazer nada, tem contratado companhias externas que não asseguram a qualidade da transportadora nacional e nada tem feito para contrariar o descontentamento dos seus trabalhadores”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i></p> <p>“Os pilotos que vieram trabalhar esta sexta-feira não fizeram nenhum favor ao Governo”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“Os resultados referentes a 2014 da Parpública, empresa do Estado que detém a TAP, comprovam que o problema da companhia não está no transporte aéreo, onde tem lucros, mas sim no negócio do Brasil, onde a Manutenção e Engenharia Brasil, SA (ex-VEM) tem tido prejuízos crónicos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“O executivo PSD/CDS-PP tem de parar já a privatização da TAP, que tem de ficar sobre controlo público”, Adaptado de Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não é novidade para ninguém que o BE, sendo um defensor do direito à greve de todos os trabalhadores, não concorda com esta greve, porque o que os pilotos querem é garantir que ficam com uma parte de uma empresa privatizada”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Este é o Governo que deve fazer perceber que o processo de privatização tem de parar já, porque se é verdade que a TAP não pode ficar refém dos interesses de um grupo, mais verdade é ainda que não pode ficar refém de um qualquer investidor estrangeiro que a venha comprar”, Catarina Martins, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Era essencial que o Governo revelasse capacidade de diálogo político e social, que não tem revelado, e não esgotasse estes últimos tempos desta legislatura com a precipitação de decisões [de privatização], seja nos transportes urbanos, na TAP, no setor das águas, que são decisões muito gravosas para o país e que Governo algum em final de legislatura devia sentir-se legitimado para tomar. É um erro que está a ser pago duramente pela economia nacional”, António Costa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Defender a TAP é fazer voar a TAP, não é esperar 30 dias para se dizer que se está contra uma greve que a pode impedir de voar”, Nuno Magalhães, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O sindicato teve uma atitude pouco responsável, no mínimo”, Adaptado de Marques Guedes, <i>Público</i></p> <p>“Temos mais experiência de acordos que não têm sido cumpridos”, Manuel Santos Cardoso, <i>Observador</i></p> <p>“É que nem sequer são os pilotos todos, é uma parte dos pilotos que põe um país paralisado e impotente a olhar para tudo isto”, Rui Rio, <i>Público</i></p> <p>“A vemos o prejuízo da TAP, o prejuízo da economia nacional e aqueles em que nós votamos, e que neste particular quase unanimemente apoiamos, incapaz de se impor a poucas dezenas de pessoas”, Rui Rio, <i>Público</i></p>
<p>Categorias</p>	<p>Exemplos</p>
<p>C.6 Antecipação do futuro</p> <p>Preparação, previsão, cenários possíveis, minimizar a imprevisibilidade</p>	<p>“Se acontecer alguma coisa má na TAP, se a TAP for obrigada a diminuir a sua actividade fortemente, ou outra coisa qualquer, os primeiros a encontrar outro emprego são os pilotos”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O impacto significativo que a greve de 10 dias na TAP poderá ter na economia nacional”, Adaptado de Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i></p> <p>“A paralisação de dez dias vai ter um impacto muito negativo e que, por isso, gera apreensão”, Adaptado de António Costa, <i>Público</i></p> <p>“Se a greve tiver o impacto previsto, a TAP não será a mesma no dia 16 de Maio”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Deus queira que na TAP não aconteça o que aconteceu noutros países da UE, em que as companhias foram forçadas a realizar despedimentos e a cortar nas rotas Mas, pelas informações que disponho neste momento, eu começo a recear que algo semelhante possa vir a acontecer na TAP”, Cavaco Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Todos vamos ser chamados às responsabilidades sobre essa TAP diferente. Uns por nos terem conduzido, outros por aquilo que fizeram e não fizeram, e outros pelo que disseram ou deixaram de</p>

	<p>dizer...”, Ângelo Felgueiras, <i>Observador</i></p> <p>“Se o prejuízo levar a transportadora aérea a falhar compromissos, encerra. A empresa tem de ser profundamente reestruturada. Não há outro caminho. A reestruturação é feita nos moldes que a Comissão Europeia nos deixar”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p> <p>“Seguindo a linha de raciocínio do Governo, que veio alertar para a possibilidade de reestruturações profundas na companhia de aviação por causa da instabilidade laboral, Cavaco Silva disse recear que este possa ser o desfecho”, Adaptado de Cavaco Silva, <i>Público</i></p> <p>“No final desta greve, vamos ter uma TAP diferente e todos vamos ser chamados à responsabilidade sobre essa TAP diferente”, Ângelo Felgueiras, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Na opinião de Jaime Prieto, o conselho de administração da TAP está a querer vender e aumentar a sua rede comercial de uma maneira desmesurada”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i></p> <p>“Projetado [o impacto] de uma forma linear no tempo para os sete dias restantes, as estimativas apontam para um impacto da greve superior a 30 milhões de euros”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Ora aqui chegados, nós ainda estamos a tempo de evitar mais 20 milhões de euros de impacto financeiro, já que os 10 milhões de euros passados já não os conseguimos evitar e os custos indiretos na economia associados a esta paralisação não são passíveis de ser evitados”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A mensagem que queremos passar no dia de hoje, quarto dia de greve dos pilotos, é que estamos a prever realizar 70% dos cerca de 300 voos programados, ou seja, manter aquilo que tem vindo a acontecer nos dias anteriores”, Carina Coelho, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A TAP de dia 11 de Maio não será igual à TAP de 1 de Maio”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“Esperar que, no que diz respeito ao processo de privatização, não haja consequências particularmente graves, mas algumas poderá haver, não vale a pena ter ilusões a esse respeito”, Adaptado de Rui Machete, <i>Público</i></p> <p>“Estimou que, a manter-se a situação, o prejuízo final chegue aos 35 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Este esforço evitará que maiores perdas e prejuízos sejam acarretados para a TAP”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Público</i></p> <p>“O caderno de encargos não prevê uma penalização do futuro dono da TAP caso o hub seja deslocado de Lisboa”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“A esta hora da manhã, o que podemos dizer é que perspectivamos que tendência de realização de voos se mantenha equivalente ao dos dias anteriores”, Carina Correia, <i>Observador</i></p> <p>“A proposta que o sindicato irá apresentar aos associados em assembleia-geral passará muito pelo rumo que estes querem dar aos acontecimentos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Público</i></p> <p>“A situação financeira da TAP ficou mais frágil depois desta greve de 10 dias, por isso pedimos à empresa que fizesse uma análise da situação e apresentasse propostas para mitigar esta fragilidade”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Este plano deverá incluir medidas que deem algum fôlego de tesouraria à empresa”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esse plano passará pela minimização de custos e por uma estratégia comercial mais agressiva, assinalando que o nível de actividade da empresa não é o mesmo que se registava antes da paralisação”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p> <p>“A transportadora terá de apresentar, nos próximos dias, um plano para mitigar os prejuízos de 35 milhões”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Este reajustamento vai permitir a reconstrução [da TAP] em bases sólidas e a posterior preparação para um novo ciclo de crescimento”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>
--	--

D. Crise

Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.1 Conflito	Diferentes interesses entre a organização e os respectivos stakeholders	<p>“O que está ali em causa [conflito entre pilotos, empresa e Governo] é que os pilotos querem ser accionistas da empresa privatizada, esse é que é o problema de fundo”, Arménio Carlos, <i>Observador</i></p> <p>“Não é um problema recente e, apesar de o Sindicato dos Pilotos estar a utilizar o processo de privatização para justificar esta greve, na verdade o Sindicato dos Pilotos tem, ao longo de muitos anos, aprisionado a estratégia da própria empresa e isso um dia terá que acabar”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i></p> <p>“O processo de privatização da empresa é uma enorme ameaça para os interesses nacionais e a privatização foi conduzida pelo Governo com uma enorme imprudência, não considerando a possibilidade de capitalização da TAP”, Adaptado de António Costa, <i>Observador</i></p> <p>“A situação que está a viver a TAP resulta fundamentalmente do objectivo do Governo de querer privatizar a empresa”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p> <p>“Alguns dos argumentos invocados para a greve pelo SPAC tornam muito difícil a sua compreensão pela generalidade dos portugueses, assim como pela generalidade das forças políticas e sociais”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A adesão à greve só não regista números mais elevados porque alguns pilotos colocam interesses individuais à frente de interesses colectivos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Podemos fazer um juízo crítico em relação a alguns objectivos que animam a paralisação”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Não confundimos o caminho radical que a direcção sindical tem vindo a tomar, com os pilotos que têm permitido que 70% da operação se faça independentemente da greve”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Esta greve não surgiu contra a privatização da empresa, surgiu como um ultimato para reclamar um quinhão da empresa e recuperar retroactivamente um conjunto de direitos, que estão consignados no acordo de Dezembro e que serão cumpridos quando se efectuar a privatização”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“É com desgosto que vemos o sindicato dos pilotos a insistir numa greve que fere o acordo assinado. Um acordo que o Governo tem respeitado”, António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O conflito entre pilotos, Governo e administração da TAP não está sanado e, por isso, não está posta de parte uma nova paralisação”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O problema que esteve na origem da greve não está resolvido, mas explicou que a decisão sobre a convocação de uma nova greve compete à assembleia-geral do sindicato”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os pilotos não vão baixar os braços, uma vez que o conflito não está sanado”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p> <p>“O processo é todo muito precipitado, os partidos da oposição não tiveram acesso à avaliação da empresa e tudo isso nos levantou estas preocupações, daí acharmos que deve haver um acordo social com os trabalhadores para garantir a estabilidade da empresa e, no fundo, garantir igualmente a manutenção da TAP em território nacional”, Hélder Santinhos, <i>Público</i></p> <p>“Não está posta de parte a possibilidade de se interpor outras acções para travar a venda da companhia”, Adaptado de António Pedro Vasconcelos, <i>Público</i></p> <p>“O exercício de direitos constitucionais da utilização de uma arma como a greve para atingir objectivos que se sabe de antemão que a empresa não pode satisfazer”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>
	Situação de emergência	<p>“O país inteiro censura a greve dos pilotos”, Adaptado de Paulo Portas, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Há 5 anos que a empresa tem apresentado resultados positivos mas as condições de trabalho tem-se agravado, o que leva a um grande descontentamento dos</p>

		<p>trabalhadores”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i></p> <p>“Esta greve é muito difícil”, Sampaio da Nóvoa, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A greve é muito mais gravosa para a TAP do que o problema operacional verificado no Verão do ano passado”, Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“Obviamente precisamos de repor rapidamente a relação de confiança com um trabalho comercial forte, mais próximos dos clientes. Mas também precisamos de reduzir alguns custos que a empresa tem nesta altura porque a actividade não é a mesma que a TAP tinha antes deste período de greve”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os prejuízos financeiros chegaram aos 35 milhões de euros”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p>
Categorias	Exemplos	
<p>D.2 Reputação</p> <p>Identidade, imagem negativa, ameaça à imagem, redução da licença para operar, quebra da confiança</p>	<p>“Esta greve é mais um mau contributo para a companhia de aviação e significa um retrocesso”, Adaptado de António Costa, <i>Público</i></p> <p>“Uma companhia que está 10 dias com os aviões parados tem uma relação que é cortada com os seus clientes. Esta companhia não vive de subsídios do Estado. Vive da venda de bilhetes”, Sérgio Monteiro, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O facto de os pilotos estarem a trabalhar não significa que estejam do lado do Governo, disse Pires de Lima. Estão genuinamente preocupados, e fazem bem, com o futuro da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A confiança dos clientes na TAP se está a ressentir devido à greve e que bastou que houvesse o anúncio da greve para que a quota de mercado da TAP no aeroporto de Lisboa tenha caído para o nível mais baixo de sempre”, Sérgio Monteiro, <i>Observador</i></p> <p>“A quota de mercado da companhia aérea portuguesa caiu para o nível mais baixo de sempre”, Adaptado de Sérgio Monteiro, <i>Público</i></p> <p>“Esta greve cria um problema de imagem, com a importância que a TAP tem para o Brasil e para o bom nome de Portugal como país hospedeiro em que o afluxo turístico brasileiro tem vindo a crescer”, Adaptado de Rui Machete, <i>Público</i></p> <p>“O maior impacto é o dano que se causa à reputação de uma empresa que faz da regularidade da sua operação um dos principais activos”, António Pires de Lima, <i>Público</i></p> <p>“Para a TAP, o regresso à normalidade operacional será mais rápido do que reconquistar a confiança dos clientes”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Observador</i></p> <p>“O clima de conflito está instalado na transportadora, o que está a provocar uma quebra na confiança dos consumidores”, Adaptado de Pedro Costa Ferreira, <i>Público</i></p> <p>“Danos reputacionais vão-se prolongar muito para além do período de greve, acrescentando que as meras ameaças que possam vir de outros períodos de greve no futuro vão fazer com que não haja segurança suficiente para os turistas que queiram visitar o país e continuar a usar a TAP”, Adaptado de João Cotrim Figueiredo, <i>Público</i></p> <p>“A greve de 1 a 10 de Maio colocou-nos, de novo, no centro das atenções pelas piores razões, afectando a imagem da empresa e a sua credibilidade, lamentou Fernando Pinto, considerando que desta vez também a imagem da própria classe dos pilotos foi afectada, tanto pela greve em si como por algumas declarações de representantes sindicais, o que resulta injusto, pois os pilotos da TAP são inequivocamente dos melhores profissionais da indústria”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>	
Categorias	Subcategorias	Exemplos
D.3 Identificação dos Públicos Envolvidos	Vítimas e familiares	
	Concorrentes	<p>“A Ryanair faz justiça à sua tradição de marketing e lançou esta sexta-feira um comunicado em que promove uma oferta dirigida especialmente aos que desejem evitar o caos causado pela greve de pilotos da TAP”, Adaptado de José Espartero, <i>Público</i></p> <p>“Obviamente que numa situação destas há transferências de tráfego”, José Lopes, <i>Diário de Notícias</i></p>

	Grupos de interesse especiais	
	Media	
	Operadores do sistema judicial	
	Sindicatos	
	Reguladores e legisladores	
	Accionistas	
	Management, nacional ou internacional	
	Trabalhadores	<p>“É muito natural a preocupação de todos os outros trabalhadores da TAP”, Adaptado de António Pires de Lima, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Os trabalhadores estão preocupados com o seu futuro e reajam contra a privatização”, Adaptado de Jerónimo de Sousa, <i>Público</i></p> <p>“O que preocupa a UGT são os dez mil postos de trabalho e não apenas os pilotos”, Carlos Silva, <i>Diário de Notícias</i></p>
	Clientes e consumidores	<p>“Fernando Pinto, presidente da TAP, comunicou esta segunda-feira que não estava garantida a devolução do dinheiro aos passageiros afectados pela greve dos pilotos, marcada para os dias um a dez de Maio. Em vez disso, os consumidores têm direito a um voucher com a quantia gasta, que deverá ser usado no prazo de um ano”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i></p> <p>“Tem sido uma gestão muito difícil e estamos a fazer um esforço muito grande para resolver os problemas dos passageiros”, Carina Correia, <i>Público</i></p> <p>“A greve obrigou a um esforço tremendo para minimizar as consequências negativas para os clientes”, Adaptado de Fernando Pinto, <i>Observador</i></p>
D.4 Estratégias de resposta	Atacar o acusador	“Nós fizemos um processo de negociação que foi concluído, assinámos um acordo. Esse acordo está a ser respeitado pelos outros sindicatos, não está a ser respeitado pelo Sindicato dos Pilotos”, Pedro Passos Coelho, <i>Observador</i>
	Negação	<p>“Acusações além de falsas, são gravíssimas”, Manuel Santos Cardoso, <i>Observador</i></p> <p>“Contrariamente ao que tem sido divulgado, os pilotos não estão a pedir diuturnidades desde 2010 e participação de 10 a 20% na privatização, mas uma não redução salarial de 7,5%, que terá sido proposta pela TAP”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p>
	Distância	<p>“A situação está nas mãos do Governo e da TAP”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“A responsabilidade do estado actual da TAP não é dos trabalhadores”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“O SPAC está aberto a negociar, mas as portas estão fechadas por parte do Governo”, Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“As negociações com a empresa fracassaram porque eram uma farsa da administração da TAP, que propunha o pagamento de diuturnidades de agora até dez anos, o que o SPAC considera uma tentativa de enganar os pilotos”, Adaptado de Hélder Santinhos, <i>Diário de Notícias</i></p> <p>“Se o ministro diz que as negociações estão fechadas, o que podemos fazer?”, Hélder Santinhos, <i>Observador</i></p>
	Justificação	
	Captação	

	Acção Correctiva	
	Pedido de desculpa	
Categorias	Exemplos	
D.5 Crise como oportunidade  Espírito de iniciativa, dinamismo, capacidade de reacção à diversidade, alteração de métodos e procedimentos de trabalho, interrogação dos processos adoptados pela organização, surgimento de uma nova ordem	“O objectivo da greve de 24 horas é forçar o diálogo para apurar o que se pode fazer pela empresa e apurar responsabilidades”, Adaptado de Jaime Prieto, <i>Observador</i>	