

O papel dos recursos humanos nas Agências de
Viagens. Desafios do processo de
recrutamento: Um estudo de caso.

Mestrado em Turismo e Desenvolvimento de Negócios

Dissertação

Discente: Ana Cláudia Pinto Gomes

Orientadora: Professora Doutora Lúdia Aguiar

2021/2022

AGRADECIMENTOS

Para a realização da presente dissertação, agradeço primeiramente á minha orientadora Professora Lúdia Aguiar, pelo incentivo em todo o desenvolvimento deste trabalho, pela sua paciência, cooperação e sobretudo pela sua disponibilidade.

Agradeço aos meus pais, pelo apoio incondicional, pelas suas leituras críticas em relação ao trabalho. Estiveram sempre presentes mesmo nas jornadas mais difíceis e que me ajudaram a superar muitos dos obstáculos que foram surgindo.

Agradeço à minha amiga, Sofia Gonçalves pelos dias que passamos juntas a desenvolver cada uma a sua tese, em trocas de opiniões e muitas risadas.

Por fim agradeço a todos os que contribuíram para que a minha dissertação chegasse ao fim. Este longo caminho só foi possível com o apoio e energia das várias pessoas que acompanharam o processo e sempre acreditaram nas minhas aptidões.

Desenvolver uma dissertação, é uma longa viagem, que requer muita dedicação e uma trajetória bem planeada. Dispõe de inúmeros desafios, metas e tarefas a cumprir, sendo um trabalho árduo e duradouro. Mas que no fim vale a pena em que o importante é não desistir.

RESUMO

A presente dissertação “O papel dos recursos humanos nas Agências de Viagens. Desafios do processo de recrutamento: Um estudo de caso” insere-se no âmbito do Mestrado de Turismo e Desenvolvimento de Negócios do Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo.

Tem como objetivo perceber qual o perfil desejado num colaborador de uma Agência de Viagens, que tipo de aptidões e competências são mais relevantes para a sua contratação e após a contratação que métodos e formações são dadas aos colaboradores para o seu sucesso profissional, terminando nos desafios que serão colocados a um colaborador de uma agência de viagens.

Para conclusão deste trabalho, pretende-se perceber o perfil de candidato e se corresponde às expectativas da Agência de Viagem para se tornar um futuro colaborador da Agência. Ajudará a perceber o que efetivamente cada Agência de Viagem procura num colaborador para cada cargo de trabalho. Pretende-se também dar a conhecer como funciona o processo de recursos humanos, desde a fase do recrutamento e seleção até à fase da integração e formação, bem como possíveis futuros desafios que serão colocados aos colaboradores das Agências.

PALAVRAS-CHAVE: Agências de viagem; agente de viagens; recrutamento e seleção; integração.

ABSTRACT

The present dissertation “O papel dos recursos humanos nas Agências de Viagens. Desafios do processo de recrutamento: Um estudo de caso”. It aims to understand the desired profile in a travel agency employee, what type of skills and competences are most relevant for their hiring and hiring methods and training are of the employees for their success, ending in the challenges who attended an employee from a travel agency.

To conclude this work, it is intended to understand the profile of the candidate and meet the expectations of the Travel Agency to make a future for the Agency.

It will help to understand what each Travel Agency is looking for in a collaborator for each load. It is also intended to make known how the process of recruitment and selection of human resources, as well as the future challenges that will work for agency employees.

KEYWORDS: Travel Agencies; travel agent; recruitment and selection; integration.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	1
RESUMO	4
ABSTRACT	4
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE TABELA	6
LISTA DE FIGURAS & GRÁFICOS	6
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	9
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	10
1.1. ENQUADRAMENTO GERAL DO ESTUDO.....	10
1.2. ENUNCIADO DO PROBLEMA – APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS 11	
1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	13
1.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	15
1.5. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	16
CAPÍTULO II: ESTADO DE ARTE	16
2.1. DEFINIÇÃO DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E A SUA ORIGEM	18
2.2. TIPOS DE AGÊNCIAS DE VIAGENS.....	19
CAPÍTULO III: METODOLOGIA UTILIZADA	22
3.1. DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA GERAL	22
3.1.1. JUSTIFICAÇÃO	23
3.1.2. PROBLEMA/ QUESTÃO.....	24
3.1.3. OBJETIVOS.....	24
3.1.4. INSTRUMENTOS	24
CAPÍTULO IV: O PAPEL DAS AGÊNCIAS DE VIAGEM NO TURISMO.....	25
4.1. A COMPETITIVIDADE DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS	26
CAPÍTULO V: INTERNET VERSUS AGÊNCIAS DE VIAGEM.....	27
CAPÍTULO VI: RECURSOS HUMANOS	30
6.1. CONCEITO E OBJETIVOS	30
6.2. MÉTODOS DE RECRUTAMENTO.....	30
6.3. RECRUTAMENTO: PROCESSO.....	33
6.4. SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS.....	34
6.5.1. PASSOS PARA MOSTRAR COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA.....	38
6.4. INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO DE PESSOAL	39

6.5. INTEGRAÇÃO DO PROFISSIONAL NA EMPRESA.....	40
CAPÍTULO VII: ESTUDO DE CASO	43
7.1. CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO	77
CAPÍTULO VIII: CONCLUSÃO	79
Bibliografia.....	80
ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1: Percurso Metodológico. Fonte: Elaboração própria.	23
Tabela 2 - Métodos de recrutamento. Fonte: Elaboração própria.	31
Tabela 3 - Processo de recrutamento. Elaboração própria.	33
Tabela 4 - Aptidões necessárias de um colaborador numa agência de viagens. Fonte: Elaboração própria.....	35
Tabela 5 - Passos para se mostrar comprometido com a empresa. Fonte: Elaboração própria.....	38
Tabela 6 - Conteúdo do manual de acolhimento. Fonte: Elaboração própria.	42

LISTA DE FIGURAS & GRÁFICOS

Figura 1 - Modelo conceptual da experiência turística. Fonte: Cutler e Carmichael (2010:8)	11
Figura 2 - Funções principais das agências de viagem. Fonte: (Albert Pinõle, 1990: 21-25) Livro: Gestão das Agências de Viagem e Turismo. Nuno Abranja & Carlos Magalhães.....	12
Figura 3 - Desafios que se colocam aos Recursos Humanos das Agências de Viagens. Fonte: Elaboração própria.	15
Figura 4 - Estudo de caso: Dimensão da empresa (Nº de profissionais). Fonte: Inquérito realizado em Google Forms.....	44
Figura 5 - Estudo de caso: Tipologia de Empresa. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.....	44
Figura 6 - Estudo de caso: Função desempenhada pelo respondente. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	45
Figura 7 - Estudo de caso: Género do respondente. Fonte: Inquérito realizado em Google forms	45
Figura 8 - Estudo de caso: Idade do respondente. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.....	46
Figura 9 - Estudo de caso: Habilitações literárias do respondente. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	46
Figura 10 - Estudo de caso: Técnicas de gestão de clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google forms	47
Figura 11 - Estudo de caso: Técnicas de Marketing e Promoção. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	47

Figura 12 - Estudo de caso: Planeamento e organização do trabalho. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	48
Figura 13 - Estudo de caso: Legislação Turística. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	48
Figura 14 - Estudo de caso: Relações interpessoais. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	49
Figura 15 - Estudo de caso: Técnicas de venda e negociação. Fonte: Inquérito realizado em Google Forms.	49
Figura 16 - Estudo de caso: Técnicas de Atendimento de clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	50
Figura 17 - Estudo de caso: Informação turística de Destinos. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	50
Figura 18 - Estudo de caso: Técnicas de Roteirização. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	51
Figura 19 - Estudo de caso: Informática (Word, Excel...). Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	51
Figura 20 - Sistema de Reserva (CRS,GDS). Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	52
Figura 21 - Estudo de caso: Conhecer as Políticas e Organizações de Turismo. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	52
Figura 22 - Estudo de caso: Conhecimentos gerais de temas. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	53
Figura 23 - Conhecimentos gerais de idiomas. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	54
Figura 24 - Estudo de caso: Saber comunicar. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	55
Figura 25 - Estudo de caso: Facilitar o relacionamento interpessoal. Fonte: Inquérito realizado em Google forms	55
Figura 26 - Estudo de caso: Demonstrar rigor no cumprimento das normas e dos procedimentos. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	56
Figura 27 - Estudo de caso: Demonstrar empenho. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	56
Figura 28 - Estudo de caso: Demonstrar responsabilidade. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	57
Figura 29 - Estudo de caso: Demonstrar iniciativa. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	57
Figura 30 - Estudo de caso: Saber liderar. Fonte: Inquérito realizao em Google forms.	58
Figura 31 - Estudo de caso: Saber Motivar os clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	58
Figura 32 - Estudo de caso: Saber gerir problemas e conflitos. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	59
Figura 33 - Estudo de caso: Adaptar-se a diferentes clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	59
Figura 34 - Estudo de caso: Adaptar-se a diferentes contextos de trabalho. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	60
Figura 35 - Estudo de caso: Saber decidir em tempo útil de forma a resolver situações imprevistas. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	60
Figura 36 - Estudo de caso: Trabalhar com orientação para objetivos. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	61

Figura 37 - Estudo de caso: Ser empreendedor. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.....	61
Figura 38 - Estudo de caso: Ser criativo. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.....	62
Figura 39 - Estudo de caso: Ser inovador. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	62
Figura 40 - Estudo de caso: Saber organizar e planear. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	63
Figura 41 - Estudo de caso: Alinhar-se com as estratégias organizacionais. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.....	63
Figura 42 - Estudo de caso: Estar aberto à multiculturalidade e diversidade social. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.....	64
Figura 43 - Estudo de caso: Ser flexível e resiliente. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	64
Figura 44 - Estudo de caso: Estar aberto a um processo de melhoria profissional contínuo. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.....	65
Figura 45 - Estudo de caso: Gostar de trabalhar em equipa. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	66
Figura 46 - Estudo de caso: Aplicar o conhecimento sobre cultura geral. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.....	66
Figura 47 - Estudo de caso: Aplicar as técnicas de atendimento e acolhimento dos clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	67
Figura 48 - Estudo de caso: Utiliza ferramentas informáticas, para criação de conteúdo, promoções. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	67
Figura 49 - Estudo de caso: Capacidade de atrair clientes em redes sociais. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.....	68
Figura 50 - Estudo de caso: Identificar, selecionar e preparar roteiros, itinerários e informações de interesse turístico. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	69
Figura 51 - Estudo de caso: Gestão de sites e redes sociais. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	69
Figura 52 - Estudo de caso: Definir atividades de animação de acordo com as características, necessidades e expectativas dos clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	70
Figura 53 - Estudo de caso: Identificar as tendências de evolução de tipos de segmentos de turismo. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.....	71
Figura 54 - Estudo de caso: Identificar as motivações e interesses dos clientes de forma a propor-lhes os produtos e serviços mais adequados. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	71
Figura 55 - Estudo de caso: Utilizar métodos e as técnicas de promoção das atividades do turismo. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	72
Figura 56 - Estudo de caso: Identificar e definir atividades de animação ambiental e rural. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	73
Figura 57 - Estudo de caso: Utilizar os métodos e as técnicas de comercialização. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.....	73
Figura 58 - Estudo de caso: Aplicar as técnicas de comunicação. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	74
Figura 59 - Estudo de caso: Aplicar as técnicas de vendas e negociação. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	75
Figura 60 - Estudo de caso: Aplicar as técnicas de avaliação de qualidade do serviço e definir medidas corretivas e sugestões de clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google Forms.	75

Figura 61 - Estudo de caso: Aplicar técnicas de primeiros socorros em situações de emergência. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	76
Figura 62 - Estudo de caso: Aplica as normas de segurança, higiene, saúde e proteção ambiental respeitantes à atividade profissional. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.	76
Figura 63 - Nível de relevância - resultados. Fonte: inquérito realizado do google forms.	77

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo

AVT – Agências de Viagens e Turismo

DL- Decreto-Lei

OT- Operadores Turísticos

OMT- Organização Mundial do Turismo

TP- Turismo de Portugal

ONU – Organização das Nações Unidas

OMT – Organização Mundial do Turismo

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1.ENQUADRAMENTO GERAL DO ESTUDO

Para a generalidade das pessoas, viajar é um dos grandes prazeres da vida, seja qual for a idade, o género, nacionalidade ou mesmo grupo económico. É sinónimo de fantasiar, desvendar e imaginar, à procura de algo que às vezes não conhecemos, que até só ouvimos falar, mas que nos move à descoberta de novos sabores, texturas, novas culturas, línguas e sensações. É por isso, uma maneira íntegra de sair de rotina, de disfrutar de algo novo, de um lugar que está pronto para nos receber e nos dar a conhecer.

Mathieson & Wall (1982; p. 1) consideram turismo como “(...) temporary movement of people to destination outside their normal places of work and residence”.

Os turistas viajam assim por inúmeros motivos, em negócios, por motivos religiosos, culturais, em turismo de aventura e gastronómico, mas a maioria das vezes por lazer.

Brito (2003, p. 49) defendia que *“O viajar é uma atividade humana. O turismo é uma construção humana”*.

Muitos turistas viajam pela procura de inúmeros recursos, elementos culturais, naturais, históricos que num primeiro momento geram uma atração turística, motivando assim à sua deslocação. *“O turismo é uma realidade sociocultural complexa e transversal, a qual exige abordagens metodológicas baseadas em conceitos científicos, a fim de credibilizar o seu conhecimento”* (Silva, 2004, p. 10).

A história das atrações encontra-se fortemente ligada ao desenvolvimento da indústria de viagens. Segundo (Kippendorf, 2003, p. 55) *“Assim, nascem as localidades turísticas de operetas que não têm mais nada a ver com a realidade e não passam de meras montagens de cenários artificiais”* (e.g. DisneyWorld).

Todo o ambiente envolvente vai delinear a experiência do turista, como todo o envolvimento emocional, nomeadamente a forma como são acolhidos no destino, através do comportamento dos residentes, suas infraestruturas e equipamentos, bem como suas manifestações culturais como atividades turísticas, desporto, formas de animação. *“Alguns autores reconhecem a existência de dificuldades conceptuais e metodológicas na avaliação da experiência turística”* (Mendes e Guerreiro, 2011, p. 318).

Segundo Verhoef et al. (2009, p. 31-41), *“a experiência do consumidor possui uma natureza holística, envolvendo o conhecimento cognitivo, afetivo, emocional e social.”*

Devemos reforçar que as experiências turísticas são individuais e subjetivas, compostas por uma série de atividades e eventos. “A experiência em turismo pode ainda ser vista como uma função de processos psicológicos individuais” (Larsen, 2007, p. 15).

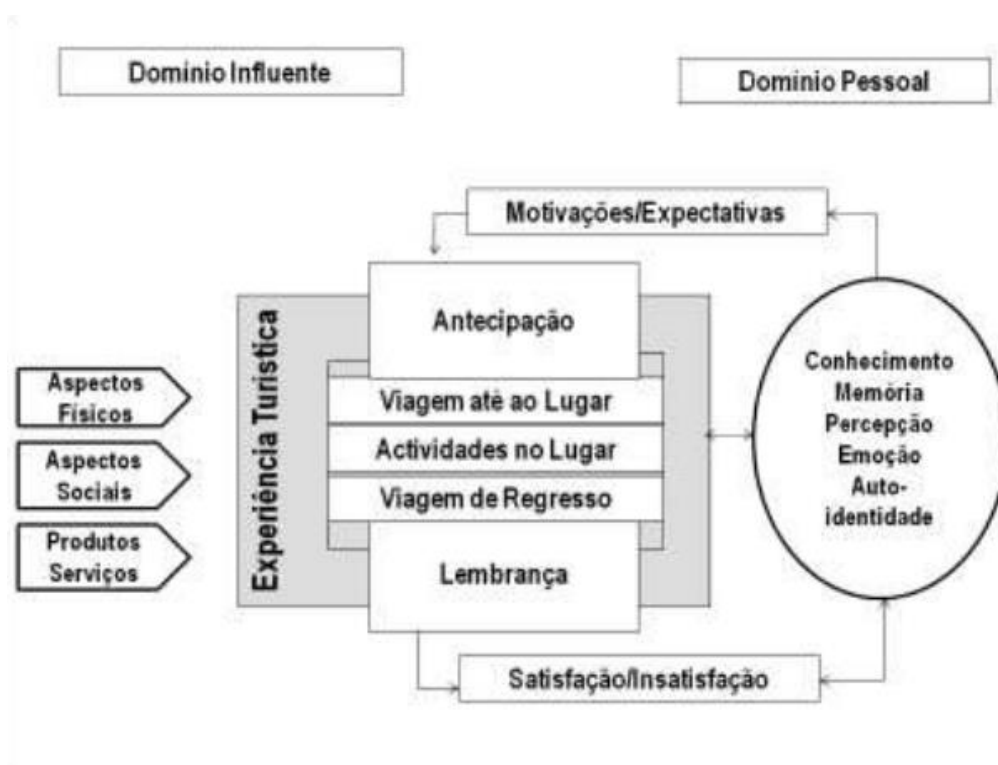


Figura 1 - Modelo conceptual da experiência turística. Fonte: Cutler e Carmichael (2010:8)

1.2.ENUNCIADO DO PROBLEMA – APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS

Viajar requer todo um planeamento e as agências ajudam o cliente na escolha do destino. Ajudam em todo o processo da sua viagem, garantindo que muitos dos problemas que possam surgir sejam logo resolvidos por um agente, sendo este responsável pela organização da viagem, fazendo com que o cliente se sinta mais seguro, confiante e descontraído, estimulando uma relação digna e honesta.

Segundo Vieira (1997, p. 192) “as agências de viagem constituem a mais importante charneira na atividade do turismo, porque proporcionam a oferta, por pessoal especializado e sem custo adicional para o cliente, de todos os serviços que o setor disponibiliza, num único local”.

Ter o apoio da agência garante comodidade, visto que nela trabalham profissionais que estão constantemente a definir os melhores roteiros, a oferecer os melhores serviços e a fazer estudos de mercado, assegurando os melhores preços, realizando orçamentos à

medida das possibilidades de cada um. E com isso, não é necessário perder tempo a analisar e a planejar.

Segundo Albert Pinõle, (1990, p. 21-25), “o papel das agências de viagens no canal da distribuição turística pode resumir-se em três tipos de funções principais:”

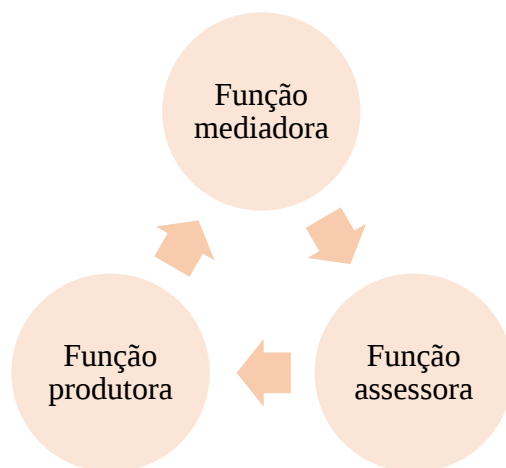


Figura 2 - Funções principais das agências de viagem. Fonte: (Albert Pinõle, 1990: 21-25) Livro: Gestão das Agências de Viagem e Turismo. Nuno Abranja & Carlos Magalhães.

As agências de viagens são empresas que trabalham como intermediárias entre os clientes que pretendem viajar e determinados prestadores de serviços turísticos e por isso, os colaboradores têm de ter conhecimentos aprofundados dos destinos, propondo as melhores opções de roteiros, excursões e acomodações. Segundo McIntosh, Groeldner & Ritchie, (2002, p. 57) “a agência de viagens funciona como um mediador, na medida em que liga o produtor e o consumidor turísticos”.

Definindo assim um agente de viagens, como o responsável por organizar e promover, propondo aos clientes itinerários e destinos, assegurar todos os procedimentos necessários para a realização das viagens.

Tomelin (2001, p. 11) evidencia dizendo que “[...] um dos principais agentes de intermediação e distribuição dos produtos e serviços turísticos é o agente de viagens [...] envolvendo um ou mais provedores e o consumidor final”.

As organizações e gestores do setor do turismo como as agências de viagens têm enfrentado desafios no recrutamento e seleção de candidatos, precisando de candidatos cada vez mais motivados, criativos, aplicados e focados, com um largo conhecimento sólido da área, na intenção de oferecer um “produto” de alta qualidade para clientes cada vez mais exigentes.

Kotler e Keller (2006, p. 8) “chamam a atenção para o Conflito de Concorrência, onde o fornecedor passa por cima dos interesses do intermediário”.

É de salientar que é importante para os empresários compreenderem e se sensibilizarem para as mudanças que estão ocorrendo no setor, no sentido de implantarem novas medidas e estratégias visando a sobrevivência das agências de viagem.

Segundo Freire (2002, p. 18) “...acompanhar, e se possível antecipar, a evolução das necessidades dos clientes” surge como “...a única forma de sobreviver num mundo onde a concorrência é extremamente agressiva.” (Hamel, 2007, p. 65).

Investir no departamento de recursos humanos capaz de identificar se o candidato que vai de acordo com os requisitos pretendidos pela Agência de Viagem, tentando assim recrutar profissionais que sejam devidamente competentes, criativos e focados nos objetivos e necessidades do cliente, para assim a agência ganhe competitividade, torna-se essencial. Existem assim, várias estratégias que podem ser aplicadas para a agência se tornar mais competitiva, indo pela segmentação/especialização, pela inovação e pela diferenciação.

Gorni et.al (2009, p.4) “as agências precisam de assumir várias responsabilidades a fim de promover as mudanças que vão acontecendo no setor e precisam de compreender as necessidades dos processos de inovação, tanto para elas que atuam num mercado bastante competitivo, como para contribuir com as organizações que trabalham com elas.”

É fundamental que a empresa defina as suas estratégias e suas ações para criar uma posição sustentável e sólida no mercado. Estratégias que levam assim a empresa a criar vantagem competitiva e liderança em determinado segmento.

“A obtenção de vantagens competitivas face aos seus concorrentes, exige que os objetivos económicos e sociais estejam integrados no seio das organizações, através de investimentos em áreas sociais que proporcionem um impacto a longo prazo”, (Porter e 3 Kramer, 2006, p.78-92).

Leva-nos assim para a pergunta de partida:

- **Quais as competências, aptidões, valores e traços de personalidade são mais relevantes na contratação de um candidato?**

Que aptidões e desafios futuros serão necessárias serão colocados a um colaborador de uma Agência de viagens.

RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Esta dissertação contribui para que estudantes e futuros candidatos analisarem o que se será relevante num perfil de um colaborador de uma agência de viagens, seja nos dias

de hoje, como num futuro próximo e quais as exigências impostas devido à elevada competitividade.

Hoje em dia temos muito o paradigma Internet versus Agência de Viagens, em que muitos turistas marcam e organizam as suas viagens pela Internet deixando de se deslocar a uma agência.

De acordo com Buhalis & Law, 2008, p.73) “praticamente desde o último quarto do século XX que as TIC têm vindo a transformar o mercado turístico de forma substancial, mas é com a mudança do milénio que a transformação intensiva da Internet começa”.

Devido a essa competitividade, as agências apostam no processo de recrutamento e seleção em que ajuda a filtrar e selecionar o candidato mais adequado para a função pretendida, com o objetivo de o candidato selecionado acrescentar assim valor para a empresa. *“O recrutamento deve ser a primeira etapa para o processo de seleção de pessoas, visto que serve como um processo de triagem dos candidatos que possuem o perfil mais adequado ao cargo disponível.”* (BULGACOV, 2006, p. 337).

O presente projeto pretende dar a conhecer que tipo de candidatos as agências pretendem contratar. Quais as aptidões, competências e valores imprescindíveis para se alcançar um cargo numa agência. Quais as novas competências que serão necessárias no futuro, muito ligado às novas tecnologias de informação e comunicação e ao marketing. Que tipo de métodos e formações são dadas aos trabalhadores numa tentativa de aperfeiçoar o candidato.

No sentido de averiguar as competências mais importantes ao desempenho das funções do setor das Agências de Viagem, foi realizado um inquérito para averiguar que competências atualmente e num futuro próximo são mais relevantes.

O esquema abaixo retrata os temas centrais da dissertação que irá ser desenvolvida. Desde todo o processo de recrutamento e seleção, como as provas técnicas que os recursos humanos fazem aos candidatos; o estudo da análise comportamental do candidato verificando qual o perfil ideal de um colaborador de uma Agência. E por fim a realização de um estudo dos futuros desafios de um colaborador de uma Agência com a ligação da tecnologia e do marketing.

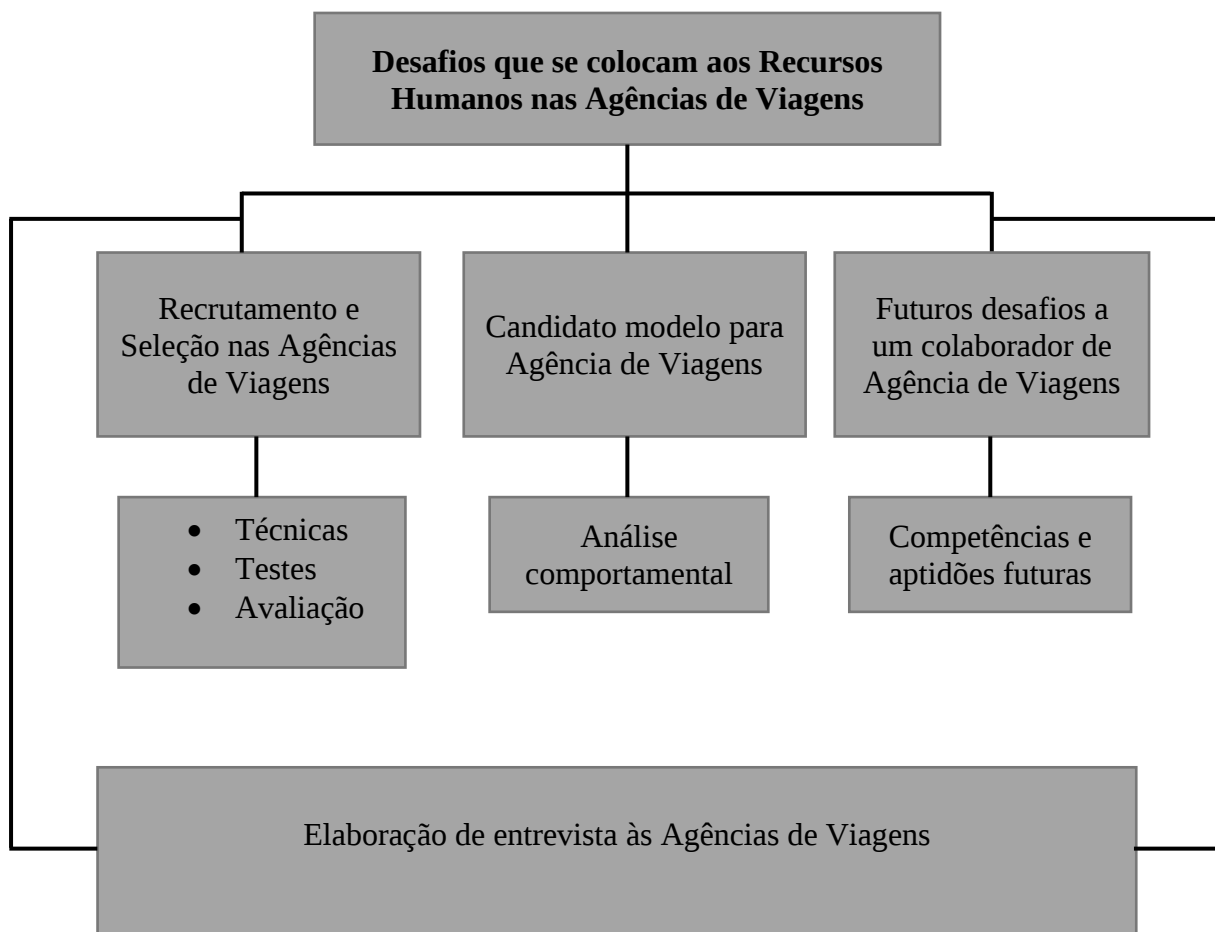


Figura 3 - Desafios que se colocam aos Recursos Humanos das Agências de Viagens. Fonte: Elaboração própria.

1.3.LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para o presente trabalho foi realizado um estudo quantitativo, ou seja, um inquérito, com 60 perguntas, de resposta rápida e objetiva. Para a obtenção dos emails de potenciais recrutadores de novos profissionais em agências de viagens, teve-se que fazer uma profunda pesquisa na descoberta de emails, em sites de AVT e em lojas físicas, bem como chamadas telefônicas para as AVT. Foram enviados cerca de 1000 emails, dos quais se obteve 88 respostas. Considerando a época do ano em que foi lançado o inquérito, mês de agosto e setembro, e tendo em conta que os respondentes foram maioritariamente Diretores de Agências, considerou-se a amostra válida.

O inquérito teve como principal objetivo perceber que tipos de colaboradores as agências pretendem, que competências e aptidões são necessárias.

1.4.DESCRICÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A presente dissertação, debruça-se sobre “O papel dos recursos humanos nas Agências de Viagens. Desafios do processo de recrutamento: Um estudo de caso”. Ao longo do trabalho podemos verificar que a estrutura está dividida em capítulos.

O capítulo I, definida com subcapítulos onde temos o enquadramento geral do estudo, onde envolve a temática da importância do papel das agências de viagens para os turistas. Seguindo para o enunciado do problema, apresentação dos objetivos e a pergunta de partida. A relevância do estudo e as suas limitações.

O capítulo II onde inclui a revisão da literatura teórica e empírica estruturada de forma lógica, com a organização geral do capítulo, a síntese do estado de arte e a definição das agências de viagens e a sua origem.

No capítulo III temos a metodologia utilizada, com um conjunto de etapas habitualmente presentes num processo metodológico. Onde incluímos a descrição da metodologia geral, objetivos, contexto e local da investigação. A indicação dos sujeitos e participantes no estudo, os instrumentos e materiais usados, como se fará a análise de dados recolhidos, e o sumário metodológico.

Capítulo IV abarca o papel das agências de viagens no turismo e como subcapítulo a competitividade das agências de viagens.

Capítulo V dispomos do tema de recursos humanos, com conceito e objetivos, os métodos de recrutamento, o processo de recrutamento, que vai da pré-seleção dos candidatos ao acolhimento e integração do candidato.

Capítulo VI, o paradigma Internet versus Agências de Viagens, relacionada com as tecnologias.

Capítulo VII engloba o estudo de caso, com apresentação das características do estudo, apresentação dos resultados, nos termos em que responde á pergunta de partida que foi colocado no capítulo da introdução. E por fim um sumário dos resultados obtidos respondendo as questões da investigação.

Capítulo VIII abrange as conclusões apuradas, com bibliografia e anexos.

CAPÍTULO II: ESTADO DE ARTE

Em termos metodológicos, foram utilizados livros e artigos para o desenvolvimento do projeto.

Utilizou-se o livro “Gestão de Agências de Viagem e Turismo” (2ª Edição Atualizada” de Nuno Abranja e Carlos Magalhães do ano de 2018. Um livro que retrata as novas tecnologias de comunicação e informação adaptadas ao turismo, a qualidade e o aproveitamento da internet, e-commerce e as redes sociais digitais ao serviço do turismo. Apresenta opiniões de profissionais de turismo sobre produto/serviço, de recursos humanos, parcerias, relações de negócios, comunicação social e formação.

Já o livro “Travel Writing Travel Agents: Sell More Travel by Writing About It”, de Stephen Crowhurst do ano de 2018, pretende ajudar os agentes de viagens no crescimento da sua carreira: inclui artigos de viagem, guias de viagem, instruções para aumentar as suas vendas.

O livro “The Business of Travel Agency and Tour Operations Management” de A.K. Bhatia do ano de 2012, contém alguns recursos adicionais, conceitos, referências e bibliografia, recomendado para estudantes de pós-graduação em turismo, nova agência de viagens no mercado, que ainda necessitem de formação.

Explica vários conceitos de operações de agências de viagem, como se deve relacionar com o cliente e como fidelizar o mesmo.

Podemos ver que ao longo da dissertação, fazemos um estudo da análise comportamental do candidato, verificando qual o perfil ideal de um colaborador de uma Agência desde todo o processo de recrutamento e seleção, até a fase de integração e por fim que futuros desafios são colocados a um colaborador de uma AVT com a ligação à tecnologia e ao marketing.

Devido aos avanços na tecnologia e à globalização, o sector de RH precisa de ter uma visão empreendedora, de modo a conseguir identificar nos candidatos a capacidade de se adaptarem às rápidas transformações das tecnologias de informação e comunicação. • É necessário dar importância ao departamento de recursos humanos, visto que “os colaboradores são a cara da empresa”.

O departamento de Recursos Humanos é uma das chaves para o sucesso de qualquer empresa, visto que as empresas não funcionam sem os seus colaboradores. É uma área que requer cuidado e planeamento uma vez que os colaboradores poderão contribuir positivamente ou negativamente na empresa. É necessário haver uma gestão eficiente e boa seleção de candidatos e para isso é necessário todo um conjunto de processos e práticas até à fase da contratação e integração.

2.1.DEFINIÇÃO DE AGÊNCIAS DE VIAGENS E A SUA ORIGEM

As Agências de Viagem são uma organização de carácter privado e que funcionam como intermediários entre os seus prestadores de serviços turísticos e os seus clientes.

As agências de viagens são uma peça fundamental na estrutura turística.

Segundo a OMT (2001, p. 40). *“Agências de turismo são empresas de serviços, e sua função principal é a intermediação, das quais derivam outras funções como dar informação, ajudar o cliente, organizar todo tipo de atividade relacionada ao setor de viagens e turismo e a elaboração de seus próprios produtos.”*

Surgiu a necessidade de “organizar viagens”, daí as AVT intervirem, em que dão a conhecer destinos que possam interessar aos turistas, guiando o turista em todo o processo da sua viagem, desde tratar de toda a documentação necessária, acomodação, entretenimentos, sítios para visitar e comer. Viajar por uma AVT é como “viajar de mão dada”, garantindo que a viagem consiga ser o mais segura possível, evitando que os turistas tenham de resolver algum problema por si.

Segundo (Vieira, 1997, p.192), *“As agências de viagens constituem a mais importante charneira na atividade do turismo, porque proporcionam a oferta, por pessoal especializado e sem custo adicional para o cliente, de todos os serviços que o sector disponibiliza, num único local”*.

O agente de viagens tem como principal atividade prestar toda a informação necessária sobre a viagem, excursões, roteiros turísticos além de tratar de toda a documentação. Precisa de ter um excelente conhecimento dos produtos e destinos que está a oferecer, indo de encontro ao que o cliente pretende. Segundo RL Oliver's (1999, p. 2) define a lealdade dos clientes *“The concept of customer loyalty vis-a-vis travel agencies should be understood as customer commitment to the type of purchased tourist offers (holiday packages) and places of their selling / booking (tour operator / travel agent). The result of customer attitude and the intention to purchase tourist services takes the form of a specific behavior, manifested both in repeated purchases and in the espousal of positive opinions about a particular travel agency.”*

As AVT são um importante elo entre os clientes e fornecedores; garante um serviço continuo e social durante toda a viagem; e criam um relacionamento entre vendedores e clientes. Para Buhalis (2001, p. 4) *“um canal de distribuição pode ser definido como um mecanismo que proporciona informações suficientes para as pessoas certas, no momento*

e lugar certos, para permitir ao consumidor decidir a compra, reservar e pagar o produto desejado”.

“As agências de viagens e turismo desenvolvem, a título acessório, as seguintes atividades:

- a) A organização e venda de viagens organizadas e a facilitação de serviços de viagem conexos, quando o facilitador receba pagamentos do viajante, respeitantes aos serviços prestados por terceiros;*
- b) A representação de outras agências de viagens e turismo, nacionais ou estrangeiras, bem como a intermediação na venda dos respetivos produtos;*
- c) A reserva de serviços em empreendimentos turísticos e em estabelecimentos de alojamento local;*
- d) A venda de bilhetes e reserva de lugares em qualquer meio de transporte;*
- e) A receção, transferência e assistência a turistas.”*

(Ordem jurídica nacional a Diretiva (UE) 2015/2302, do Parlamento Europeu e do Conselho, 2015; artigo 3º - Atividades das agências de viagens e turismo).

2.2.TIPOS DE AGÊNCIAS DE VIAGENS

Segundo Martínez (2002, p. 59), o Real Decreto espanhol 271/1998, de 25 de Março, *“carateriza as agências de viagens nas seguintes tipologias; agências grossistas, retalhistas e grossistas/retalhistas.”*

➤ Agências de viagens de retalho (retalhistas):

Uma agência de retalho vende produtos turísticos diretamente ao público em nome dos fornecedores de produtos, e em troca recebem comissão. Os pacotes turísticos são vendidos com um preço de margem para haver possibilidade de existir a comissão.

Uma agência de viagens de retalho é definida como uma empresa que executa reservas, organiza passagens, acomodações, trata do seguro de viagem, da documentação e do pagamento. Sendo que a taxa de comissão vai variando de organização para organização e de viagem para viagem.

“São os retalhistas, os assessores de viagens; agências de incentivo; agências de organização; agências de organização de convenções e sistemas de distribuição automático”, segundo (Mill & Morrison, 1992; McIntosh, Goeldner & Ritchie, 1995; Kotler, Bowens & Makens, 1997, p. 68).

As empresas que constituem esta tipologia de distribuição turística são consideradas agências de viagens especializadas. Estes intermediários não são comuns em todos os países, alguns deles têm maior projeção e influência.

“Exemplos como, agências de incentivo, as agências de organização de convenções; os assessores de viagens; os departamentos de empresas que se dedicam a atividades turísticas para profissionais.” (McIntosh, Goeldner & Ritchie, 1995, Mill & Morrison (1992, p. 62).

Segundo Horner & Swarbrooke (1996, p. 58) descrevem as funções básicas das agências de viagens retalhistas:

- Aconselhar os consumidores;
- Adequar os produtos à procura;
- Efetuar atividades de merchandising;
- Armazenar e distribuir as brochuras dos produtores e operadores turísticos;
- Gerir promoções das empresas que representa;
- Negociar as condições de venda com o consumidor/comprador;
- Cobrar aos clientes pelos serviços prestados;
- Efetuar operações de reserva através dos sistemas computadorizados;
- Facultar os documentos que oficializam as compras;
- Analisar dados estatísticos;
- Facilitar informação relevante de marketing aos produtores turísticos;
- Oferecer serviços complementares (vistos, seguros, câmbios)
- Ouvir e gerir as reclamações dos seus clientes;

Agências de viagens grossistas: São aquelas que contratam serviços em grandes quantidades e, portanto, a preços mais vantajosos e, os revendem porta a porta através das agências retalhistas. Contratam serviços turísticos em grandes quantidades e, portanto, a preços reduzidos de modo a baixar custos.

Elaboram, organizam e projetam serviços e pacotes turísticos, comercializando-os através de agências retalhistas, não vendem diretamente ao consumidor/comprador final.

De acordo com Albert Pinõle (1990, p. 59), existem três tipos de funções das agências de viagem na distribuição turística:

“Função mediadora: *carateriza-se como um intermediário na indústria turística, atuando tanto em nome dos consumidores turísticos como dos produtores.*

Função assessora: aqui o agente de viagens deve ter um amplo conhecimento em viagens, atuando como um conselheiro e especialista.

Função produtora: acontece quando as agências de viagens contratam os serviços e bens de diversos produtores com o objetivo de criar os seus próprios produtos ou pacotes turísticos, comercializando-os nos seus pontos de venda.”

Agências grossistas/retalhistas:

Dentro das agências grossistas e retalhistas, separam-se as agências emissoras e agências recetoras.

Agências recetoras: representam os operadores turísticos estrangeiros no destino. Dedicam-se a contratar serviços e a organizar atividades complementares, a fim de fornecer aos grossistas, e ao mesmo tempo, recebem e apoiam os turistas por estes enviados.

Agências emissoras: enviam turistas dos países emissores para os países recetores, oferecendo diversos serviços, tais como transporte, alojamento, pacotes turísticos e etc.

Agências emissoras/recetoras: repartem as suas funções em simultâneo por serviços de emissão de turistas e representação de operadores turísticos estrangeiros. Estas agências têm departamentos especializados por cada uma destas atividades.

As agências distribuem-se também da seguinte forma:

Cooperativa de retalhista: “classificação de agências de viagens com objetivos comuns à cadeia voluntária de retalhistas, mas com origem distinta e com um grau de vínculo maior. Esta classificação existe no sector turístico desde o início dos anos 90 do sec. XX” (Gree, Makens & Choy, 1997, p. 62).

Franchising: presente no comércio retalhista de viagens desde 1977. É na década de 1990 que esta classificação de agências de viagem segundo a relação de propriedade aumenta substancialmente. Para alguns investidores era vista como uma forma de expansão, para outros, como uma alternativa de negócio. Este sistema é uma forma de estar presente num elevado número de localizações e em mercados que dificilmente se abririam para uma agência com marca própria e independente, quer nacional, quer estrangeira.

Agências de Viagens Emissoras - Recetoras Emissora e Recetora – uma agência de viagens pode ser incoming e outgoing ao mesmo tempo, ou seja, podem organizar o recetivo por parte de outra agência e vender viagens para outros destinos. Intercalam ambos os tráfegos, o emissor e o recetor, cumprindo tanto as funções de “envio” de

turistas em busca de novos destinos, como o de recetores de turistas vindos de outros países ou regiões. De acordo com Silva (2009, p. 64) as agências que optam por esta tipologia, são as que se tornam mais rentáveis e cumprem com a quase totalidade das atividades de uma agência de viagens. Normalmente, uma agência de outgoing espera conseguir iniciar a sua atividade em incoming. A atividade de incoming é aconselhada a agências que já saibam exercer a atividade de agente de viagens, pois exige alguma experiência e implantação no mercado, a fim de dar credibilidade aos seus agentes emissores dos outros mercados. Esta atividade é muito complexa, mas uma das mais rentáveis de uma agência de viagens e tem forte contributo para o desenvolvimento do turismo nacional, na captação de novos mercados e fluxos turísticos.

Cadeias integradas ou sucursais: caracterizada por serem espaços (duas ou mais agências de viagem) pertencentes a mesma marca e ao mesmo proprietário. Esta situação é a mais usual e a que apresenta maior volume de faturação e controlo de mercado. Os exemplos mais famosos são as Halcón Viaje, as antigas Viajes Marsans, as Viajes El corte Ingles (Hostelmarket, 2000, p. 63).

Grupos de distribuição: surgem de uma estratégia de integração no sector turístico.

Estes grupos empresariais têm interesses em diferentes níveis verticais da distribuição turística, também, estão presentes noutros sectores de atividade. A PricewaterhouseCoopers (1999, p. 64) “*destaca algumas mudanças no sector de agência de viagem que levaram ao aparecimento de novas formas comerciais, que surgiram da participação de grandes superfícies que utilizam o fluxo de clientes para vender outros produtos, da aquisição de agências de viagens por entidades financeiras e do aparecimento de agências de viagens ligadas a grupos seguradores.*” Como exemplo, o grupo El Corte Inglés, líder de distribuição em Espanha, o extinto grupo Marsans e o Carlson Wagonlit Travel, que recolhem participações de entidades financeiras como o BSCH e BBVA, respectivamente (Albert Pinole, Bayón Mariné & Cerra Culebras, 1999, p. 65).

CAPÍTULO III: METODOLOGIA UTILIZADA

3.1.DESCRICÃO DA METODOLOGIA GERAL

Para a realização deste projeto segue-se um conjunto de etapas habitualmente presentes num processo metodológico. Após escolha do tema e apresentação da proposta aos júris e sua aprovação, seguiu-se a fase da idealização e exploração, começando pelo

percurso metodológico, constituído pela justificação do tema, a problemática junto com a verdadeira questão, como um dos pontos de partida, os objetivos e a revisão da literatura.

Tabela 1: Percurso Metodológico. Fonte: Elaboração própria.

Percurso Metodológico			
Justificação do Tema	Problema	Objetivos	Instrumentos

3.1.1. JUSTIFICAÇÃO

A presente elaboração da proposta de projeto surgiu no âmbito do Mestrado em Turismo e Desenvolvimento de Negócios do Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo.

Tendo em conta a competitividade das empresas do sector turístico, como as Agências de Viagens, surgiu a necessidade de um estudo aprofundado sobre um tema que chama atenção de muitos profissionais que estão a iniciar a sua carreira na área e que pretendem ir de encontro ao que as empresas procuram num candidato, correspondendo às expectativas do departamento de recursos humanos.

Em áreas de real competitividade, os profissionais devem mostrar o seu valor, diferenciação e compromisso e neste caso, para com a agência e para com o cliente da agência.

Atualmente, cada vez mais os jovens têm interesse em progredir nas suas carreiras, e a área de turismo não é exceção. Com salários perto do ordenado mínimo, os jovens têm a necessidade de investir em formações e estudar até mais tarde acabando as licenciaturas e realizarem pós-graduação e mestrado.

Assim, poderão de destacar num mercado cada vez mais competitivo e com mais possibilidade de progredir a sua carreira.

De facto, vimos a verificar que a diferenciação é um dos pontos-chave, em que muitas agências de pequena dimensão junto com os seus colaboradores “diferenciados” têm visto o seu volume de negócios a crescer.

Para isso é também necessário, saber o que os recursos humanos mais valorizam num candidato, seja por motivações, valores, competências ou mesmo traços de personalidade.

3.1.2. PROBLEMA/ QUESTÃO

Tendo em conta a competitividade do mercado no sector das agências de viagem, houve a necessidade de perceber o que realmente as agências procuram para cada sector de trabalho com ajuda do departamento de recursos humanos que têm a função analisar cada candidato qual deve ser o selecionado, visto que os colaboradores são a “cara” da empresa.

Como um dos pontos de partida, perceber o que realmente as agências de viagem esperam de um colaborador, segue a grande questão: “Atualmente ou num futuro próximo, quais as competências, aptidões, traços de personalidade e desafios serão mais relevantes e aplicados na contratação de um candidato e como é feita a integração de um colaborador na agência de viagens para sua progressão de carreira?”

3.1.3. OBJETIVOS

Com clientes cada vez mais exigentes e para tentar colmatar a dificuldade de os satisfazer, o departamento de recursos humanos tem de estar à altura e é necessário que a fase do recrutamento e seleção seja bem realizada, para que haja um bom funcionamento na empresa.

Como um primeiro objetivo: perceber o perfil de candidato e se corresponde às expectativas da Agência de Viagem para se tornar um futuro colaborador da agência.

- Ajudará a perceber o que efetivamente cada agência de viagem procura num colaborador para cada cargo de trabalho.

Após a contratação, é necessário que o colaborador se integre plenamente na empresa e para isso é necessário saber que formações e métodos serão então aplicados.

3.1.4. INSTRUMENTOS

O presente inquérito realizado, foi estruturado de maneira a conseguirmos chegar à resposta do ponto de partida. Nomeadamente quais as competências, aptidões, valores e traços de personalidade são mais relevantes na contratação de um candidato. Tem como objetivo final perceber qual o perfil desejado num colaborador de uma Agência de uma Agência de Viagens, para cada cargo de trabalho.

O inquérito foi pensado, de maneira a que conseguíssemos ver que aptidões, competências e traços de personalidade serão mais relevantes num colaborador de uma agência de viagens e para isso, filtramos em 3 graus de relevância. O grau de relevância

em conhecimentos base de um profissional de Agência de viagens; o grau de relevância ao saber- ser e estar de um profissional de Agência de viagens; o grau de relevância ao saber-fazer de um profissional de Agência de Viagens. Todas as perguntas foram para atingir o objetivo de alcançar a resposta à pergunta de partida. Os emails foram enviados para várias pessoas que trabalham área de agência de viagens, desde a agência organizadora (operador turístico) até à rede própria e sem rede própria; agência vendedora (agência de viagens) de Outgoing; agência vendedora (Agência de viagens) de Incoming; Agência organizadora/vendedora de incoming e Outgoing; entre outros. Os emails foram enviados em vários dias, alguns deles vinham para trás e a mencionar emails alternativos, também eles, posteriormente utilizados. Foi realizado uma pesquisa exaustiva para obter os emails, tanto por via telefónica, como presencialmente ou mesmo pesquisa pela internet para se preencher numa base de dados todos os contactos. Foram então enviados cerca de 1000 emails, tendo-se apenas obtido 88 respostas. O período do estudo situou-se em meses de época alta, pelo que terá influído na fraca aderência de respondentes. Porém, dado se ter verificado que a maioria dos respondentes eram diretores de agências e por isso altamente habilitados a responderem às características do inquérito, este foi considerado válido.

CAPÍTULO IV: O PAPEL DAS AGÊNCIAS DE VIAGEM NO TURISMO

O turismo é um fenómeno mundial seja ao nível social, económico ou políticos e tornou-se ao longo do tempo um promotor do desenvolvimento.

O turismo é uma forma de transmissão de culturas, de conhecimento sobre a história, de compreensão sobre património e até de entendimento da língua de cada nação.

Com o turismo deu-se muita importância à conservação de monumentos históricos, a áreas de natureza incrementando, assim, o desenvolvimento sustentável.

Com a evolução do turismo verifica-se uma tendência para que os consumidores estejam cada vez mais informados, procurando experiências autênticas e personalizadas e que lhes permita obter saberes diferenciados. Muitos partem já com algum conhecimento feito e com a ideia do que querem ou não visitar.

Com este crescimento do turismo, tem-se sentido uma competitividade nunca sentida em termos turísticos a nível mundial.

Para uma cidade, estado ou país o turismo tem extrema importância é por isso uma atividade que proporciona crescimento ao local, gera enriquecimento monetário e comércio, favorece a economia, proporcionando aos turistas momentos de lazer e de descontração.

Os serviços turísticos são elementos que compõem a oferta turística de um destino, como hotéis, restaurantes, recursos naturais, atividades recreativas ou outros serviços prestados aos turistas.

As AVT têm vindo atuar no mercado como assessoras e promotoras da oferta turística seja a nível internacional ou nacional. Contribuem para um desenvolvimento turístico, tornando-se um canal de distribuição direto e indireto.

Na escolha da viagem, os viajantes pagam por um serviço intangível cuja qualidade não pode ser medida, os clientes precisam de confiar no trabalho das AVT e é importante haver uma relação transparente.

4.1.A COMPETITIVIDADE DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS

O turismo representa para um país um conjunto de atividades produtivas, com muitas pequenas e médias empresas, abrangendo atividades de inbound e outbound como as agências de viagens e operadores turísticos, em que aplicam estratégias para conseguir captar atenção dos clientes, procurando garantir a sua fidelização.

Os agentes de viagem pretendem obter a lealdade dos clientes e focam-se no apoio ao cliente, aplicando estratégias na procura pela sua fidelização, criando pacotes turísticos personalizados, conforme as necessidades do viajante. Definindo um diferencial competitivo para a agência.

É importante referir que o atendimento ao consumidor ainda é uma das principais razões na hora de escolher a agência de viagem.

As agências de viagem são muitas vezes afetadas pelas forças de mercado, com a entrada de novos competidores e na entrada de novas tecnologias tornando-se necessário criar estratégias como aplicar inovações tecnológicas e ferramentas de apoio (contacto entre operadores, marcações online) para se tornarem mais eficientes nas relações com os stakeholders, ganhando, assim, uma vantagem competitiva.

Aplicar sistemas estratégicos ligados ao marketing em redes sociais para a captação de clientes é fundamental, criando promoções e ofertas.

Porter (2006, p. 78-92) definiu *“a estratégia como a busca de uma posição competitiva e favorável ou ideal, caracterizada pela criação de uma posição exclusiva e valiosa”*.

Referiu também “a importância da competitividade para o sucesso das empresas, mais precisamente a importância das vantagens competitivas para que uma organização se sobressaia frente aos competidores”.

Segundo Anić (2003, p. 278-286), “*defines the competition as tender to achieve better performance and competitiveness as the “successfully handling” with the competition*”.

CAPÍTULO V: INTERNET VERSUS AGÊNCIAS DE VIAGEM

Numa agência de viagem pode existir vários departamentos e cada departamento tem tarefas específicas que exigem a sua atenção e a formação específica para tal, como aptidões e competências.

Departamentos como, o operador turístico, o departamento financeiro, o departamento de marketing e publicidade, o guia turístico, o agente de viagens e em todos eles são necessárias formações específicas na área.

Competências técnicas como conhecimentos adquiridos em formações profissionais, como domínio de línguas, graduação, conhecimento em tecnologias de informação, marketing digital. Segundo Asame e Wakrim (2018, p. 225-236), definição de competência significa um “*Conjunto de conhecimentos, recursos e habilidades que uma pessoa possui para realizar uma atividade específica. Um profissional é competente se for capaz de mobilizar os recursos pessoais e contextuais para realizar uma determinada tarefa numa situação específica*”.

Atualmente é muito importante os colaboradores terem conhecimentos especialmente na área do marketing e ao nível tecnológico, como a geração e criação de conteúdo digital, produção e criação de website, design gráfico, geração de receitas a nível online, criação de redes sociais.

Uma ferramenta chave no departamento de marketing são as redes sociais como o Facebook e o Instagram, plataformas que dão a possibilidade de chegar a um maior público-alvo. São plataformas digitais que atualmente são muito utilizadas pela população jovem, mas também por adultos. Tem uma rápida eficiência de comunicação direta entre a empresa e o consumidor. Neste caso a Agência de Viagem pode conversar diretamente com o cliente, solucionando as suas dúvidas e dar-se a conhecer, mostrando o que de melhor a agência tem para oferecer. Através de colocação de fotos no feed,

criação de vídeos para o IGTV do Instagram ou mesmo a regularidade de colocação de stories faz toda a diferença para chamar assim atenção do público para que este compartilhe com amigos e família. Quanto mais seguidores a página alcançar, mais credibilidade a agência de viagem terá nestas plataformas. O feedback dos consumidores é muito importante, por isso a interação com estes é indispensável.

A agência de viagem deve ter um site muito bem estruturado, planejado e claro.

Uma das vantagens de uma agência de viagens ter um site é que é mais facilmente encontrada.

Um site que seja bem estruturado é essencial para gerar leads. As pessoas que se interessarem pelo conteúdo gerado, podem-se cadastrar através do e-mail e fornecer o número de telefone para receberem assim mais informações e a agência entrar em contacto.

Criar um site possibilita que a agência tenha maior credibilidade para com o seu público-alvo e assim poderá no site colocar conteúdo mais específico e detalhado do que nas redes sociais como o Facebook e o Instagram. Já para não falar que através do website podem perfeitamente reservar as suas próprias viagens e ver a disponibilidade dos voos e destinos.

Com boas estratégias de marketing digital no site é possível acompanhar o consumidor durante todo o processo. Sabendo as preferências e pesquisas do cliente, para que ele no fim do processo se sinta satisfeito e compartilhe com as pessoas mais próximas.

Ao ser criado o site, é possível conhecer bem o seu público-alvo através do Google Analytics, sabendo ao detalhe que perfis estamos a lidar, como a idade, conteúdos mais lidos, profissão.

Para uma agência de viagens é tão importante ter um site como estar presente em outros canais digitais como o Facebook e o Instagram, sendo canais complementares para o negócio. São peças importantes para o crescimento da agência.

De acordo com o Statista (2017, p. 180), *“os resultados em Agosto de 2017, sobre as redes sociais mais “populares” do mundo, classificadas por número de usuários ativos (em milhões), não surpreendiam ninguém, relevando dados muito importantes para as empresas identificarem melhor o estado dos mercados das redes sociais. O Facebook aparece como líder, com 2,05 mil milhões de usuários ativos mensais, logo seguindo pelo Youtube, que apresenta 1,5 mil milhões de utilizadores.”*

O Youtube poderá servir para colocação de vídeos de alguns dos pacotes turísticos que no momento em que estejam disponíveis, através do vídeo é mais fácil captar atenção de potenciais clientes.

Ao nível do Instagram é importante ter boa qualidade de fotos, geração de conteúdo regularmente, fotos originais e com bons ângulos chamam bem atenção.

É também importante a colocação da localização na foto ou vídeo, a colocação de hashtags para obter um grande número de visualizações e chegar a um maior número de pessoas.

É essencial a interação com os clientes, responder a comentários e receber feedbacks positivos, relatório de experiências dos consumidores e suas avaliações.

É indispensável manter uma boa relação com os clientes, respondendo a pedidos de informação e questões gerais, quer em formato de comentário ou mesmo de mensagem privada.

As redes sociais são uma ferramenta para atrair visitantes e aumentar a geração de lucro no seu negócio. Segundo Turba et al. (2008, p. 187) e Abranja et al. (2012, p. 187), referiam que *“a ligação em rede, aliada às novas tecnologias, permitiu o aparecimento e a evolução do comércio eletrónico, sementando, gradualmente, um conjunto de benefícios para os consumidores e organizações”*.

Quando falamos em turismo, o cliente costuma comprar primeiro com os olhos, ficando com desejo de saber tudo sobre o destino. É importante cativar o cliente com atração por meio de Mídias sociais. Hoje em dia temos também o paradigma em que os viajantes organizam também as suas próprias viagens na internet, sem precisar da ajuda de um agente de viagens.

Estes conseguem facilmente marcar os seus voos diretamente nas companhias aéreas e entrar em contacto com os respetivos hotéis dos destinos para onde se deslocam, bem como fazer as suas próprias pesquisas de atrações turísticas e sítios a visitar. Dai o agente de viagens terá de intervir e ser ainda mais diversificado e conhecedor dos destinos, mais aprofundadamente. Segundo (Albert Pinõle, 1990, citado por Abranja et al, 2012, p. 133), *“Um fator determinante para a reintermediação é a definição e criação de produtos turísticos inovadores a comercializar (função produtora), pois a complexidade de elaboração ou entendimento de pacotes turísticos itinerantes (itinerários, circuitos, excursões, ect.) implicará sempre a existência de um agente de viagens que contrua a medida do cliente, oriente e aconselhe exemplarmente esse consumidor (função assessora)”*.

CAPÍTULO VI: RECURSOS HUMANOS

6.1. CONCEITO E OBJETIVOS

O departamento de Recursos Humanos é uma das chaves para o sucesso de qualquer empresa, visto que as empresas não funcionam sem os seus colaboradores.

“O recrutamento é o conjunto de processos onde se espera atrair funcionários qualificados para uma área específica, visando sempre as necessidades presentes e futuras de RH da organização” (CHIAVENATO (2004, p. 1).

Sendo uma área que requer cuidado e planeamento uma vez que os colaboradores poderão contribuir positivamente ou negativamente na empresa. É necessário haver uma gestão eficiente e boa seleção de candidatos e para isso é necessário todo um conjunto de processos e práticas até à fase da contratação e integração. Sendo que o departamento tem a responsabilidade de seleção, contratação, formação e remuneração.

“Todas as organizações são constituídas de pessoas e de recursos humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, mercadológicos, etc.). A vida das pessoas depende das organizações e estas dependem da atividade e do trabalho daquelas”. (CHIAVENATO, 2004, p. 2)

Segundo Ricky W. Griffin, *“Human Resource Management is the set of organizational activities directed at attracting, developing and maintaining an effective workforce.”*

Devido aos avanços na tecnologia e à globalização, o sector de RH precisa de ter uma visão empreendedora, de modo a conseguir identificar nos candidatos que se adaptem as rápidas transformações das tecnologias de informação e comunicação.

Relativamente ao sector turístico, nomeadamente nos recursos humanos das Agências de Viagens as chaves fundamentais da gestão ótima do sector são a necessidade de garantir competitividade; a qualidade do serviço ao cliente e a sua fidelização. É necessário dar importância ao departamento de recursos humanos, visto que “os colaboradores são a cara da nossa empresa”.

6.2. MÉTODOS DE RECRUTAMENTO

Os métodos de recrutamento consistem em atrair candidatos para uma vaga disponível. *“O sucesso de atração de candidatos depende dos métodos utilizados, mas também das características dos empregos oferecidos, tais como salário; condições de trabalho; localização; formação proporcionada e oportunidades de desenvolvimento de*

carreira.” (Amstrong, 2009). Nos últimos anos surgiram métodos baseados nas tecnologias de informação, como os websites corporativos, rede sociais e os portais de emprego que permitem reduzir substancialmente o tempo necessário, para encontrar um número adequado de perfis válidos, de acordo com os requisitos pretendidos.

Tabela 3 - Métodos de recrutamento. Fonte: Elaboração própria.

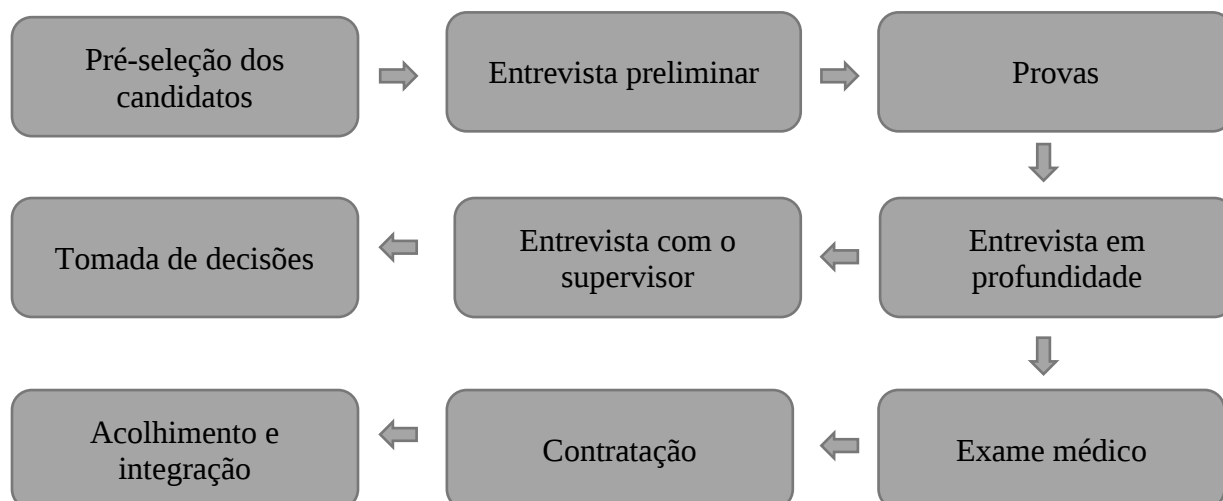
Parcerias com escolas/universidades	Existem métodos diferentes de recrutamento, o departamento de recursos humanos pode em parceria com as escolas/ universidades recrutar alunos que estão a terminar a sua graduação. Dá assim a possibilidade de os alunos poderem fazer estágio profissional através do IEFP.
Portais de emprego	São plataformas compostas por ofertas de emprego, agrupados por localização e sectores/áreas de trabalho, basta registar-se no portal gratuitamente e começar a fazer a sua pesquisa e seleção das ofertas de emprego.
Anúncios	Os anúncios de ofertas de emprego podem estar presentes em redes sociais, jornais, revistas, internet e radio. Sendo que em algumas destas plataformas são pagas para a colocação do anúncio.
Redes sociais	A redes socais são uma ferramenta de fácil acesso e de ótima utilidade no que diz respeito á procura de emprego, redes sociais como Facebook, Instagram, Linkdin são muito utilizadas na maioria dos jovens/adultos na procura de emprego, é uma maneira prática e

	acessível de ter a possibilidade de ter contacto direto com as empresas. As redes sociais dão a possibilidade de as empresas poderem conhecer melhor os seus candidatos, como as características pessoais, sítios que costumam frequentar, que não costumam estar mencionadas no currículo.
Empresas de recursos humanos	Muitas empresas contratam o serviço de recursos humanos, pois alguns não têm competências nem aptidões para escolherem o melhor candidato ao cargo. Muitas vezes as empresas não têm tempo para fazer a parte do recrutamento e seleção.
Recrutamento interno	O recrutamento interno consiste na procura de um colaborador interno que já trabalhe na empresa para ocupar uma vaga disponível. A utilização do recrutamento interno é mais comum em grandes empresas, onde os profissionais têm uma maior possibilidade de mobilidade interna.
Centros de emprego	As pessoas que procuram emprego podem-se inscrever no centro de emprego para ter acesso a propostas de emprego e cursos online. Este é um método muito eficaz e utilizado em muitas Agências de Viagem.
Website	Muitas agências de viagem têm em sua pose um website em que podem colocar as suas ofertas de emprego e os candidatos

	podem selecionar aquele que mais se adequa a si e até mesmo mandar candidatura espontâneo.
--	--

6.3.RECRUTAMENTO: PROCESSO

Tabela 4 - Processo de recrutamento. Elaboração própria.



O processo de recrutamento e seleção tem como um primeiro momento a fase da pré-seleção dos candidatos, onde o departamento de recursos humanos tem como sua primeira função a análise dos currículos, selecionando aqueles que se encontram mais próximo das funções pedidas para o posto de trabalho, fazendo a sua retrospectiva, verificando se o candidato é então apto, ou não, para função pedida e se as informações no currículo são válidas ou não. *“Trata-se, portanto, de um processo que decorre entre a decisão de preencher uma determinada função até ao apuramento de candidatos adequados à mesma”* (Quintela, 29 2016, p. 26).

Após a seleção dos currículos que têm mais proximidade para a função, segue-se a fase da entrevista preliminar, onde decorre uma conversação com o candidato, conhecendo assim o seu percurso académico, as suas competências e aptidões. Ao longo da entrevista poderá ser necessário a realização de provas, dependendo também do posto de trabalho a que estão a concorrer.

De acordo com Melo e Machado (2015, p. 93) *“uma seleção incorreta resulta não só em custos para o recrutamento, formação e compensação de um colaborador incompetente, mas também num custo acrescido na repetição dos processos até à escolha certa.”*

Em algumas empresas é necessária uma segunda entrevista, com o objetivo de clarificar aspetos e resultados duvidosos das provas realizadas. Seguindo-se, assim, a entrevista com o superior do sector, aqui haverá no máximo 3 candidatos, aqueles que efetivamente estiveram mais próximo dos conhecimentos exigidos para a função.

Após entrevistas, é a fase da tomada de decisão pelo superior na escolha do candidato que parece reunir as condições mais favoráveis.

Dependendo do posto de trabalho será necessária a realização de um exame médico para finalizar a admissão do candidato.

No que diz respeito ao planeamento e realização do processo de seleção, de acordo com Bilhim (2006, p. 33), *“a seleção tem como propósito escolher a pessoa certa para o lugar certo, o que envolve as seguintes etapas: triagem de candidaturas, entrevistas, testes e decisão final”*.

Para finalizar segue a fase da sua contratação e integração na empresa, na assinatura das condições de (horário, férias, salário) e no acolhimento em que o novo colaborador conhece a organização, os métodos de trabalho e as formações que serão necessárias para sua melhor integração. Na fase da integração o novo colaborador ainda estará em fase de avaliação se efetivamente corresponde a todas as expectativas.

Consoante Bilhim (2006, p. 38) *“O sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração”*.

6.4. SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Na fase de seleção dos candidatos, estes são então selecionados por vários motivos, seja por:

- Nível de inteligência: a capacidade geral mental do candidato na aptidão de planificação, de reflexão, na resolução de problemas, na compreensão de ideias, na aprendizagem com rapidez e no saber colocar em prática os seus conhecimentos.
- Componentes de inteligência: em aptidões cognitivas na capacidade para desenvolver atividades mentais.

Aptidões físico-motoras: na capacidade de realizar tarefas que exigem resistência, destreza (exemplo: um guia turístico).

Ao nível das agências de viagens, existem aptidões necessárias, transcritas na tabela que se segue:

Tabela 5 - Aptidões necessárias de um colaborador numa agência de viagens. Fonte: Elaboração própria.

Dimensão	Descrição	Posto de trabalho
Compressão verbal/ escrita	• Capacidade de compreender o cliente (estrangeiro). • Compreensão de leitura de emails, mensagens em redes sociais. • Capacidade de escrita para dar resposta aos pedidos de informação ou orçamentos. • Domínio das línguas (inglês, Francês e Espanhol)	• Agente de viagens; técnico de apoio ao cliente; (similares)
Cultura geral	• Conhecimento de cultura geral; conhecimento dos países. • Informar sobre atrações e circuitos turísticos, locais de entretenimento, fornecendo assim brochuras e mapas.	• Agente de viagens ou consultor de viagens; departamento de reservas
Raciocínio dedutivo	Capacidade de utilizar a lógica e avaliação; dar resposta na resolução de problemas	• Supervisora
Criatividade/ Criação de conteúdos digitais	• Capacidade de criar conteúdos, promoções, capacidade de atrair clientes em redes sociais.	• Técnico de conteúdos e comunicação; especialista em marketing digital

Saber avaliar	• Capacidade de análise; capacidade de liderança.	• Técnico de recursos humanos
Capacidade de resiliência	• Capacidade de encarar desafios, ultrapassar obstáculos, ter uma visão otimista e desenvolver relações positivas tanto com os colegas de trabalho como com os clientes. • Saber lidar com stress • Encontrar maneiras de se adaptar, ser flexível e enfrentar de maneira ativa e direta de uma forma correta.	• Agente de Viagens; técnico de apoio ao cliente
Proatividade	• Desempenho nas suas tarefas de maneira diferente afim de obter resultados mais eficazes. • São capazes de antecipar problemas e os resolver com mais facilidade. • Ter autoconhecimento sobre si mesmo, identificando suas habilidades, os seus limites e melhorias possíveis para conseguir alcançar metas e objetivos.	• Todas os departamentos inerentes na Agência de Viagens
Capacidade de elaboração de itinerários	• Saber elaborar um itinerário, ter	• Agente de Viagens; técnico de apoio ao cliente

	conhecimento dos destinos.	
Saber vender/comercial	Saber comunicar e cativar o cliente, ter conhecimento total dos pacotes turísticos.	Agente de Viagens; técnico de apoio ao cliente
Ser responsável	Saber assumir responsabilidades, não culpar os outros por erros seus.	Agente de Viagens; técnico de apoio ao cliente

Existem outras aptidões relevantes e que são pedidas numa Agência de Viagem, bem como em outro qualquer trabalho na área de turismo.

- Inteligência emocional: Capacidade de nos relacionarmos com os outros, motivarmos e gerirmos as relações de trabalho adequadamente.
- Inteligência social: uma consciência social, no que sentimos sobre os outros e o nosso comportamento social através dessa consciência.

O profissional do turismo está em contacto direto com clientes cujas necessidades deve saber compreender e atender.

- Traços de personalidade: conjunto de características cognitivas e de comportamento que explicam as semelhanças e as diferenças nos pensamentos, sentimentos e condutas das pessoas.
- Motivação no trabalho: conjunto de forças que leva a pessoa a querer integrar-se no mercado de trabalho, seja por valores monetários, estabilidade de emprego, o status, oportunidade de subir na carreira, condições de trabalho, integração social.
- Motivadores do conteúdo do trabalho: na tarefa a desempenhar: a variedade, a autonomia, o seu próprio interesse.
- Valores relacionados com o trabalho: a base para a compreensão das atitudes e motivações para as nossas decisões e ações.

Valores sociais: perceção em ser útil a nível social, nas relações com os colegas, clientes e fornecedores.

Valores extrínsecos: salário, estabilidade, condições de trabalho.

Valores intrínsecos: características da própria atividade (autonomia, interesse das tarefas).

- Atitudes relacionadas com o trabalho: Disposição da pessoa a responder favorável ou desfavoravelmente a um objeto, pessoa, acontecimento.

3 tipos de atitudes em relação ao trabalho

- Satisfação laboral
- Implicação com o trabalho
- Compromisso com a organização

6.5.COMPROMISSO COM A EMPRESA

Na área de recursos humanos é importante avaliar o colaborador no sentido do comprometimento com a empresa, se o colaborador vai conseguir corresponder ao pedido, para que posteriormente seja reconhecido pelos seus superiores e assim, cresça dentro da empresa. É fundamental o colaborador criar uma ligação forte com a organização, assim, poderá desempenhar uma atitude proactiva, em que os desafios sejam bem-sucedidos e ultrapassados e as metas alcançadas.

6.5.1. PASSOS PARA MOSTRAR COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA

Tabela 6 - Passos para se mostrar comprometido com a empresa. Fonte: Elaboração própria.

Procurar soluções criativas	Ser criativo na empresa, mostrar-se empenhado nas tarefas, ter iniciativa para novos projetos e ter ideias inovadoras. Pensar fora da caixa, assim como sair da nossa zona de conforto como ter a capacidade de estímulo criativo. Visto que a criatividade é fundamental para gerar soluções autênticas.
Atualizar-se nos processos	Ser capaz de identificar falhas e corrigir essas mesmas falhas. Ter capacidade de aumentar a sua performance, com novas formas de realizar tarefas com simplicidade e agilidade.

Ter iniciativa própria	Ter capacidade de argumentação, saber expor as suas ideias e de maneira correta. Ter a capacidade de identificar e criar oportunidades, contribuindo sempre para a melhoria de resultados na equipa.
Ser rentável para a empresa	Contribuir para o crescimento e progressão pessoal, bem como da empresa. Mostrar-se sempre motivado e empenhado nos objetivos e suas metas.
Ter relacionamento interpessoal	Relacionar-se com todos os colaboradores da empresa
Ser pontual	

6.4.INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO DE PESSOAL

Testes de aptidão mental: medem a capacidade de uma pessoa para aprender de forma precisa e rápida, uma tarefa, uma matéria ou uma habilidade, resolver problemas corretamente através de condições de instrução ótima (menos tempo e mais exatidão são bons indicadores).

Entrevista: Processo de comunicação interpessoal entre um ou vários entrevistadores com um ou vários candidatos, dependendo das normas da empresa. No decorrer da entrevista o entrevistador informa ao candidato sobre o posto de trabalho e as funções que irá realizar bem como dá a conhecer a organização. Segundo Cunha et al (2012), “*existem três tipos de entrevistas que podem ser aplicadas no momento da seleção: as entrevistas estruturadas; as entrevistas não estruturadas; as entrevistas semiestruturadas.*”

➤ Possíveis questões ao longo da entrevista:

- Fale-nos sobre si e da sua experiência profissional;
- O que o levou a enviar um currículo para esta empresa?
- O que procura num emprego?
- Quais são as suas maiores qualidades e defeitos?
- É capaz de trabalhar sob pressão?
- Onde se imagina daqui a 5 anos;

- Dê um motivo para o escolhermos a si e não a outro candidato.
- Considera-se uma pessoa empenhada e pró-ativa?
- Qual foi a sua última experiência profissional?

O Departamento de Recursos Humanos deve realizar numa entrevista, testes e jogos com os seus candidatos para conseguir identificar as suas habilidades, realizar uma análise comportamental, (como é a postura, expressões e a comunicação.)

Por fim, a realização de um estudo dos futuros desafios de um colaborador de uma agência de viagens com a ligação ao marketing e à tecnologia (com conhecimentos em vários programas na área de Agências como o sistema Galileu e o GDS - Sistema de distribuição Global).

6.5.INTEGRAÇÃO DO PROFISSIONAL NA EMPRESA

É o processo onde o novo colaborador se incorpora na organização, no seu posto e trabalho, onde existe um processo de aprendizagem, onde são aplicados métodos de trabalho, condutas que são uteis para o desempenho da função em contexto organizacional.

O departamento de recursos humanos tem como função integrar o colaborador na empresa e apresenta:

- Políticas de Recursos Humanos (Visão, Missão e Valores);
- Apresentação das Normas de Segurança;
- Apresentação dos produtos e serviços da empresa e como atua no mercado;
- Encaminhamento do novo colaborador ao sector.

É importante conhecer o local envolvente, conhecer a organização como um todo, bem como os colaboradores que já lá trabalham. Para Paim et Alli. (2009), *“a cultura organizacional se relaciona a processos porque influencia e é influenciada pelo comportamento das equipas organizacionais.”*

Tendo um bom conhecimento sobre a cultura organizacional vai fazer com que este tenha um desempenho eficaz nas suas atividades profissionais.

Freitas (1991, p. 19) utiliza o conceito de Schein (1984, p. 19) *“para definir cultura organizacional, onde esta significa princípios que grupos organizacionais tem inventado ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.”*

Cada empresa age de maneira diferente a integrar o novo colaborador na empresa, dando a conhecer todas as informações necessárias e adaptando ao tipo de emprego em causa. Nesta fase inicial *“o indivíduo aprende valores, competências, normas, comportamentos esperados e o conhecimento social que lhe permite assumir um papel e participar como membro da organização”* (Ascensão, 2009, p. 31).

Tudo começa com a apresentação do colaborador, no momento da sua admissão, conhecendo todos os procedimentos inerentes à organização e ao cargo. Após o seu acolhimento, sendo aceite e integrado no grupo organizacional, são-lhe apresentadas as normas, deveres e práticas do processo integrativo.

Na receção de um novo elemento é necessário ter em atenção o processo de Acolhimento e Integração. Neste processo é preciso definir *“sobre quem recai a responsabilidade de receber novos elementos e ajudá-los a conhecer a empresa e a função, independentemente de terem ou não experiência profissional”* (Polainas, 2007, p. 16).

A falta de integração do colaborador na empresa vai fazer com que o seu desempenho seja negativo, fazendo com que este se sinta perdido nas suas funções, podendo comprometer a sua função e destabilizar o trabalho dos outros colaboradores. É importante criar afinidade com os restantes colaboradores, criando espírito de interajuda. Segundo Teodoro (2015, p. 38) *“explica que o processo de integração abrange três aspetos, sendo eles:*

- 1) Acolhimento – diz respeito à receção do novo colaborador e à familiarização dele com a organização, envolve a apresentação dos colegas de trabalho, dos procedimentos, das políticas, dos sistemas, dos documentos, dentre outros elementos;*
- 2) Aprendizagem (treinamento) – envolve a transmissão de conhecimentos necessários para o desempenho das funções;*
- 3) Resultados – o novo integrante é apresentado aos resultados esperados de sua atuação, de suas atitudes e comportamentos, tanto em nível do setor onde atuará quanto no âmbito da organização como um todo.”*

O processo de integração engloba diversas técnicas que podem ser aplicadas de várias maneiras:

- 1) O fornecimento de um manual de acolhimento e de todos os procedimentos inerentes ao cargo e à organização, contendo todas as informações relevantes para que o colaborador se sinta integrado na totalidade.

- 2) Uma visita á organização, mostrando os procedimentos de cada colaborador, dando a conhecer a cultura da organização, normas e regras exigidas pela empresa.
- 3) Formação de acolhimento, sempre junto de um supervisor, ajudando o colaborador a conhecer melhor as suas funções específicas. Fornecendo materiais inerentes ao cargo.

Tabela 7 - Conteúdo do manual de acolhimento. Fonte: Elaboração própria.

CONTEÚDO DO MANUAL DE ACOLHIMENTO (exemplo)
• Mensagem de boas-vindas; • História e cultura da organização; • O que engloba a organização: missão, visão, valores; • Horário de abertura, fecho e intervalos • Quais os benefícios do colaborador • Política de gestão de recursos humanos • Atividades desenvolvidas pela empresa • Direitos e obrigações do empregado, de forma geral • Normas e regras de comportamento básico e de cumprimento obrigatório para todo o pessoal • Objetivos gerais perseguidos pela alta administração

Fonte: Elaboração própria

“Quando analisamos o conteúdo de um Manual de Acolhimento, é possível identificar a relação existente entre as informações transmitidas pela organização e os níveis de cultura de Schein”, Schein (2009, p. 47)”. Ou seja, verifica-se que efetivamente o manual, busca integrar o novo colaborador na cultura da organização.

- **Para que exista um bom acolhimento ao colaborador, o responsável de RH deve:**
- Preparar com antecedência o lugar/espço onde o colaborador vai estar;
 - Informar todos os colaboradores da chegada do novo colaborador (data específica), especialmente os que vão trabalhar diretamente.

Prestar toda a informação necessária sobre a equipa de trabalho e mencionar as competências de cada um;

Fornecer toda a informação necessária como missão, visão e valores e respetivas exigências no trabalho a desempenhar.

CAPÍTULO VII: ESTUDO DE CASO

Segue-se abaixo o resultado estudo de caso de estudo realizado, onde se pretendeu descobrir qual o perfil de candidato que corresponde às expetativas da AVT. Foi objetivo deste estudo verificar como um futuro colaborador da agência deve incorporar no seu perfil competências, aptidões e traços de personalidade consideradas como relevantes.

Com os clientes cada vez mais exigentes, e a competitividade do mercado cada vez maior, é necessário colmatar as dificuldades em satisfazer os clientes.

O departamento de recursos humanos tem de estar à altura e é necessário que a fase do recrutamento e seleção seja bem realizada, para que haja um bom funcionamento na empresa.

Procedeu-se a um estudo quantitativo, através de um inquérito que ajudasse a perceber qual o perfil ideal e que competências e aptidões são mais relevantes. O inquérito continha 60 perguntas, abordando 3 temas:

- O grau de importância que é atribuído aos seguintes conhecimentos base de um profissional de Agências de Viagens;
- O grau de importância que é atribuído ao Saber-Ser e Estar do profissional de Agências de Viagens;
- O grau de importância que é atribuído ao Saber-Fazer do profissional de Agências de Viagens.

Apresenta-se a análise ao inquérito realizado:

- **Dimensão da empresa (Nº de profissionais):** nº de profissionais que há em cada entidade onde foram obtidas as respostas ao inquérito. Verificamos uma percentagem maior, de 39,8% em empresas com mais de 2 e menos de 5 profissionais. Podemos verificar também a percentagem menor de 13,6%, corresponde a entidades com mais de 10 profissionais. Podemos concluir que em todas as entidades onde conseguimos obter resposta, são empresas com um número não muito elevado de funcionários.

Dimensão da empresa (Nº de profissionais)

88 respostas

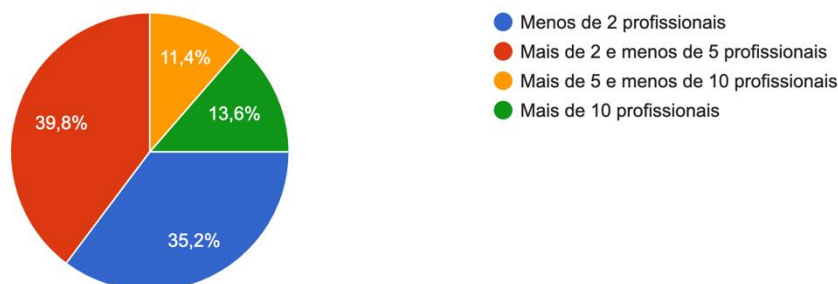


Figura 4 - Estudo de caso: Dimensão da empresa (Nº de profissionais). Fonte: Inquérito realizado em Google Forms.

- **Tipologia de empresa:** conseguimos verificar que 36 pessoas (40,9%) que responderam ao inquérito correspondiam a empresas de Agência organizadora/vendedora de incoming e Outgoing, enquanto em segundo lugar ficaram as agências vendedoras de incoming com 28 respostas (31,8%), logo seguidas das agências de Outgoing com 26 respondentes (29,5%).

Tipologia de Empresa (assinale as que correspondem à atividade)

88 respostas

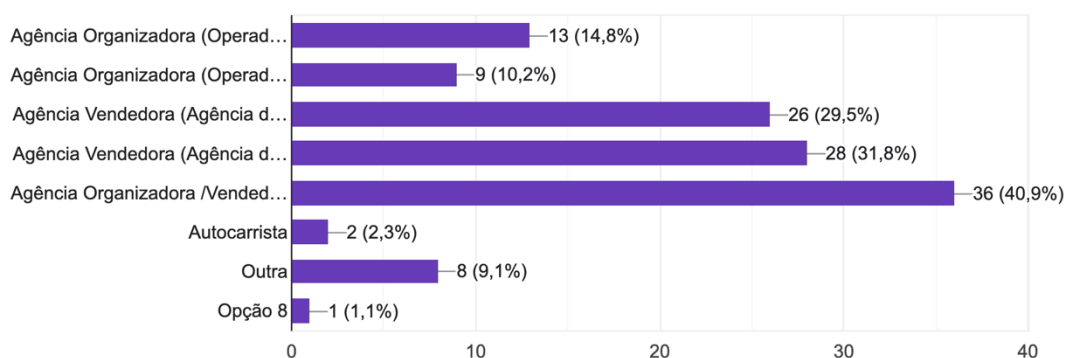


Figura 5 - Estudo de caso: Tipologia de Empresa. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Função desempenhada pelo respondente:** dos inquéritos respondidos, podemos visualizar que foram os Gerentes/Diretores/CEO com a maior fatia, com uma percentagem de 70,5%. Isto significa que os diretores fazem maioritariamente as entrevistas aos potenciais candidatos. Detentores de elevado conhecimentos e anos de experiência, conseguem mais facilmente fazer uma análise mais aprofundada,

observando as competências e aptidões de cada candidato. Devemos ter em conta que uma contratação mal feita poderá afetar a rotina da organização e do trabalho e até mesmo as relações interpessoais, bem como o crescimento da organização.

Função desempenhada pelo respondente

88 respostas

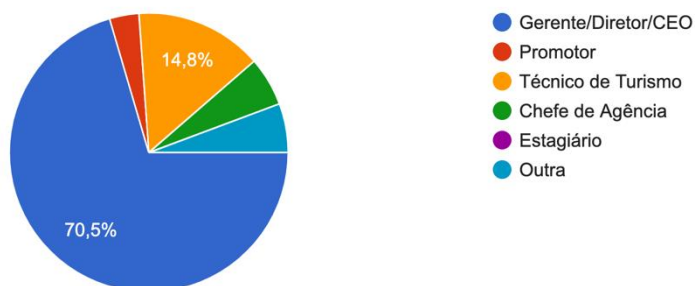


Figura 6 - Estudo de caso: Função desempenhada pelo respondente. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Género do respondente:** neste gráfico podemos verificar que a percentagem maior de número de respondentes é do sexo feminino, embora a diferença entre percentagens não seja significativa para que se tire qualquer conclusão.

Género do Respondente

88 respostas

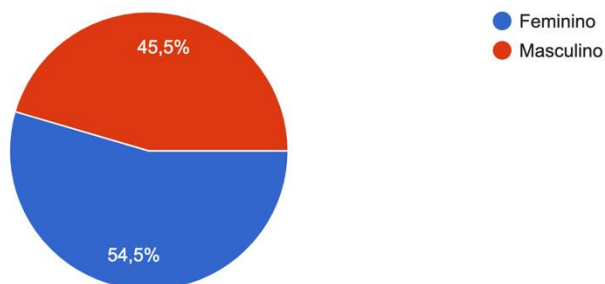


Figura 7 - Estudo de caso: Género do respondente. Fonte: Inquérito realizado em Google forms

- **Idade do respondente:** verificamos que 62,5% corresponde a pessoas mais de 30 anos e menos que 50 anos.
- Podemos concluir que as pessoas entre os 30 e os 50 anos, sendo mais experientes, poderão fazer o papel do recrutamento das agências de viagem, pela sua experiência conseguem analisar melhor o potencial de um candidato, se poderá ser um bom colaborador e trazer valor acrescentado à sua empresa.

Idade do respondente

88 respostas

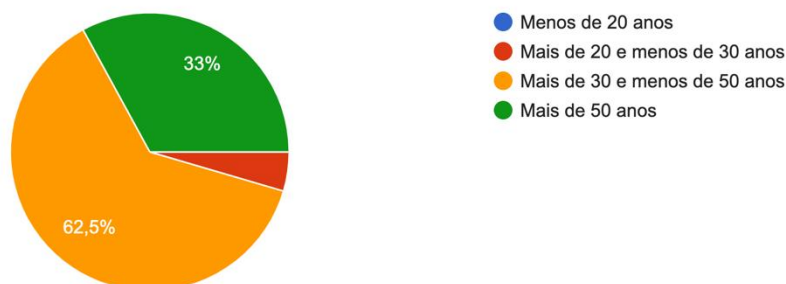


Figura 8 - Estudo de caso: Idade do respondente. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Habilitações literárias do respondente:** no gráfico abaixo verifica-se que 67 %, mais de metade dos respondentes, têm o ensino superior. Isto reflete que mais uma vez, as pessoas com mais formação são aquelas que têm mais responsabilidade, e por isso faria todo o sentido ficarem com o papel do processo de recursos humanos. É interessante verificar que o ensino secundário se toma o segundo lugar com 23,9% em detrimento do ensino técnico que obtém apenas 9,1% das respostas.

Habilitações literárias do respondente

88 respostas

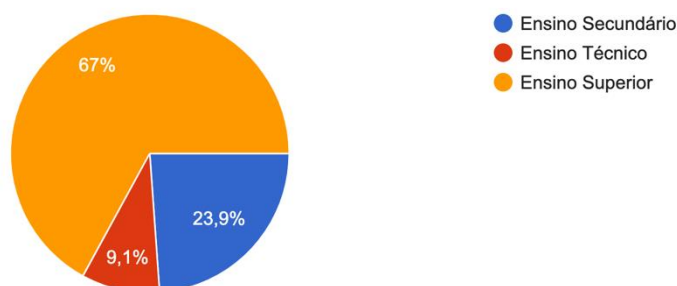


Figura 9 - Estudo de caso: Habilitações literárias do respondente. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Assinale o grau de importância que atribui aos seguintes Conhecimentos Base de um profissional de Agências de Viagens:** gráfico (nível 1: nada relevante; nível 2: pouco relevante; nível 3: mediano; nível 4: relevante; nível 5: muito relevante)
- **Técnicas de gestão de clientes e técnicas de marketing e promoção:** podemos visualizar que a gestão de clientes (61,4%) é mais relevante que a estratégia de

marketing, no entanto, o marketing não deixa de ser importante, já que 48,9%, 43 respondentes também o referiram.

Técnicas de Gestão de Clientes

88 respostas

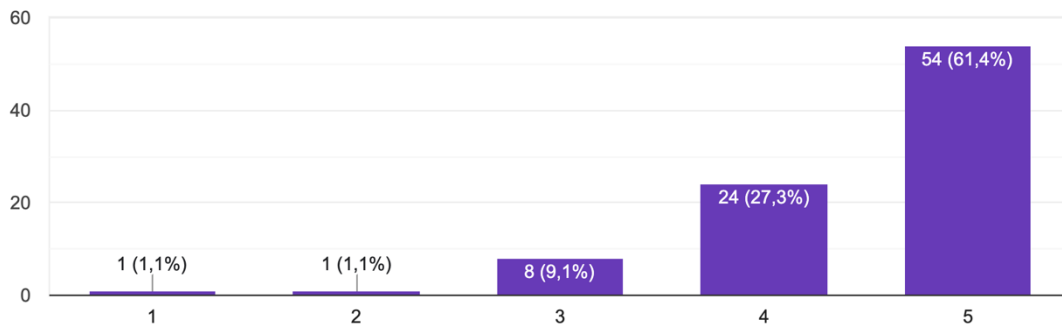


Figura 10 - Estudo de caso: Técnicas de gestão de clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google forms

Técnicas de Marketing e Promoção

88 respostas

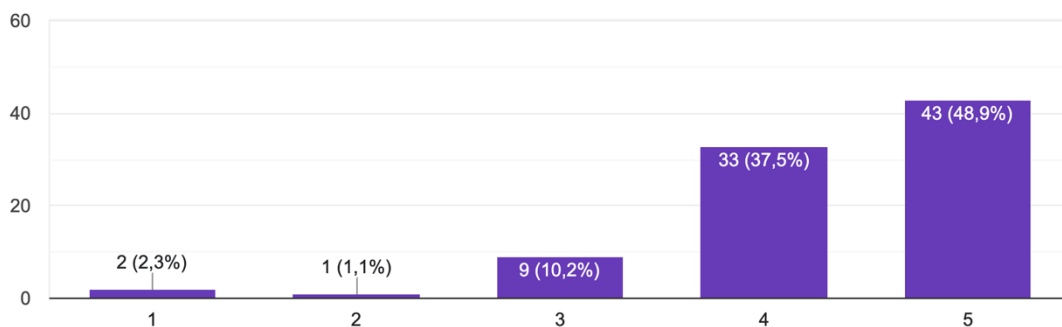


Figura 11 - Estudo de caso: Técnicas de Marketing e Promoção. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Planeamento e organização do trabalho:** Verifica-se que 65 respondentes, 73,9%, indicam que é uma condição fundamental, em qualquer departamento. Assim, saber planear e organizar o trabalho é condição essencial para um colaborador de uma agência de viagens.

Planeamento e Organização do Trabalho

88 respostas

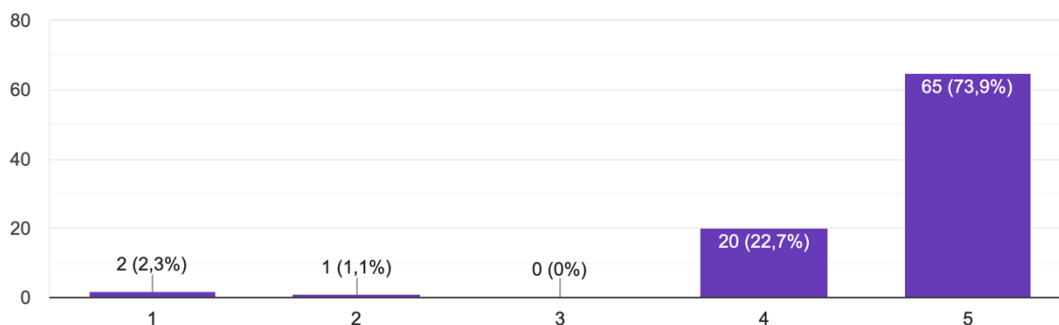


Figura 12 - Estudo de caso: Planeamento e organização do trabalho. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Legislação turística:** Quase metade dos respondentes, 54,5% afirmam que a saber de legislação turística é fundamental para um colaborador de uma agência. Sendo que 27,3% consideraram importante. Neste contexto, o conhecimento da legislação turística é um fator que poderá pesar na seleção do candidato.

Legislação Turística

88 respostas

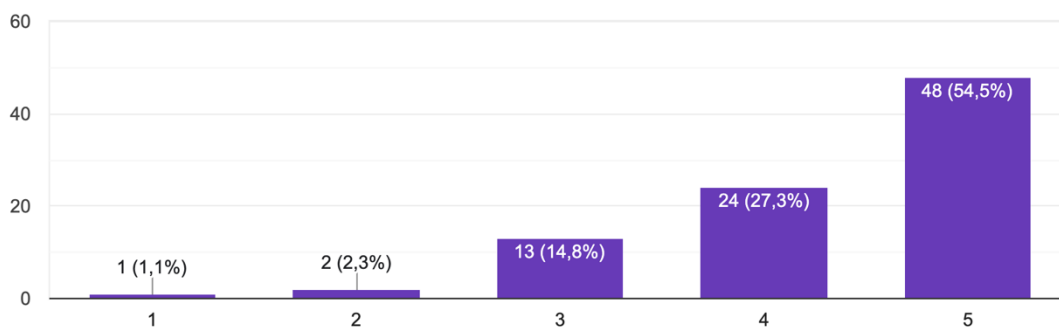


Figura 13 - Estudo de caso: Legislação Turística. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Relações interpessoais:** podemos visualizar que mais de metade dos respondentes (68,2%) afirma que os colaboradores das agências devem ser capazes de estabelecer relações interpessoais. Daí que um candidato a uma Agência de Viagens deve possuir esta facilidade de relacionamento interpessoal e estar ciente que a deve demonstrar na entrevista e aplicá-la, caso seja aceite, desde o período experimental.

Relações Interpessoais

88 respostas

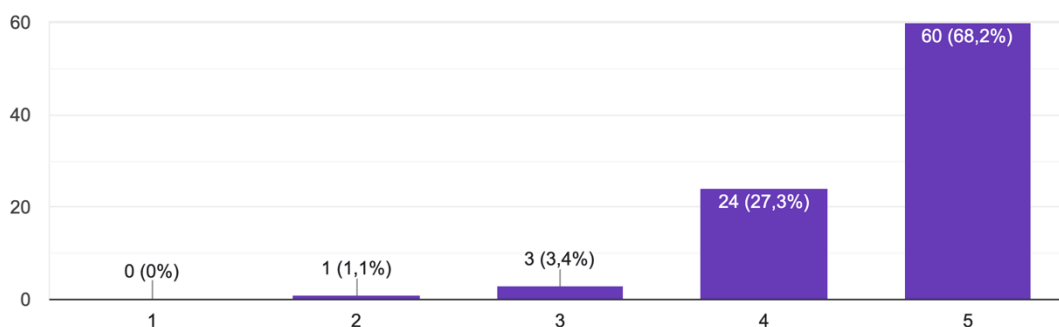


Figura 14 - Estudo de caso: Relações interpessoais. Fonte: Inquérito realizado em Google forms79,5.

- **Técnicas de venda e negociação e Técnicas de atendimento de clientes:** podemos verificar que os respondentes valorizam mais a questão da técnica ao atendimento (79,5%) ao cliente, do que às técnicas de venda e negociação (67%), apesar de estarem as duas com uma percentagem muito próxima. O facto de as duas ferramentas serem importantes, pode querer representar o quanto é importante para um colaborador saber manter uma boa conversa, saber estar, mas também saber gerir qualquer cliente, induzindo-o à melhor solução de viagem, levando à satisfação de todos os que se lhe apresentem no seu local de trabalho.

Técnicas de Venda e Negociação

88 respostas

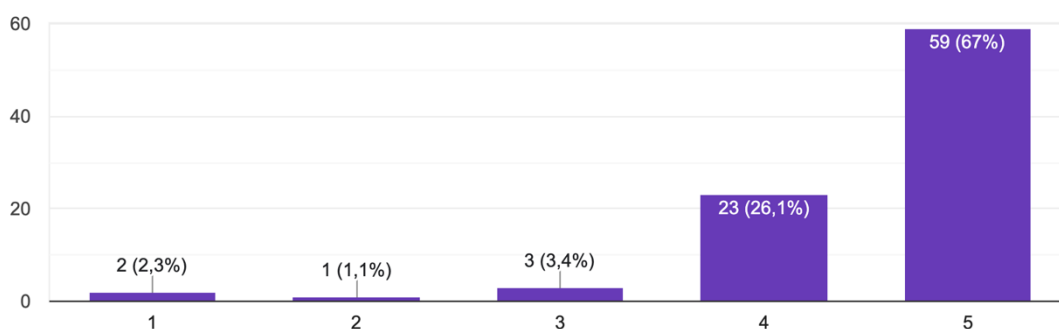


Figura 15 - Estudo de caso: Técnicas de venda e negociação. Fonte: Inquérito realizado em Google Forms.

Técnicas de Atendimento de clientes

88 respostas

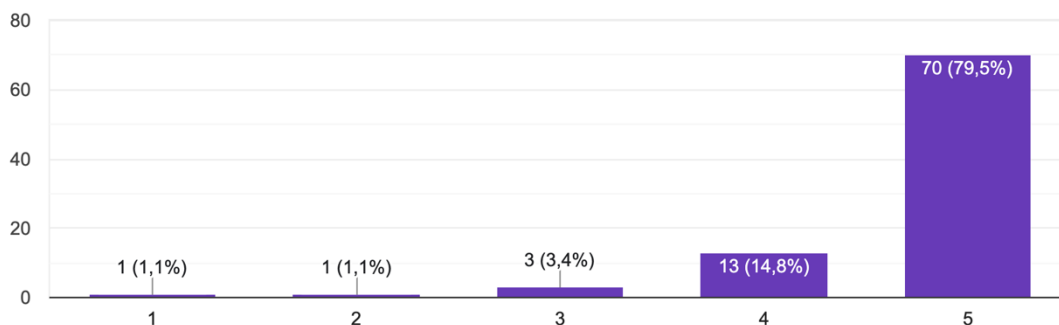


Figura 16 - Estudo de caso: Técnicas de Atendimento de clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Informação turística de destinos e técnicas de roteirização:** juntamos a informação turística de destinos com uma percentagem de 65,9% de respondentes que classificaram 5 (muita importância) às técnicas de roteirização com 45,5% de respondentes que consideram grau 5 (muita importância). Isto significa que os colaboradores devem ter conhecimento dos destinos, e ter um bom leque de informação turística, sendo um fator de divulgação de conteúdos a respeito de cada destino, tem, sem dúvida, grande influência na escolha do destino por parte do viajante, tanto antes da viagem, como durante e mesmo pós-viagem. A boa experiência, por norma implica retorno e recomendação.

Informação Turística de Destinos

88 respostas

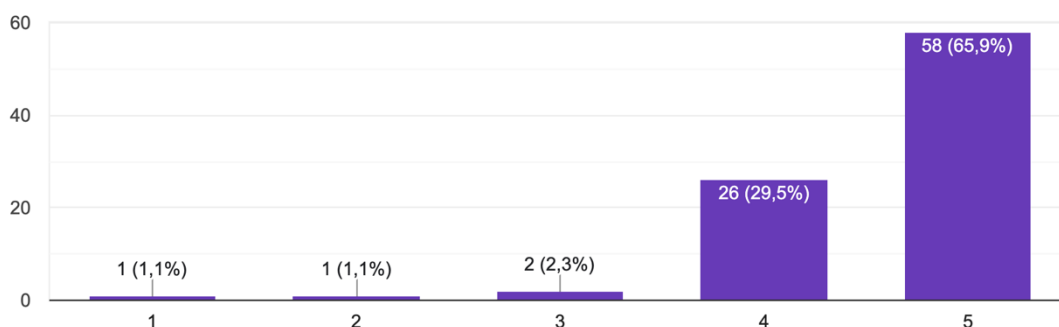


Figura 17 - Estudo de caso: Informação turística de Destinos. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

Técnicas de Roteirização *

88 respostas

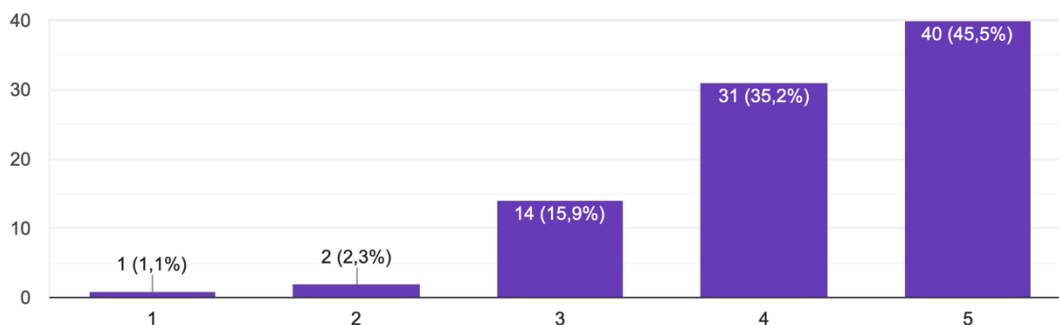


Figura 18 - Estudo de caso: Técnicas de Roteirização. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Informática (Word, Excel...) e sistemas de reserva (CRS, GDS):** Nos gráficos que se seguem, podemos observar que um colaborador deve ter conhecimentos na ótica do utilizador, pois na atualidade todos os sistemas se encontram informatizados.

Informática (Word, Excel, ...)

88 respostas

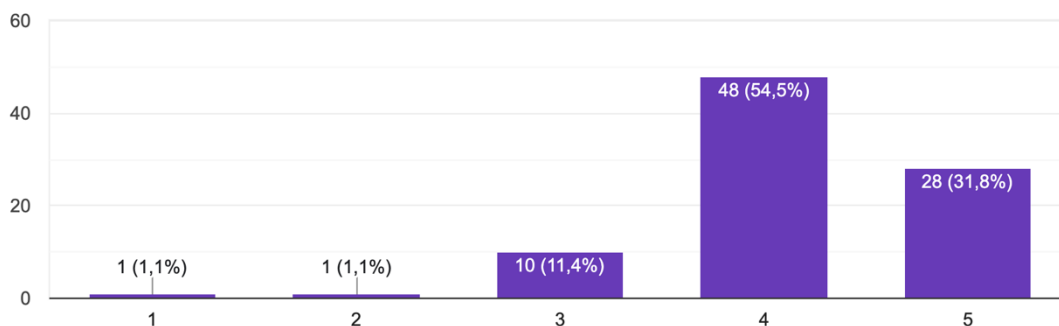


Figura 19 - Estudo de caso: Informática (Word, Excel...). Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

Sistemas de Reserva (CRS, GDS)

88 respostas

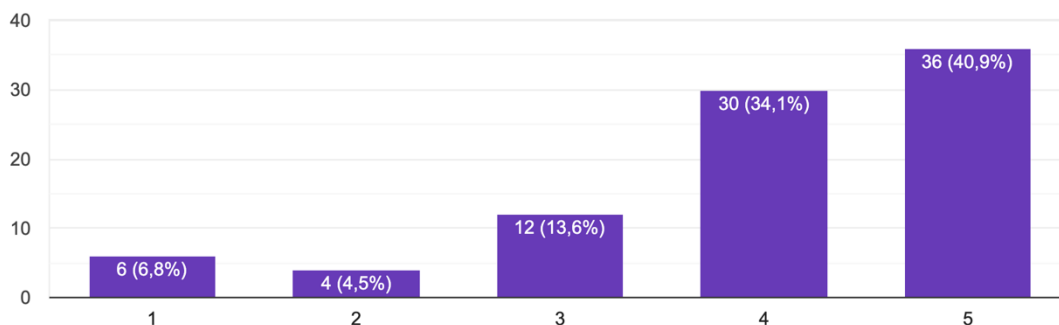


Figura 20 - Sistema de Reserva (CRS,GDS). Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Conhecer as Políticas e Organizações de Turismo:** No gráfico que se segue podemos visualizar que 32 respondentes (36,4%) avaliaram como muito relevante este tema, enquanto 30 (34,1%) respondentes consideraram relevante. O que significa que o candidato deve conhecer as políticas e organizações de turismo, ou no mínimo saber onde as ir consultar.

Conhecer as Políticas e Organizações de Turismo

88 respostas

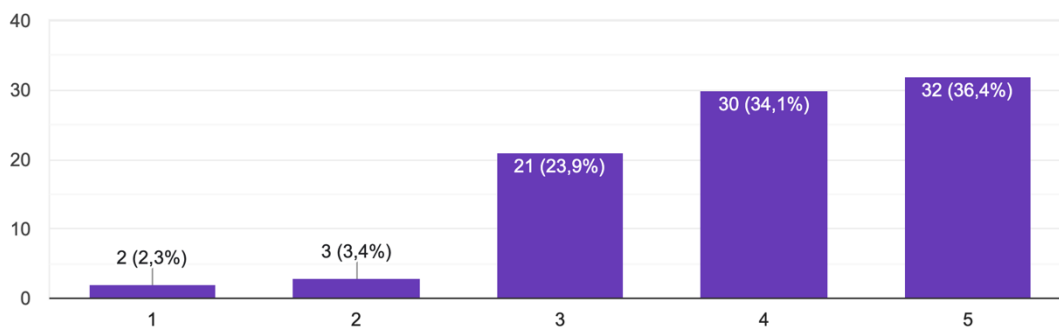


Figura 21 - Estudo de caso: Conhecer as Políticas e Organizações de Turismo. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Conhecimento gerais dos temas:** No gráfico abaixo onde menciona os conhecimentos gerais de temas como; geografia do turismo; turismo cultural; turismo urbano; turismo em espaço rural; turismo de natureza; turismo gastronómico, visualizamos que a maior fatia corresponde à geografia do turismo, com uma

importância de 62,5%. Um colaborador de uma agência de viagens, tem de dominar a área de geografia, e ter a sua própria autonomia. Ao conversar com um cliente, ele terá de analisar e interpretar o que o seu cliente procura e quais as suas expectativas para a viagem. Dentro deste pressuposto, ele deve conhecer bem os diversos destinos turísticos, apresentar o que cada um tem para oferecer e informar sobre localização, meios de transporte a usar, bem como distâncias a percorrer. Por outro lado, é necessário que informe de eventuais constrangimentos que possa vir a encontrar no destino escolhido, por motivos geográficos, culturais ou políticos, sugerindo, assim, alternativas que possam, dentro de uma geografia turística semelhante satisfazer o seu turista com menos condicionantes, proporcionando uma melhor experiência turística.

Conhecimentos gerais de temas como
88 respostas

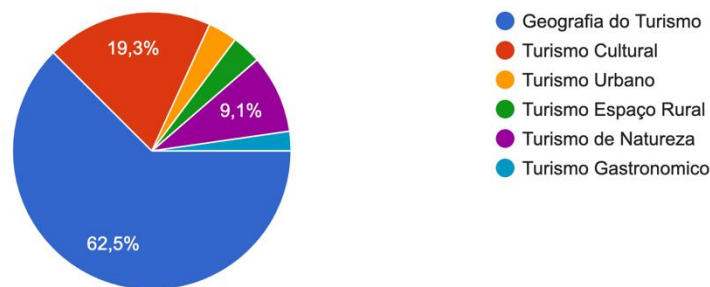


Figura 22 - Estudo de caso: Conhecimentos gerais de temas. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Conhecimento gerais de Idiomas:** A maioria dos respondentes, referiu que um colaborador de uma agência de viagens deve ter conhecimento sobretudo da língua inglesa. Sendo que o inglês é a língua universal.

Conhecimentos gerais de Idiomas:

88 respostas

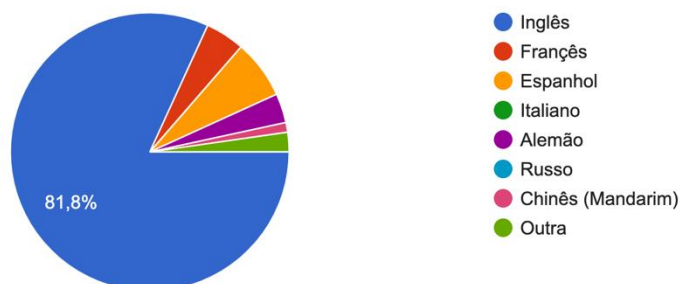


Figura 23 - Conhecimentos gerais de idiomas. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Assinale o grau de importância que atribui ao Saber-Ser e Estar do profissional de Agências de Viagens.**
- **Saber comunicar e facilitar o relacionamento interpessoal:** Nos gráficos abaixo podemos analisar o tema saber comunicar e facilitar o relacionamento interpessoal, assim verificamos que 78 respondentes (88,6%) deram muita relevância ao saber comunicar e 68(77,3%) respondentes deram muita importância ao relacionamento interpessoal.

Ambos são essenciais e se interligam. Um colaborador de uma agência tem de saber comunicar tanto com os seus colegas de trabalho como com os seus clientes e ter um relacionamento interpessoal estável, quanto mais positivos forem os relacionamentos interpessoais, mais facilmente se cria empatia com a outra pessoa e facilmente se constrói conexões.

Saber comunicar

88 respostas

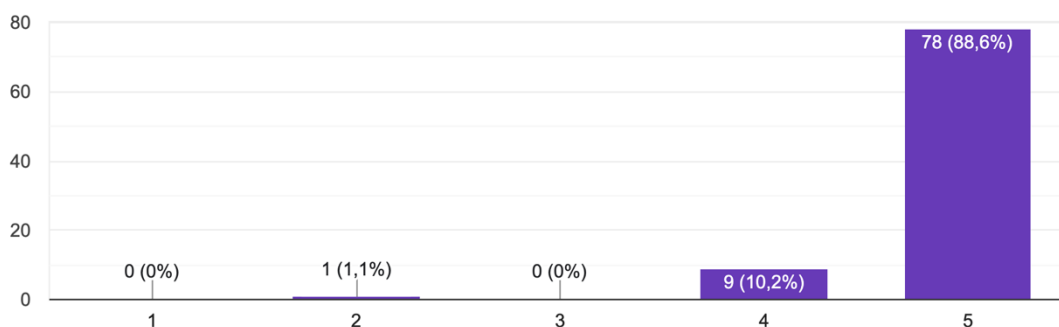


Figura 24 - Estudo de caso: Saber comunicar. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

Facilitar o relacionamento interpessoal

88 respostas

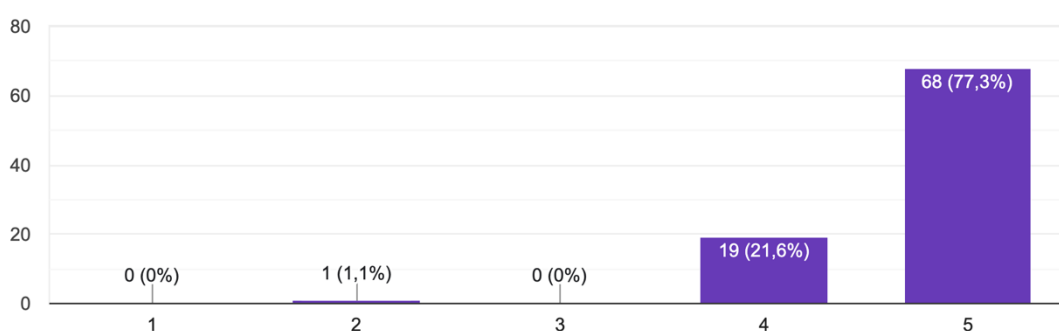


Figura 25 - Estudo de caso: Facilitar o relacionamento interpessoal. Fonte: Inquérito realizado em Google forms

- **Demonstrar rigor no cumprimento das normas e dos procedimentos e demonstrar empenho:** Neste gráfico podemos analisar que 65 dos respondentes (73,9%) identificou como muito relevante este tema. De facto, um colaborador de uma agência deve ser rigoroso consigo mesmo, com os seus métodos de trabalho, ir de encontro as normas de empresa e seguir os procedimentos. É importante reforçar que se um colaborador não seguir os procedimentos, pode haver falhas irreparáveis, tornando-se mais difícil obter os resultados esperados.

Demonstrar rigor no cumprimento das normas e dos procedimentos

88 respostas

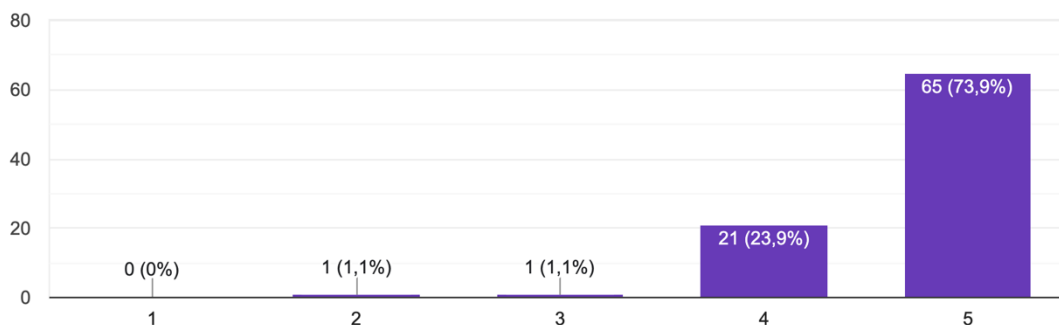


Figura 26 - Estudo de caso: Demonstrar rigor no cumprimento das normas e dos procedimentos. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Demonstrar empenho:** Neste gráfico 71 respondentes, (80,7%) referiu que demonstrar empenho tem muita relevância. Um colaborador deve mostrar empenho nas suas tarefas e cumprir com prazos estipulados, mas para isso também deve ser motivado e incentivado pela organização.

Demonstrar empenho

88 respostas

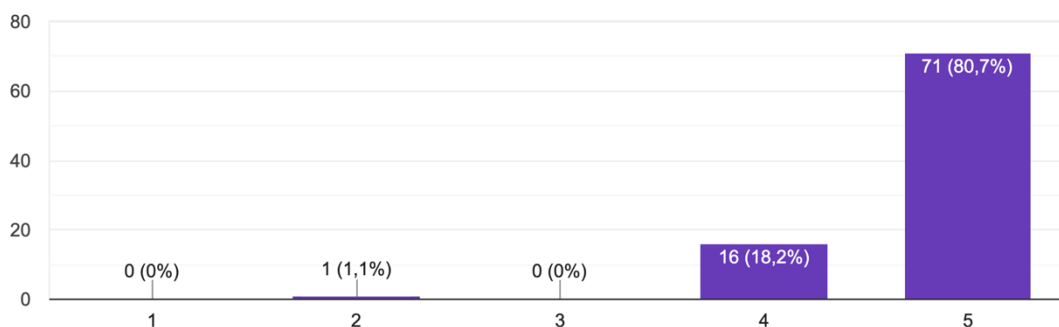


Figura 27 - Estudo de caso: Demonstrar empenho. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Demonstrar responsabilidade e demonstrar iniciativa:** Nos gráficos que se seguem abaixo, em demonstrar responsabilidade e em demonstrar iniciativa, podemos vitalizar que a maior fatia dos respondentes em ambos vota 5 (muito relevante) a ambos. Mas com a percentagem maior de 81 respondentes, cerca de (92%) avaliou como muito relevante em demonstrar responsabilidade.

Demonstrar responsabilidade

88 respostas

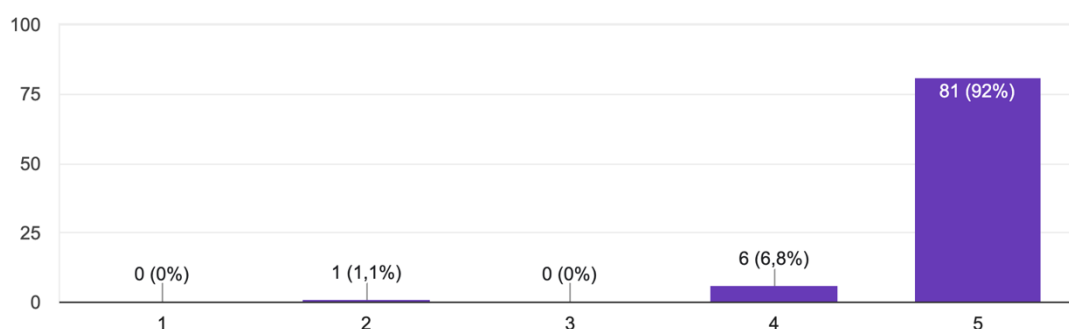


Figura 28 - Estudo de caso: Demonstrar responsabilidade. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

Demonstrar iniciativa

88 respostas

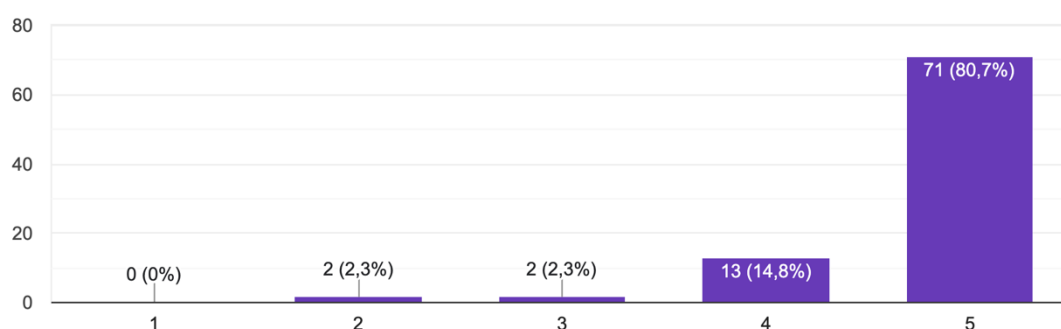


Figura 29 - Estudo de caso: Demonstrar iniciativa. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Saber liderar:** Neste gráfico podemos analisar que 47 respondentes (53,4%) avaliaram como muito relevante este tema, enquanto 29 (33%) consideram apenas relevante, sendo que cerca de 6 respondentes (10,2%) não deram tanta relevância. De facto, um colaborador de uma agência que tenha chefia não tem de saber liderar, quem tem de saber liderar será a pessoa que estará a coordenar os colaboradores das agências. No entanto, se pensarmos em agências de menor dimensão e na progressão na carreira a liderança torna-se um fator importante.

Saber Liderar

88 respostas

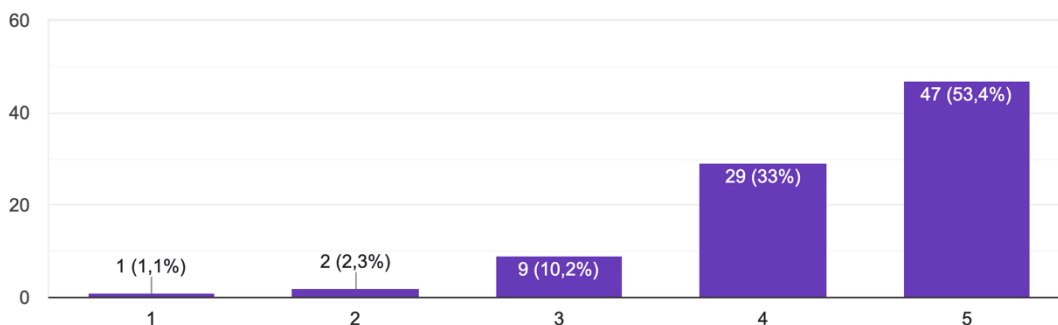


Figura 30 - Estudo de caso: Saber liderar. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Saber motivar os clientes:** No seguinte gráfico 72 respondentes (81,8%) avaliaram de relevância alta o saber motivar clientes. Um colaborador de uma agência de viagens tem de saber motivar os seus clientes, na compra de pacotes turísticos, oferecendo serviços personalizados para alcançar, assim, a sua fidelização.

Saber Motivar os clientes

88 respostas

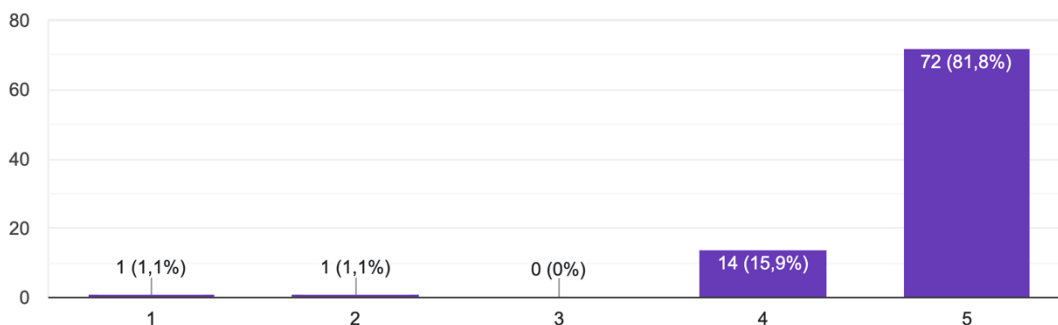


Figura 31 - Estudo de caso: Saber Motivar os clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Saber gerir problemas e conflitos e adaptar-se a diferentes clientes:** Nos gráficos abaixo em saber gerir problemas e conflitos e adaptar-se a diferentes clientes, podemos visualizar que os respondentes dão muita relevância a ambos, pois os dois estão interligados. Um colaborador de uma agência sabe que vai lidar com clientes com diferentes personalidades, com diferentes níveis de exigências. E este tem de

estar preparado para saber gerir problemas e conflitos. Hoje em dia podemos verificar que os clientes estão cada vez mais exigentes e mais conhecedores de tudo.

Saber gerir problemas e conflitos

88 respostas

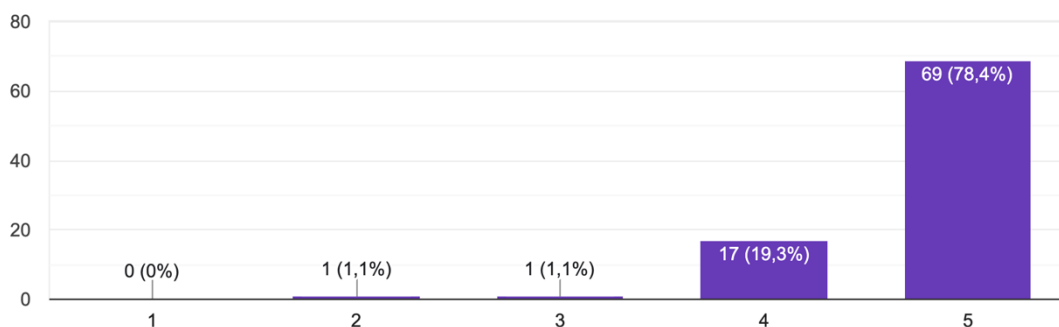


Figura 32 - Estudo de caso: Saber gerir problemas e conflitos. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

Adaptar-se a diferentes clientes

88 respostas

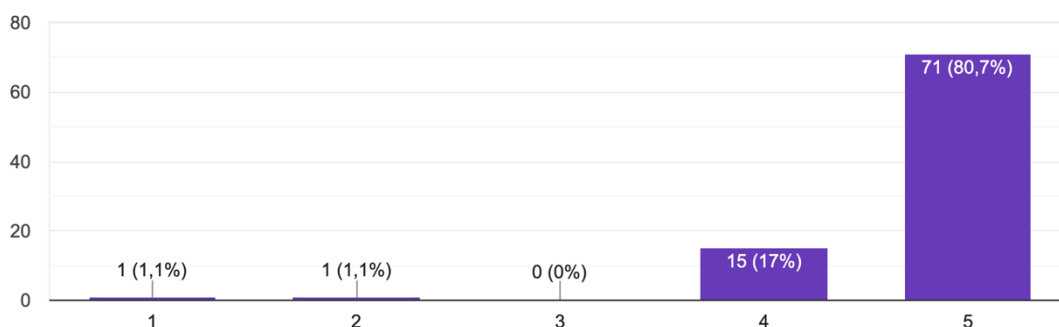


Figura 33 - Estudo de caso: Adaptar-se a diferentes clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Adaptar-se a diferentes contextos de trabalho:** Neste gráfico podemos analisar que mais de metade, 54 respondentes (61,4%) avaliaram de relevância alta adaptar-se a diferentes contextos de trabalho. Atualmente um colaborador de uma agência de viagens tem de ser multifacetado, e adaptar-se aos diferentes desafios que lhe são colocados.

Adaptar-se a diferentes contextos de trabalho

88 respostas

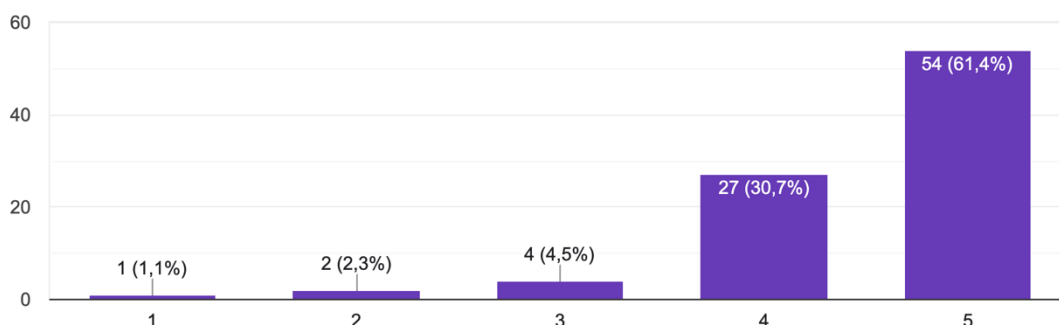


Figura 34 - Estudo de caso: Adaptar-se a diferentes contextos de trabalho. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Saber decidir em tempo útil de forma a resolver situações imprevistas:** No quadro que se segue, podemos visualizar que 68 respondentes (77,3%), deram alta relevância ao saber decidir em tempo útil de forma a resolver situações imprevistas. Devemos ter em consideração que para um colaborador de uma agência de viagens irá aparecer recorrentemente situações imprevistas pelo que, necessariamente, deverá estar preparado para dar resposta em tempo útil. Quando mais atrasos houver nessas respostas rápidas mais insatisfeitos e impacientes ficarão os seus clientes. A impaciência irá transformar-se em insatisfação o que poderá significar o não retorno e a não recomendação.

Saber decidir em tempo útil de forma a resolver situações imprevistas

88 respostas

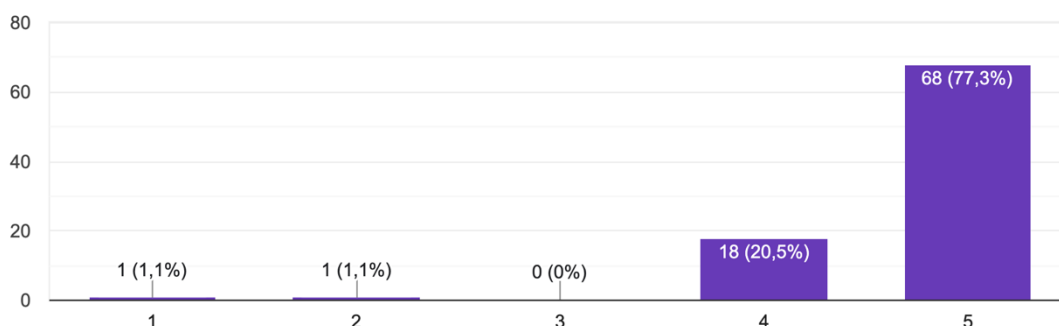


Figura 35 - Estudo de caso: Saber decidir em tempo útil de forma a resolver situações imprevistas. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

➤ **Trabalhar com orientação para objetivos:**

No gráfico que se segue podemos verificar que 51 respondentes (58%), mais de metade avaliou de relevância alta o trabalhar com orientação para os objetivos. Cada colaborador de uma agência deve trabalhar com orientação para os objetivos a atingir. Assim estabelecendo as suas metas, garantirá que os resultados sejam alcançados conforme o esperado. Também com relevância alta, 47 respondentes (53,4%) entendem que o candidato deve ser empreendedor. Ou seja, deve agir com proatividade perante todas os problemas que se lhe apresentarem.

Trabalhar com orientação para objetivos

88 respostas

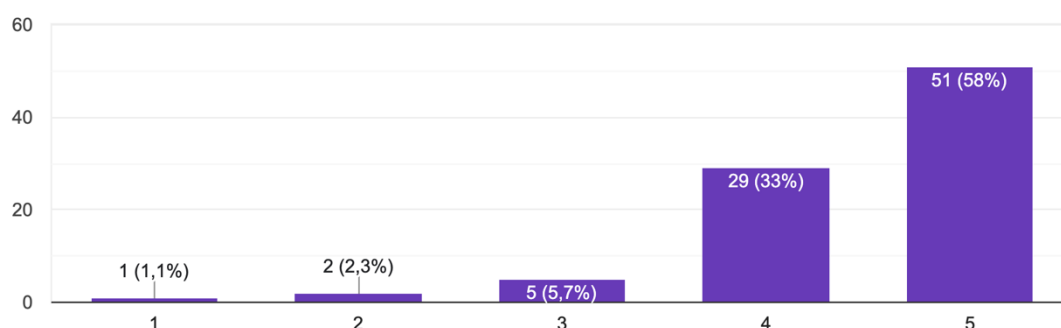


Figura 36 - Estudo de caso: Trabalhar com orientação para objetivos. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

Ser empreendedor

88 respostas

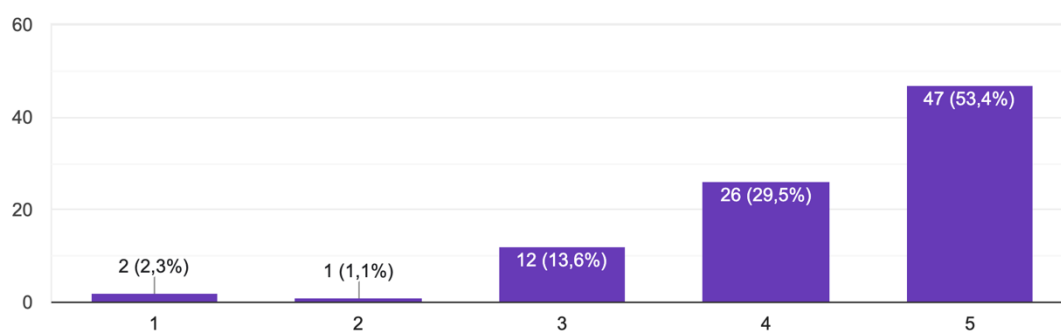


Figura 37 - Estudo de caso: Ser empreendedor. Fonte: Inquérito realizado em Google forms

- **Ser criativo e ser inovador:** Nos gráficos abaixo, podemos visualizar que os respondentes dão a mesma relevância a ser criativo e inovador. Em que ambos estão com uma percentagem de (65,9) % de muita importância a estes dois tópicos. Atualmente os agentes de viagem têm de ter um olhar inovador e criativo, com clientes cada vez mais exigentes, com oportunidades de fazerem eles os seus próprios roteiros na internet. Os agentes têm de arranjar estratégias de cativar os seus clientes e transmitir confiança, ajudando eles em todo o processo da sua viagem.

Ser Criativo

88 respostas

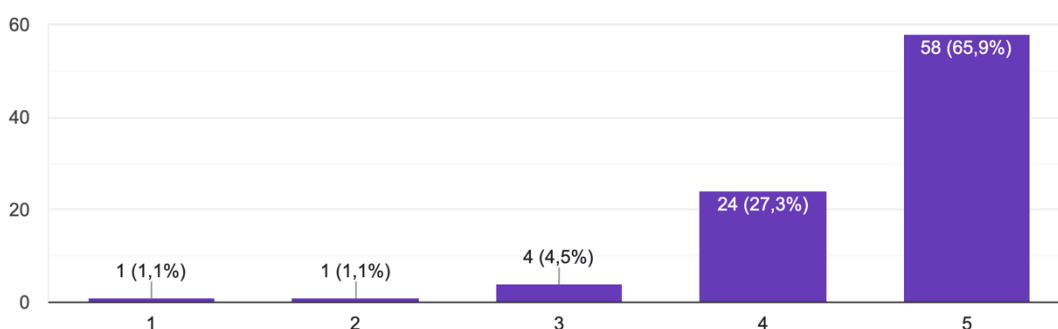


Figura 38 - Estudo de caso: Ser criativo. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

Ser Inovador

88 respostas

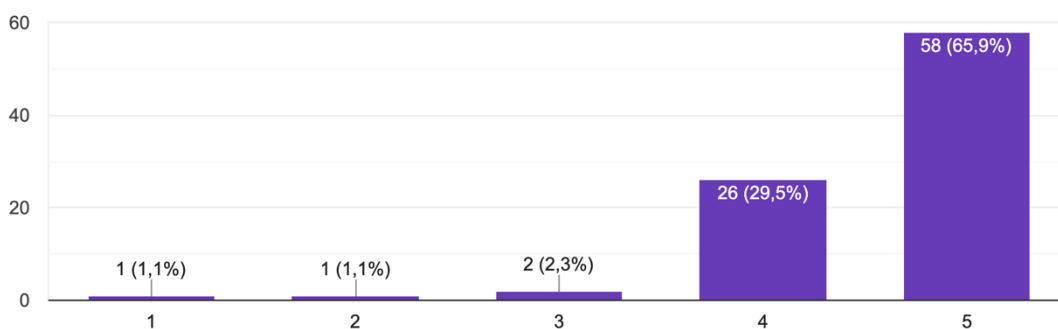


Figura 39 - Estudo de caso: Ser inovador. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Saber organizar e planear e alinhar-se em estratégias organizacionais:** Nestes gráficos podemos analisar que os respondentes dão mais relevância ao saber organizar

e planear com uma percentagem de (75%) de relevância alta, e só depois alinhar-se com as estratégias organizacionais, com uma percentagem de (60,2%).

Quanto mais um colaborador for organizado e souber fazer um bom planeamento irá atingir mais facilmente os seus resultados desejados, atingindo assim as suas metas, enquadrando neste tema o planeamento estratégico da empresa.

Saber Organizar e planear

88 respostas

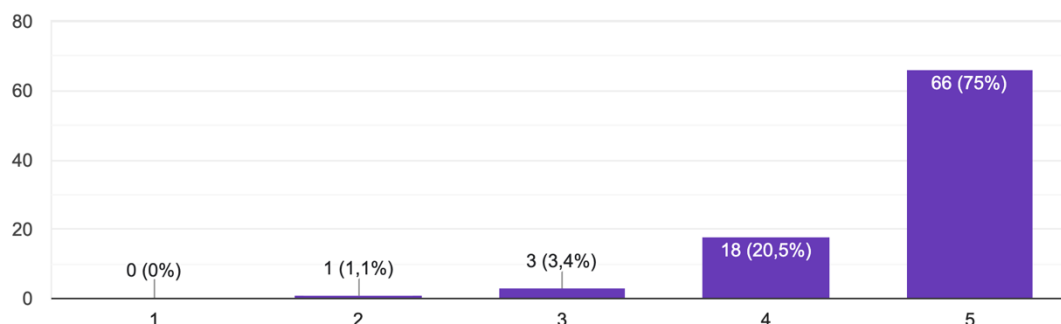


Figura 40 - Estudo de caso: Saber organizar e planear. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

Alinhar-se com as estratégias organizacionais

88 respostas

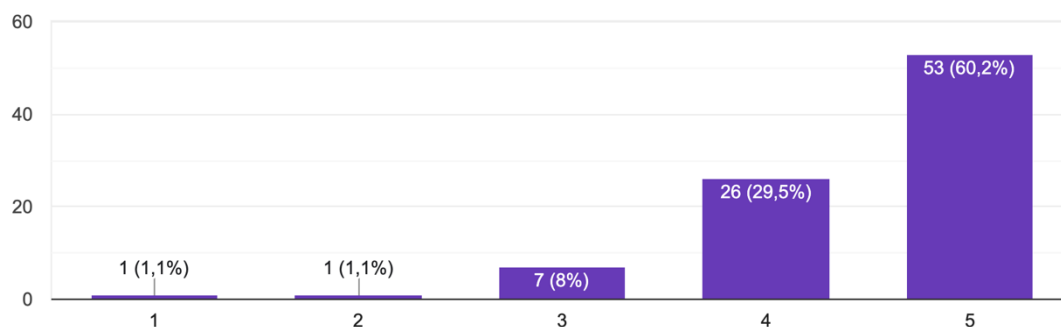


Figura 41 - Estudo de caso: Alinhar-se com as estratégias organizacionais. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Estar aberto à multiculturalidade e diversidade social:** podemos visualizar que 59 respondentes (67%) avaliaram como muito relevante o estar aberto à multiculturalidade e diversidade social. De facto, um colaborador de uma agência, tem contacto direto com o público, daí ter de lidar com diferentes personalidades, diferentes níveis sociais, económicos, políticos, religiosos ou qualquer outra

manifestação de caráter multicultural. Ou seja, o colaborador da agência de viagens deve receber qualquer que seja o cliente com o mesmo profissionalismo.

Estar aberto à multiculturalidade e diversidade social

88 respostas

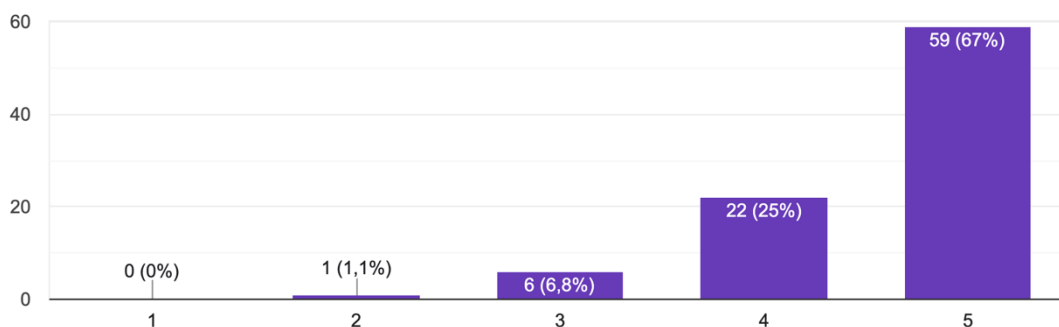


Figura 42 - Estudo de caso: Estar aberto à multiculturalidade e diversidade social. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Ser flexível e resiliente:** verificamos que 69 respondentes (78,4%), avaliaram como muito relevante o ser flexível e resiliente. Um colaborador de uma agência de viagens, deve ser flexível, capaz de se adaptar rapidamente a qualquer mudança, como por exemplo adaptar-se rapidamente a qualquer horário, ou ter de cobrir algum colega numa outra dependência da agência, mudando assim o seu posto de trabalho, temporariamente ou mesmo definitivamente conforme as necessidades. Deve, também, estar aberto às novas formações de forma a manter-se atualizado num mundo que é imensamente competitivo.

Ser flexível e resiliente

88 respostas

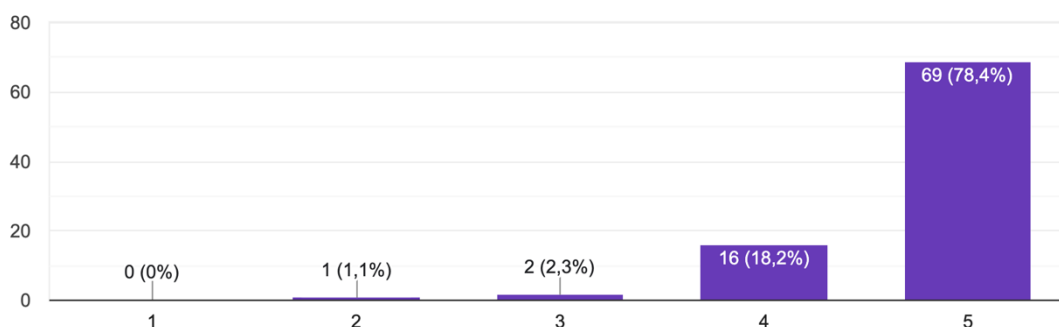


Figura 43 - Estudo de caso: Ser flexível e resiliente. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Estar aberto a um processo de melhoria profissional continua:** 66 (75%) dos respondentes avaliaram como muito relevante estar aberto a um processo de melhoria profissional e continua. Tal como referido na questão sobre flexibilidade, é imprescindível ter consciência e adaptabilidade para uma formação ao longo da sua vida profissional.

Estar aberto a um processo de melhoria profissional continua

88 respostas

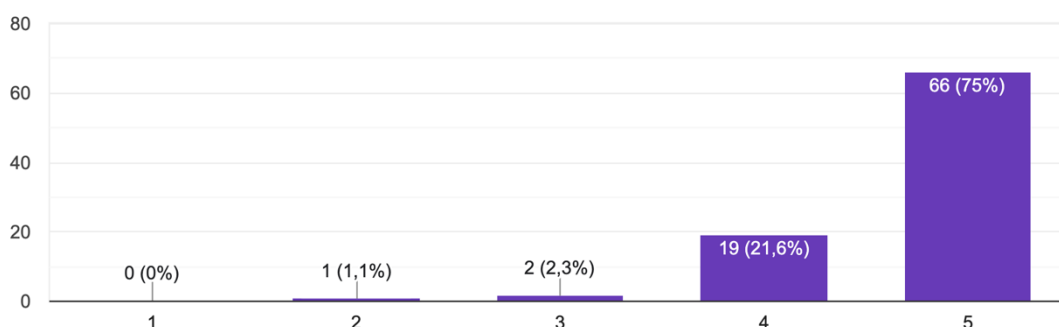


Figura 44 - Estudo de caso: Estar aberto a um processo de melhoria profissional continuo. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Gostar de trabalhar em equipa:** No gráfico de gostar de trabalhar em equipa visualizamos que 59 (67%) dos respondentes entendem que gostar de trabalhar em equipa é muito relevante.

Cada vez mais as organizações valorizam que os seus colaboradores trabalhem em equipa, saibam comunicar entre eles. Isto possibilita que haja mais resultados com mais eficiência e assertividade. Um ambiente corporativo, com colaboradores que saibam comunicar bem entre si, contribuem para que o espaço que partilham se torne mais harmonioso, melhorando a qualidade de vida dos envolvidos. Pessoas que possuem facilidade com trabalho em equipe são mais contratáveis, trabalham melhor, têm mais qualidade de vida no trabalho.

Gostar de trabalhar em equipa

88 respostas

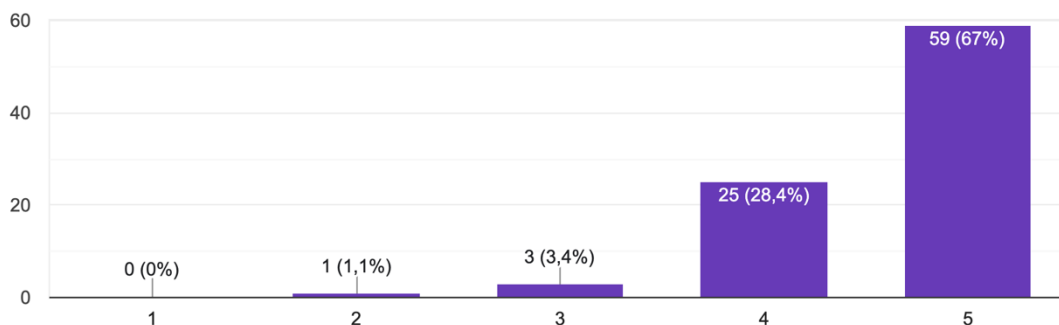


Figura 45 - Estudo de caso: Gostar de trabalhar em equipa. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Assinale o grau de importância que atribui ao Saber-Fazer do profissional de Agências de Viagens**
- **Aplicar o conhecimento sobre cultura geral:** No gráfico aplicar o conhecimento sobre cultura geral verificamos que mais de metade dos respondentes afirma que é muito relevante (54,5%). De facto, um colaborador deve possuir uma boa cultura geral, para passar informação credível e real ao viajante, para este em nenhum momento se sinta enganado, ganhando, desta forma, confiança no agente de viagens e assim, passe a viajar para qualquer destino, fidelizando-se à agência.

Aplicar o conhecimento sobre cultura geral

88 respostas

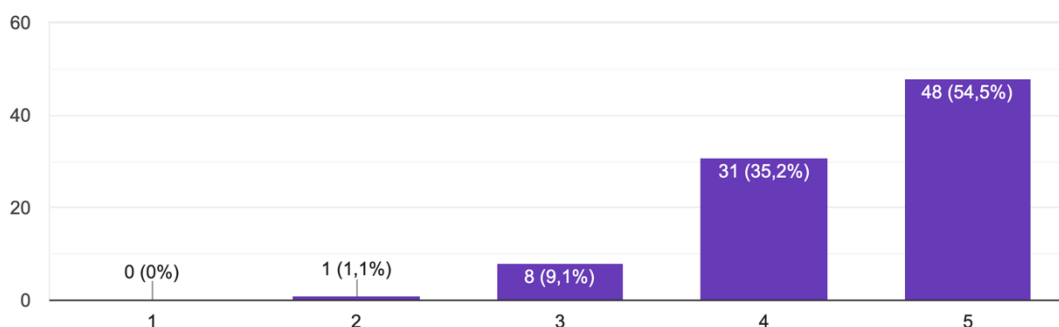


Figura 46 - Estudo de caso: Aplicar o conhecimento sobre cultura geral. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Aplicar as técnicas de atendimento e acolhimento dos clientes:** No gráfico, aplicar técnicas de atendimento e acolhimento do cliente verificamos que 58 dos respondentes, (65,6%) mais de metade avaliaram como relevância alta a este tema. É fundamental aplicar técnicas de atendimento, para conseguir cativar atenção dos clientes, e o acolhimento é fundamental para estes ganharem confiança no agente de viagens.

Aplicar as técnicas de atendimento e acolhimento do clientes

88 respostas

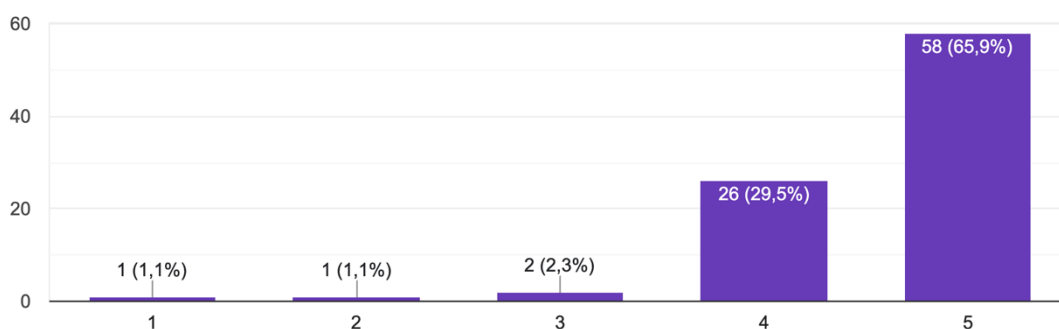


Figura 47 - Estudo de caso: Aplicar as técnicas de atendimento e acolhimento dos clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Utilizar ferramentas informáticas, para criação de conteúdos, promoções:** Nos gráficos que se seguem, utilizar ferramentas informáticas, para criação de conteúdos, promoções e a capacidade de atrair clientes em redes sociais estão de certa maneira conectadas, tornando-se importante haver uma boa divulgação, seja de uma promoção, seja de eventos que estejam a surgir no momento.

Utilizar ferramentas informáticas, para criação de conteúdos, promoções.

88 respostas

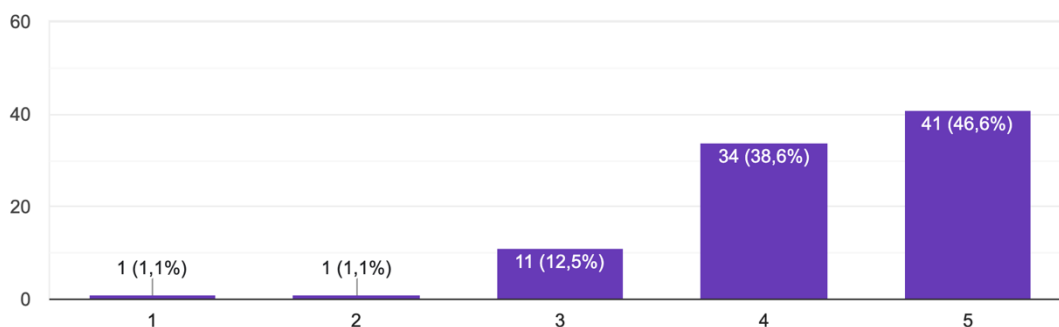


Figura 48 - Estudo de caso: Utiliza ferramentas informáticas, para criação de conteúdo, promoções. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Capacidade de atrair clientes em redes sociais:** No gráfico que se segue podemos verificar que 37 (42,5%) dos respondentes avaliou como muito relevante a capacidade de atrair clientes em redes sociais, e 31 (35,6%) dos respondentes avaliou como relevante, isto significa que ainda existe espaço a explorar ao nível das redes sociais nas agências de viagem. Alguns colaboradores novos, possível geração y chamados de millennials, poderão ajudar muito nesta questão de projeção da empresa em redes sociais.

Capacidade de atrair clientes em redes sociais

87 respostas

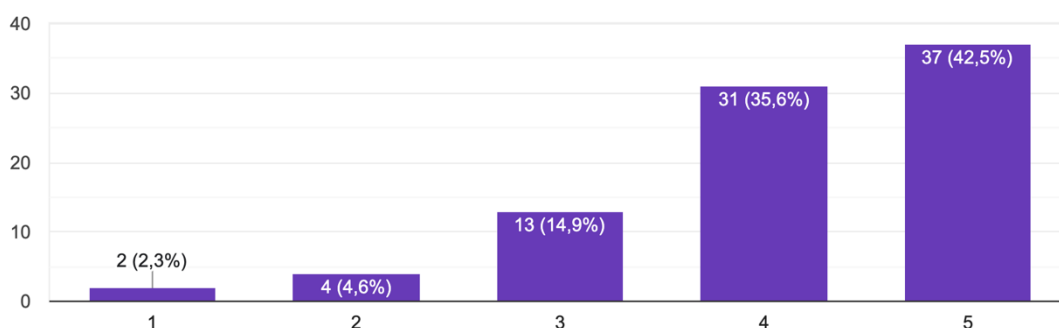


Figura 49 - Estudo de caso: Capacidade de atrair clientes em redes sociais. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Identificar, selecionar e preparar roteiros, itinerários e informações de interesse turístico:** No gráfico que se segue identificar, selecionar e preparar roteiros, itinerários e informações de interesse turístico, podemos constatar que mais de metade dos respondentes (60,2%) avaliaram com muito relevância a este tema, sendo que 33% consideraram relevante. Assim a maioria pensa que esta ferramenta é imprescindível, possivelmente fruto da cada vez maior necessidade de preparação de viagens individualizadas para clientes, estando a venda dos pacotes turísticos com quebras acentuadas.

Identificar, selecionar e preparar roteiros, itinerários e informações de interesse turístico

88 respostas

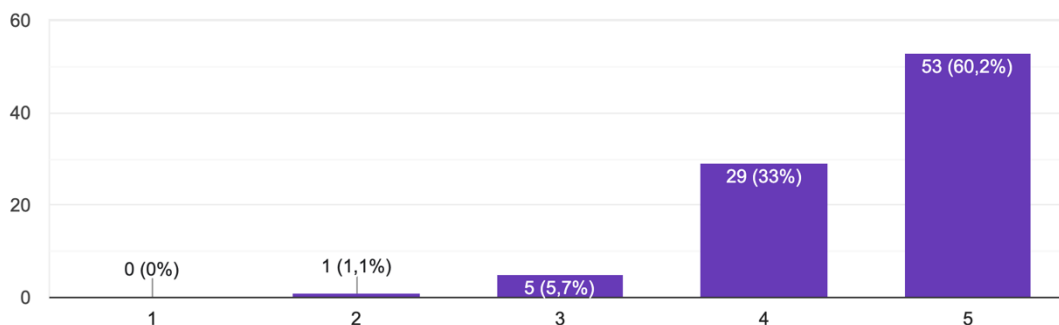


Figura 50 - Estudo de caso: Identificar, selecionar e preparar roteiros, itinerários e informações de interesse turístico. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Gestão de sites e redes sociais:** Neste gráfico podemos analisar que 35 dos respondentes (40,2%) avaliou como relevante este tema, no entanto 26 (29,9%) avaliaram como muito relevante, logo seguidos por 23 respondentes (26,4%) que classificam como mediano. Perante estas respostas afigura-se que as agências de viagem ainda não é fator primordial a procura candidatos com perfil para influenciar os clientes diretamente pelos meios digitais.

Gestão de sites e redes sociais

87 respostas

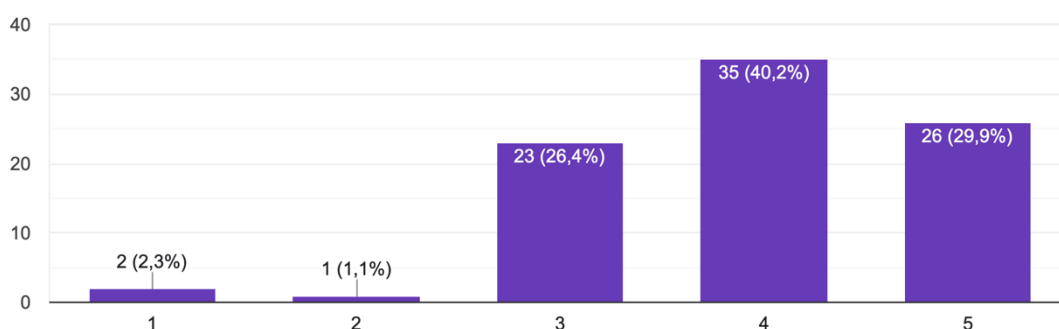


Figura 51 - Estudo de caso: Gestão de sites e redes sociais. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Definir atividades de animação de acordo com as características, necessidades e expectativas dos clientes:** Neste gráfico podemos visualizar que 45 dos respondentes (51,1%) avaliou como muito relevante, logo seguidos pelos que classificaram como

relevante (37,5%) definir atividades de animação de acordo com as características, necessidades e expectativas dos clientes. Estas respostas vêm confirmar que o papel do agente de viagens na atualidade é cada vez mais voltado para criar ofertas personalizadas ao seu cliente, proporcionando-lhe experiência diferenciadoras no destino, aumentando desta forma as expectativas do cliente em relação à sua viagem.

Definir atividades de animação de acordo com as características, necessidades e expectativas dos clientes

88 respostas

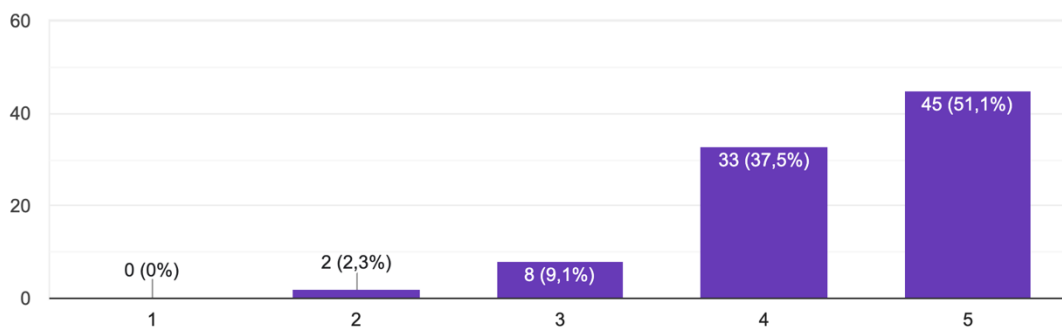


Figura 52 - Estudo de caso: Definir atividades de animação de acordo com as características, necessidades e expectativas dos clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Identificar as tendências de evolução de tipos e segmentos de turismo:** Neste gráfico podemos visualizar que 46 (52,3%) dos respondentes avaliou como muito relevante logo seguidos por 31 respostas (35,2%) que consideravam relevante identificar as tendências de evolução de tipos e segmentos de turismo. Isto significa que o colaborador da agência de viagens deve acompanhar as tendências do turismo e respetivos segmentos para assim ser capaz de satisfazer o seu cliente com um leque de ofertas que vão desde as tendências do momento às viagens personalizadas, sendo capaz de dar resposta a todo o tipo de pedidos.

Identificar as tendências de evolução de tipos e segmentos de turismo

88 respostas

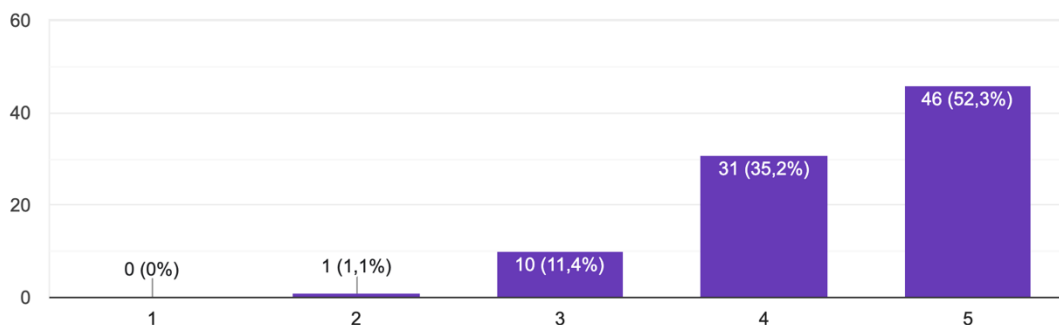


Figura 53 - Estudo de caso: Identificar as tendências de evolução de tipos de segmentos de turismo. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Identificar as motivações e interesses dos clientes de forma a propor-lhes os produtos e serviços adequados:** podemos verificar que mais de metade dos respondentes avaliou de importância alta este tema (73,9%). Um colaborador de uma agência deve saber perceber as motivações e interesses dos seus clientes, depois de uma breve análise e ir de encontro do que estes procuram e esperam, realizando as suas expectativas.

Identificar as motivações e interesses dos clientes de forma a propor-lhes os produtos e serviços mais adequados

88 respostas

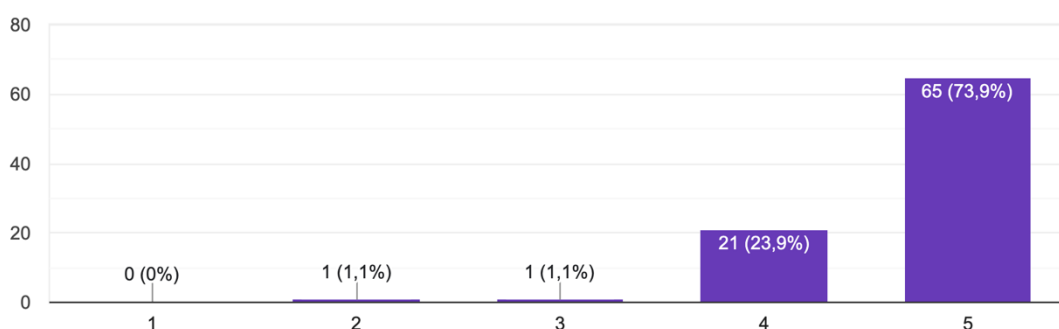


Figura 54 - Estudo de caso: Identificar as motivações e interesses dos clientes de forma a propor-lhes os produtos e serviços mais adequados. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Utilizar os métodos e as técnicas de promoção das atividades de turismo:** podemos verificar que 44 dos respondentes (50%) valorizou este tema de relevância

alta, enquanto (35,2%) classificou como relevante, sendo que 10 respondentes (11,4%) atribuíram uma relevância nível 3, mediana.

Esta discrepância de valores entre os respondentes pode significar políticas de venda diversas entre as agências de viagem. A forma como se disponibiliza as atividades turísticas ao cliente, pode ser mais ou menos lucrativa para uma agência. Daí que os usos de técnicas de promoção de atividades turísticas podem estar condicionados pelos interesses da própria agência.

Utilizar os métodos e as técnicas de promoção das atividades do turismo

88 respostas

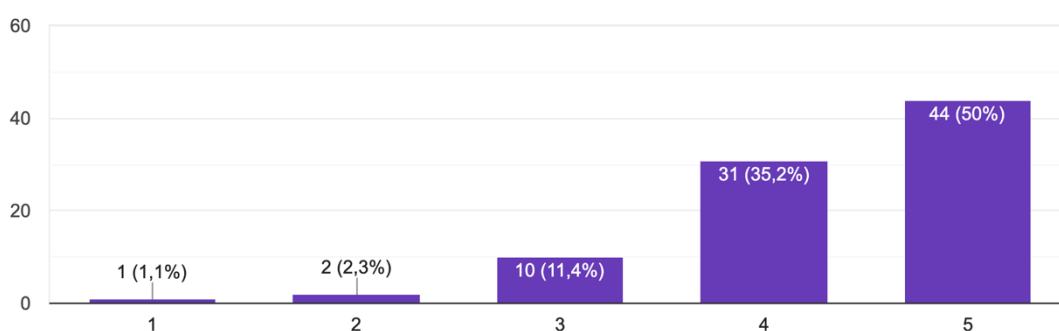


Figura 55 - Estudo de caso: Utilizar métodos e as técnicas de promoção das atividades do turismo. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Identificar e definir atividades de animação ambiental e rural:** Podemos analisar que avaliado como relevância alta (33%), como relevante (29,5%) e finalmente, os respondentes que avaliaram de importância mediana com (30,7%). Estando os três muito equilibrados podemos concluir que o mundo rural começa a ter cada vez mais importância para as agências de viagem, pelo que os seus colaboradores devem estar identificados com as atividades que aí se desenrolam.

Identificar e definir atividades de animação ambiental e rural

88 respostas

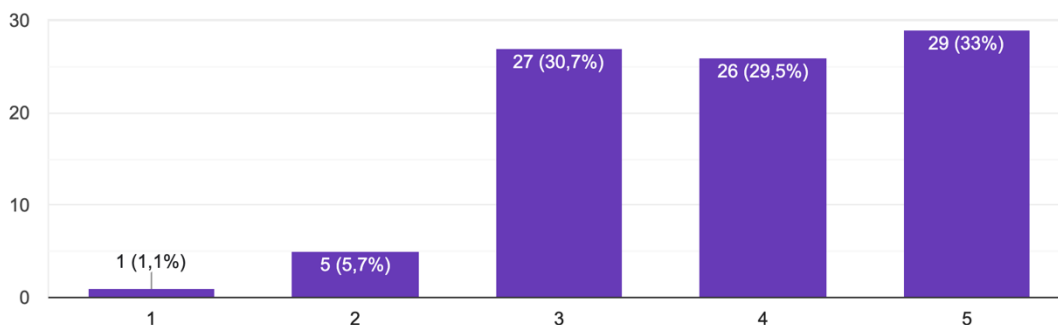


Figura 56 - Estudo de caso: Identificar e definir atividades de animação ambiental e rural. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Utilizar os métodos e as técnicas de comercialização:** Podemos verificar que (52,3%) 46 dos respondentes avaliaram de relevância alta um colaborador utilizar métodos e técnicas de comercialização, logo secundados pela avaliação de relevante por 31 (35,2%). Face aos números pode-se concluir que as técnicas de comercialização são consideradas como um fator fundamental para um técnico de uma agência de viagens.

Utilizar os métodos e as técnicas de comercialização

88 respostas

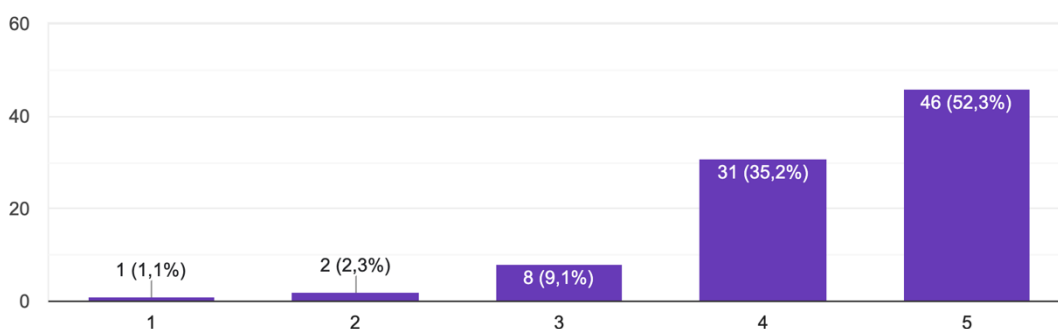


Figura 57 - Estudo de caso: Utilizar os métodos e as técnicas de comercialização. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Aplicar as técnicas de comunicação:** De igual modo as técnicas de comunicação obtiveram (60,2%)53 de respondentes que avaliaram de relevância alta e 27

(30,7%) como relevante. E sendo assim, um colaborador de uma agência deve ser um bom comunicador, sabendo aplicar técnicas de comunicação para atrair clientes e, assim, os fidelizar.

Aplicar as técnicas de comunicação

88 respostas

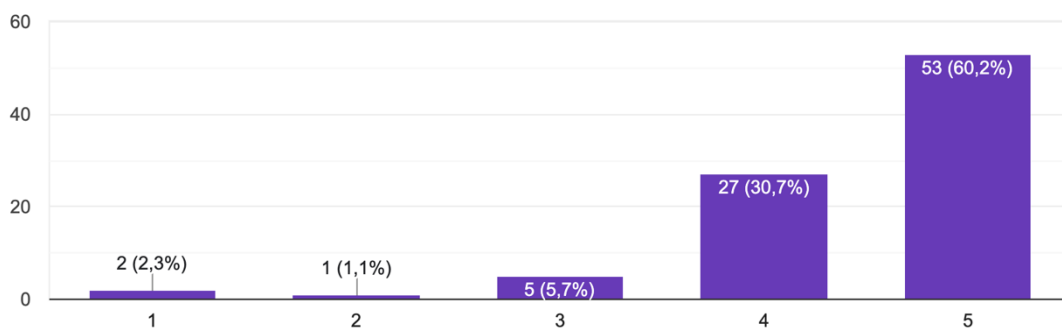


Figura 58 - Estudo de caso: Aplicar as técnicas de comunicação. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Aplicar as técnicas de venda e negociação:** pode-se verificar que mais de metade dos respondentes (59,1%) 52 avaliaram este tema de relevância alta. Um colaborador de uma agência deve saber negociar com o cliente, e deve investir em técnicas de vendas para os cativar e assim os fidelizar. Com 28 respostas a consideram este item como relevante (31,8%) conclui-se que as ferramentas de venda e negociação são fundamentais ao colaborador da agência de viagens, o que aliás já se vem sentindo desde as questões anteriores

Aplicar as técnicas de venda e de negociação

88 respostas

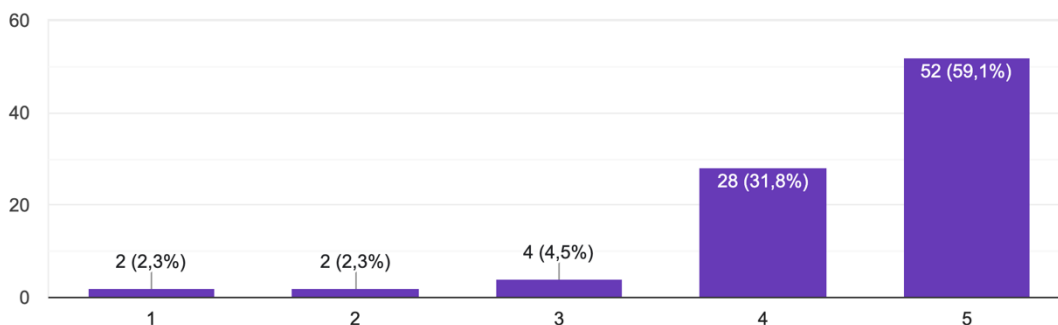


Figura 59 - Estudo de caso: Aplicar as técnicas de vendas e negociação. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

- **Aplicar as técnicas de avaliação de qualidade do serviço e definir medidas corretivas e sugestões de clientes:** Neste gráfico podemos visualizar que 46 respondentes (52,3%) avaliaram como muito relevante este tema, e 32 apontam como relevante (36,4%). Pode-se, desta forma concluir a importância de ser proactivo e aplicar técnicas de avaliação de qualidade do serviço, definindo medidas corretivas e ter sempre em mente a oferta de sugestões aos clientes, para assim os fidelizar.

Aplicar as técnicas de avaliação da qualidade do serviço e definir medidas correctivas e sugestões de clientes

88 respostas

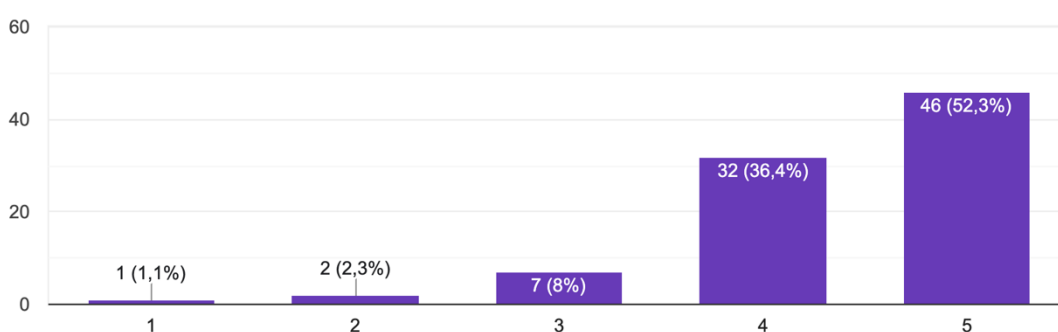


Figura 60 - Estudo de caso: Aplicar as técnicas de avaliação de qualidade do serviço e definir medidas correctivas e sugestões de clientes. Fonte: Inquérito realizado em Google Forms.

- **Aplicar as técnicas de primeiros socorros em situações de emergência e aplicar normas de segurança, higiene, saúde e proteção ambiental respeitantes à atividade profissional:** Podemos juntar os gráficos aplicar as técnicas de primeiros

socorros em situações de emergência com aplicar as normas de segurança, higiene, saúde e proteção ambiental respeitantes a atividade profissional. Ambos os gráficos estão semelhantes, com a larga maioria a considerar muito relevante e relevante, o que pode significar a importância destes cuidados no local de trabalho. Atualmente são já muitos os trabalhadores que possuem uma formação de primeiros socorros, oferecida pela entidade patronal, prevendo alguma emergência.

Aplicar as técnicas de primeiros socorros em situações de emergência

88 respostas

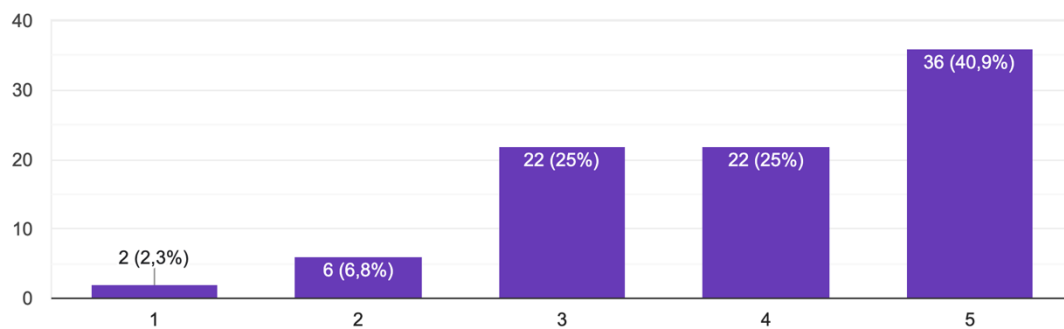


Figura 61 - Estudo de caso: Aplicar técnicas de primeiros socorros em situações de emergência. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

Aplicar as normas de segurança, higiene, saúde e proteção ambiental respeitantes à atividade profissional

88 respostas

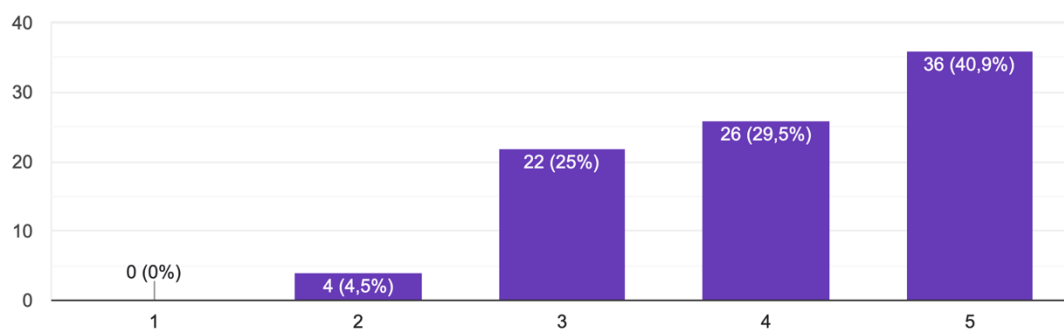


Figura 62 - Estudo de caso: Aplica as normas de segurança, higiene, saúde e proteção ambiental respeitantes à atividade profissional. Fonte: Inquérito realizado em Google forms.

7.1. CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO

Para conclusão do estudo de caso, mediante a respostas aos inquéritos, já é possível responder à pergunta de partida, que é quais as competências, aptidões e traços de personalidade mais relevantes na contratação de um candidato. Verificou-se mediante as respostas ao inquérito que um candidato que queira trabalhar numa agência de viagens, deve demonstrar responsabilidade, saber comunicar, motivar clientes e demonstrar iniciativa e empenho.

Verificou-se, também, que por norma a preferência recai sobre candidatos possuidores de licenciatura. Que apresentem conhecimentos sólidos na área da geografia turística e que saibam captar o turista personalizando a sua viagem criando-lhe roteiros, itinerários ou experiências turísticas que vão ao encontro das suas expectativas.

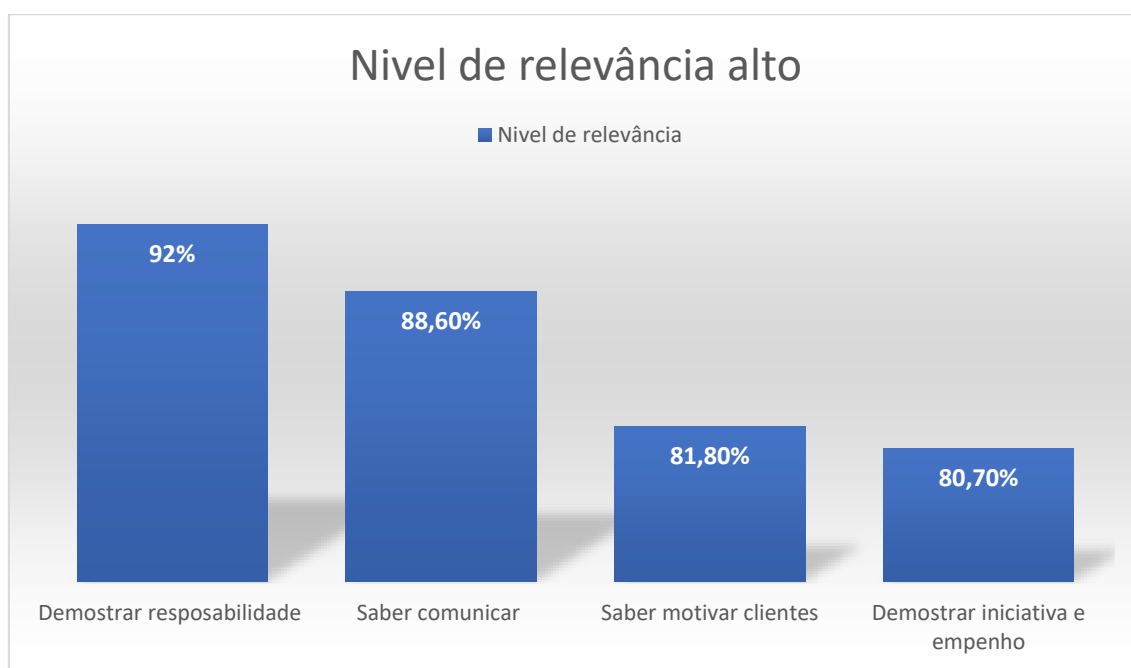


Figura 63 - Nível de relevância - resultados. Fonte: inquérito realizado do google forms.

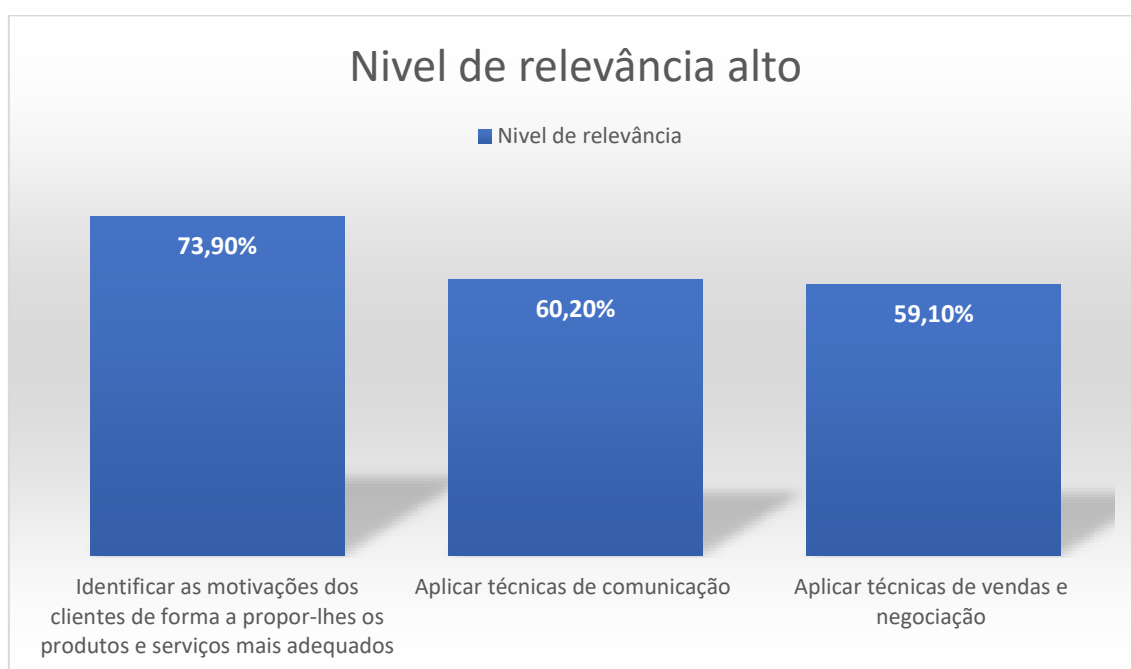
Após a sua contratação os métodos que seriam mais relevantes aplicar num recente colaborador de uma agência de viagens, de acordo com o inquérito seria incutir aos colaboradores aprenderem a identificar as motivações e interesses dos clientes de forma a propor-lhes produtos e serviços mais adequados, como por exemplo, entender as necessidades e anseios do cliente para assim corresponder às suas expectativas; garantir a satisfação do cliente e a sua fidelização, oferecendo um serviço personalizado e de

excelência; para a fidelização do cliente é necessário haver um trabalho contínuo, acompanhando o cliente em todo o processo e, finalmente, criar uma relação de confiança. Para um agente de viagens conseguir identificar motivações e interesses do cliente, deve ficar atento às dúvidas que possam surgir por parte deste, bem como saber ouvir, estar atento e solucionar possíveis reclamações dos clientes. O agente deve estudar muito bem o produto/serviço que está a vender para atender a todas as demandas do seu cliente.

Os colaboradores das agências de viagens devem aplicar técnicas de comunicação, como por exemplo ter uma boa postura corporal, saber ouvir, analisar o ponto de vista do cliente, não falar por cima dele, ou seja, identificar quando pode intervir na conversa.

É também necessário aplicar técnicas de vendas e negociação, tal como planejar o processo de venda, identificar necessidades e solucionar, conhecer os limites da negociação. Escolher a técnica de negociação mais apropriada para cada situação em específico.

Deve ter empatia para com o cliente, evitando o conflito; ter uma comunicação verbal e corporal adequada. Deve diminuir as burocracias e etapas para o encerramento da compra, gerando assim uma boa comunicação com o cliente que poderá permitir fidelizá-lo.



Ao olhar-se para o paradigma internet versus Agência de viagens, é possível tirar algumas conclusões para os desafios futuros a um colaborador de uma agência de viagens. Este terá de ter uma visão abrangente e ser conhecedor das novas tecnologias de comunicação, como o marketing digital e os Mídias. É importante os colaboradores terem conhecimentos especialmente na área do marketing, como a geração e criação de conteúdo digital, produção e criação de website, design gráfico, geração de receitas a nível online e criação de redes sociais.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSÃO

Esta dissertação de mestrado assumiu como objetivo tentar perceber que tipo de candidatos as agências pretendem contratar, que competências, aptidões e valores são mais relevantes na sua contratação, que aptidões são necessárias num futuro próximo, ligado às tecnologias de informação e comunicação e ao marketing.

Procedeu-se a uma revisão de bibliografia para enquadrar a problemática. Desta forma no capítulo II, apresenta-se o estado de arte, onde se abordam alguns livros que foram utilizados ao longo da dissertação, dando a definição de agências de viagem, e os diferentes tipos das mesmas.

No capítulo III, apresenta-se a metodologia utilizada, com a justificação do tema da dissertação, a problemática, os objetivos, que seria perceber qual o perfil de candidato corresponde às expectativas da agência de viagens e os instrumentos onde se descreve refere todo o processo que foi realizado, desde a realização de um inquérito para o estudo de caso, até se atingir a finalidade de perceber que aptidões e competências e traços de personalidade são mais relevantes para um colaborador de uma agência.

No capítulo IV analisa-se o papel das agências de viagem no turismo, bem como a competitividade das agências de viagem.

O capítulo V retrata a Internet versus Agência de Viagens e o futuro dos colaboradores das agências de viagem.

O capítulo VI versa sobre o processo de recrutamento das agências de viagem, bem como conceitos e objetivos, métodos de recrutamento, seleção por competências, compromisso com a empresa e passos para mostrar comprometimento com a empresa.

Ao longo da dissertação elaborou-se um estudo de análise comportamental do candidato, verificando qual o perfil ideal de um colaborador de uma Agência desde todo o processo de recrutamento e seleção, até a fase de integração e, por fim, o capítulo VII

onde se analisa o estudo de caso, pretendendo dar a resposta da pergunta de partida, quais as competências e aptidões são mais relevantes num colaborador de uma agência de viagem e que futuros desafios são colocados a um colaborador de uma AVT com a ligação à tecnologia e ao marketing.

Constatou-se que as AV na atualidade são, ainda, solicitadas por quem pretende fazer viagens exclusivas. Embora se verifique que a constante tendência em vender o pacote programado, mais rentável para a agência, no perfil do candidato é solicitado alguém capaz e com conhecimentos de criar roteiros, itinerários ou qualquer outra experiência turística, que permita ao turista realizar a viagem com que sempre sonhou e não aquela já pré formatada pela agência. Pode-se finalizar referindo que um colaborador mediante a análise ao caso de estudo, deve ser uma pessoa que demonstre responsabilidade, que saiba comunicar, que saiba motivar clientes e que demonstre iniciativa e empenho. Deve identificar as motivações dos clientes, de forma a propor-lhes os produtos e serviços mais adequados, aplicar técnicas de comunicação e, simultaneamente, utilizar técnicas de vendas e negociação. Olhando para o futuro, num espaço de tempo de aproximadamente 5 anos, as redes sociais irão estar cada vez mais presentes, como é já possível verificar hoje em dia, e os colaboradores das agências terão de estar cada vez mais ligados aos Mídias, e ter competências ao nível de estratégias de marketing no meio digital.

Em conclusão, as agências de viagem desde que nos seus quadros possuam pessoas que cumpram o perfil traçado no caso estudo apresentado, apresentam potencial para continuar ativas no mercado e concorrerem diretamente com as agências mais impessoais que proliferam pela internet.

Bibliografia

- Andrzej Dudek, D. E.-D. (Junho e Julho de 2019). Loyalty Model Proposal of Travel Agency Customers. pp. 1-24.
- ANTUNES, G. N. (s.d.). *RECRUTAMENTO E SELEÇÃO*. Obtido de https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20161022-110237_arquivo.pdf
- Asame, M. E. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 3(1), pp. 225-236.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Bhatia, A. (2012). *The Business of Travel Agency and Tour Operations Management* . Sterling Publishers Pvt.
- Brito, S. P. (2003). *Notas sobre a evolução do viajar e a formação do turismo*. Lisboa.
- Buhalis, D. (2001). *Tourism Distribution Channels: practices and process*. . Cornwall, UK: Thomson: Buhalis, E. Laws .
- Bulgacov, S. (2006). *Manual de Gestão Empresarial* . São Paulo: Atlas.
- C., A. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional* . Universidade de Lisboa.
- Chavenato, I. (2004). *Planeamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa, 3ª edição*. São paulo: Ltda.
- Crowhurst, S. (2018). *Travel Writing Agents: Sell More Travel by Writing About It*. Createspace Independent Publishing Platform.
- Delvas, R. L. (2017). A IMPORTÂNCIA DO ACOLHIMENTO E DA INTEGRAÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo . Porto.
- Diário da República eletrônico*. (08 de Março de 2018). Obtido de Regime de acesso e de exercício da atividades das agências de viagem e turismo : <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2018-114832295-114822621>
- Freire, A. (2002). *Inovação Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gorni, P. D. (2009). *Inovações em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens VOL.XV (4)*. Lucrari .
- Hamel, G. (2007). *O Futuro da Gestão - Como a Gestão 2.0 Ultrapassará Mentalidades que Limitam a Inovação Estratégica*. Lisboa: Actual.
- Kotler, P., & Keller. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- krippendorf, J. (2003). *Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. São Paulo: Aleph.
- Lurdes, M. d. (2007). *Acolhimento e Integração: o que pensam e sentem novos colaboradores*. Universidade Politécnica de Madrid.
- Magalhães, N. A. (2018). *Gestão de Agências de Viagens e Turismo*. Lisboa: Lidel.

- Marujo, N. (2016). Turismo, turistas e experiências: abordagens teóricas. *Turydes*, 19-21.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas, Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: RH.
- Mihajlovi, I. (2013). *Competitiveness of Travel Agencies in European Tourism Market* , VOL.12 nº4, . Dubrovnik, Croatia: Chinese Business Review,.
- Mihajlovi, I. (2013). *Competitiveness of Travel Agencies in the European Tourism Market*, VOL.12, Nº4 278-286. Dubrovnik : Croatia.
- Porter, M. E., & Kramer, M. (2006). *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* p. (78-92). Harvard Business Review.
- Quintela, D. P. (2016). QUINTELA, Diana Pinto. *Recrutamento e Seleção de Pessoas: A percepção dos Avaliadores, Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Porto*, . Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão da Universidade do Porto.
- Santos, É. M. (s.d.). A importância da cultura para as organizações. pp. 19-20.
- Schein, E. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Silva, J. F. (2019). O Recrutamento e Seleção em Contexto Empresarial: dos descritivos funcionais à seleção. Faculdade de letras na Universidade do Porto.
- Teodoro, A. (30 de Junho de 2015). Linguagem não verbal na integração de novos funcionários.
- Tomelin, C. A. (2001). *Mercado das Agências de Viagens e Turismo*. Aleph.
- Verhoef P.C., L. K. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. . *Journal of Retailing*, 31-41.

ANEXOS

CAPÍTULO I: LEGISLAÇÃO AGÊNCIA DE VIAGENS

O decreto-lei transpõe para a ordem jurídica nacional a [Diretiva \(UE\) 2015/2302](#), do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de novembro de 2015, relativa às viagens organizadas e aos serviços de viagem conexos, que altera o [Regulamento \(CE\) n.º 2006/2004](#), do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de outubro de 2004, e a [Diretiva 2011/83/UE](#), do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de outubro de 2011, e revoga a [Diretiva 90/314/CEE](#), do Conselho, de 13 de junho de 1990.

Artigo 2.º

1 - Para efeitos do presente decreto-lei, considera-se:

- a) «**Agências de viagens e turismo**», as pessoas singulares ou coletivas que atuem como operador e desenvolvam as atividades referidas no n.º 1 do artigo seguinte;
- h) «**Operador**», qualquer pessoa singular ou coletiva, pública ou privada, que, nos contratos abrangidos pelo presente decreto-lei, atue, inclusive através de outra pessoa que atue em seu nome ou por sua conta, para fins relativos à sua atividade comercial, empresarial, artesanal ou profissional, quer atue como organizador, retalhista, operador que facilita serviços de viagem conexos ou como prestador de um serviço de viagem;
- i) «**Organizador**», qualquer operador que combine, venda ou proponha para venda viagens organizadas, diretamente, por intermédio de outro operador ou conjuntamente com outro operador, ou o operador que transmite os dados do viajante a outro operador, nos termos do ponto 5) da subalínea ii) da alínea p);
- j) «**Ponto de venda**», quaisquer instalações de venda a retalho, fixas ou móveis, ou um sítio web de venda a retalho ou plataforma similar de venda em linha, incluindo o local onde os sítios Web de venda a retalho ou as plataformas de venda em linha são apresentados aos viajantes como plataforma única, incluindo um serviço de telefone;
- k) «**Repatriamento**», o regresso do viajante ao local de partida ou a outro local acordado entre as partes contratantes;
- l) «**Retalhista**», um operador distinto do organizador que venda ou proponha para venda viagens organizadas combinadas por um organizador;
- p) «**Viagem organizada**», a combinação de, pelo menos, dois tipos diferentes de serviços de viagem para efeitos da mesma viagem ou férias;

- i) Caso esses serviços sejam combinados por um único operador, incluindo a pedido ou segundo a escolha do viajante, antes de ser celebrado um contrato único relativo à globalidade dos serviços; ou
- ii) Independentemente de serem celebrados contratos distintos com diferentes prestadores de serviços de viagem, esses serviços sejam:
 - 1) Adquiridos num ponto de venda único e tiverem sido escolhidos antes de o viajante aceitar o pagamento;
 - 2) Propostos para venda, vendidos ou faturados por um preço global;
 - 3) Publicitados ou vendidos sob a denominação «viagem organizada» ou qualquer outra expressão análoga;
 - 4) Combinados após a celebração de um contrato através do qual o operador dá ao viajante a possibilidade de escolher entre uma seleção de diferentes tipos de serviços de viagem;
 - 5) Adquiridos a diferentes operadores mediante processos interligados de reserva em linha, pelos quais o nome do viajante, os dados relativos ao pagamento e o endereço eletrónico são transmitidos pelo operador com quem o primeiro contrato é celebrado a outro operador ou operadores, sendo celebrado um contrato com o último operador o mais tardar 24 horas após a confirmação da reserva do primeiro serviço de viagem;
- q) «Viajante», qualquer pessoa que procure celebrar um contrato ou esteja habilitada a viajar com base num contrato de viagem, nomeadamente os consumidores, as pessoas singulares que viajem em negócios, bem como os profissionais liberais, os trabalhadores independentes ou outras pessoas singulares, desde que não estejam abrangidos por um acordo geral para a organização de viagens de negócios.

Artigo 3.º

Atividades das agências de viagens e turismo:

- 1 - As agências de viagens e turismo desenvolvem, a título principal, as seguintes atividades próprias:
 - a) A organização e venda de viagens organizadas e a facilitação de serviços de viagem conexos, quando o facilitador receba pagamentos do viajante, respeitantes aos serviços prestados por terceiros;
 - b) A representação de outras agências de viagens e turismo, nacionais ou estrangeiras, bem como a intermediação na venda dos respetivos produtos;

c) A reserva de serviços em empreendimentos turísticos e em estabelecimentos de alojamento local;

d) A venda de bilhetes e reserva de lugares em qualquer meio de transporte;

e) A receção, transferência e assistência a turistas.

2 - As agências de viagens e turismo desenvolvem, a título acessório, as seguintes atividades:

a) A obtenção de certificados coletivos de identidade, vistos ou outros documentos necessários à realização de uma viagem;

b) A organização de congressos e de eventos semelhantes;

c) A reserva e a venda de bilhetes para espetáculos e outras manifestações públicas;

d) A realização de operações cambiais para uso exclusivo dos clientes, de acordo com as normas reguladoras da atividade cambial;

e) A intermediação na celebração de contratos de aluguer de veículos de passageiros sem condutor;

f) A comercialização de seguros de viagem e de bagagem em conjugação e no âmbito de outros serviços por si prestados, sem prejuízo do previsto no diploma que regula as condições de acesso e de exercício da atividade de mediação de seguros ou de resseguros;

g) A venda de guias turísticos e de publicações semelhantes;

h) O transporte turístico efetuado no âmbito de uma viagem turística, nos termos definidos no artigo 13.º;

i) A prestação de serviços ligados ao acolhimento turístico, nomeadamente a organização de visitas a museus, monumentos históricos e outros locais de relevante interesse turístico.

3 - As agências de viagens e turismo só podem comercializar serviços de viagem prestados por entidades que cumpram os requisitos de acesso e exercício das respetivas atividades, de acordo com a legislação aplicável.

Artigo 4.º

Exclusividade:

1 - Só as pessoas singulares ou coletivas inscritas no Registo Nacional das Agências de Viagens e Turismo (RNAVT) ou que operem nos termos do artigo 10.º podem exercer em território nacional as atividades previstas no n.º 1 do artigo anterior, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.

2 - Não estão abrangidos pelo exclusivo reservado às agências de viagens e turismo:

- a) A comercialização direta dos seus serviços pelos empreendimentos turísticos, pelos estabelecimentos de alojamento local, pelos agentes de animação turística, pelas empresas transportadoras e pelas empresas de aluguer de carros ou de outros veículos a motor, bem como por qualquer outro prestador de serviços;
- b) O transporte de clientes pelos empreendimentos turísticos, pelos estabelecimentos de alojamento local e agentes de animação turística, com meios de transporte próprios;
- c) A venda de serviços de empresas transportadoras feita pelos seus agentes ou por outras empresas transportadoras com as quais tenham serviços combinados;
- d) A facilitação de serviços conexos quando o facilitador não receba pagamentos do viajante, respeitantes a serviços prestados por terceiros;
- e) A mera intermediação na venda ou reserva de serviços de viagem avulsos solicitados pelo cliente, sem prejuízo do disposto no número anterior.

3 - Entende-se por meios de transporte próprios aqueles que são propriedade da empresa, bem como aqueles em que a empresa utilizadora seja a locatária.

4 - A facilitação, por qualquer operador, de serviços conexos nos termos da alínea d) do n.º 2 está sujeita às normas respeitantes aos requisitos de informação constantes do artigo 34.º, que lhe sejam aplicáveis.

Artigo 5.º

Denominação, nome dos estabelecimentos e menções em atos externos:

1 - Somente as pessoas singulares ou coletivas inscritas no RNAVT, ou que operem nos termos do artigo 10.º, podem usar a denominação de «agente de viagens» ou «agência de viagens».

2 - As agências de viagens e turismo não podem utilizar nomes de estabelecimentos iguais ou semelhantes às de outros já existentes, salvo se comprovarem estar devidamente autorizadas para o efeito pelas respetivas detentoras originais e sem prejuízo dos direitos resultantes da propriedade industrial.

3 - Todas as agências de viagens e turismo devem exhibir, de forma visível, a respetiva denominação.

4 - Em todos os contratos, correspondência, publicações, publicidade e, de um modo geral, em toda a sua atividade comercial as agências de viagens e turismo devem indicar a denominação e, caso exista, o número de registo, bem como a localização da sua sede, sem prejuízo das referências obrigatórias nos termos do Código das Sociedades Comerciais, aprovado pelo [Decreto-Lei n.º 262/86](#), de 2 de setembro, na sua redação atual, quando aplicável.

Requisitos de acesso à atividade das agências de viagens e turismo

SECÇÃO I

Regime geral

Artigo 6.º

Requisitos de acesso à atividade:

1 - Sem prejuízo do disposto no artigo 10.º, o acesso e o exercício da atividade das agências de viagens e turismo dependem de inscrição no RNAVT por mera comunicação prévia, tal como definida na alínea b) do n.º 2 do artigo 8.º do [Decreto-Lei n.º 92/2010](#), de 26 de julho, e dependem ainda do cumprimento dos seguintes requisitos:

a) Subscrição do fundo de garantia de viagens e turismo (FGVT), nos termos do artigo 38.º;

b) Contratação de um seguro de responsabilidade civil, nos termos do artigo 41.º

2 - Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 11.º do [Decreto-Lei n.º 92/2010](#), de 26 de julho, não pode haver duplicação entre as condições exigíveis para o cumprimento dos procedimentos previstos no presente decreto-lei e os requisitos e os controlos equivalentes, ou comparáveis quanto à finalidade, a que o requerente já tenha sido submetido em território nacional ou noutro Estado-Membro da União Europeia ou do espaço económico europeu.

3 - As agências não estabelecidas num Estado-Membro e que vendam ou proponham para venda viagens organizadas em território nacional, ou por qualquer meio dirijam tais atividades para o território nacional, são obrigadas a cumprir os requisitos de acesso à atividade previstos no presente decreto-lei.

Artigo 7.º

Mera comunicação prévia:

1 - A mera comunicação prévia é efetuada por formulário eletrónico disponível no RNAVT, acessível ao público através do balcão do empreendedor previsto nos [Decretos-Leis n.os 92/2010](#), de 26 de julho, e [48/2011](#), de 1 de abril, e disponível através do Portal do Cidadão e do sítio na Internet do Instituto do Turismo de Portugal, I. P. (Turismo de Portugal, I. P.), que identifica:

a) O requerente;

b) Os titulares da empresa e os seus administradores ou gerentes, quando se trate de pessoa coletiva;

c) A localização dos estabelecimentos.

2 - A mera comunicação prévia é instruída com os seguintes elementos:

- a) Extrato em forma simples do teor das inscrições em vigor no registo comercial ou código de acesso à respetiva certidão permanente ou, no caso de se tratar de pessoa singular, cópia simples da declaração de início de atividade;
- b) Indicação do nome adotado para a agência de viagens e turismo e de marcas que pretenda utilizar, com a identificação do respetivo número de registo na autoridade competente ou com a apresentação de documento comprovativo de autorização de uso da marca, emitido pela entidade detentora;
- c) Cópia simples da apólice do seguro de responsabilidade civil e comprovativo do pagamento do respetivo prémio ou fração inicial, ou comprovativo de subscrição de outra garantia financeira equivalente, nos termos do artigo 41.º;
- d) Cópia simples do documento comprovativo da subscrição do FGVT, nos termos do artigo 38.º, ou da prestação de garantia equivalente noutro Estado-Membro da União Europeia ou do espaço económico europeu;
- e) Comprovativo do pagamento da taxa a que se refere o n.º 4 do artigo seguinte.

3 - Quando os elementos a que se referem as alíneas a) a c) do número anterior se encontrem disponíveis na Internet, a respetiva apresentação pode ser substituída por uma declaração do interessado a indicar o endereço do sítio onde aqueles documentos podem ser consultados e a autorizar, se for caso disso, a sua consulta.

4 - Com a receção da mera comunicação prévia por via eletrónica é automaticamente enviado um recibo de receção ao remetente e designado, pelo Turismo de Portugal, I. P., um gestor de processo a quem compete acompanhar a sua instrução, o cumprimento dos prazos e prestar informações e esclarecimentos ao requerente.

5 - Caso o requerente não tenha procedido ao pagamento da quantia a que se refere o n.º 4 do artigo seguinte previamente à mera comunicação prévia, o Turismo de Portugal, I. P., notifica-o, no prazo de cinco dias, para proceder ao pagamento daquela quantia.

6 - Uma vez regularmente efetuada a mera comunicação prévia, o requerente pode iniciar a atividade, desde que se encontre paga a taxa a que se refere o n.º 4 do artigo seguinte.

Artigo 8.º

Registo nacional das agências de viagens e turismo:

1 - O Turismo de Portugal, I. P., organiza e mantém atualizado o RNAVT, que contém informação atualizada sobre as agências de viagens e turismo estabelecidas em território nacional e se integra no registo nacional de turismo (RNT), que disponibiliza informação atualizada sobre a oferta turística nacional, acessível ao público através do balcão do

empreendedor previsto nos [Decretos-Leis n.os 92/2010](#), de 26 de julho, e [48/2011](#), de 1 de abril, e disponível através do Portal do Cidadão e do sítio na Internet do Turismo de Portugal, I. P.

2 - O RNAVT contém:

- a) A identificação do representante da empresa;
- b) Quanto às pessoas coletivas, a identificação da firma ou a denominação social, a sede e o número de pessoa coletiva e a conservatória do registo comercial em que a sociedade se encontra matriculada, ou dados equivalentes do Estado-Membro da União Europeia ou do espaço económico europeu onde se localize o estabelecimento principal ou, ainda, no caso de se tratar de pessoa singular, o respetivo número de identificação fiscal e código da atividade económica;
- c) A localização e contactos dos estabelecimentos;
- d) O nome comercial da agência de viagens e turismo;
- e) As marcas que a empresa pretende utilizar;
- f) O montante das garantias prestadas pela agência de viagens e turismo.

3 - Devem ser comunicadas ao Turismo de Portugal, I. P., através do RNAVT, no prazo de 30 dias após a respetiva verificação:

- a) A abertura ou mudança de localização de estabelecimentos ou de quaisquer formas de representação;
- b) A transmissão da propriedade;
- c) A cessão de exploração de estabelecimento;
- d) O encerramento do estabelecimento;
- e) A alteração de qualquer outro elemento integrante do registo.

4 - Pela inscrição de cada agência de viagens e turismo é devida ao Turismo de Portugal, I. P., uma taxa no valor de (euro) 750,00, atualizado automaticamente a 1 de março de cada ano com base na variação do índice médio de preços no consumidor no continente relativo ao ano anterior, excluindo a habitação, e publicado pelo Instituto Nacional de Estatística, I. P.

Artigo 9.º

Informação pública no Registo Nacional das Agências de Viagens e Turismo

1 - O Turismo de Portugal, I. P., publicita, através do RNAVT, as situações de irregularidade verificadas no exercício da atividade das agências de viagens e turismo durante o período em que se verifiquem, nomeadamente, as seguintes:

- a) Cessão de exploração de estabelecimento ou encerramento de estabelecimento, sem a respetiva comunicação, prevista nas alíneas c) e d) do n.º 3 do artigo anterior;
- b) Cessação da atividade por um período superior a 90 dias sem justificação atendível;
- c) Incumprimento da obrigação de entrega ao Turismo de Portugal, I. P., do comprovativo de que as garantias exigidas se encontrem em vigor;
- d) Não reposição de valores do FGVT da responsabilidade da agência nos termos previstos no n.º 3 do artigo 39.º;
- e) Verificação de irregularidades graves na gestão da ag ncia de viagens e turismo ou incumprimento grave perante fornecedores ou consumidores, de modo a pór em risco os interesses destes ou as condi  es normais de funcionamento do mercado das ag ncias de viagem e turismo.

2 - O Turismo de Portugal, I. P., cancela, de imediato, a inscrição no RNAVT de uma ag ncia de viagens e turismo nos seguintes casos:

- a) Declaração de insolv ncia, sem o respetivo plano de recuperação aprovado, ou dissolução;
- b) Falta da entrega do comprovativo previsto na alínea c) do número anterior, no prazo de cinco dias;
- c) Verificando-se a inexistência de seguro válido;
- d) Verificando-se o previsto na alínea d) do número anterior.

SECÇÃO II

Regimes especiais

Artigo 10.º

Livre prestação de serviços:

1 - As agências de viagens e turismo legalmente estabelecidas noutro Estado-Membro da União Europeia ou do espaço econ mico europeu para a prática da atividade de agência de viagens e turismo podem exercer essa mesma atividade em território nacional, de forma ocasional e esporádica, devendo apresentar previamente ao Turismo de Portugal, I. P., a documentação, em forma simples, comprovativa da contratação de garantias equivalentes às previstas nos artigos 37.º, 38.º, 41.º e 42.º

2 - As entidades que operem nos termos do número anterior ficam sujeitas às demais condições de exercício da atividade que lhes sejam aplicáveis, nomeadamente às constantes dos n.os 3 e 4 do artigo 5.º e dos artigos 14.º a 36.º

Artigo 11.º

Instituições de economia social:

1 - As associações, misericórdias, instituições privadas de solidariedade social, cooperativas e outras entidades sem fins lucrativos podem organizar viagens estando isentas de inscrição no RNAVT, desde que se verifiquem os seguintes requisitos cumulativos:

- a) A organização de viagens não tenha fim lucrativo;
- b) As viagens organizadas sejam vendidas única e exclusivamente aos seus membros ou associados e não ao público em geral;
- c) As viagens se realizem de forma ocasional ou esporádica;
- d) Não sejam utilizados meios publicitários para a sua promoção dirigidos ao público em geral.

2 - Para efeitos do disposto na alínea c) do número anterior, entende-se que as viagens se realizam de forma ocasional e esporádica quando não ultrapassem o número de cinco por ano.

3 - As entidades referidas no n.º 1 devem contratar um seguro de responsabilidade civil que cubra os riscos decorrentes das viagens a realizar.

4 - Aplicam-se ao seguro de responsabilidade civil mencionado no número anterior, com as necessárias adaptações, as regras previstas no artigo 41.º

Artigo 12.º

Exercício de atividades de animação turística:

1 - O exercício de atividades de animação turística por parte de agências de viagens e turismo depende da prestação das garantias exigidas pelo [Decreto-Lei n.º 108/2009](#), de 15 de maio, na sua redação atual, do cumprimento dos requisitos exigidos para cada tipo de atividade e de inscrição no Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística (RNAAT) nos termos previstos no referido decreto-lei, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.

2 - O pedido de inscrição no RNAAT por agências de viagens e turismo é instruído com os documentos identificados nas alíneas d) a g) do n.º 3 do artigo 11.º do [Decreto-Lei n.º 108/2009](#), de 15 de maio, na sua redação atual.

61. - As agências de viagens e turismo ficam isentas do pagamento da taxa devida pela inscrição no RNAAT.

Artigo 13.º

Transportador público rodoviário:

1 - Na realização de viagens turísticas e na receção, transferência e assistência de turistas, as agências de viagens e turismo podem utilizar os meios de transporte que lhes pertençam

ou de que sejam locatárias, devendo, quando se tratar de veículos automóveis com lotação superior a nove lugares, cumprir os requisitos de acesso à profissão de transportador público rodoviário interno ou internacional de passageiros, nos termos da legislação que lhes seja aplicável, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.

2 - Para efeitos de comprovação da capacidade financeira exigida para o acesso à profissão de transportador público rodoviário, internacional e interno de passageiros, regulado pelo [Decreto-Lei n.º 3/2001](#), de 10 de janeiro, na sua redação atual, o valor do capital social é, no caso das agências de viagens e turismo, de (euro) 100 000,00.

3 - Para efeitos de comprovação da capacidade profissional exigida para o acesso à profissão de transportador público rodoviário, internacional e interno de passageiros, aplica-se às agências de viagens e turismo que exerçam a atividade prevista na alínea h) do n.º 2 do artigo 3.º, com as necessárias adaptações, o disposto na alínea b) do n.º 1 do artigo 7.º do [Decreto-Lei n.º 3/2001](#), de 10 de janeiro, na sua redação atual.

4 - As agências de viagens e turismo que acedam à profissão de transportador público rodoviário, interno ou internacional de passageiros, podem efetuar todo o tipo de transporte ocasional com veículos automóveis pesados de passageiros.

5 - As agências de viagens e turismo previstas no n.º 1 podem alugar os meios de transporte a outras agências.

CAPÍTULO III

Exercício da atividade das agências de viagens e turismo

SECÇÃO I

Princípio geral

Artigo 14.º

Livro de reclamações:

1 - As agências de viagens e turismo devem dispor de livro de reclamações nos termos e nas condições estabelecidas no [Decreto-Lei n.º 156/2005](#), de 15 de setembro, na sua redação atual.

62. - O original da folha de reclamação deve ser enviado pelo responsável da agência de viagens e turismo ao Turismo de Portugal, I. P.