

Paula Suzana Dias Pontes

A Gestão Integrada das Operações Aeroportuárias – Da Teoria à Prática



2020

Paula Suzana Dias Pontes

A Gestão Integrada das Operações Aeroportuárias – Da Teoria à Prática

Mestrado em Turismo
Especialidade em Marketing Turístico

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Cláudia Ribeiro de Almeida – Professora Adjunta



2020

A Gestão Integrada das Operações Aeroportuárias – Da Teoria à Prática

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura:.....

Paula Suzana Dias Pontes

©**Copyright:** Paula Suzana Dias Pontes

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Dedicatória

Para ti pai.....

À memória de Vítor Pontes.

“O período de maior ganho em conhecimento e
experiência é o período mais difícil da vida de alguém.”

-Dalai Lama (s.d)

Agradecimentos

Este trabalho contou com o apoio de todos aqueles que acreditaram em mim, que incondicionalmente deram o seu apoio e compreensão, para que este percurso fosse possível. A todos o meu sincero agradecimento.

À minha orientadora, Doutora Cláudia Ribeiro de Almeida, a minha gratidão pela amizade, orientação, disponibilidade e recomendações.

À Universidade do Algarve, em especial ao corpo docente da Escola Superior de Hotelaria e Turismo, pela oportunidade de receber os seus valiosos ensinamentos.

Aos meus colegas de trabalho, por todas as risadas, carinho e profissionalismo.

À minha superiora hierárquica, Sandra Pimpão pela compreensão e cooperação.

À minha família pela compreensão, apoio e incentivo para que chegasse a bom porto.

Aos meus pais, Vítor e Lina, pela educação, conselhos, amor e carinho demonstrados ao longo da minha vida.

E por fim, aos meus filhos Guilherme e Diogo, um agradecimento especial pelo incondicional amor, apoio, motivação e paciência. Obrigada por acreditarem sempre em mim.

Resumo

No âmbito do Mestrado em Turismo, o presente trabalho procura expressar a experiência profissional adquirida ao longo de 26 anos, no setor do transporte aéreo, através da caracterização das funções desempenhadas e procedimentos adotados nas diversas empresas na qual prestou serviço.

Com a finalidade de comprovar a aquisição e consolidação de conhecimentos alicerçados na academia, através da realização de diferentes tarefas efetivadas desde o ano de 1994 nas empresas TAP Air Portugal, Groundforce, Jet2.com e Groundlink.

Numa primeira fase, enquadra-se a importância dos setores do turismo e Transporte Aéreo para o desenvolvimento da economia e o desafio sem precedentes que enfrentam face à pandemia Covid-19.

Em seguida, procede-se à caracterização e reflexão crítica das empresas e das respetivas tarefas desempenhadas na área de passageiros, nomeadamente nos departamentos, HOC (*Handling Operation Center*), Supervisão e Formação na TAP Air Portugal e Groundforce, devido à aprofundada ligação contratual.

A metodologia aplicada consiste numa investigação bibliográfica aprofundada, aliada a diversas fontes, por forma a uma melhor contextualização do setor e clarificação sobre o desenvolvimento operacional das funções descritas em cada empresa.

Este trabalho procura entender o contexto atual do turismo, em particular o transporte aéreo, na clarificação do funcionamento das organizações mencionadas, por forma a dar o seu contributo à academia.

Palavras-chave: turismo; Gestão Aeroportuária; TAP Air Portugal; Groundforce; Jet2.com; GroundLink

Abstract

In the scope of the Master's degree in Tourism, this work aims to express the professional experience acquired over 26 years, in the air transport sector, through the characterization of the functions performed and procedures adopted in the various companies in which it provided service.

In order to prove the acquisition and consolidation of knowledge based on the academy, through the performance of different tasks carried out since 1994 in TAP Air Portugal, Groundforce, Jet2.com and Groundlink.

In a first phase, it is part of the importance of the Tourism and Air Transport sectors for the development of the economy and the unprecedented challenge they face due to Covid-19 pandemic.

Next, the companies and their tasks performed in the passenger area are characterized and critically thought, in particular in the departments, HOC (*Handling Operation Center*), Supervision and Training at TAP Air Portugal and Groundforce, due to the in-depth contractual connection.

The applied methodology consists of an in-depth bibliographic research, combined with several sources, in order to better contextualize the sector and clarify the operational development of the functions described in each company.

This work seeks to understand the current context of Tourism, in particular Air Transport, in clarifying the functioning of the organizations mentioned, in order to contribute to the academy.

Keywords: Tourism; Airport Management; TAP Air Portugal; Groundforce; Jet2.com; Groundlink

Índice geral

Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas	xi
Lista de Siglas e Acrónimos	xii
Lista de Siglas e Acrónimos (cont.).....	xiii
Glossário	xiv
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Conceito de turismo	3
2.2. O Transporte Aéreo.....	5
2.3 Enquadramento económico do Transporte Aéreo em Portugal	6
2.4. Paradigma do Contexto atual da Aviação	8
3. A empresa TAP Air Portugal.....	11
3.1. História da Empresa.....	11
3.2. A nova TAP	17
3.3 Evolução da Estratégia da TAP	20
3.3.1. Transformação da TAP	21
3.3.2. Crescimento da TAP e o impacto na economia em Portugal.....	23
3.3.3.O compromisso da TAP.....	23
3.4. Análise da Descrição de Funções	26
3.4.1. Caracterização da função de Técnico de Assistência em Escala	26
3.5. Reflexão crítica	31
4. A empresa Groundforce Portugal.....	35
4.1. Goundforce Portugal no contexto do Handling	35
4.2. A História.....	38
4.3. Visão, Missão e Valores	39

4.4. A Estratégia de Negócio	40
4.4.1. A importância da Segurança Operacional.....	41
4.4.2. A importância da qualidade	42
4.4.3. Principais certificações	42
4.5. Caracterização do Negócio	43
4.5.1 Caracterização dos Serviços e Principais Clientes.....	44
4.6. A Empresa no Contexto Económico.....	45
4.7. Iniciativas e Prémios	47
4.8. Caracterização dos Recursos Humanos	48
4.9. Gestão de Competências e análise de funções.....	51
4.9.1. TTAE -Check-In	53
4.9.2. TTAE -Acolhimento	54
4.9.3. TTAE-HOC.....	55
4.9.4. Supervisor	57
4.9.5. TTAE Formador.....	60
4.9.6. Reflexão crítica	61
5. A empresa Jet2.com.....	64
5.1. A História.....	64
5.1.1. Visão, Missão e Valores	69
5.1.2. Principais Destinos:	71
5.2. Descrição e Análise de Funções	71
5.2.1. Passenger Service Agent.....	72
5.2.2. Customer Service Agent	73
5.3. Reflexão crítica	73
6. A empresa Groundlink.....	76
6.1. A História.....	76

6.2. Análise e Descrição de Funções	76
6.3 Reflexão crítica	77
7. Notas Finais	80
8. Conclusão.....	85
Referências bibliográficas.....	87
Anexos	90
Anexo 1- TAPMATIC- Sistema de Reservas	90
Anexo 2 - TAP Air Portugal Medidas Preventivas divulgadas aos passageiros.....	91
Anexo 3 - Principais Serviços da empresa Groundforce: Área da Placa:.....	92
Anexo 4 - Área de Passageiros:	92
Anexo 5 - Área da Carga:	93
Anexo 6 - Assistências Especiais:.....	93

Índice de Figuras

Figura 2.1 Previsão de chegadas internacionais de turistas a nível mundial 2020	9
Figura 3.2 Estrutura do Grupo TAP.....	18
Figura 3.3 Estrutura do Grupo TAP -Consolidação da Holding TAP e subsidiárias.	19
Figura 3.4 Iniciativas TAP no processo de Pontualidade.	19
Figura 4.1 Envolvente Legal do Handling.....	37
Figura 4.2 Estrutura Acionista da Groundforce.....	39
Figura 4.3 Principais Clientes da Groundforce.....	44
Figura 5.1. Principais Destinos.	71

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 Evolução história da TAP Air Portugal	12
Tabela 3.2 Competências TTAE/PSA Comparativo	82
Tabela 3.3 Competências HOC versus Operações Comparativo.....	83

Lista de Siglas e Acrónimos

ACARS – Aircraft Communications Addressing and Reporting System
ANAC – Autoridade Nacional da Aviação Civil
ARS- Airline Representative Service
ASU- Air Start Unit
ATS- Accredited Training School
AWB- Air Waybill
CEO – Diretor Executivo
CIP – Commercially Important Person
DEPA- Passageiro deportado acompanhado (Accompanied Deportee)
DEPU- Passageiro deportado não acompanhado (Unaccompanied Deportee)
DGOT – Direção Geral de Operações em Terra
DGS- Direção Geral de Saúde
DOT- Direção Operações de Terra
DVE- Detecção de Vestígios Explosivos
EASA- European Aviation Safety Agency
ECDC- European Centre for Disease Prevention and Control
EGE- Engenharia e Gestão de Equipamentos
ETA- Estimated Time of Arrival
FMI- Fundo Monetário Internacional
GPU- Ground Power Unit
GSE- Ground Service Equipment
HUB- Aeroporto utilizado como Centro de Operações de Voos Comerciais
HOC- Handling Operation Center
IATA- International Air Transport Association
ICAO-International Civil Aviation Organization
INAD-Passageiro inadmissível
IOCC- Integrated Operations Control Center
ISAGO -IATA Safety Audit for Ground Operations
LCC- Low Cost Carrier
MAAS- Meet and Assist
MDA- Movimento Diário de Aeronaves
MSS- Manual Safety e Security

Lista de Siglas e Acrónimos (cont.)

MVT- Mensagem de Movimento de aeronaves
OCDE- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
OMT- Organização Mundial do Turismo
ONU-Organização das Nações Unidas
OTP- On Time Performance
PIB- Produto Interno Bruto
PPE- Personal Protective Equipment (Equipamento de proteção individual)
PRM- Passenger with Reduced Mobility (Passageiro com mobilidade reduzida)
RDO- Relatório Diário de Ocorrências
SARS-Severe Acute Respiratory Syndrome (Síndrome Respiratória Aguda Grave)
SITA-Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques
SLA -Service Level Agreement
SMS- Safety Management System
SLOT-Faixa horária aeroportuária.
SPDH- Serviços Portugueses de Handling
SSBD-Self Service Bag Drop
STD- Schedule time of Departure
TAP-Transportes Aéreos Portugueses
S.A- Sociedade Anônima
SGPS- Sociedade Gestora de Participações Sociais
TTAE- Técnico de Tráfego de Assistência em Escala
UCS- Unidade de Cuidados de Saúde
UMNR- Unaccompanied Minor (Menor desacompanhado)
VEM -Varig Engenharia e Manutenção
VHF- Very High Frequency (Comunicações radio em VHF)
VIP- Very Important Person
WHO – World Health Organization
WSG- World Slots Guidelines
WTA- World Travel Award
WTTC- World Travel Tourism Council

Glossário

Check-In- Balcão de aceitação de passageiros e bagagem.

Codeshare- Acordo de Cooperação entre companhias aéreas

Cross-check-Comparar identificação.

De-Icing- Remoção de gelo, neve.

Extra Seat- Assento extra.

Handling- Prestação de serviço de assistência em escala.

Hub&spoke- Tipo de rede de transporte aéreo.

Jumpseat- Assento no avião destinado a tripulação.

Load Factor- Taxa de ocupação da aeronave

Lost&Found- Departamento de Perdidos e Achados.

Lounge- Espaço comercial dedicado a passageiros existente em alguns aeroportos.

Low Cost Carrier- Operador Aéreo de baixo custo.

Pushback- Procedimento pelo qual a aeronave é rebocada do stand até à taxiway por meio de um veículo.

Quick-Change- Mudança rápida.

Safety- Segurança operacional.

Stakeholders- Parte interessada e/ou interveniente em determinado âmbito ou processo.

Stand- zona de estacionamento de aeronaves.

Swipe- Leitor de documentos.

Taxiway- Caminho de circulação de aeronaves.

Titre de Voyage- Documento de viagem para Refugiado.

1. Introdução

O turismo é uma das principais atividades comerciais a nível mundial, fonte de receita para muitos países contribuindo, para o desenvolvimento das regiões através do crescimento económico. A indústria do turismo, apresenta um peso significativo na economia nacional, sendo um dos vetores de desenvolvimento do país (Oliveira, 2014). Nos últimos anos, o turismo em Portugal tem vindo a consolidar o seu crescimento, no ano 2019 apresentou um contributo para a diversificação de mercados como o americano (+21,4% hóspedes) e brasileiro (+15,2% hóspedes), assim como, para o crescimento do mercado interno (+7,5% hóspedes nacionais), em relação ao mercado externo (+7,1% hóspedes estrangeiros). O turismo, enquanto atividade económica é responsável por 52,3% das exportações de serviços e 19,7% das exportações totais, com um contributo de 8,7% para o PIB nacional. Destaca-se, o estímulo do crescimento das receitas turísticas (+8,1%) e dos proveitos globais (+4,1%) face às dormidas (+4,1%), o que demonstra a capacidade do setor, não só em gerar mais receita, como de ampliar a atividade ao longo do ano, contribuindo assim para a mitigação da sazonalidade das regiões. Por outro lado, o turismo tem vindo a alavancar o incremento de emprego neste setor, assumindo uma relevância de 6,9% na economia nacional, o que representava no ano de 2019, cerca de 336.800 empregos (Turismo de Portugal, 2020b).

O desenvolvimento da indústria do turismo é alicerçado com a interdependência com o transporte aéreo, que é sem dúvida, o meio de transporte mais expressivo, responsável pelo alargamento da procura e crescimento das viagens internacionais.

O setor do turismo manifesta-se volátil e a aviação opera num ambiente global, em que qualquer perturbação da operação normal nestas indústrias, resultante de fatores externos como crises políticas, conflitos de guerra ou terrorismo, pode gerar consequências desastrosas. Deste modo, a economia global enfrenta atualmente um cenário sem precedentes, face à pandemia Covid-19.

Neste contexto, surge a motivação para a investigação do tema “A Gestão Integrada das Operações Aeroportuárias – Da Teoria à Prática”, que pretende centrar-se, através do contexto profissional no contributo para a academia relativamente às especificidades operacionais do setor do transporte aéreo, com base no descritivo de funções em diferentes tipos de empresa. Pretende-se no final, que seja possível um aprofundamento da temática, através do enquadramento histórico de cada empresa que contribuirá para a compreensão do papel do transporte aéreo na indústria do turismo e a sua transformação no contexto atual.

O objetivo específico do presente trabalho, visa a apresentação das empresas com enfoque na sua história, na sua visão, valores e missão, incidindo sobre as diferentes tarefas realizadas em vários departamentos para uma melhor contextualização operacional.

É apresentado num primeiro capítulo, uma revisão de literatura onde se aborda o conceito de turismo assim como o enquadramento económico do Transporte Aéreo e os seus desafios na atualidade. Num segundo capítulo, procede-se à caracterização da empresa TAP Air Portugal e o descritivo da função inerente à categoria de técnico de tráfego de assistência em escala (TTAE). Os capítulos seguintes estão igualmente afetos à caracterização das empresas, TAP Air Portugal, Groundforce, Jet2.com e Groundlink e respetivas funções desempenhadas.

A metodologia aplicada no trabalho consistiu, numa investigação baseada na análise de trabalhos científicos, artigos de informação e fontes oficiais, para uma melhor compreensão do tema dada a sua natureza técnica, foi utilizada informação específica de cada empresa, com base em normas e procedimentos internos.

Este trabalho foi elaborado com base nas orientações e normas descritas no guião para trabalhos de Mestrado da Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (Renda, Perdigão & Baleiro, 2017).

2. Enquadramento Teórico

2.1. Conceito de turismo

Ao longo de décadas vários autores dedicaram os seus pensamentos à elaboração da definição de turismo (Vieira, 2020). Contudo as várias definições espelhadas pelos diferentes autores, remete para a dificuldade da definição do conceito, podendo ser estudado sob diversas perspetivas, devido à sua complexidade.

De acordo com o Secretário Geral da Organização Mundial do turismo (OMT), o setor afirmou-se no ano de 2017 como a terceira maior indústria de exportação do mundo, sendo uma ferramenta no desenvolvimento do turismo sustentável, registando no ano 2016, 1,200 milhões de viajantes a nível mundial (Costa, 2017). O turismo de Portugal definiu para os próximos 10 anos uma política, de referencial estratégico para o turismo no país, posicionando Portugal como um dos destinos mais competitivos e sustentáveis a nível mundial. Com base em recomendações de Organizações internacionais como a OMT e a criação de Observatórios de sustentabilidade em regiões estratégicas, um maior conhecimento dos impactos da atividade turística permite alavancar a sustentabilidade do destino Portugal nas vertentes: económica no que se refere a dormidas e receitas do turismo internacional; social com a qualificação da mão-de-obra e sazonalidade do setor e ambiental na gestão eficiente de energia, resíduos e água (Turismo de Portugal, 2020a).

O turismo tem vindo a assumir-se como uma “atividade humana geradora de múltiplos efeitos”, sendo que inicialmente as viagens tinham um carácter educativo e itinerante, passando por alterações profundas emergindo como uma atividade económica ao longo dos anos. O desenvolvimento das viagens com carácter sedentário ao invés de itinerante, permitiu a criação de espaços organizados para atrair e receber visitantes, originando os destinos turísticos e as várias vertentes motivacionais dos turistas, outrora viajantes. Segundo Cunha e Abrantes (2013, p.5) citado por Vieira (2020), os conceitos “Visitante”, Turista” e “Visitante do dia” (em substituição do termo “Excursionista”), com base na recomendação da Organização Mundial de Turismo, foram adotados em 1993 pela Comissão de Estatística da ONU, a nível mundial, sendo que na base do sistema estatístico do turismo encontra-se o conceito de visitante, em que a analogia do termo “turista” como “visitante” é assumida tal como todo o visitante pode ser considerado viajante (Cunha, 2013).

Muitos são os autores, que nas suas obras tentam caracterizar a definição de turismo, sendo que o conceito sofreu alterações ao longo dos tempos. O turismo é um fenómeno difícil de se definir, com interpretações diversas, em que cada vez mais alavanca a necessidade da

consciência de produção de estudos académicos, não só acerca das suas implicações a nível económico, social, cultural, psicológico, geográfico, político e ambiental e todos os aspetos que envolvem a indústria do turismo. A definição de turismo pode ser dividida por um lado do ponto de vista conceptual, com a identificação de características basilares que distinguem este fenómeno de outras atividades, e por outro lado, a obtenção de informações para fins estatísticos, é vista do ponto de vista técnico (Theobald, 2005).

O turismo pode ser apresentado como um sistema, com uma abordagem multidisciplinar do fenómeno turístico em que todos os elementos (os turistas, regiões emissoras, trânsito e regiões de destino e a indústria turística) se relacionam entre si em ambientes físico, sociocultural, político, ambiental e tecnológico (Leiper, 1979).

Segundo Jafari (1987), “o turismo é o estudo do homem longe de seu habitat usual, da indústria que responde às suas necessidades e dos impactos que ambos ele e a indústria têm no âmbito sociocultural, económico e físico no meio da área recetora”. Para o autor o modelo turístico deve ter uma abordagem multidisciplinar e estudado como um fenómeno que envolve várias dimensões e elementos, evidenciando a diversidade dos fenómenos e relações que daí advêm. O turismo é mais do que mercados emissores, destinos recetores, geração de emprego, cultura residual e local, avaliação dos custos e benefícios ou geração de riqueza. Deve haver uma inter-relação entre o sistema emissor e recetor de turismo, como um todo em que as necessidades e impactos do sistema recetor do destino devem ser acauteladas pelo sistema gerador de turismo (Jafari, 1987). Desta forma o destino turístico pode ser visto como um palco em que os turistas representam um papel temporariamente, no qual a heterogeneidade da cultura residual se mistura com a cultura local. Para uma melhor compreensão do fenómeno do conceito de turismo deve-se valorizar tanto o lado da procura como o da oferta, pois existe sempre uma motivação para decidir viajar e um atrativo ou atributo que sustenta à deslocação (Cunha, 2013). Concomitantemente, trata-se de um fenómeno socioeconómico com impacto sobre as comunidades, economias e ambientes, com efeitos significativos no desenvolvimento e crescimento económicos das regiões envolventes.

O turismo tem manifestado o seu crescimento não só pelo aumento da qualidade de vida, poder de compra e a crescente informação das pessoas, como pelo fato de que as viagens se tornaram cada vez mais acessíveis. Este setor é uma das principais atividades comerciais a nível mundial e fonte de receita para muitos países, devido não só à importância das exportações como ao turismo doméstico que tendem a dar o seu contributo no desenvolvimento das regiões e crescimento económico. Porém é um fenómeno volátil, sensível à variação do risco. Desta forma está sujeito à evolução externa de cada país, ao comportamento de outras economias. No

que concerne à segurança interna e coletiva de cada destino, existe um risco geopolítico e geoeconómico, manifestado atualmente face à pandemia COVID-19, com implicações restritivas impostas a cada país, nomeadamente com a tomada de medidas restritivas e na liberdade de circulação de pessoas.

2.2. O Transporte Aéreo

O turismo na sua essência, envolve a deslocação de pessoas de um determinado local para outro temporariamente por meio de transportes. O desenvolvimento da indústria do turismo é alicerçado na interdependência com o transporte aéreo, responsável pelo alargamento da procura e crescimento das viagens internacionais. O recurso a este meio de transporte na experiência da viagem, prende-se por um lado, não só pela evolução tecnológica dos transportes, em particular o transporte aéreo, como a acessibilidade das viagens que deixaram de ser consideradas um luxo destinado a uma minoria, passando a fazer parte do estilo de vida contemporâneo, contribuindo para o crescimento económico e desenvolvimento dos destinos turísticos, a nível mundial. O setor do transporte aéreo, é um “motor” que avança a economia mundial, facilitando o acesso aos mercados internacionais, através de uma rede de transporte eficiente, fiável e rápida, contribuindo para o crescimento da economia global e atratividade dos destinos turísticos (Costa & Almeida, 2015). Este crescimento tem vindo a acentuar-se ao longo dos tempos, sendo que este setor sofreu desaceleração em três períodos mais significativamente: o primeiro em 1991, em que a instabilidade e insegurança muito devido à Guerra do Golfo, posteriormente no período de 2001 a 2003 com diversos fatores como o ataque terrorista a 11 de setembro de 2001, a guerra do Iraque e a epidemia da SARS (Síndrome Respiratória Aguda Grave) e com a Recessão económica entre os anos 2008 e 2009 agravando o aumento do preço do petróleo.

A liberalização do espaço aéreo no final dos anos 70, primeiramente nos Estados Unidos e mais tarde na Europa, com início no ano de 1987 e concluído em 1997, possibilitou o aparecimento de companhias aéreas de baixo custo, oferecendo tarifas mais baixas do que as praticadas nas companhias tradicionais, chamadas de companhias de “bandeira”, conquistando a abertura de novos mercados, nomeadamente o mercado de lazer. A desregulamentação no setor da aviação comercial, incrementou novas oportunidades às companhias aéreas, que com novos modelos de negócio, se capacitam e promovem não só a competitividade entre si como dos destinos turísticos. A introdução das companhias aéreas de baixo custo (LCC),

revolucionou o setor do transporte aéreo, não só pelo estímulo ao crescimento do setor, como pela pressão sobre a capacidade aeroportuária, beneficiando a indústria do turismo com a diminuição da sazonalidade dos destinos turísticos, caracterizado como paradoxo da aviação, o fenómeno do aumento dos passageiros com a sistemática redução de tarifas aéreas (Doganis, 2005). A elevada concorrência no setor associada à volatilidade da economia e permeável a variações do preço das energias fósseis conduz a reduzidas margens de lucro. A conclusão do processo de desregulamentação caracterizou todas as companhias aéreas da União Europeia, como transportadoras aéreas comunitárias, com direitos e responsabilidades iguais a todo o mercado interno. Consequentemente, mercados que anteriormente estavam fechados e dominados pelas suas companhias de bandeira, passaram a permitir a entrada de novas companhias aéreas europeias com base em princípios e regras comuns (European Commission, 2002). Neste contexto, a exequibilidade económica das viagens no setor do transporte aéreo, quando comparado com outros meios de transporte (automóvel, comboio ou autocarro), alavancou aos seus utilizadores, ganhos eficientes relativamente ao custo da viagem versus o benefício da duração da viagem.

2.3 Enquadramento económico do Transporte Aéreo em Portugal

O setor do turismo manifesta-se volátil e a aviação opera num ambiente global, onde qualquer perturbação da operação normal nestas indústrias, resultante de fatores externos como conflitos militares, crises políticas e ambientais, podem gerar consequências desastrosas. Deste modo a economia global apresenta-se atualmente com um cenário inimaginável, face à pandemia Covid-19. O sucesso da economia nacional, também passa pelo desenvolvimento do transporte aéreo. Este deve assegurar as ligações entre os principais mercados emissores de turistas de forma a alavancar a procura das viagens e transporte de mercadorias, revelando a sua importância no turismo nacional (Oliveira, 2014). A indústria do turismo apresenta um relevante peso na economia nacional como fator estratégico para o país.

Segundo a International Civil Aviation Organization (IATA, 2018) o setor do transporte aéreo impulsionou 321.036 postos de trabalho, contribuindo com cerca de 12,3 mil milhões de euros para a economia portuguesa, o que se refletiu em cerca de 6,6% do PIB em 2017. A conectividade do país cresceu 81% entre os anos 2013 e 2018, com registo de 26 milhões de passageiros embarcados nos aeroportos nacionais em 2017.

Para galvanizar o crescimento da aviação e o valor do transporte aéreo em Portugal, considera a IATA, que o país deve focar-se no aumento da capacidade e eficiência operacional no que concerne ao aeroporto de Lisboa, HUB estratégico de companhias aéreas como a TAP

(IATA, 2020b). O valor das taxas aeroportuárias deve-se manifestar em custos eficientes, como forma de proteção dos passageiros e as companhias aéreas de encargos excessivos, por vezes refletidos em monopólios naturais como aeroportos e prestadores de serviço de tráfego aéreo. Concomitantemente, é fundamental segundo a IATA (2019), que o país seja dotado de uma estratégia nacional de aviação, com custos baixos para todos que permita a criação de rotas e frequências adicionais, envolvendo várias entidades nomeadamente as autoridades governamentais, prestadores de serviços de navegação aérea bem como os aeroportos e companhias aéreas.

A aferição da competitividade regulamentar do transporte aéreo num país, no sentido de identificar os benefícios económicos que advêm do setor apresenta-se no estudo realizado pela IATA, com base em cinco indicadores-chave como a facilitação de passageiros, facilitação de carga, competitividade da cadeia de abastecimento, infraestrutura e ambiente regular. É de realçar que Portugal apresenta boa classificação na gestão de infraestrutura, na coordenação de horários dos aeroportos em alinhamento com World Slots Guidelines (WSG). Os encargos sobre aeroportos e passageiros aumentam significativamente o custo do transporte aéreo e Portugal apresenta-se com algumas restrições operacionais, na otimização da sua capacidade aeroportuária. A facilitação de carga representa o ponto mais fraco da competitividade de Portugal, que deve aumentar a eficiência de processos alfandegários e fronteiriços para o transporte aéreo (IATA, 2019).

Portugal não promoveu uma estratégia para o setor da aviação, considerando que a mesma não tem sido encarada como parte integrante da atividade turística, comprometendo o crescimento e o desenvolvimento do turismo (Forte, 2019). A estratégia de aviação em Portugal sugerida pela IATA, visa o incremento da conectividade do transporte aéreo e reflete-se na economia nacional prevendo-se que nos próximos 20 anos o número de passageiros embarcados em Portugal tenha um aumento de 20% (IATA, 2019). A implementação das políticas indicadas no estudo dos “Indicadores de Competitividade Regulamentar do Transporte Aéreo em Portugal” da IATA, poderão proporcionar não só maiores benefícios económicos como um aumento da contribuição do número de postos de trabalho e do PIB nacional (IATA, 2018).

2.4. Paradigma do Contexto atual da Aviação

O ano de 2020 está a ser afetado por uma fraca procura a nível nacional e internacional, em resultado do crescente número de infeção das populações com o vírus Covid-19. A atividade do Transporte aéreo tal como o setor do turismo em geral, está a ser impactada com o decréscimo abrupto de viagens, cujo reflexo se manifesta no volume de negócios através do cancelamento massivo de voos, por parte das companhias aéreas a nível mundial. No sentido da mitigação da epidemia, surge a necessidade de implementação de um conjunto de iniciativas, por parte dos governos, autoridades e agentes económicos com impacto na mobilidade das populações e na economia global. Prevê-se que o setor do turismo seja um dos mais afetados a nível mundial. Segundo o Turismo de Portugal (2020) a medida de limitação das viagens internacionais impostas pelos governos dos países afetados atingiu profundamente a dinâmica da procura turística. No que concerne à evolução das reservas de mercados de longo curso, para Portugal estima-se uma quebra de 70%, para os mercados da China e Japão uma queda na ordem dos 90%, seguidos pelo Canadá e Brasil entre os 60% e os 65%. Os impactos resultantes da epidemia Covid-19, já se mostram superiores aquando o surgimento de outras epidemias, superando o impacto económico da crise financeira em 2008, em que a procura turística teve uma queda de 5,4%. A Organização Mundial de Turismo (OMT) estima que o turismo internacional deverá retroceder entre 20% e 30% no ano de 2020 (Turismo de Portugal, 2020a). Com base na estimativa inicial divulgada pela OCDE (Adamczyk, 2020), prevê-se uma quebra de atividade na ordem dos 70%, caso se retome apenas a partir do mês de Setembro. Enquanto o WTTC salienta a necessidade de os governos intervirem na retoma económica, estimando perda potencial de emprego de 75 milhões a nível mundial, a IATA avança com a estimativa de 38% na quebra da procura de passageiros, refletindo perdas de receitas no valor de 252 mil milhões de euros (IATA, 2020a).

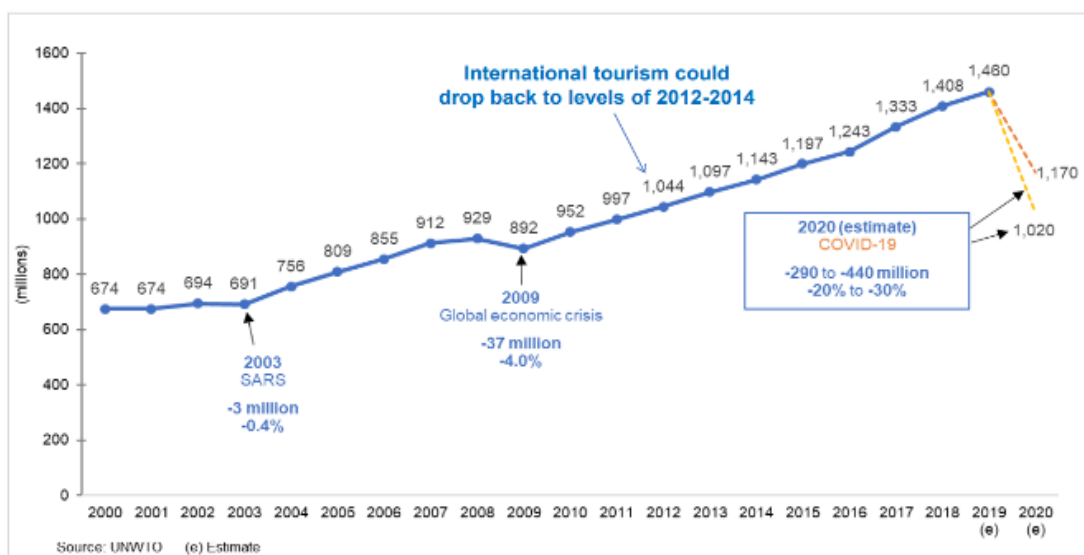


Figura 2.1 Previsão de chegadas internacionais de turistas a nível mundial 2020
 Fonte: IATA (2020a)

São várias as companhias aéreas a nível mundial que se encontram estranguladas em prejuízos, como é o caso da Iberia, Vueling, British Airways, Lufthansa, Air France, KLM, Ryanair, entre outras.

A pandemia poderá ser um fator predominante por vários anos a que o mundo terá que se adaptar à sua existência. No âmbito da reabertura do transporte aéreo, considera a IATA em compromisso com as companhias aéreas, os princípios essenciais para a reabertura deste setor (IATA, 2020a) :

- “*Safety*” e “*Security*” como uma prioridade, em que as companhias aéreas assumem o compromisso de estabelecer operações eficientes, em parceria com o setor e governos, a implementar medidas de segurança que visem a segurança dos passageiros e tripulações;
- As companhias aéreas assumem a corresponsabilidade de através da inovação, da ciência e tecnologia, alcançar soluções eficientes de controlo e testes de despiste do Covid-19 bem como a possibilidade de passaportes de imunidade;
- O desenvolvimento de uma abordagem baseada na ciência, economicamente sustentável, de forma a gerir cenários futuros como o fecho de fronteiras e restrições de mobilidade;
- Promover a capacidade do setor do transporte aéreo na recuperação da economia, com vista a uma retoma rápida, que possibilite uma aviação acessível a todos;

- Contribuir para os objetivos globais da aviação, no âmbito do meio ambiente em que se estabeleceu para o ano de 2050, a redução das emissões de carbono para metade dos níveis registados no ano de 2005;
- Por último, a aviação deve operar assente em parcerias com instituições relevantes para o setor, como é o caso da WHO (World Health Organization) e ICAO (International Civil Aviation Organization) baseado em padrões globais, reconhecidos por parte dos seus governos.

Consequentemente, a EASA (European Aviation Safety Agency) e a European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC) divulgaram as linhas orientadoras no protocolo Covid-19 de Saúde e Segurança, para a reabertura segura do transporte aéreo europeu. A parceria entre o setor dos transportes e as companhias aéreas, procura incrementar a recuperação da economia europeia, necessitando do reconhecimento e esforço dos estados europeus para o sucesso da retoma, como forma de manter postos de trabalho (IATA, 2020a). As linhas orientadoras descritas no protocolo da EASA estabelecem que:

- A distância física deve ser mantida nos aeroportos em que a passagem pela segurança, a entrega e recolha de bagagem deve ser otimizada no sentido de minimizar filas de passageiros ou ajuntamentos.;
- O uso de máscara no aeroporto e a bordo da aeronave é recomendado assim como o uso dos PPE para os colaboradores;
- Aumento da frequência de limpeza de espaços e superfícies sujeitas ao toque tanto no aeroporto como na aeronave;
- Sempre que seja possível atendendo ao *load factor*, configuração do avião, deve-se distanciar os passageiros na aeronave, não havendo restrição nos assentos para passageiros da mesma família.

Este protocolo visa não só a retoma económica do setor, como procura incentivar a retoma da confiança por parte dos passageiros, de modo a que a segurança se instale e se retome as viagens. Essa confiança precisa do reconhecimento dos estados europeus para que se possa cumprir as linhas orientadoras propostas. Neste sentido a IATA afirma o seu apoio a todos os estados europeus que implementem estas orientações de uma forma eficaz e célere, promovendo a otimização da divulgação das linhas orientadoras e recomendações com as entidades do setor do transporte aéreo, com base no desenvolvimento da ciência e tecnologia inerentes ao estudo da pandemia Covid-19.

3. A empresa TAP Air Portugal

3.1. História da Empresa

A empresa TAP Air Portugal (Transportes Aéreos Portugueses), perdura ao longo dos anos, como uma empresa de grande prestígio nacional com carácter de extrema importância, ao desempenhar o papel da maior exportadora de Portugal em direção ao mundo. Atualmente a sua principal atividade consiste no transporte aéreo de passageiros e carga, sendo a manutenção de aviões outra vertente da sua atividade, em que fornece serviços de suporte de manutenção não só à sua frota como também a terceiros, nomeadamente a outras companhias aéreas.

No final da II Guerra Mundial, a 14 de março de 1945, nasce a TAP, designada como secção transportes aéreos por Humberto Delgado, diretor do secretariado da aeronáutica civil. A excelência da aeronáutica militar e o seu simbolismo para o país, foi decisivo na escolha de Humberto Delgado ao visionar os “Onze de Inglaterra”. A exigência da nacionalidade portuguesa foi um fator primordial na escolha destes primeiros pilotos da companhia, formados na prestigiada Escola *British Overseas Airways* (Rocha; Coutinho & Garcez, 2013).

A criação da companhia aérea, num primeiro momento veio suprimir a necessidade de garantir o transporte de carga e correio aliada à necessidade de assegurar as ligações aéreas para as ex-colónias e posteriormente, aos dias de hoje, cada vez mais, assegurar a mobilidade de pessoas e bens a nível mundial, captando mais passageiros com uma aposta na excelência do serviço prestado e melhor eficiência operacional.

A tabela seguinte, reflete a evolução da companhia desde a década 40 no séc. XX até aos nossos dias.

Tabela 3.1 Evolução história da TAP Air Portugal

Década	Destinos	Frota	Evolução Estratégica
40	<ul style="list-style-type: none"> • Ligações a África e cidades Europeias: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lisboa-Luanda-Lourenço Marques <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lisboa-Madrid ➤ Lisboa-Porto ➤ Lisboa-Paris ➤ Lisboa-Sevilha ➤ Lisboa-Londres 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 aviões Dakota DC3 • 4 aeronaves Douglas DC-4 (1947-1960) • 1-Douglas C-54 Skymaster 	<p>Criação logotipo TAP.</p> <p>Integração na IATA.</p>
50	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento das ligações ao Continente Africano: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lisboa-Casablanca ➤ Lisboa- Tânger 	<p>6 Lockheed L-1049g Super Constellation (1955-1967) em substituição dos Dakota.</p>	<p>1ª fase de Privatização.</p> <p>64 mil passageiros transportados e mais de 1000 trabalhadores.</p>
60	<p>+ 19 ligações entre Lisboa às cidades europeias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las Palmas ➤ Santa Maria ➤ Genebra ➤ Munique ➤ Frankfurt ➤ Funchal <p>Introdução das ligações intercontinentais a Bissau, Rio de Janeiro e Goa, na Índia</p>	<p>Caravelle VI-R, (1962-1969), num total de 6 aeronaves.</p> <p>Boeing707-300 (1965-1990) - 12 aeronaves.</p> <p>Boeing727-100 Boeing727-200 (1967-1989) em substituição do Caravelle VI-R.</p>	<p>1ª companhia aérea a operar com aviões a jato.</p> <p>1º milhão de passageiros transportados.</p>

Década	Destinos	Frota	Evolução Estratégica
70	<ul style="list-style-type: none"> • Novas ligações de Lisboa <ul style="list-style-type: none"> ➤ : Ponta Delgada, ➤ Montreal ➤ Nova Iorque ➤ Boston 	<ul style="list-style-type: none"> • 32 aviões no total. • Aquisição B747-200 • (1972-1984) - 4 aeronaves 	<ul style="list-style-type: none"> • Novas instalações para o HUB de Lisboa. • “TAPMATIC” (Sistema de reservas, <i>load control</i> e <i>check in</i>¹). • Crescimento do serviço de Manutenção a terceiros. • 1.5 milhões passageiros transportados e mais de 9 mil trabalhadores. • Novo logotipo” TAP Air Portugal”.
80	<ul style="list-style-type: none"> • + 3 ligações às cidades: • Lisboa- Caracas • Lisboa-Milão-Roma • Lisboa-Barcelona 	<ul style="list-style-type: none"> • Boeing 737-200- médio curso em substituição B727. (1983-1999). • Lockheed-L 1011-500- longo curso • (1983-1997) - 12 aeronaves em substituição Boeing 747. • Airbus A310 • em substituição do Lockheed L-1011 em rotas de médio curso (1988-2008). 	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução da Revista de bordo “Atlantis”. • Mais de 2 milhões passageiros transportados. • Criação das subsidiárias linhas Aéreas Regionais (LAR) e Air Atlantis para impulsionar as operações charter.

¹ Vide anexo 1.

Década	Destinos	Frota	Evolução Estratégica
90	<p>Incremento das ligações entre Lisboa e as cidades brasileiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recife • São Paulo • Rio de Janeiro • Fortaleza • Natal • Salvador da Bahia 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição da frota Airbus A320 e Airbus A319 em substituição do Boeing 737. • 4 aeronaves Airbus A340-300 (1994-2019). 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do 1º Website inovando no acesso mais rápido, simples e aumento da redução de custos face aos canais de distribuição. • Parceria com a EXPO98. • Expansão e conectividade com o Brasil alavancada com a integração ao <i>Qualify Group</i>. • Introdução de voo “azuis” (não fumadores) nas rotas da Europa e Atlântico Norte realçando a preocupação na inovação e responsabilidade ambiental. • Criação do Grupo TAP (TAP SGPS, S.A.). • 3 milhões de passageiros transportados.

Década	Destinos	Frota	Evolução Estratégica
<p>2000-2010</p>	<p>Oferta de mais de 65 ligações entre Portugal e o Brasil com as ligações a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Brasília ➤ Belo Horizonte ➤ Campinas ➤ Belém 	<ul style="list-style-type: none"> • Operação com a Frota Airbus <ul style="list-style-type: none"> ○ A319 ○ A320- • A340 substituído pelo A330neo 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão corporativa em 3 unidades de negócio (Transporte aéreo, handling e Manutenção) sob alçada da TAP SGPS. • Constrangimentos na aviação como o 11 de Setembro e a SARS-COV provocaram instabilidade no setor. • Várias iniciativas direcionadas à promoção do contacto entre a TAP e o cliente: Projeto “Fale Connosco”, “Programa Simpatia”, “Mostrar quem somos”. • <i>Code share</i> com a Portugalia, Varig e TAM e controlo da VEM como estratégia de expansão na América do Sul. • Modernização do logotipo “TAP Portugal”. • Expansão da posição global da TAP através da diversificação de rotas, aumento de frequências e redução de custos com a integração na Star Alliance. • Criação do TAP Mobile e TAP <i>Miles&Go</i>. • Aperfeiçoamento da comunicação entre a TAP e o cliente com o Lançamento das redes Facebook, twitter e Skype(Contact Center). • Sistema notificação de irregularidade de bagagem.

Década	Destinos	Frota	Evolução Estratégica
<p>2011 até ao presente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de + 11 destinos e + 34 frequências face a 2016. • 2019- Rotas Continentais+81 frequências/semana nas cidades Europeias • Rotas Intercontinentais+37 frequências/semana. • + de 430 voos diários em mais de 93 destinos a partir de Portugal • Novos destinos Continentais: <ul style="list-style-type: none"> Europa: <ul style="list-style-type: none"> -Tenerife -Dublin -Basileia -Nápoles -Bruxelas -Lyon -Munique Ásia: <ul style="list-style-type: none"> -Telavive África: <ul style="list-style-type: none"> -Guiné Conacri -Banjul Novos Destinos Intercontinentais: <ul style="list-style-type: none"> - Washington - Chicago -São Francisco -Montreal 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 aeronaves Embraer 190 • 4 - aeronaves Embraer 195 • 8 aeronaves ATR72-600. • Airbus A330- 7 • Airbus A321-4 • Airbus A320-19 • Airbus A319-17 • Frota Airbus neo: <ul style="list-style-type: none"> • A320-200neo-7 • A321neo-8 • A321LR- 4 • A330-900neo-19 aeronaves • 17 aeronaves A319-100 	<ul style="list-style-type: none"> • Privatização da TAP • Rede <i>HUB & Spoke</i>. • Criação da TAP Express e ponte aérea entre Lisboa e o Porto. • Crescimento da rede e exploração de oportunidades de negócio com a renovação da frota e reestruturação da TAP ME Brasil. • Programa Portugal <i>Stopover</i>. • Fortalecimento da marca TAP com o <i>rebranding</i> do logotipo, “TAP Air Portugal”. • Renovação da frota Airbus Neo, para a modernização da TAP e incremento da eficiência ao nível dos custos. • Atribuição de diversos prémios como “Melhor Companhia área da Europa pela revista Global Traveller e reeleita Companhia aérea Líder para a América do Sul”, pelos World Travel Awards. • Novo IOCC (Integrated Operations Control Center) para melhoria da pontualidade TAP. • NPS (Net Promoter Score) Aferição da satisfação dos clientes. • 2019 -Aumento da oferta para novos destinos consolidando as ligações entre a Europa, Brasil e o forte crescimento no mercado da América do Norte, tirando partido estratégico do seu HUB. • Novas parcerias com companhias aéreas como a Azul Linhas (Brasil), JetbBlue (América do Norte) e Beijing Capital (China).

Fontes: [(Araújo, 2015); (Barros, 2007); (Barros, 2018); (Bom, 2005); (Bourbon, 2019); (Couto, 2012); (EAMT, 2020); (Hospers, 2005); (Portugália Airlines, 2020); (Rocha, Coutinho & Garcez, 2013); (Santos, Diogo. e Miguel, 2014); (Shaw, 2016); (Star Alliance, 2020); (TAP Air Portugal, 2020e, 2020d, 2020b, 2020a, 2020f, 2020c, 2020g); (TAP Air Portugal, 2019b, 2019a); (TAP Air Portugal, 2016)].

3.2. A nova TAP

O propósito da TAP é delineado na sua cultura e estratégia assente na sua visão, valores e missão no sentido de superação dos desafios com vista à sua solidez financeira e competitividade. A estratégia clara com o objetivo da valorização da experiência do cliente, satisfação dos seus colaboradores e monitorização da pontualidade dos seus voos, com uma cultura que promove o melhor de todos, enquanto indivíduos e coletivo, com vista a uma experiência extraordinária, no processo de redefinição em 2018, a visão, missão e os valores da TAP clarificam a sua essência e identidade (TAP Air Portugal, 2020g).

A visão da TAP foca-se na experiência do cliente. Trata-se de proporcionar tanto aos clientes como aos seus colaboradores uma experiência extraordinária e única. Ao cliente a sua viagem começa ainda em terra e a ambição passa pela procura incessante da autenticidade e da excelência. No que concerne aos trabalhadores, estes são a imagem da companhia que retratam tudo o que acontece dentro da TAP, da qual se pretende que façam parte de um ambiente produtivo e recompensador, com a pretensão da valorização e sentimento de orgulho e pertença.

A missão da TAP está relacionada com a sua estratégia e com o reconhecimento da necessidade da empresa de se transformar e superar desafios. Traduz a importância da empresa para os seus colaboradores, clientes e para Portugal. Trata-se do caminho para uma empresa sustentável ao nível global, digna de orgulho para o seu país.

A importância dos valores numa empresa é marcada na construção de relações pessoais e profissionais e a empresa deve ter claro quais os valores pelos quais os seus trabalhadores vão viver. Trata-se dos alicerces pelos quais as decisões possam vir a ser tomadas no seu dia a dia. A TAP tem assente um conjunto de valores:

Segurança: Valorização da vida humana, bens e ideias como um valor intrínseco. A TAP considera que todos são responsáveis pela própria segurança e pela segurança de todos.

Sustentabilidade: Trata-se da entrega de um serviço de excelência, rentável que possa acrescentar qualidade e valor aos seus clientes, eficiente ao menor custo, com a capacidade de competir nos mercados em que opera. A sua atividade contribui para a riqueza do país com a criação e manutenção de emprego gerando receita com o menor impacte ambiental.

Confiança: a valorização de uma cultura para todos e onde todos podem contribuir num ambiente de trabalho favorável ao reconhecimento de competências e cooperação entre equipas, com profissionalismo que promovem os objetivos comuns de negócio.

Proximidade: A autenticidade e empatia das relações internas entre colaboradores e superiores promovem a proximidade, confiança e respeito e conseqüentemente são espelhadas nas relações externas com clientes, fornecedores e parceiros.

Paixão: assenta no valor chave que inspira a empresa e envolve as pessoas a acreditar no sentimento de pertença e compromisso com os seus objetivos de negócio. Acrescenta valor à motivação de proporcionar a excelência na qualidade do serviço prestado pela empresa na qual se pretende diferenciar.

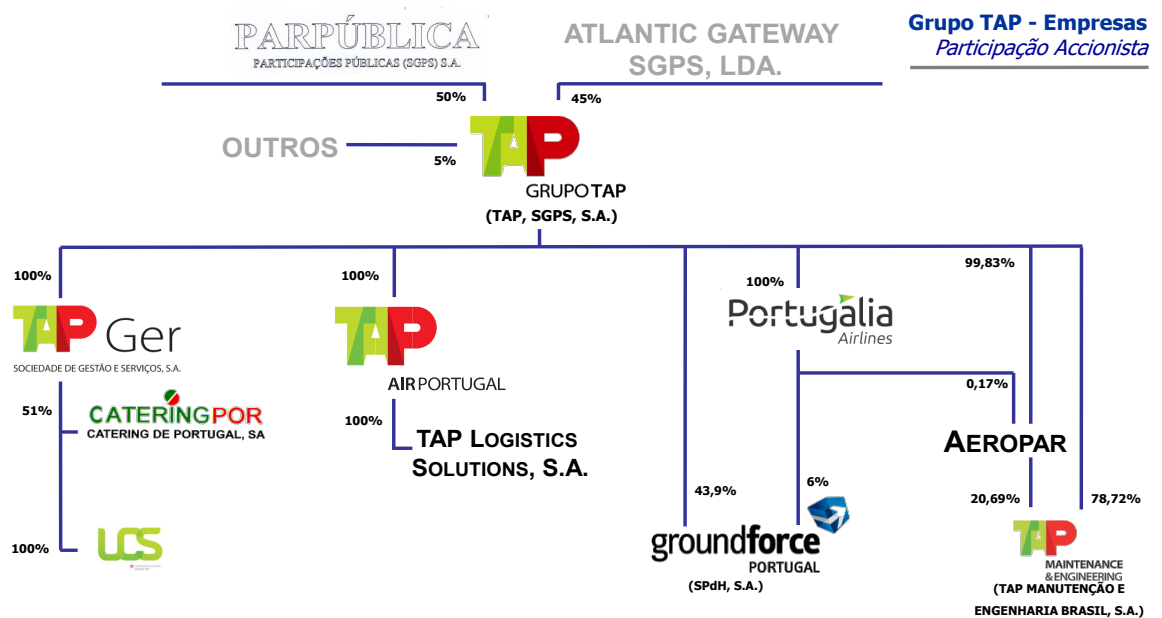


Figura 3.2 Estrutura do Grupo TAP.
Fonte: TAP Air Portugal(TAP Air Portugal, 2020e)

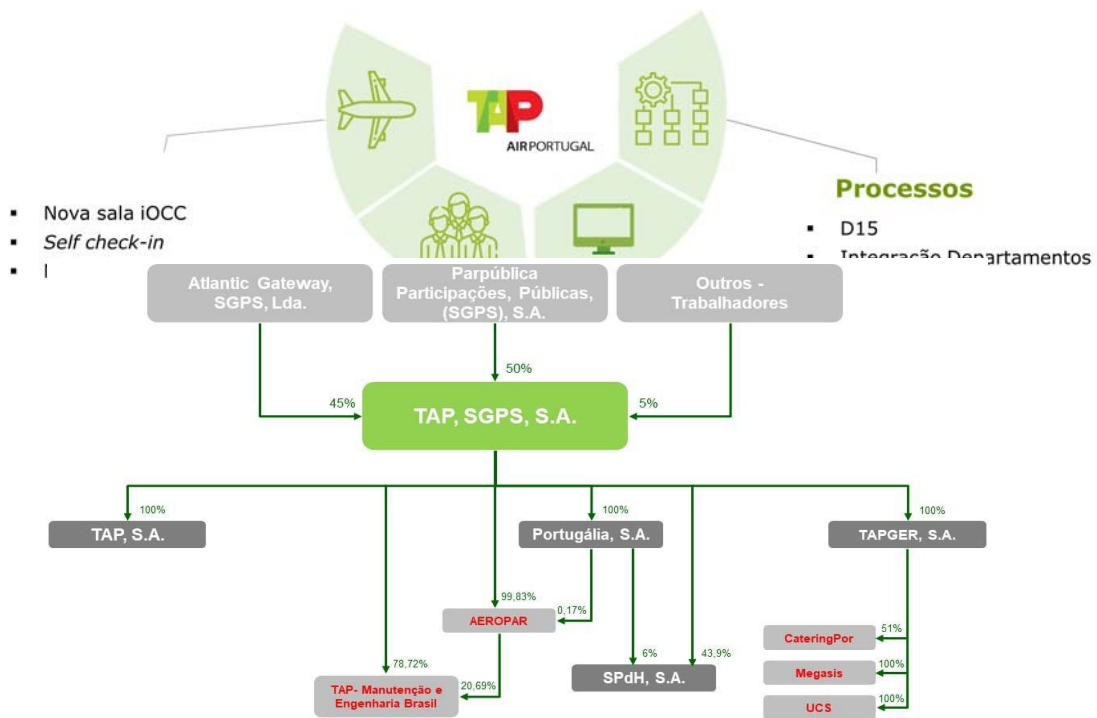


Figura 3.3 Estrutura do Grupo TAP -Consolidação da Holding TAP e subsidiárias.
Fonte: TAP Air Portugal(TAP Air Portugal, 2020e)

Focada num serviço de excelência e com o objetivo de identificar quais os pontos a melhorar, a companhia afere o grau de satisfação dos seus clientes por meio da ferramenta Net Promoter Score (NPS). Este processo passa pelo feedback dado pelos clientes através de um questionário após cada viagem.

Em 2018 a empresa investiu em várias iniciativas para melhorar a sua pontualidade como se pode verificar na figura 3.11.



Figura 3.4 Iniciativas TAP no processo de Pontualidade.
Fonte: TAP Air Portugal(TAP Air Portugal, 2019a)

3.3 Evolução da Estratégia da TAP

A economia portuguesa entre os anos 2002 e 2011 caracterizou-se por uma estagnação, não só pela entrada em circulação do Euro como também pela subida do petróleo e a intervenção da Troika, por parte do FMI e do Fundo Europeu de Estabilização Financeira.

Entre os anos de 2008 e 2009, a nível mundial a atividade económica apresentou-se com um decréscimo alavancada pelo abrandamento do comércio internacional gerando uma diminuição da procura global e uma queda do PIB em termos globais, com o aumento do petróleo (Santiago, 2016). Consequentemente a economia portuguesa mergulhou numa crise financeira da qual muitas empresas nacionais não conseguiram superar, obtendo um desempenho insuficiente. O contributo da TAP para o País através da acessibilidade aérea competitiva para Portugal, permite captar valor acrescentado na conectividade aérea dos aeroportos nacionais, contribuindo não só para a imagem de Portugal como destino turístico, como apoiar e incentivar no âmbito do marketing e vendas da oferta de turismo.

A TAP estrategicamente promoveu diversas alterações na empresa, que numa primeira instância, se podem dividir por três fases distintas. A primeira fase refere-se ao período correspondente aos anos 2000 a 2005 caracterizado pela inversão do ciclo; uma segunda fase caracterizada por um crescimento acentuado nos anos 2005 a 2008; e posteriormente a crise global e a sua retoma são retratadas nos anos 2008-2011 na terceira fase (GRUPO TAP, 2013).

A inversão do ciclo caracterizada na primeira fase, prende-se com a escolha por parte das companhias aéreas da adoção da rede em *Hub-and-spoke*, que se caracteriza por rotas que permitem a utilização de aeroportos HUB nas mudanças de avião pelos passageiros, provenientes de outros aeroportos. Paralelamente a integração da empresa na maior aliança estratégica mundial, a *Star Alliance*, permitiu o aumento da rede de rotas e frequências, a redução de custos bem como o incremento da comunicação interna e externa. O crescimento acentuado salienta-se a partir do ano 2005, com a operação regional operacionalizada pela fusão entre a TAP e a Portugália. Este processo capacitou a companhia aérea, com o aumento da frota e alargamento de rotas assim como uma maior eficiência. Em 2008, a crise global levou a um ajustamento de capacidade por parte da empresa, em que houve a necessidade da otimização da estrutura de custos com vista à consolidação da performance comercial. O impacto no desenvolvimento sustentável, em parte devido ao crescente crescimento da concorrência das companhias aéreas *Low Cost*, ressentiu-se nos anos seguintes, pelos constrangimentos no tráfego aéreo europeu, retratado com as erupções vulcânicas manifestadas na Islândia e o constante aumento do preço do petróleo (Ferreira & Santiago, 2016).

A recuperação da economia tem se manifestado com variações no que concerne ao seu crescimento interferindo para isso fatores como a taxa de desemprego, taxa de inflação e a oscilação do PIB.

Em 2013 a economia portuguesa estava em processo de consolidação orçamental e de implementação de reformas estruturais, com vista à credibilização do ajustamento económico, no sentido do avanço para um financiamento estável de mercado. A TAP com a implementação de iniciativas de reestruturação, estabelecidas no Plano Estratégico 2009-2012 conseguiu a sustentabilidade do seu desempenho, contribuindo na promoção do setor do turismo. Para isso contribuiu a importância estratégica do *HUB* de Lisboa na ligação entre a sua rede de operação, para a divulgação de Portugal, através da abertura de novas rotas proporcionando um aumento do tráfego para o País. No âmbito do desenvolvimento estratégico da empresa, no referido ano estava previsto entre 2013 a 2014 um aumento na criação de emprego, através da contratação de cerca de 600 de trabalhadores face à necessidade de crescimento da empresa. Segundo o Relatório de Contas da TAP (2013) as empresas associadas, nomeadamente a TAP M&E Brasil e SPDH demonstraram avanços positivos registando um desenvolvimento favorável (GRUPO TAP, 2014).

3.3.1. Transformação da TAP

O Memorando de Entendimento assinado entre Portugal e o Banco Central Europeu, o Fundo Monetário Europeu e a Comissão Europeia, em 2011, estimulam os pressupostos para o avanço de privatizações de várias empresas nacionais (Turismo de Portugal, 2018). Numa conjuntura internacional face ao contexto de privatização, muitas companhias aéreas procuram com o processo, a obtenção de uma vantagem competitiva face às concorrentes, através de um melhor desempenho e eficiência ao contrário de empresas 100% públicas condicionadas face ao contexto político.

Segundo o relatório de sustentabilidade da TAP (2015) a sua estratégia sustentável visa a criação de valor no desenvolvimento da economia nacional, proporcionando um serviço de qualidade ao cliente apoiado na afirmação dos países de expressão lusófona, com o incremento de novas rotas e frequências, contribuindo para o volume das exportações nacionais, com a divulgação dos produtos nacionais.

Quando comparado o ano de 2017 com o ano anterior a atividade económica em Portugal registou um crescimento de cerca de 2,7% o que confere uma evolução positiva sendo superior ao valor de 2,5% registado na zona Euro (GRUPO TAP, 2018).

Após o processo de privatização da empresa, em 2016, várias rotas foram canceladas para garantir a rentabilidade da mesma. Contudo o compromisso estratégico da TAP no sentido de promover as ligações entre a Europa e regiões de África, e da América do Norte e do Sul, salienta-se em 2018, com o contributo para o crescimento do turismo em Portugal e na criação de novas oportunidades de negócio. Também o desenvolvimento do fluxo de tráfego na zona Norte do país é retratado na conectividade da cidade do Porto a vários destinos europeus, quer por motivação de lazer, quer de negócios. O seu contributo permite às regiões autónomas expandirem a sua conectividade a várias cidades europeias através das cidades de Lisboa e Porto (GRUPO TAP, 2018).

O setor dos transportes e turismo apresenta-se em 2018 com um aumento que influencia positivamente o crescimento económico em Portugal e consequentemente a redução da taxa de desemprego (7%) subordinada com o aumento da procura interna/consumo.

O ano de 2019 foi um ano de transformação na história da companhia aérea, tendo alcançado um aumento de 1,3 milhões de passageiros transportados face ao período homologado, para um total de 17,1 milhões de passageiros. Durante a apresentação de resultados aos seus colaboradores, Rafael Quintas (Vogal da comissão executiva) sublinhou “uma empresa não quebra por não ter lucro líquido, quebra quando não tem dinheiro em caixa”. Esta afirmação é reforçada pelo registo em caixa de 434 milhões de euros no ano de 2019 (TAP Air Portugal, 2020g).

O investimento de mais de 1,5 mil milhões de euros na frota, fruto do processo de crescimento estruturado para a TAP aquando o processo de privatização de 2015 permitiu a aquisição de aviões de última geração, estimulando redução nos custos, como é o exemplo da redução de 9% do custo por assento no último ano. Concomitantemente a renovação da frota permitiu uma melhoria na pontualidade da companhia aérea. Em destaque, a pontualidade global da empresa com a operação da ponte aérea Lisboa-Porto registando 74% face a 52% no ano anterior, o que significa uma melhoria na pontualidade de 22 pontos percentuais. Uma melhor gestão, nomeadamente no que se refere ao IOCC, a utilização de aeronaves, contratação de pilotos e assistentes de bordo como também de novos sistemas operativos, apresenta-se como fator influenciador do incremento da performance da pontualidade (TAP Air Portugal, 2020e).

3.3.2. Crescimento da TAP e o impacto na economia em Portugal

O mercado Norte Americano apresenta-se com uma performance eficiente, fortalecida com a abertura de novas rotas e acréscimo das frequências, assim como as rotas do Brasil apresentaram-se consolidadas (TAP Relatório de gestão,2019). Este crescimento sustentado é fundamentado com a implementação da estratégia de renovação da frota, aumento da oferta com diversificação de rotas e mercados, através de políticas de negócio competitivas. Segundo o Relatório de Gestão (2019) a TAP foi a companhia aérea europeia que mais cresceu nas rotas para a América do Norte, com 9 rotas e 56 frequências semanais face às 3 rotas e 16 frequências semanais referentes ao ano de 2015, o que traduz um aumento de 179% de passageiros transportados, entre os anos de 2015 e 2019. A estratégia em 2020 contempla 11 rotas e 82 frequências semanais para este mercado. A Notoriedade da TAP em mercados onde a sua rede de rotas se exprime em países como o mercado Norte Americano tem alavancado Portugal, com a promoção do programa Portugal *Stopover*, contribuindo para o aumento de turistas norte americanos no destino turístico Portugal.

3.3.3.O compromisso da TAP

O compromisso da TAP com a economia nacional reflete-se com o contributo de 16,6% do PIB e na criação de emprego, fundamentado com o serviço de ponte aérea entre Lisboa-Porto, com 13 voos diários, com o aumento de cerca de 10% da capacidade da oferta de lugares em voos para as ilhas e na continuidade do serviço para Faro. Consequentemente, em 2019 salienta-se o reforço do HUB de Lisboa nas conexões internacionais com forte geração de emprego indireto. Os colaboradores contratados em 2018 e 2019 representam uma massa salarial de-80M€/ano, tendo os custos com trabalhadores TAP em Portugal excedido os 740M€ em 2019, registando mais 990 novas contratações. Nos últimos quatro anos assiste-se a um total de 10,6 mil colaboradores diretos, o que representa um aumento de 23%. A contribuição da companhia no que concerne a receitas fiscais e contribuições sociais totalizam em 2019 cerca de EUR 328M€ (TAP Air Portugal, 2020g).

A TAP Air Portugal é a empresa que mais investiu em Portugal no último ano, a que mais recrutou e das que mais impacto registam na economia do país. Cada avião novo da TAP representa mais 76 postos de trabalho, mais 29 milhões de receitas para o setor do turismo e mais 24 milhões de euros em impostos e contribuições sociais (TAP Air Portugal, 2020e).

Atualmente a TAP assume-se como a maior exportadora de serviços responsável pela promoção do turismo em Portugal e continua a otimizar as suas operações e a sua rede, ajustando frequências nas rotas e lançando novos destinos, assente na sua estratégia de HUB, com vista à melhoria da conectividade entre os mercados em que opera.

As equipas da TAP implementaram medidas mitigadoras, por forma a adequar a oferta em relação à procura. Numa primeira fase, tornou-se necessário ajustes na capacidade em algumas rotas, implementação de iniciativas de receitas e custos em toda a empresa. No âmbito do Plano de Contingência do Grupo TAP, foi ativado medidas de segurança no Campus TAP, minimizando custos relativos ao funcionamento de áreas sem ocupação permanente neste período, procedendo à ativação de teletrabalho. A existência de um contexto de incerteza associado à evolução futura da disseminação do Covid-19, no sentido de proteção da posição financeira da TAP conduziu a Administração da TAP, em articulação com as autoridades de saúde e da aviação civil, e demais entidades nacionais e internacionais, nomeadamente a DGS (Direção Geral de Saúde), UCS, EASA e a IATA à implementação de um conjunto de medidas que visa a proteção da saúde de trabalhadores e passageiros²:

- Adequação da oferta às constantes alterações da procura com a redução do número de voos para os meses de março, abril e maio de 2020, com menos 7%, 11% e 19% respetivamente;
- Redução de custos com a suspensão ou adiamento de investimentos, renegociação de contratos e prazos de pagamento;
- Suspensão de contratações de novos trabalhadores e formações;
- Implementação de programas de licenças sem vencimento temporária inicialmente por um período de 3 meses-Abril, Maio, junho e posteriormente alargado entre o início de abril e o final de setembro;
- Adesão ao programa disponibilizado pelo Governo português de apoio à recuperação socioeconómica do País e das empresas (Decreto-Lei nº10-G/2020,26 de março) com adoção ao regime de *Lay-off*, no qual resulta uma redução temporária do período normal de trabalho ou suspensão do contrato de trabalho³;

² Vide anexo 2

³ O conselho de Administração da TAP, a 30 de março, comunicou a todos os colaboradores a confirmação da entrada do programa em vigor a partir de 2 de abril, por um período inicialmente estabelecido em 30 dias. Este programa abrangeu cerca de 90% de colaboradores e a redução normal de trabalho, em 20%, para os restantes 10%.

- Implementação de novos procedimentos de desinfeção e limpeza no combate ao coronavírus distintos em 3 etapas: limpeza de rotina que é feita habitualmente, a desinfeção preventiva (obrigatória em todos os voos provenientes de zonas de alto risco) e por último, a desinfeção após contacto com um caso suspeito, validado pela autoridade de saúde, envolvendo uma limpeza e desinfeção profunda no avião.

A privatização da TAP assentou na atribuição da gestão executiva da companhia aérea ao consórcio Atlantic Gateway, sendo posteriormente renegociado a participação de capital resultando no modelo que atualmente vigora, em que o Estado detém 50% do capital, o Consórcio Atlantic Gateway com 45% e os trabalhadores com 5%.

A evolução da pandemia no contexto nacional e as restrições à mobilidade, pelas autoridades governamentais não só em Portugal, mas nos países contemplados com as rotas da TAP, despoletou a redução da procura no setor das viagens. Esta situação provocou uma fraca operação para o mês de Junho, o que determinou a prorrogação do período, já existente desde o mês de Abril, do regime de *Lay-off* da transportadora aérea para o final do referido mês. Surge o paradigma da privatização da transportadora aérea e a necessidade de uma intervenção do Estado na empresa, que se encontra numa situação financeira crítica, agravada pela crise provocada pela epidemia Covid-19. Numa primeira fase, o Ministro das infraestruturas e Habitação Pedro Nuno Santos, citado por Presstur com Agência Lusa (2020) afirmou que a TAP é uma empresa com 800 milhões de euros de dívida, tendo a comissão executiva da TAP manifestado a intenção de obter ajuda financeira por parte do Estado, com um valor estimado de 350 milhões de euros, ao qual o governo pretende renegociar com o aumento da sua participação do capital na empresa. Posteriormente o Ministro Pedro Nuno Santos, considerou a dívida financeira da TAP no valor de mil milhões de euros, prevendo que a dívida poderá chegar aos 3,3 milhões se adicionado os custos com os contratos de “leasing “de aviões. O Governo considera todas as hipóteses para “salvar” a transportadora aérea desde a nacionalização como a insolvência, se não se assumir um entendimento entre privados e Estado. Salienta-se que a intervenção do Estado pressupõe a revisão no acordo social da empresa e a garantia de que o Estado tem controlo sobre a injeção de capital na transportadora (Lusa, 2020). Esta urgência na intervenção do Estado manifesta-se internacionalmente, onde outras companhias aéreas estão a negociar ajudas estatais para a sua sobrevivência, devido à paralisação na aviação, fruto da pandemia. Um exemplo é a companhia aérea Lufthansa, que

irá beneficiar de um apoio público de 9 mil milhões de euros, passando o Estado alemão ao estatuto de maior acionista da companhia (Carregueiro, 2020).

Todavia o processo de injeção de capital na TAP ainda está por decidir, considerando o Ministro das Finanças, Mário Centeno, que a injeção repartida entre o acionista privado e o Estado seria a opção mais adequada na capitalização da empresa. Contrariamente o incremento de mais controlo, por parte do Estado é defendido não só pelo Ministro das infraestruturas como pelo Primeiro Ministro, António Costa, que considera que deverá haver um ajustamento na relação de poderes (Lusa, 2020). De salientar que no início da pandemia a TAP encontrava-se em plena expansão da oferta, renovação da frota e contratação de recursos humanos, o que a longo prazo, a intervenção do Estado pressupõe uma revisão do plano estratégico da companhia, contemplando uma possível reestruturação e ajustamento da dimensão da empresa, face ao contexto económico que se impõe mundialmente (Vinha & Suspiro, 2020).

3.4. Análise da Descrição de Funções

A competitividade nas empresas, cada vez mais sustenta a introdução de novas tecnologias e investimentos, não só a nível técnico como na identificação de atividades e tarefas que conduzem à realização dos objetivos estratégicos delineados pela empresa. Deste modo, os objetivos expressos no plano estratégico da empresa poderá influenciar a sua estrutura organizacional, a qual é definida de acordo com determinados graus de complexidade das atividades e tarefas, que conduzem ao desenvolvimento de funções dentro da organização (M. Vieira, 2015).

No âmbito deste trabalho importa caracterizar a função de Técnico de Tráfego de Assistência em Escala, uma vez que foi desempenhada esta função na empresa TAP Air Portugal entre o período de 07 de Julho de 1994 até 30 de setembro de 2003, no aeroporto Internacional de Faro. Salienta-se que esta função foi exercida na empresa, em trabalho irregular por turnos, prestando assistência em terra a diversas companhias aéreas, muitas das quais já não existentes à presente data.

3.4.1. Caracterização da função de Técnico de Assistência em Escala

O Técnico de Tráfego de Assistência em Escala, doravante designado como TTAE, tem como função a preparação dos voos nas suas diferentes etapas, nas quais se enquadra numa primeira fase a aceitação de passageiros e posteriormente a elaboração do plano de carregamento de aeronaves. A atribuição das suas tarefas é sustentada pela documentação

técnica, normas e procedimentos definidos pela empresa em consonância com as autoridades aeronáuticas. O TTAE tem a responsabilidade de prestar assistência em terra aos passageiros e respectiva bagagem, garantindo a sua aceitação, processamento e encaminhamento. Por outro lado, desenvolve e coordena as atividades prestadas pelas áreas da operação, no que concerne aos recursos humanos e equipamentos na área da placa, a assistência e descarregamento das aeronaves, a aceitação de carga e correio aéreo, como também processa o recebimento e envio de informação e documentação de tráfego, por meio de equipamentos determinados para o efeito. No que concerne ao enquadramento profissional, o TTAE consoante a natureza das funções que desempenha, enquadra-se na Linha Funcional Técnica ou na Linha Hierárquica (SITAVA, 2012).

3.4.1.1 Caracterização de Funções na Linha Técnica

1. Iniciado

Caracteriza-se pelo período experimental, no qual as tarefas exigem um menor grau de complexidade.

2. Graus 0, 0.1, 0.2

Aquisição de conhecimentos e competências técnicas, em áreas operacionais, sob a orientação de técnicos com formação adquirida e capacitação profissional superior.

3. Graus I, II e III-

Caracteriza-se pela capacitação de competências técnicas, numa ou mais áreas operacionais, com formação técnica e comportamental adquirida autonomamente ou ministrada pela empresa.

4. Grau IV e V- Consolidação de conhecimentos e aptidão

Consolidação de competências técnicas e comportamentais, em que se regista um incremento de novas competências para o domínio da função e autonomia. A aquisição de formação adquirida autonomamente ou ministrada pela empresa, assim como, desde que certificado, poderá ministrar formação no domínio da sua função.

5. Grau VI, VII- Especialização

Elevado grau de conhecimentos, responsabilidade e autonomia, que envolve tomada de decisões na otimização de recursos humanos e equipamentos no decorrer da operação. Pode ser nomeado para o exercício de funções de chefia e desde que certificado pode ministrar formação no âmbito da sua competência.

6. Grau VIII, IX- Senioridade

Confere ampla competência técnica, responsabilidade e autonomia, em que alicerçado das competências técnicas e pedagógicas poderá ministrar formação, desde que esteja certificado para tal. Pode ser nomeado para o exercício de funções de chefia.

3.4.1.2. Caracterização de Funções na Linha Hierárquica:

1. Supervisor

A função de Supervisor caracteriza-se detentora de uma vasta experiência técnica e comportamental, com responsabilidades organizativas e hierárquicas. Tem a responsabilidade de orientar, coordenar e supervisionar grupos de trabalho na área operacional onde se enquadra e otimizar os recursos humanos e equipamentos. A tomada de decisões e definição de prioridades integram as funções inerentes ao cargo, devendo cumprir e fazer cumprir os princípios e as normas definidas pela empresa, garantindo o cumprimento das normas de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho.

2. Chefe de Escala Operacional Adjunto

Esta é uma função que poderá não ser desempenhada em todas as escalas. Caracteriza-se com uma ampla experiência técnica e comportamental em todas as vertentes da função. Com responsabilidades organizativas e hierárquicas é o elo de ligação entre o Supervisor, Chefe de Escala e companhias clientes. Promove a execução de todas as tarefas diárias, através do supervisor e responde perante o Chefe de Escala Operacional. Pode substituir o Chefe de Escala Operacional em caso de impedimento.

3. Chefe de Escala Operacional

Esta é uma função caracterizada pela larga experiência técnica e comportamental demonstrada em todas as vertentes da função, com responsabilidades organizativas e hierárquicas, em representação do Chefe da Unidade de *Handling* na operação. Tem a responsabilidade de controlar e coordenar operacionalmente a boa comunicação e interligação das diferentes áreas operacionais, nomeadamente a área de passageiros, placa e carga, como também garantir a interligação entre os representantes das companhias aéreas assistidas e a unidade de *handling* que representa. Efetua contactos entre as autoridades aeroportuárias afetas à operação e toma decisões sobre eventuais ocorrências operacionais invulgares. Deve garantir a eficácia da operação de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos e as normas de “*Safety/Security*”.

A função de TTAE desempenhada na empresa TAP Air Portugal, no período acima já descrito, enquadra-se na linha técnica do Grau IV e começou pela assistência a passageiros e bagagem, na área de *check-in*, acolhimento e Lounge. A operação diária da função de um TTAE da área de passageiros, começa com a preparação de todo o material referente à companhia aérea que será usado aquando a abertura do *check in* do voo, que por norma é realizado entre 2 horas a 2 horas e meia antes do horário de partida do mesmo. De acordo com os procedimentos de cada companhia aérea existe material como etiquetas de bagagem, cartões de embarque, etiquetas próprias de bagagem pesada, formulários de aceitação de crianças desacompanhadas, animais de estimação a serem transportados, cadeiras de rodas etc. O TTAE deve ser caracterizado como a imagem da empresa demonstrando toda a simpatia e cortesia no atendimento ao passageiro. Uma das características mais importantes na empresa em questão é a disponibilidade do TTAE em aplicar os seus conhecimentos de forma a prestar um serviço de qualidade. A eficácia da operação é garantida pela correta execução das atividades operacionais designadas para a função de TTAE, tanto na área de placa como na área de passageiros.

A área de passageiros divide-se em três áreas que se complementam entre si na assistência a passageiros em terra, nomeadamente o *check-in*, acolhimento e lounge. No que concerne ao *check-in* de passageiros e bagagem, cabe ao TTAE efetuar primeiramente todo os procedimentos de segurança no *cross-check* dos documentos de identificação e o respetivo passageiro. O *check-in* do passageiro corresponde, após

a confirmação da identidade do passageiro, à aceitação do mesmo e a respetiva bagagem no voo, com a atribuição de um assento adequado, em sistemas informáticos próprios de cada companhia aérea. Trata-se de uma tarefa com elevado grau de responsabilidade, em que o TTAE se encarrega pela correta aceitação do passageiro no voo correspondente, conforme normas e procedimentos estabelecidos pelas companhias aéreas, em acordo de SLA. A área de *check-in* envolve, por parte do TTAE tarefas que exigem foco no cumprimento dos objetivos definidos, de acordo com elevados níveis de padrões de qualidade estabelecidos em contratos de prestação de serviços entre a empresa de *handling* e as companhias aéreas. Para tal a averiguação de situações de risco no cumprimento de níveis de serviço e segurança na operação de uma aeronave, deve ser monitorizada pelo TTAE, com base na sua consciencialização da importância das suas funções e interação com terceiros.

O acolhimento é caracterizado como o acompanhamento dos passageiros no terminal de partidas e chegadas de um aeroporto. O TTAE desenvolve tarefas de acolhimento, mais concretamente ao efetuar o embarque e desembarque dos passageiros, em cumprimento com as normas e procedimentos estabelecidos internamente e por ordem dos seus superiores hierárquicos, assim como a nível externo, com base nos procedimentos e requisitos de cada companhia aérea. O acolhimento promove a imagem da empresa, pois o TTAE representa institucionalmente a empresa perante os passageiros à chegada ao destino. Trata-se de garantir uma assistência com foco no cliente, munida de toda a segurança operacional para que daí não advenha nenhum incidente/acidente na operação, cumprindo os tempos de rotação da aeronave. O desembarque e embarque dos passageiros pode ser feito por meio de equipamentos como autocarros ou manga telescópica, que fazem a ligação entre a aeronave e os terminais de chegadas e partidas do aeroporto. O Acolhimento engloba também a área de recolha de bagagem, em que a assistência a bagagem perdida ou danificada é contemplada nas funções de TTAE.

No que concerne ao Lounge, é caracterizado como um departamento dedicado à relação empresarial/cliente passageiro. Por norma garante a assistência personalizada a passageiros detentores de cartões frequentes ou a viajar em classe executiva, que lhe dão acesso gratuito à sala do lounge, onde podem aguardar pelo embarque do seu voo. Neste departamento o TTAE deve repor comida, bebidas e jornais/revistas para

comodidade dos seus passageiros, sendo responsável pela boa apresentação da sala, monitorizando a limpeza da mesma. Tem como função a assistência personalizada aos VIP'S, CIP'S, representação diplomática ou grupos de elevado interesse comercial e social que requisitem o serviço. O TTAE deve disponibilizar todo o apoio e esclarecimento técnico, promovendo a interação com o passageiro para que a sua experiência de viagem seja memorável.

A função de TTAE nesta empresa foi alicerçada com os conhecimentos adquiridos ao longo da Licenciatura em Turismo no ramo de Marketing, em que disciplinas como Transportes e Operações Turísticas, pela sua dinâmica na perceção do sistema turístico contribuíram para um melhor entendimento do perfil do passageiro e performance no exercício da função.

3.5. Reflexão crítica

A TAP Air Portugal, tem se diferenciado ao longo dos anos como uma empresa fiável, reconhecida internacionalmente como uma das companhias aéreas mais seguras, divulgando a imagem de Portugal a nível mundial. A empresa assume-se como a maior exportadora nacional e de extrema importância para a economia nacional. A marca TAP é única e procura diferenciar-se com a sua identidade nacional, através da divulgação de iniciativas várias com ligação à história dos portugueses, conduzindo a identidade portuguesa pelo mundo e o alargamento da afirmação da lusofonia. A estratégia de HUB, no aeroporto de Lisboa permite a conectividade entre a Europa, e África e Brasil possibilitando um incremento no número de passageiros transportados. Esta é uma empresa que ao longo dos anos tem vindo a passar por processos de reestruturação e consequentemente a sua reprivatização. Contudo a empresa tem procurado ser atual e dinâmica, sendo prova disso o incremento de capital humano e a aquisição de aviões Airbus NEO, que distingue a TAP como a primeira companhia aérea, a nível mundial a operar este tipo de aeronave. A eficiência destes aviões permite viagens mais longas com um consumo de combustível mais reduzido, alavancando a competitividade da companhia face à concorrência.

A integração na empresa em 1994 como TTAE ficou marcada como o primeiro contacto com o mercado de trabalho. O conhecimento teórico transmitido na Universidade foi fundamental para melhor enfrentar as dificuldades do mundo do trabalho, o qual é sensível às leis da concorrência, da oferta e da procura e em que as empresas estabelecem metas cada vez

mais exigentes. Ao enfrentar os problemas reais inerentes à função de TTAE, foi possível a tomada de consciência da importância dos conhecimentos teóricos adquiridos nas disciplinas de Princípios Gerais de Turismo e Transportes, que permitiram obter as bases para adaptação ao mundo do trabalho. Porém é com o desempenho da função na empresa que se adquire o contacto com a pressão e o stress do dia-a-dia, em que diferentes pessoas têm que se relacionar e trabalhar em equipa para o sucesso da operação. No trabalho em equipa é necessária uma comunicação fluída entre os diferentes elementos, para tal estabelece a empresa *briefings* diários, em que é transmitida a informação relevante ao desempenho de tarefas para que toda a equipa esteja sincronizada. Foi uma experiência muito enriquecedora em que o contacto com outras culturas e diferentes modos de pensar contribuíram para adquirir competências ao nível pessoal como a autoconfiança, a autonomia e a gestão de conflitos. Foi necessário aprender a gerir situações de stress não só envolvendo o contacto com passageiros, chefias e colegas como no cumprimento de prazos apertados. A integração na empresa surge no contexto de uma aviação mais exigente, em que o perfil do colaborador demarca-se pela exigência de uma boa imagem e postura, conhecimentos de diferentes línguas estrangeiras, capacidade de resistência ao stress e espírito de equipa. Para isso a TAP contou com um departamento próprio de recrutamento e seleção, no qual se aferia as diferentes fases do recrutamento, desde a medição da altura e peso do candidato, às provas de línguas estrangeiras e testes psicológicos. Ao colaborador era exigido uma excelência no atendimento, retratada na boa imagem e apresentação cuidada que transmitia o envolvimento entre este e a organização. Como procedimento era obrigatório endereçar-se ao passageiro pelo apelido do mesmo assim como o foco na empatia e cortesia para com o passageiro.

Numa primeira fase, as companhias aéreas assistidas em terra, em particular as companhias regulares, como a TAP Air Portugal e a British Airways, apresentavam um perfil de passageiro, em que o custo da viagem era valorizado com o atendimento personalizado e em que o grau de exigência expectado pelo cliente era elevado. Este tipo de passageiro adquiria maioritariamente a sua viagem pelos canais tradicionais como as agências de viagens ou balcão próprio da companhia aérea, o bilhete comprado incluía direito a bagagem e escolha do assento gratuito, sendo o *check-in* realizado no aeroporto. Mais tarde a operação contou com a introdução de voos *charters*, os quais apresentavam um perfil de passageiro maioritariamente em grupo, em que a viagem contava com a orientação de tour operadores no aeroporto, não obstante o tipo de passageiro, o serviço prestado exigia o mesmo grau de exigência, instituído pela empresa. Os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da Licenciatura, nas disciplinas

de inglês e alemão foram postos em prática, no âmbito do domínio de duas línguas estrangeiras, expectável para o desenvolvimento da função. Tal foi de extrema importância para uma comunicação de qualidade e eficiente entre colaborador e passageiros, em particular na assistência às companhias aéreas alemãs Condor, Hapag-Lloyd e Air Berlin. Após a instabilidade global devido aos atentados do 11 de setembro de 2001, a postura dos colaboradores teve que incidir na cuidada verificação técnica de documentação dos passageiros e bagagem, por forma a prevenir a circulação de impostores entre países ou possíveis atentados, como também a intensificação da correta aceitação da bagagem no respetivo passageiro ao *check-in*. A exigência operacional da função é preconizada com os conhecimentos técnicos e regulamentados, para os quais foi necessária formação profissional interna, de modo à capacitação das competências necessárias para o desempenho da função. Para isso a formação inicial de *check-in* e acolhimento foi fundamental na aquisição de conhecimentos específicos da indústria aeronáutica, dando como exemplo o alfabeto fonético, o qual é de vital importância na comunicação em aviação. Ao longo dos anos foi ministrado diversas formações de carácter técnico para o desenvolvimento das competências do colaborador face à exigência operacional, como a formação do sistema DCS (*Departure Control System*) que integrado com o sistema de reservas e *ticketing* permite uma melhor ação de integração do sistema com os agentes de *handling*. Desta forma, foi possível a aprendizagem e consolidação de diversos conhecimentos dos procedimentos inerentes ao setor e às companhias aéreas assistidas tais como a formação de artigos perigosos de serem transportados, vistos e passaportes, bem como o domínio técnico dos sistemas tecnológicos disponibilizados pela empresa. A flexibilidade dos horários exigiu da função de TTAE uma disponibilidade para trabalhar em horários irregulares por turnos, em que durante alguns anos contou com uma amplitude entre as 00h00 e as 24h00, com folgas rotativas. Este tipo de horário requer uma capacidade de organização e gestão do tempo, que aplicado no trabalho, se traduz na aplicação de métodos de trabalho que permitam registar e organizar as tarefas de acordo com as prioridades, por forma a evitar situações de stress.

Com o recrutamento interno aplicado pela empresa, os colaboradores têm a oportunidade de abraçar desafios que permitem o seu desenvolvimento pessoal e profissional, progredindo na carreira em diversos departamentos, através da evolução nos diferentes graus estabelecidos para a função. No âmbito do recrutamento a empresa na escala de Faro, devido à proximidade com a Universidade do Algarve, criou oportunidade de ingresso no mercado de trabalho, a recém-licenciados na área do turismo, como aposta na aplicabilidade dos seus conhecimentos

teóricos à formação profissional interna ministrada, com vista ao fortalecimento do *know-how* expectado para os seus colaboradores.

A estrutura organizacional da empresa apresenta-se vertical, com diversos níveis hierárquicos nas diferentes atividades, departamentos e funções a desempenhar, o que acaba por dificultar a boa comunicação entre o topo e a base da hierarquia.

A TAP Air Portugal é uma empresa de prestígio, que permite progredir na carreira, com boas condições de trabalho, em que a integração na empresa deveria contemplar a distribuição de um manual de acolhimento, no sentido de fornecer informação importante sobre a empresa, nomeadamente a sua estrutura, serviços e benefícios para uma melhor integração do colaborador na empresa e sentimento de pertença pela organização.

No capítulo seguinte irá ser abordado a descrição e análise da função de TTAE na empresa Groundforce Portugal.

4. A empresa Groundforce Portugal

4.1. Goundforce Portugal no contexto do Handling

A Groundforce Portugal ou SPDH (Serviços Portugueses de Handling SA.) define-se como uma empresa líder de *Handling* portuguesa, ao ser responsável pela operação decorrente da assistência aeroportuária de passageiros, bagagem, carga e operações de pista, no decurso da sua atividade. A capacidade da empresa em gerar valor através da eficiência de processos de controlo de custos reflete-se no equilíbrio das suas contas que no ano de 2017, registaram o valor positivo de 8,7 milhões de euros afirmando-se como o principal *handler* nacional (Groundforce, 2019).

Os serviços prestados em terra para apoio às aeronaves, passageiros, bagagem, carga e correio, são designados como “*Ground Handling Services*”, com a abreviatura da palavra inglesa “*Handling*”. Estes serviços podem ser prestados pelas companhias aéreas (Self-Handling) como pelos próprios aeroportos ou por empresas externas (*Handling*) e podem ser classificados como:

Serviços de Placa:

- Engloba toda a manutenção de rotina de uma aeronave em rotação. Desde logo com o estacionamento da aeronave até ao stand;
- *Loading&Unloading* de bagagem (Carregamento/descarregamento de bagagem de passageiros e carga);
- GPU/ASU (fornecimento de energia à aeronave no solo);
- *De-Icing* (remoção de gelo e neve);
- Reboque da aeronave com *pushback* (É efetuado por um veículo que reboca o avião do stand(estacionamento)até ao *taxiway*);
- Abastecimento de combustível;
- Catering (abastecimento de comidas e bebidas a bordo quando necessário);
- Limpeza técnica efetuada à aeronave após o desembarque dos passageiros;
- Serviços de Toilete (enchimento de tanque de água potável e descarga de serviços de casa de banho);
- Serviço de ar condicionado;
- Escadas para passageiros e *Lift* (elevador)para PRM (passageiros com mobilidade reduzida).

Operações de voo:

- Departamento de *Load Control* (informação do número de passageiros, bagagem e peso total da aeronave);
- Controlo aéreo e respetivas comunicações;
- Planeamento de voo e tripulações.

Área de passageiros:

- *Check in*;
- Balcões de venda de bilhetes e cobranças;
- Raio X de bagagem;
- Lounge; Sala de partidas e chegadas;
- Controlo de bagagens; departamento de *Lost&found*;
- transporte de passageiros de/e para os terminais.

Carga e Correio:

- Bagagem e mercadorias transportadas nos porões da aeronave e com controlo alfandegário.

O *Handling* envolve muitos procedimentos, desde logo, os trabalhadores deste setor estão sujeitos a várias formações dentro da própria empresa, constantemente auditados pelas companhias aéreas e entidades competentes do setor. Para o efeito, o grau de especialização dos funcionários vai evoluindo consoante a sua função na empresa, para que seja possível estarem certificados a operar a assistência aos voos. De fato as auditorias envolvem um processo complexo de análise de “*File Records*” (processo de voo) assim como “*training Records*” (processo de formação), verificando os registos de toda a operação a um voo e formações inerentes que atestam a capacidade da empresa na sua atividade. A formação interna é um processo contínuo que se encontra em permanente atualização, dispondo a empresa de *handling* de diversos manuais referentes aos procedimentos de cada companhia que assiste, pois, cada companhia aérea possui procedimentos próprios. No que concerne ao *Handling*, o processamento simultâneo de passageiros à chegada (desembarque de passageiros, recolha de bagagem) e partida (aceitação de passageiros e carga) de um aeroporto é efetuado pelas companhias de *handling*, ao serviço das companhias aéreas. Para que a rotação de um voo seja

eficiente e daí advenha lucros para os envolventes no processo de assistência em escala, o tempo de rotação de uma aeronave deve ser caracterizado pela performance precisa, eficiente e rápida. Os procedimentos assentam não só aquando a operação de um determinado voo à sua chegada e partida, como também reflete toda a preparação inerente a procedimentos pré chegada do voo, com a autorização prévia por parte dos aeroportos e *slots* atribuídos ao voo, preparação informática desse voo a nível de *Load Control*, autorizações via email, abertura de balcões de *check in* para a aceitação de passageiros e bagagem (normalmente 2 a 3 horas antes da partida do voo) e envio de mensagens SITA (Sociedade Internacional de Telecomunicações Aeronáuticas). Deste modo, uma das maneiras de comunicar em aviação, para além das transmissões via fonia, são as mensagens SITA, caracterizadas por uma linguagem técnica própria do setor, que possibilitam a difusão de toda a informação relevante de um determinado voo, como é o caso da informação sobre o número de passageiros, localização do carregamento específico por contentores (ULD) de um avião, hora estimada de chegada ao destino (ETA), casos especiais (PRM) a bordo que necessitem de assistência à chegada, assim como permite a divulgação de atrasos ou cancelamentos entre escalas. A comunicação entre todos os departamentos deve estar bem articulada para que todos os serviços possam estar bem coordenados no exercício das suas funções, pois todos os serviços se encontram interligados e o sucesso da operação depende de todos os departamentos.

Em Portugal, o *Handling* é regulado pelo Decreto-lei nº275/99 de 23 de Julho, transposto da diretiva nº96/67/CE com os seguintes pressupostos:

<p>✓ A atividade de Handling em todos os aeroportos com mais de 2 milhões passageiros/ano seja liberalizada, as licenças para o exercício da atividade são atribuídas por um período de 7 anos através de concurso Público internacional</p>
<p>✓ A entidade que gere o aeroporto tem por inerência o direito a deter o controlo e a explorar uma licença de Handling</p>
<p>✓ O número de licenças é limitado em função do tamanho do mercado local, sendo que a empresa de transporte aéreo dominante não pode ter o controlo de uma.</p>

Figura 4.1 Envolvente Legal do Handling.
 Fonte: Groundforce Portugal (Groundforce Portugal, 2011)

No caso da Groundforce a atribuição da licença de *Handling* teve como pressupostos que a empresa não estivesse a ser controlada direta ou indiretamente pelo Grupo TAP e demonstrasse a sua sustentabilidade económica (Groundforce Portugal, 2011).

4.2. A História

A Groundforce Portugal assume o papel de líder nacional na prestação de serviços em terra, com a assistência em escala ao transporte aéreo, operando nos aeroportos nacionais Humberto Delgado em Lisboa, Francisco Sá Carneiro no Porto, Cristiano Ronaldo no Funchal, Faro e Porto Santo. A identidade da Groundforce advém da sua história, ainda os seus serviços de *handling* pertenciam na globalidade à TAP. A cultura e a história da empresa remontam ao ano de 1982 com a autonomização do Departamento de Operações em Terra (DOT) da TAP. O seu percurso assume-se independente em 1989, num processo de reestruturação a nível organizacional, com a designação de Direção Geral de Operações em Terra (DGOT).

Em 1992, com vista a uma expansão estratégica da prestação de serviços de *handling* a terceiros, é criada a divisão de *Handling* da TAP, que possibilita a empresa de se afirmar como *handler* de outras companhias aéreas. Na década seguinte, no ano de 2003, é aprovado pela TAP SGPS e TAP S.A, a divisão da área de negócio de *handling*, sendo a DGOT substituída pela criação de uma nova empresa denominada Serviços Portugueses de Handling S.A. (SPDH).

A SPDH começa então a sua atividade a 1 de Outubro de 2003, afirmando-se com destaque no setor da aviação civil no contexto nacional, muito devido à sua vasta experiência assente na sua capacidade técnica, rigor e qualidade do seu serviço prestado não só ao seu cliente principal a TAP, como a outras companhias aéreas. No ano de 2004 a segunda maior companhia aérea portuguesa, a Portugália Airlines assume 6% do capital da empresa de *handling*. A privatização da SPDH, surge no ano de 2005, através de um concurso público internacional, com a venda de 50,1% do Capital da SPDH ao Grupo espanhol Globália. A denominação de Groundforce Portugal dá-se em 2005, com a entrada do Grupo Globália na estrutura acionista da empresa como forma de expressar uma nova marca comercial (Groundforce, 2020). A acumulação de prejuízos e aumento da instabilidade laboral e clima adverso entre acionistas sobre a gestão da empresa, viria a alavancar em 2008, a retoma da Groundforce ao acionista Globália, pela TAP, como uma estratégia de melhoria do serviço ao cliente. Concomitantemente procedeu-se à venda dos 50,1% do Capital da Globália ao

Consórcio de três bancos BIG, Banif e Invest) os quais teriam a função de intermediários na participação da TAP, devido a imposições legais (Observador, 2015). Em 2012, de modo a cumprir as exigências comunitárias de concorrência no setor da assistência em escala, o Grupo Urbanos adquire 50,1%, do Capital, substituindo os três bancos intermediários na estrutura acionista da empresa, com o objetivo de proporcionar as condições necessárias para o seu crescimento e a afirmação e reconhecimento no mercado, garantindo a sua sustentabilidade (Vieira, 2020).

Atualmente a Groundforce Portugal ou SPDH, sob o lema “*We Handle You Fly*”, afirma-se como uma empresa fiável, que confere um serviço de excelência aos seus clientes, cumprindo os mais elevados padrões de qualidade e segurança, por forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável e a criação de valor. Pretende ser uma empresa moderna, reconhecida como líder em Portugal na prestação de serviços de assistência aeroportuária, bagagem e carga. A Groundforce Portugal ou SPDH tem atualmente uma participação de 50,1% do Capital detido pelo Grupo PASOGAL, SGPS, S.A. (participação de capital transmitida pelo Urbanos Grupo em 2012) e 49,9% Capital detido pelo Grupo TAP (Groundforce, 2019).

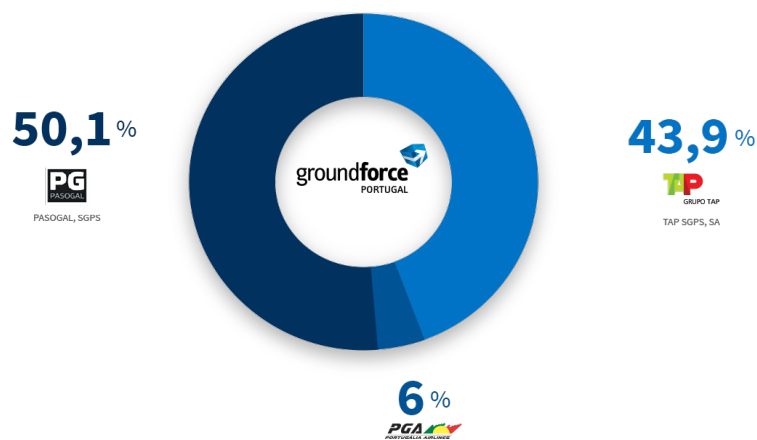


Figura 4.2 Estrutura Acionista da Groundforce.
Fonte: Groundforce Portugal (Groundforce, 2019)

4.3. Visão, Missão e Valores

A Visão

“A dedicação e o empenho de todos os trabalhadores, a par com a qualidade do serviço, serão os ingredientes fundamentais para encararmos o futuro com tranquilidade e conscientes do trabalho que ainda temos que realizar.”

Paulo Neto Leite, Presidente Executivo da Groundforce Portugal

A Groundforce Portugal tem como visão ser uma empresa moderna e rentável, assente na sustentabilidade, para a criação de valor e condições de segurança para todas as partes interessadas. O sistema de avaliação de controlo de avaliação de riscos (SMS-*Safety Management System*) e a comunicação e práticas de prevenção de segurança operacional, nomeadamente o *Safety* (acidentes e/ou incidentes com clientes, trabalhadores, bagagem e carga) e o *Security* (atos de interferência ilegal contra a aviação civil), promovem a melhoria continua nos padrões de segurança cumprindo a garantia de uma operação segura.

Os Valores

“Ser honesto, gostar de satisfazer sempre os nossos clientes, desafiar e melhorar tudo o que fazemos, ser apaixonado pelas pessoas, agir como equipa, medir o sucesso através de ganhos sustentáveis e trabalhar para o mundo são os nossos valores”. Estes são os valores transmitidos pela Groundforce aos seus trabalhadores postos em prática na sua conduta e compromisso com a empresa.

Missão

A missão da empresa prossegue no caminho da excelência do serviço prestado pela Groundforce Portugal aos seus clientes e o reconhecimento de cada cliente, que na excelência do seu voo transparece o serviço prestado pela empresa.

4.4. A Estratégia de Negócio

A atividade da Groundforce Portugal tem como premissa os mais elevados padrões de segurança e qualidade, fomentando uma atitude comercial marcada pela diferenciação qualitativa nos serviços prestados, procurando satisfazer os seus clientes por forma à sua fidelização. É através de uma atitude comercial baseada na confiança e proximidade com os clientes, que a empresa procura desenvolver as suas vendas e alavancar novos produtos. No sentido de assegurar a rentabilidade da empresa e a sua sustentabilidade, a postura comercial assenta num elevado conhecimento dos requisitos dos clientes e as suas expectativas, com vista à conservação dos mesmos, através da renovação dos contratos existentes, assim como na angariação de novos clientes, nas diferentes escalas onde a empresa opera (Groundforce, 2016).

A empresa tem investido também na receita não aeronáutica, apostando na venda de formação, auditoria e consultadoria especializada, disponibilizada por capital humano da

própria empresa, o que demonstra a experiência e *know how* adquirida ao longo dos anos. A promoção da análise de propostas de cooperação e parcerias, que permitam a rentabilidade dos negócios em diferentes mercados, possibilitam à empresa uma afirmação significativa da venda de serviços no mercado internacional. Uma das evidências destas iniciativas ocorreu em 2015, em projetos internacionais de Consultadoria e Formação nos mercados de Angola, Cabo Verde e Guiné Bissau (Groundforce, 2016).

A Groundforce Portugal procura de forma contínua, aperfeiçoar processos eficazes de melhores serviços de segurança operacional, através de um rigoroso controlo de avaliação, de acordo com a orientação da definição de processos chave. Atualmente a empresa estrutura a sua atividade em 11 processos chave, que visam contribuir para o desenvolvimento sustentado da atividade e o seu contínuo crescimento. A sua visão e missão conferem à empresa os pilares para alcançar a excelência operacional, assegurar a expansão comercial e promover a consolidação do seu negócio, por forma a maximizar os resultados. Os objetivos estratégicos da empresa alavancam o crescimento da rentabilidade da mesma, assente num plano operativo baseado em processos-chave, em que se confere todos os esforços para garantir o cumprimento dos requisitos específicos de cada cliente (companhias aéreas, entre outros) acordados em SLA. Trata-se por um lado de compreender as necessidades dos clientes, manter os clientes rentáveis através da entrega de um serviço de excelência e por seu turno tornar a operação de assistência a um avião, no que concerne à gestão de bagagem e carga, com rapidez, eficiência e com elevados padrões de segurança. Salienta-se que toda a operacionalidade destes processos passa não só por uma gestão eficiente e planeada no que concerne à gestão, manutenção e disponibilidade de equipamentos e recursos humanos, mas também pela qualificação e formação dos trabalhadores, por forma a conseguir uma empresa rentável e socialmente responsável com elevado grau de qualidade. (Groundforce, 2016; M. Vieira, 2015).

4.4.1. A importância da Segurança Operacional

A Groundforce Portugal imprime todos os esforços para que a sua imagem seja o reflexo da sua credibilidade, confiança e competência, perante os seus clientes internos e externos, no mercado altamente competitivo onde opera. Considerando que o setor da aviação se encontra regulado com rigor, pela ANAC, em Portugal e internacionalmente pelas entidades como a IATA, ICAO, EASA, entre outras, a empresa procura caracterizar-se com uma cultura e imagem assentes na prevenção da segurança operacional. Deste modo, ferramentas como o

“*Open Report*” permitem aos colaboradores identificar situações operacionais em que eventuais riscos podem conduzir a acidentes/incidentes, falhas de segurança bem como, ao serem reportados de forma confidencial, permitem adotar processos de melhoria contínua. Também o Plano de emergência interno e o Plano de Prevenção e emergência do aeroporto, de carácter obrigatório, visam preparar todos os intervenientes durante a sua atividade, para uma emergência, seja por causas naturais ou humanas.

4.4.2. A importância da qualidade

A empresa tem a pretensa de cumprir todos os padrões de qualidade do serviço prestado aos seus clientes, com vista à satisfação dos mesmos, garantindo a maximização da eficiência do processo, por forma a proporcionar uma experiência memorável aos seus clientes, no âmbito interno e externo. A monitorização e revisão das metas de qualidade, desponta como um fator estratégico garantindo à empresa o reconhecimento do seu rigor e qualidade dos seus serviços, enquanto *handler* na liderança nacional.

4.4.3. Principais certificações

A certificação do seu sistema de Gestão Integrado da Qualidade, de acordo com a NP EN ISO 9001, obtido em 2008, e posteriormente a certificação dos Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho e do ambiente respetivamente, NP 4397:2008 (OSHAS18001:2007); (ISO 14001:2004) certificam a empresa de cumprir os seus objetivos nas melhores práticas no sector. No que concerne ao *Safety&Security*, é imprescindível o reconhecimento, do qual a empresa é contemplada desde 2008, com a certificação por parte da ISAGO-IATA (IATA Safety audit for Ground Operations), permitindo a sua credibilidade, rigor e excelência na operacionalidade do *handling*, tendo sido referenciada como uma das primeiras empresas a nível mundial a receber esta certificação. O grau de excelência no cumprimento de uma eficiente gestão na área da carga aérea garantiu à empresa um reconhecimento por parte da IQCargo-IATA com a certificação CARGO 2000, apoiada por padrões de qualidade mensuráveis no processo de eficiência de melhoria contínua praticados pela empresa. A empresa distingue-se com a acreditação IATA ATS (Accredited Training School) como escola de formação de carga perigosa, sendo a sua renovação anual. A Groundforce é ainda reconhecida pela DGERT (Direção Geral de Emprego e Relações no Trabalho) como entidade formadora nas áreas de formação específicas da sua atividade. A capacidade da empresa como organização de manutenção a terceiros, nomeadamente na

reparação de *ULD's (Unit Load Devices)* é reconhecida pela ANAC com a certificação EASA Parte 145(European Aviation Safety Agency) (Vieira, 2015).

4.5. Caracterização do Negócio

A estratégia comercial da Groundforce Portugal foi reforçada com a posição de *handler* detida pela empresa noutras escalas. A atribuição de licenças para todas as escalas permitiu a aprovação, pelo conselho de Administração, do maior orçamento de investimento para a SPDH, resultando em melhores condições de trabalho e aquisição de equipamentos necessários para uma melhoria do serviço prestado aos clientes (Groundforce, 2016).A reabertura da operação da Groundforce Portugal noutras escalas, nomeadamente em 2018, em todas as categorias, no aeroporto de Faro, alavancou o crescimento de companhias clientes da empresa e a sua quota de mercado. No aeroporto do Porto destaca-se o início da operação da companhia aérea americana United Airlines e da IBERIA, bem como o aumento de frequências no aeroporto de Lisboa das companhias aéreas Emirates, Vueling, DELTA, Azul e Aer Lingus. No mesmo ano, a empresa assegurou uma quota de mercado de 70% refletindo a sua posição de *handler* de referência no mercado. O aumento da receita tem vindo a caracterizar-se não só pela sua atividade principal, mas também pela receita gerada pela venda de serviços complementares, como o *ticketing*, cobrança de excesso de bagagem e formação no âmbito da Groundforce Academy. O Portfólio de clientes da empresa continua a ser dominado pelas companhias aéreas *legacy*, sendo que em 2015, representavam 85% da operação assistida e as companhias aéreas *Low-Cost* e *Leisure*, 6% e 9% respetivamente, incidindo sobretudo no mercado europeu. A empresa tem procurado no seu percurso, possíveis parcerias que se caracterizem como uma mais valia para o negócio, como é o caso da parceria entre a empresa e a Associação de Turismo do Porto, passando a integrar a rede de agentes de venda do cartão “*Porto Card*”. Como estratégia comercial a empresa tem procurado partilhar as negociações de *SLA's (Service Level Agreement)* com os diferentes departamentos, por forma a garantir um conhecimento profundo da tipologia dos seus clientes, maximizando a sua satisfação com vista ao crescimento sustentado da empresa. A confiança dos seus clientes é refletida na renovação de contratos, alguns com prazos mais alargados, em que a capacidade da empresa em inovar e adaptar-se, permite o incremento da sua importância na cadeia de valor da viagem dos passageiros.

4.5.1 Caracterização dos Serviços e Principais Clientes

A Groundforce Portugal opera nos aeroportos nacionais de Lisboa, Porto, Faro, Funchal e Porto Santo, sendo a sua assistência predominantemente a companhias aéreas regulares e de bandeira. O seu crescimento manifesta-se na assistência a cerca de 150 companhias aéreas, registadas em 2017. O *know-how* e profissionalismo dos seus colaboradores, intensamente formados para a sua atividade, caracterizam a excelência dos seus serviços. A empresa estabelece os mais elevados padrões de segurança e eficiência, transportando passageiros, bagagem e carga de e para as aeronaves, de forma precisa e coordenada, criando um ambiente de trabalho seguro, garantindo a proteção de pessoas e da aeronave. Na operação de *handling*, nomeadamente no que concerne à rotação de um voo, os serviços prestados pela empresa podem se dividir em 2 áreas distintas: Área de passageiros e Área de Placa, posicionados no lado-terra como no lado-Ar⁴. Caracterizam-se pela assistência a passageiros; Serviço de bagagens; *Load Control*, comunicações e Operações de voo (HOC); Lounge VIP; serviço de Placa; Carga, Correio e armazenagem; Representação, Supervisão e Coordenação; Assistências Personalizadas.



Figura 4.3 Principais Clientes da Groundforce
Fonte: Groundforce Portugal (Groundforce, 2019)

Das companhias aéreas assistidas pela Groundforce Portugal destaca-se as companhias TAP, Sata, Vueling, IBERIA, BRITISH AIRWAYS. AirEuropa, Lufthansa, AIRFRANCE, Emirates e Aer Lingus. A AIGLE AZUR apesar do seu destaque na operação, deixou de fazer

⁴ Vide anexos 3,4,5,6.

parte da carteira de clientes devido à sua situação de falência ocorrida no final do verão de 2019. O portfólio de clientes, apresenta uma predominância pelas companhias aéreas de bandeira, nas escalas onde a empresa opera. Se por um lado na escala de Lisboa, as principais companhias assistidas são a TAP, IBERIA, Sata, Vueling, BRITISH AIRWAYS, DELTA, AIRFRANCE/KLM e Emirates por outro, a Escala do Porto confere à TAP, Vueling, Lufthansa, AirEuropa, Air Nostrum, AIRFRANCE/KLM e United Airlines, um destaque na sua operação. Na Madeira companhias como a TAP, Thomsonfly, Condor, Travel Service e Sata são assistidas pela empresa, enquanto que na escala de Faro o destaque na sua operação é dado à TAP, BRITISH AIRWAYS, IBERIA, Vueling, Aer Lingus e AIRFRANCE, sendo o seu principal concorrente a empresa de *handling* Portway.

4.6. A Empresa no Contexto Económico

A sustentabilidade da SPDH foi reforçada, em 2018, não só com a renovação do contrato com a companhia aérea TAP Air Portugal, principal cliente da empresa, como pela conclusão do processo de atribuição de licenças de acesso à atividade do *handling* em todas as categorias, nos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro. A empresa atingiu não só um aumento de 11,1% face ao ano anterior nos seus resultados financeiros, como a nível operacional destacou-se um incremento na melhoria da pontualidade e nos tempos de entrega de bagagem aos passageiros, refletindo a sua relevância para a cadeia de valor, através da experiência de viagem disponibilizada aos passageiros (Groundforce, 2019). Sendo em última análise, a experiência de viagem do passageiro uma métrica para a avaliação da satisfação e excelência do serviço, deve a empresa munir-se de processos que salvaguardem desafios futuros. Todo o processo de experiência de viagem do passageiro sofrerá transformação no decorrer do tempo. Cada vez mais existem alterações no processo de *check in*, entrega de bagagem, verificação de documentos e procedimentos no embarque de passageiros, sendo que a empresa deverá estar preparada para essas transformações, demonstrando capacidade de adaptação e inovação. Na perspetiva da Groundforce a inovação confere a possibilidade quer ao nível tecnológico, quer ao nível de processos de repensar a melhor forma, de elevar os seus serviços, aliados a pilares estratégicos como a Agilidade e *Accountability*. No que concerne à operação da Groundforce, o ano de 2018 foi reforçado com a estratégia comercial da empresa no domínio das companhias *Legacy* e no reforço da sua posição de *handler* noutras escalas como em Lisboa, Porto e Madeira. Em 26 de Março de 2018, a empresa consegue afirmar a sua posição na escala de Faro, com o início da sua operação de *full handling*, a qual tinha sido encerrada no ano de 2011

e que, no ano de reabertura contribui com 3% das rotações totais. Salienta-se um aumento de 12% das rotações assistidas e 15% nos passageiros assistidos, o que corresponde a 110,678 rotações e 25,1 milhões de passageiros, 17,5 milhões de bagagens e o manuseamento de 127 mil toneladas de carga. A principal cliente, a TAP, demarca-se com um crescimento global de 9% no que concerne aos movimentos e de 12% dos passageiros assistidos, respetivamente, o que contribui positivamente para o incremento do negócio da empresa (Relatório de Contas,2018). Concomitantemente a renovação de contratos com as companhias aéreas, entre as quais com a Emirates, Azul, AIRFRANCE /KLM carga e AirEuropa, entre outras, salienta o reforço das parcerias estabelecidas com a empresa, com vista à sua rentabilidade e sustentabilidade. Novos contratos foram estabelecidos com companhias como a United e a IBERIA para a escala do Porto, a Norwegian para a escala de Porto Santo e a Binter e Thomas Cook UK no funchal.

O aumento da operação permitiu uma receita global de 143 milhões de euros, representando um crescimento de 15% face ao ano transato. Este crescimento engloba também a receita proveniente de serviços complementares como o *ticketing*, aluguer de equipamentos, comissões e em termos de carga aérea, apresenta um crescimento de 6,3%. A atividade da SPDH concentra-se com evidência no aeroporto de Lisboa, representando 71% do total, sendo que a escala do Porto confere 19% da atividade, a escala de Porto Santo e Faro,7% e 3%, respetivamente. Segundo o Relatório de Contas de 2018, o total de passageiros assistidos apresenta-se com um crescimento de 15%face ao ano anterior. Este crescimento demarca-se com a escala de Lisboa na assistência a passageiros representada com 75% do total seguido da escala do Porto com 15%.

Internamente há que salientar a conceção e produção do novo fardamento, introduzido em todas as áreas e funções, abrangendo cerca de 2500 colaboradores, que após um processo de recolha de feedback, permitiu o lançamento de novos fardamentos para todas as categorias profissionais, com vista a uma melhoria do design, qualidade e apresentação da imagem da empresa perante os seus colaboradores e clientes. A nível mundial o mercado da carga aérea tem vindo a sentir um incremento e no que concerne à empresa foi registado um aumento de 6,3% neste setor, em que as importações, nomeadamente de fruta do Brasil se destacam face a anos anteriores (Relatório de Contas, 2018). A estratégia da empresa e a sua expansão na prestação de serviço de carga aérea foi reconhecida em 2018, com a atribuição do prémio de “Melhor Agente *Handling* Carga” pelos Prémios Transportes & Negócios.

4.7. Iniciativas e Prémios

No que concerne à Escala de Lisboa várias iniciativas foram postas em prática assim como foi reconhecida em 2018, pela companhia aérea Delta Airlines com o prémio “*Station Of The Year*”. A prestação de serviços nesta escala refletiu o total de 18,8 milhões de passageiros assistidos, tendo sido processadas 14,4 milhões de bagagens e 112,4 mil toneladas de carga aérea (Groundforce, 2019). Este crescimento é o reflexo de várias intervenções e iniciativas da empresa, das quais salienta-se na escala de Lisboa, o acompanhamento da operação nomeadamente a pontualidade das companhias clientes, através de um reporte diário (OTP) apurando a informação da responsabilidade da Groundforce; a monitorização diária do *Safety*, como forma de prevenção; a criação de Equipas dedicadas ao encosto/desencosto de mangas telescópicas e outras dedicadas à chegadas dos voos, por forma a mitigar os tempos de descarregamento de bagagem; uma nova área de *check-in* da TAP-*Self Bag Drop* (SSBD), com alteração dos procedimentos no processo de embarque e gestão de bagagem de mão do cliente TAP; utilização do *FM Ramp Mobile Amadeus*, que permitiu a implementação do ACARS na frota TAP (A319, A320, A321, A330) e implementação do *Load Control* remoto (para a escala de Faro, Ponte aérea do Porto e voos IBERIA).

A Escala do Porto teve o reconhecimento pela companhia aérea americana United Airlines, como a “Melhor Escala Sazonal “. Em termos de rotações a escala apresentou no ano de 2018, 3.7 milhões de passageiros assistidos, com 2,7 milhões de bagagens processadas e 11 mil toneladas no que concerne a carga manuseada (Relatório de Contas, 2018). Nas intervenções desenvolvidas pela empresa nesta escala evidencia-se na operação TAP um melhoramento da gestão da Ponte aérea; a criação de equipas dedicadas aos clientes IBERIA e United Airlines cumprindo os respetivos procedimentos ; o reforço de GSE’s (Ground Services Equipment) como tapetes, escadas, tratores de bagagens, entre outros; a reestruturação das equipas de HOC (*Handling Operation Center*), ARS (*Airline Representative Service*) e Balcão de Serviço ao Cliente, devido ao incremento de companhias assistidas e no que concerne à carga aérea foi criada uma área delimitada para a verificação visual e deteção de vestígios de Explosivos (DVE).

No que concerne à Escala de Faro teve a sua reabertura a 26 de Março de 2018, com a assistência *Full Handling* às companhias aéreas BRITISH AIRWAYS e posteriormente à TAP Air Portugal, Aer Lingus AIGLE AZUR, IBERIA e Vueling. Foi considerada pela Companhia aérea Irlandesa Aer Lingus como a melhor escala da sua rede na Europa “*On time Performance*”

(OTP) em termos de pontualidade. Esta escala teve 3462 rotações assistidas pela empresa, representando 0,9 milhões de passageiros assistidos e cerca de 800 mil bagagens processadas no final do ano 2018 (Relatório de Contas, 2018). O crescimento da operação teve por um lado a aposta na polivalência não só dos Técnicos de Tráfego de Assistência em Escala, como dos Operadores de Assistência em Escala, nas áreas de *Check-In* e Placa, por forma a maximizar os recursos existentes. Outras ações foram desenvolvidas pela empresa das quais destaca-se, a gestão de equipamentos (escadas, *loaders*, *Push-back*, entre outros), a criação de equipas dedicadas aos Terminais de Bagagens, como forma de melhorar a performance nestas áreas como também a aquisição de um novo edifício onde se encontra agregado os departamentos de Engenharia e Gestão de Equipamentos (EGE), HOC e serviços de Placa.

A Escala da Madeira, em particular o Funchal, congratulou-se com o prémio “Golden Ticket”, um reconhecimento dado pela companhia aérea BRITISH AIRWAYS, pela excelência do seu serviço prestado aos seus passageiros, ao qual acresce o reconhecimento pela mesma companhia, como a melhor escala em termos de pontualidade e serviço ao cliente (MEDSAM-Mediterrâneo e América do Sul). A escala de Porto Santo foi reconhecida com o prémio “*Excellence Award 2018*” da TUI. No final do ano 2018, apesar da sua operação ser de dimensão menor do que as escalas de Lisboa e Porto, estas escalas assistiram 7932 rotações, 1,7 milhões de passageiros e processaram 1,4 milhões de bagagens (Relatório de Contas, 2018). No âmbito do desenvolvimento do setor da carga nestas escalas foram implementados procedimentos de rastreio de carga com o recurso a novos equipamentos como o Detetor de Vestígios de Explosivos (DVE) e novos procedimentos no que concerne à emissão de *Air waybill* (AWB). Destaca-se a implementação de novos procedimentos de embarque TAP, o reposicionamento dos *Kiosks Self check-in* junto da aérea de *check-in* da Groundforce, como também a preparação envolvente da operação da assistência à Companhia Binter, Thomas COOK UK na escala do Funchal e Norwegian na escala de Porto Santo.

4.8. Caracterização dos Recursos Humanos

A aposta da Groundforce Portugal no modelo de Gestão do seu Capital Humano, baseado num modelo de competências com orientação estratégica e comercial para os objetivos da empresa, reflete a preocupação em facultar aos seus colaboradores, um portfólio de competências individuais e coletivas, dinâmico e diferenciador. Concomitantemente, trata-se de garantir que cada colaborador se encontra motivado e capacitado para a excelência no serviço prestado, elevando a sua importância na cadeia de valor, por forma a assegurar um elevado

nível de profissionalismo aos seus clientes, e em particular aos passageiros, contribuindo para uma experiência de viagem memorável.

A experiência e qualificação dos 2641 trabalhadores que, até a 31 de Dezembro de 2018, integravam os quadros da empresa, divididos pelas escalas dos aeroportos nacionais de Lisboa, Porto, Faro, Funchal e Porto Santo, refletem a preocupação da empresa na melhoria contínua das competências organizacionais, gestão, liderança e técnico-funcionais específicas a cada função dos seus colaboradores, como catalisador do seu sucesso.

A componente regulatória da atividade de *Handling*, não só nacional como internacional, alavanca a permanente melhoria de procedimentos e processos inerentes a esta atividade, com vista à satisfação dos clientes, promovendo a exigência da qualificação atualizada dos colaboradores no exercício de funções. A formação assume um papel de catalisador do sucesso da empresa, através da dinamização de um plano de formação para os seus colaboradores, criando referenciais técnicos do setor, não só ao nível do recrutamento a particulares como ao nível internacional no mercado empresarial, apresentando soluções formativas diferenciadas pela experiência e qualificações do seu capital humano. É desta forma, que desde o ano de 2006 a empresa garante a qualificação e aptidão funcional aos seus colaboradores e clientes, por forma a motivar a produtividade e a superação das expectativas dos seus clientes com a criação da *Groundforce Academy*. Atualmente a empresa conta com um departamento de formação em Lisboa, no qual seis elementos centralizam a gestão e revisão de conteúdos das formações a ministrar nas temáticas formativas, em parceria com formadores existentes nas diferentes escalas, de acordo com os procedimentos específicos de cada companhia cliente. O *Safety* apresenta-se como uma permanente prioridade da Groundforce Portugal e como tal a empresa conta com 11 formadores de *Security* distribuídos pelas diferentes escalas.

No que concerne à caracterização dos recursos humanos da empresa, a média etária é de 41 anos, com uma antiguidade média de 15 anos, em que a faixa etária dominante é a dos 41-50 anos num total de 1165 trabalhadores. De acordo com os dados da empresa, os seus trabalhadores são maioritariamente do sexo masculino, refletidos nos 1858 homens versus 783 mulheres. A maioria dos trabalhadores concentram-se na escala do aeroporto de Lisboa (1.881) seguido da escala do Porto com 393 trabalhadores e nas escalas da Madeira e Faro com 211 e 61 respetivamente. A SPDH apresenta na sua maioria profissionais qualificados com as categorias profissionais de Técnico de Tráfego de Assistência em Escala e Operador de Assistência em Escala.

Recentemente a SPDH assistiu à redução da sua operação em cerca de 96% devido ao impacto da pandemia COVID-19 que assola a economia mundial, e em particular o setor da aviação e consequentemente o *handling* em Portugal. Esta situação é manifestada na diminuição continuada do número de aviões e movimentos nos aeroportos nacionais, originando um enorme impacto na receita da empresa. Concomitantemente dos 19840 movimentos que estavam previstos para o mês de abril de 2020, apenas se estimava 778 (estimativa com tendência para diminuir) o que representa uma redução na receita de 11,6 milhões de euros para 400.000 euros. Porém a SPDH tem mantido a sua capacidade operacional, através da manutenção de serviços mínimos em todas as escalas, apesar de existir aeroportos sem previsão de voos, garantindo a prestação de um serviço público.

Esta pandemia apresenta duas variáveis das quais o *Handling* não exerce controlo nem capacidade de previsão e que são determinantes para a continuidade do negócio. Trata-se de por um lado de ultrapassar a crise decorrente das restrições existentes e por seu turno como ocorrerá a recuperação da atividade para garantir a sustentabilidade da empresa. Face ao cenário que se impõe e no melhor entendimento das medidas à sustentabilidade da SPDH, o Conselho de Administração da empresa recorreu às medidas disponibilizadas pelo Governo Português de apoio à recuperação socioeconómica do País, e em particular das empresas. Estas medidas apresentam -se pela SPDH como temporárias e excecionais, que visam assegurar a manutenção dos postos de trabalho para todas as funções e cargos, durante e após a pandemia.

Neste enquadramento, entendeu a SPDH que a partir do dia 3 de abril de 2020 até ao dia 30 de junho de 2020 uma redução de horário sem decréscimo da remuneração. Numa primeira fase foram abrangidas 324 pessoas, correspondendo a 11,4% do total da força de trabalho. No entanto 85,6% do total, ou seja, 2425 trabalhadores ficaram em Suspensão Temporária da Prestação de Trabalho ao abrigo do regime de *Lay-off* simplificado, com uma remuneração mensal de 2/3 das remunerações fixas mensais. Das áreas de suporte 14 pessoas (0,5% do total) ficaram em redução do período normal de trabalho e 55 trabalhadores (1,9%) das áreas de suporte e chefias operacionais reduziram em 15% o seu período normal de trabalho. Num esforço conjunto de viabilidade e sustentabilidade da empresa propuseram voluntariamente os diretores da empresa e administradores executivos uma redução de 20% do período normal de trabalho e uma redução de 30% na sua remuneração respetivamente em todos os meses ao abrigo do *Lay-off* simplificado. No seguimento das medidas adotadas pela empresa e comparando com os 670 movimentos registados no mês de maio, apesar do ligeiro incremento

da operação previsto para o mês de junho (1350 movimentos), vigoraram para 401 trabalhadores o período normal de trabalho, em cada escala, sem qualquer redução de salário (Jornal Económico,2020). Contudo 2316 trabalhadores continuaram ao abrigo do *Lay-off* simplificado e 86 (31% do total) das áreas de suporte e chefias operacionais tiveram uma redução em 29% do período normal de trabalho. Estes dados representam mais 95 pessoas face aos meses anteriores ao serviço, com um potencial de mais 88 trabalhadores que em regime de *Lay-off* podem ser chamados para a retoma do serviço, dependendo da evolução dos voos.

O impacto da pandemia COVID-19 significou para a SPDH, nos cinco primeiros meses do ano uma perda expressiva de 27,6 milhões de euros na receita, representando uma diminuição de 51,8% da receita prevista para estes meses do ano e 19,96% da receita prevista para o ano de 2020. Segundo o CEO da Groundforce, Paulo Leite, a empresa necessita do apoio do Estado para a sua recuperação e será preciso levantar as restrições de viagem para que as pessoas possam voltar a ganhar confiança no setor das viagens e turismo. É necessário que a retoma da aviação nacional tenha em conta o perfil das companhias que operam não só voos com destino em Portugal, que acarreta a vinda de turistas, mas também os voos *HUB* que fomentam as ligações entre países como os Estados Unidos e em que em determinados meses do ano tem uma predominância no *HUB* de Lisboa no que concerne a passageiros em transferência (Jornal Económico, 2020).

4.9. Gestão de Competências e análise de funções

A visão, os valores e a cultura da empresa assim como os objetivos definidos pela mesma, alavancaram a elaboração de um diretório de competências composto por 28 competências divididas em 4 vertentes: as organizacionais, que abrangem todos os colaboradores; as de Gestão, orientadas para as funções de liderança e a coordenação de equipas; as Relacionais que promovem a relação e interação e por último as Técnico-Funcionais, orientadas para o exercício de cada função (Diretório de Competências Groundforce,2018). No que concerne à função de TTAE, são considerados 12 competências divididas nas vertentes: organizacionais, técnico-funcionais e Relacionais (Groundforce Portugal, 2020e):

Competências Organizacionais:

- Compromisso Organizacional
- Orientação para o cliente
- Orientação para os Resultados

- Eficiência técnica

Competências Técnico-Funcionais:

- Negociação
- Línguas estrangeiras
- Segurança Operacional
- Imagem e Postura Profissional
- Domínio Técnico e Tecnológico
- Conhecimentos específicos da área funcional

Competências Relacionais:

- Comunicação
- Resiliência

A avaliação de competências para a função de TTAE é aferida no processo anual de Desempenho sob orientação de um gestor de desempenho.

O TTAE tem como missão na Groundforce prestar um serviço de qualidade e em segurança, cumprindo acordos estabelecidos a nível comercial e operacional com todas as partes interessadas (passageiros, companhias assistidas autoridades aeroportuárias e outras) em consonância com o seu superior hierárquico. Através de uma postura responsável o TTAE tem o dever de fazer cumprir todos os procedimentos de *Safety/Security* com vista à prevenção e adoção de medidas preventivas implementadas, nas atividades que desenvolve para o cumprimento dos padrões de qualidade, segurança, normas e procedimentos estabelecidos em acordos de SLA.

A função de TTAE foi desempenhada nesta empresa, no período compreendido entre 01 de outubro de 2003 a 24 de abril de 2011, tendo retomado esta função, posteriormente na empresa a 01 de março de 2018 até à presente data. A experiência e conhecimentos adquiridos ao longos destes anos em vários departamentos na empresa, praticando um horário irregular por turnos, possibilitou exercer não só a função de TTAE de passageiros no departamento de *check-in*, acolhimento e HOC como atualmente a função de TTAE Supervisor e Formadora certificada da empresa, na escala de Faro. Consequentemente torna-se fundamental a descrição das funções acima referenciadas de forma a complementar a sua análise.

4.9.1. TTAE -Check-In

No que concerne à área de *check-in* foi imperativo a aquisição de conhecimentos ao nível dos sistemas informáticos adotados pelas companhias aéreas, as quais a empresa presta o serviço de assistência em terra. Neste sentido o TTAE primeiramente é formado com formação adequada a cada sistema informático, em consonância com as normas e procedimentos das companhias aéreas. Existem diversos sistemas informáticos que podem ser utilizados pelas companhias de transporte aéreo e *handling*. No que diz respeito às principais companhias aéreas assistidas pela Groundforce, no aeroporto de Faro, são utilizados os sistemas FLY no *check-in* e FLY Amadeus nos embarques para a BRITISH AIRWAYS e BA CityFlyer; AMADEUS CM nos voos AIRFRANCE, TAP Air Portugal, Aer Lingus, Vueling, Smartwings/Travel Service; RESIBER com a IBERIA. Desde logo o planeamento de atribuição de balcões para o voo é feito no dia anterior, coordenado pelo supervisor, em que contempla o planeamento de balcões dedicados a companhias regulares com classes distintas. A abertura do *check-in* é efetuada, dependendo de cada companhia aérea entre 2 horas a 2h30 antes do STD do voo. O TTAE deve estar previamente apto do total conhecimento da disponibilidade de assentos e pontualidade do voo. Para tal começa por receber um *briefing*, dado pelo seu supervisor, em que lhe é facultado toda a informação vital, para que a pontualidade e operacionalidade da rotação do voo não sejam afetadas. A aceitação de bagagens deve ser feita com base nas normas e procedimentos estabelecidos na Tabela da IATA 2.3.a, nomeadamente na identificação de artigos perigosos que não podem ser transportados na bagagem de cabine ou porão da aeronave. A aceitação de passageiros e respetivas bagagens no voo é efetuada com a confirmação da identidade do passageiro, através do documento de viagem, que consoante o seu destino poderá ser o passaporte, cartão de cidadão ou *titre de voyage*. Cabe ao TTAE a responsabilidade da correta aceitação do passageiro não só no voo, com a atribuição de assentos específicos, conforme as características físicas e restrições dos passageiros, como para o destino pretendido, uma vez que a não verificação de documentos válidos como vistos ou cartão de residência, poderá impedir a entrada do passageiro à chegada ao país de destino, implicando o seu retorno e uma coima para a companhia aérea ou *handling*.

A maioria das companhias aéreas assistidas no aeroporto de Faro pela Groundforce cumprem o procedimento de fecho de *check-in* do voo aos 45 minutos antes do STD do voo, à exceção da Smartwings/Travel Service e Vueling que realiza o fecho aos menos 40 minutos do STD. É responsabilidade do TTAE fechar o seu balcão de *check-in*, o que implica que o

monitor e respetivo tapete de bagagem estejam desligados e que nenhum cartão de embarque e etiquetas referentes ao voo são deixados esquecidos, por razões de segurança.

O TTAE na escala de Faro desempenha funções de polivalência, o que permite que no exercício das suas funções possa estar alocado no *check-in* e embarque dos voos ou mesmo no balcão de serviço ao cliente no mesmo dia.

4.9.2. TTAE -Acolhimento

O acolhimento pode ser dividido em 2 vertentes: O desembarque com a assistência de passageiros à chegada do voo e encaminhamento dos passageiros à recolha da respetiva bagagem e irregularidades à chegada (*Lost&Found*). Os passageiros à chegada ao aeroporto de Faro, consoante a origem do voo são encaminhados para a sala de Chegadas Domésticos (voos Schengen) ou sala de Chegadas Internacionais (voos não Schengen). Por outro lado, o embarque é efetuado com a assistência de passageiros na Sala de Partidas Zona A(Schengen) e Zona B (Não Schengen). O acolhimento à partida do voo tem como característica a extensão do serviço prestado ao passageiro no *Check-in*. Concomitantemente após o passageiro estar registado no voo e respetiva bagagem com atribuição de cartão de embarque, o mesmo deve dirigir-se à zona de partidas.

A TAP, AIRFRANCE, IBERIA, BRITISH AIRWAYS e CityFlyer são companhias que disponibilizam nos seus voos duas classes distintas aos seus passageiros, uma classe executiva e outra económica, o que resulta na assistência a passageiros frequentes detentores de cartões de fidelização que lhes dá acesso ao Lounge. O atendimento dedicado é feito no *check-in* com balcões dedicados para esse efeito, porém na escala de Faro a assistência no Lounge é feita pela empresa Portway, que tem área de negócio na exploração da sala de Lounge no terminal de partidas. É na sala de partidas que é atribuído uma porta de embarque, na qual é por norma feito um pré-embarque, para que se possa reunir todos os passageiros para o embarque se realizar. Os passageiros a viajar em classe executiva e detentores de cartões de passageiro frequente têm atendimento dedicado e prioridade no embarque do voo.

O procedimento das companhias aéreas representadas pela Groundforce, no aeroporto de Faro, no que se refere a passageiros em falta na porta de embarque com bagagem registada, implica a passagem de informação do número de peças de bagagem do passageiro e respetiva etiqueta ao TTAE de placa aos menos 20 minutos do STD do voo, para que a mesma possa ser

retirada do carregamento do avião. Por razões de segurança nenhuma aeronave descola com bagagem desacompanhada. Se o passageiro não embarcar até aos menos 15 minutos do STD do voo será feito *offload* do passageiro (cancelamento do passageiro do sistema) nomeadamente na BRITISH AIRWAYS, CityFlyer, Aer Lingus, IBERIA, Vueling, Smartwings/Travel Service e aos menos 10 minutos do STD do voo na AIRFRANCE e TAP Air Portugal. O embarque é concluído quando todos os passageiros que embarcaram na porta de embarque se encontram a bordo da aeronave, tendo em conta os procedimentos da companhia. Cabe ao TTAE assegurar que nenhuma informação do voo, etiquetas e cartões de embarque são deixados na porta de embarque. No final deve repor o *stock* do material usado no *check-in* e embarque do voo.

4.9.3. TTAE-HOC

O TTAE a desempenhar funções no departamento de *Handling Operation Center*, doravante designado como HOC, deve ter como missão prestar um serviço comercial e operacional, representando as companhias aéreas que não possuem representação na escala, em articulação com o seu superior hierárquico, concretamente o Chefe de Escala Operacional, garantindo a segurança e promovendo a melhoria contínua no cumprimento dos padrões de qualidade e segurança, definidos pela empresa e acordados com as companhias clientes. Tem a responsabilidade de promover o sucesso de toda a operação da escala, assegurando a interface entre as diferentes áreas envolvidas na rotação das aeronaves, por forma a prestar um serviço de excelência. Na Escala de Faro as tarefas administrativas e relacionadas com a formação são tratadas no HOC. A função de TTAE neste departamento tem competências distintas na avaliação de desempenho bem como requer formação técnica de acordo com o contexto aeronáutico e a exigência da função (Groundforce Portugal, 2020e):

Competências Organizacionais:

- Compromisso Organizacional
- Orientação para o cliente
- Orientação para os Resultados
- Eficiência Técnica

Competências Técnico-Funcionais:

- Autonomia e Resolução de Problemas
- Línguas estrangeiras
- Representação da Organização
- Domínio Técnico e Tecnológico
- Conhecimentos Específicos da área funcional

Competências Relacionais:

- Comunicação
- Espírito de Equipa
- Resiliência

O TTAE a desempenhar funções no HOC tem como responsabilidades o apoio aos sistemas de informação, fornecimento de toda a informação necessária e correta sobre o MDA (movimento diário de voos), tipo de aeronave e origem/destino a operar. Para tal analisa o MDA enviado pelo planeamento do aeroporto para elaboração do MDA interno da Groundforce, através de uma análise prévia, feita no dia anterior à operação, a qual pode implicar alterações ou correções necessárias à fluidez da operação. Toda esta operação não é estanque e por isso poderá sofrer alterações, sendo necessária a verificação de todos os movimentos diários para assegurar que estão divulgados, de acordo com o tipo de equipamento e horários. Caso não se verifique a conformidade dos voos, o TTAE deve alterar e divulgar todas as alterações que venham a ser feitas, como é caso de alteração de equipamento, horário dos voos, atrasos ou cancelamentos. É responsável pela articulação de toda a operação entre as áreas envolvidas, apoiando o Chefe de Escala Operacional em todas as tarefas que lhe sejam atribuídas, sendo o elo de ligação entre o Chefe de Escala Operacional e a operação na escala de Faro. O TTAE neste departamento tem como responsabilidade o *Turnaround* de todos os voos, escalas técnicas e de emergência, acompanhando e monitorizando toda a assistência aos voos assim como a informação sobre os respetivos *SLOTS*, assegurando que o tempo de rotação do voo é cumprido, de acordo com elevados padrões de qualidade e segurança estabelecidos na indústria aeronáutica. O incumprimento do tempo de rotação da aeronave é justificado perante as companhias aéreas através de mensagens *SITA MVT*. Toda a informação relevante para a operação deve ser antecipada, através do acompanhamento dos voos e difundida pelo HOC, para identificação de possíveis irregularidades. Tem a tarefa de assegurar que os voos estão

criados informaticamente, para que os balcões de *check-in* possam cumprir os horários de abertura e fecho, como também procura solucionar as irregularidades que possam surgir em consonância com os supervisores das áreas de passageiros e placa. A coordenação da aceitação de passageiros e bagagem é fundamental e interfere com a operacionalidade das tarefas na placa. Concomitantemente o TTAE no HOC articula a operação na área de passageiros com a da placa, onde é coordenado todo o equipamento e recursos humanos alocados a cada aeronave. Outra das tarefas inerentes a esta função é o recebimento e confirmação dos pedidos de *Handling* e no caso, de uma companhia ainda sem contrato estabelecido com a empresa, a informação é reencaminhada para o departamento comercial da Escala de Lisboa. Tem a responsabilidade de manter arquivados os processos dos voos assistidos para eventuais auditorias ou sempre que os departamentos financeiros das companhias o requisitem. Compete ao TTAE no *HOC* assegurar o contato via fonia (*VHF*) com os cockpits das companhias aéreas assistidas, em que é facultada informação prévia entre o comandante e o *HOC*. Durante a rotação do avião todo o processo de despacho de voo como o plano de voo, meteorologia, carregamento do avião é analisado no HOC e entregue ao comandante que finaliza o processo.

4.9.4. Supervisor

A função de TTAE como Supervisor surgiu no seguimento da experiência Profissional adquirida anteriormente na empresa, com efeitos a partir do ano de 2019. Ao nível do perfil de competências esta função engloba características específicas inerentes à função, nomeadamente as competências de Gestão para além das Organizacionais e técnico-Funcionais. Deste modo o perfil de competências divide-se em 4 vertentes com 14 competências (Groundforce Portugal, 2020e):

Competências Organizacionais:

- Compromisso Organizacional
- Orientação para o Cliente
- Orientação para os Resultados
- Eficiência Técnica

Competências de Gestão:

- Coordenação de Equipas

Competências Técnico-Funcionais:

- Autonomia e Resolução de Problemas
- Planeamento e Organização do Trabalho
- Segurança Operacional
- Representação da Organização
- Domínio Técnico e Tecnológico
- Conhecimentos Específicos da área funcional

Competências Relacionais:

- Comunicação
- Espírito de Equipa
- Resiliência

O TTAE Supervisor deve transmitir os valores, visão e missão da empresa aos seus colaboradores. O seu contributo em processos de implementação de procedimentos operacionais é valorizado assim como a coordenação de iniciativas de comunicação da organização junto dos colaboradores. Deve assegurar a eficácia da operação cumprindo os padrões de qualidade assumidos em acordos de *SLA* com as companhias aéreas, assim como garantir que as normas de *Safety/Security* são cumpridas no que concerne à segurança operacional. O Supervisor da área de passageiros deve supervisionar as tarefas inerentes às diversas áreas operacionais, concretamente garantindo a supervisão direta de todas as atividades operacionais da área de passageiros. É com base numa conduta responsável, promovendo a melhoria contínua, que assegura o desenvolvimento da operação, na escala de Faro, com base nos recursos disponíveis e cumprindo todos os procedimentos em vigor. É fundamental que delegue tarefas pelas quais se responsabilizará enquanto chefia operacional, representando a empresa institucionalmente, na qual a sua supervisão e controlo das operações na área de passageiros, devem assegurar os procedimentos e requisitos praticados pelas companhias aéreas. Concomitantemente para além da gestão dos recursos humanos na área de passageiros, cabe ao supervisor, em caso de irregularidades como a falta de balcões de *check-in* e portas de

embarque, filas de espera atípicas, incongruências no material de imagem nos balcões ou a necessidade de trabalho extraordinário, tomar as medidas necessárias em conformidade. As suas responsabilidades conferem o dever da elaboração do RDO (Relatório Diário de Ocorrências) como forma de relatar eventuais falhas e situações ao seu superior hierárquico e perante uma emergência, deve atuar conforme as instruções previstas no Manual de Prevenção e Resposta à Emergência. Diariamente deve garantir que todos os TTAE's são lembrados dos procedimentos em vigor, por meio de *briefing* comunicado antes da realização de assistência aos voos, garantindo o cumprimento das normas de *Safety/Security*. Elabora também diariamente relatórios operacionais, os quais são remetidos no final do dia, aos representantes das companhias assistidas pela empresa e sempre que necessário reportar incidentes e/ou acidentes no decorrer da operação.

No que concerne ao *check-in*, o Supervisor da área de passageiros tem a responsabilidade de solicitar no dia anterior o pedido de balcões de *check-in* atribuídos a cada voo. Deve alocar os recursos humanos face aos voos, numa escala diária e no próprio dia do voo determinar os acertos passíveis de reajustar. No decorrer da operação deve acompanhar e interagir com a alocação dos recursos humanos, garantindo o bom funcionamento do *check-in* analisando a necessidade de abertura de novos balcões, sempre que se verifique um maior tráfego de passageiros.

No embarque e desembarque deve garantir o bom funcionamento, assegurando o melhor serviço tanto nas assistências especiais (*UMNR, DEPA, DEPU, MAAS, WCHR, INADS*, entre outras), como na coordenação do transporte terrestre e proteção de passageiros em caso de irregularidades e em transferência. No embarque e desembarque o supervisor deve garantir o desenvolvimento da operação de forma fluída, assegurando um serviço de qualidade, com base nos padrões, normas e procedimentos instituído pela empresa e companhias assistidas. No caso da escala de Faro, em que os principais clientes da Groundforce não têm balcão próprio de atendimento ao Cliente, é da responsabilidade da empresa, enquanto *Handler*, assegurar o serviço de *Customer Service* (Serviço ao Cliente) não só em balcão próprio para cobranças de excesso de bagagem, alteração de reservas, como em todos os momentos em que o supervisor da área de passageiros tem como função a interação com os passageiros, clientes e terceiros. No âmbito da prevenção o supervisor tem de estar ciente dos riscos inerentes à sua função e tem a responsabilidade de estar familiarizado com os objetivos e política da segurança, designados no Manual de *Safety/Security* (MSS) bem como os vários outros manuais que a sua

atividade assim exige. A função de Supervisor exige o acompanhamento no processo anual de gestão de desempenho dos TTAE's, com participação na avaliação dos mesmos.

4.9.5. TTAE Formador

A Formação Profissional é vista na empresa como um processo fundamental de melhoria contínua, promovendo internamente a aquisição de novos conhecimentos aos seus colaboradores. Neste sentido a empresa conta com um departamento de formação, a “*Groundforce Academy*”, centralizado em Lisboa para a revisão e planeamento de conteúdos de formação, do qual fazem parte colaboradores certificados em diversas áreas da atividade, nas diferentes escalas da Groundforce. A qualificação e aptidão funcional dos colaboradores da empresa é reforçada com temáticas formativas, de acordo com os procedimentos específicos de cada companhia aérea cliente e regulamentação aeronáutica. A formação profissional na empresa é aplicável à especificidade de cada função, promovendo a valorização dos seus colaboradores, sendo intensamente ministrada na fase inicial de recrutamento e adaptação, em que os conhecimentos principais a adquirir são a introdução à indústria aeronáutica e a organização da empresa, nomeadamente a formação *Ab Initio* e o Manual de Acolhimento. Os colaboradores ao frequentarem, com aproveitamento a formação profissional, facultada pela empresa, não só ampliam um melhor desempenho da função como possibilitam a sua progressão na carreira. Por outro lado, tendo em conta as normas e procedimentos das companhias aéreas clientes, a empresa ministra formação profissional de forma regular, em particular, na escala de Faro são ministradas diversas formações referentes ao *Safety/Security*, *Ab Initio*, sistemas informáticos como Amadeus CM; Resiber e FLY. Nesta escala a minha função enquanto formadora possibilitou-me ministrar temáticas de procedimentos e sistemas informáticos das companhias aéreas, nomeadamente IBERIA e AIRFRANCE. A experiência profissional enquanto formadora certificada da empresa, teve o seu início no ano 2019 com o sistema informático Resiber da companhia aérea IBERIA, o qual é utilizado na aceitação de passageiros e bagagem no *check-in*, porta de embarque e a formação “*ON JOB*” de procedimentos IBERIA. Posteriormente em junho de 2020, com a introdução da rota Faro/Charles de Gaulle da companhia aérea AIRFRANCE, foi necessário ministrar a formação de procedimentos e do sistema informático da companhia aérea, a qual possibilitou a passagem de novos conhecimentos aos colaboradores, para uma melhor capacitação da sua função e serviço prestado ao cliente.

4.9.6. Reflexão crítica

Atualmente a Groundforce Portugal ou SPDH afirma-se com o lema “*We Handle you Fly*” em que pretende ser uma empresa líder na prestação de serviços de *Handling*, nos aeroportos nacionais, com vista à criação de valor e o desenvolvimento sustentável, conferindo um serviço de excelência aos seus clientes. À sua atividade confere uma vasta experiência assente em pilares basilares como a capacidade técnica e rigor dos seus trabalhadores bem como a qualidade do serviço prestado, devido à bagagem histórica da evolução da empresa.

A integração na empresa foi feita de uma forma natural e sem alterações ao nível de procedimentos adotados na prestação de serviço ao cliente. Em relação à imagem procedeu-se a alterações, em particular com o uso de uma nova farda alusiva à identificação da empresa deixando para trás a associação direta à marca TAP. Os motivos poderão ser vários, desde a assistência em terra a diversas companhias aéreas, que de outra forma poderiam não optar pelo serviço da empresa, bem como para reconhecimento próprio da marca Groundforce, face à concorrência direta no *Handling*. Apesar da mudança, a Groundforce pertence ao Grupo TAP e neste sentido permaneceram não só todos os trabalhadores já existentes da TAP em terra, como os benefícios que vinham a usufruir ao longo dos anos. A experiência proveniente da TAP foi valorizada e serviu de molde de orientação para a conduta operacional da empresa. Foram elaborados manuais próprios da empresa com orientações nas normas e procedimentos já existentes na assistência em terra enquanto TAP, disponíveis para consulta através da ferramenta tecnológica IBPMS, como é o caso do manual de apresentação e fardamento.

Ao longo dos tempos a aviação foi se adaptando a novos modelos de negócio, com os voos charters e posteriormente com as companhias aéreas *LCC*, atualmente uma realidade mais presente em determinados aeroportos. Veja-se o caso do aeroporto de Faro, em que devido à sazonalidade foi incrementado a oferta deste tipo de companhias aéreas. Numa primeira fase a assistência em terra permitiu aplicar todos os conhecimentos, anteriormente adquiridos pela experiência profissional e percurso académico, com rigor mantendo a qualidade do serviço nas áreas de *check-in* e acolhimento. A autonomia, a capacidade de gestão de conflitos, o trabalho em equipa e a resistência ao stress são atributos primordiais que distinguem o bom desempenho do TTAE na empresa. Como tal foram desenvolvidas não só as competências individuais acima descritas como também foi aprofundado os conhecimentos técnicos que permitem desempenhar as tarefas de aceitação e embarque de passageiros nas diversas companhias aéreas, as quais dispõem de sistemas informáticos distintos, como o Amadeus, Resiber, FLY, etc. Esta

aprendizagem contou com a constante formação profissional interna dada pela empresa, cumprindo prazos estabelecidos para a sua atualização.

A integração do colaborador na Groundforce, passa por uma entrevista individual, de grupo, provas de línguas e testes psicológicos. A empresa dispõe de um departamento de recursos humanos que conta com a participação da TAP Serviços, sempre que necessário. Ao longo do tempo, verificou-se uma menor exigência nos requisitos propostos para a função, nalgumas fases do recrutamento, em particular com o domínio de apenas uma língua estrangeira e a inexperiência dos candidatos no setor. Este enquadramento remete para o pressuposto que cada vez mais o capital humano a integrar os quadros da empresa passa por uma faixa etária mais jovem e com menos experiência no setor, que pretende ingressar no mundo empresarial. Esta constatação leva a que o grau de exigência da função se torne menor, tendo a empresa elaborado um Manual de acolhimento, onde se divulga a informação mais relevante da estrutura da empresa, a sua missão e valores, a imagem e orientações operacionais. A empresa para fazer face à contratação do capital humano mais jovem e daí obter mais benefícios e menos obrigações opta pela complementaridade entre a contratação direta e pela subcontratação, pelas empresas de outsourcing, o que permite uma redução na tabela salarial dos candidatos.

O perfil do passageiro foi se alterando com o crescimento acelerado das viagens, em que nas companhias aéreas assistidas, determinados elementos associados à viagem passaram a ser alvo de fonte de receita, concretamente a cobrança de excesso de bagagem, mudança de assento de avião, reserva de lugar e o transporte de animais vivos ou equipamentos. O passageiro passou a comprar as suas viagens motivadas pela redução dos custos, não valorizando tanto o modo como o serviço é prestado. Contudo a Groundforce opera maioritariamente com companhias inseridas em alianças estratégicas como é o caso da *Star Alliance* e *One World*, em que os programas de fidelização promovem o atendimento dedicado assumindo uma postura de rigor e profissionalismo.

No Lounge houve a oportunidade de desempenhar a função de uma forma personalizada e dedicada ao passageiro frequente, em que foi possível analisar o seu perfil, concluindo que este é motivado pela excelência no atendimento, caracterizada pela atenção disponibilizada pelo colaborador e receptividade na divulgação de informação detalhada ao passageiro. Os conhecimentos das disciplinas de transportes e Operações Turísticas, adquiridos na Licenciatura foram importantes para uma melhor compreensão do fluxo de chegadas e partidas, observado no aeroporto de Faro, nas companhias aéreas assistidas.

Posteriormente, foi possível executar as tarefas inerentes à função em diversos departamentos, o que possibilitou uma maior abrangência do entendimento da indústria aeronáutica, alargando os horizontes e motivações.

Considera-se que o desempenho da função de TTAE no departamento do HOC, foi um desafio superado com sucesso. Concomitantemente, foi neste departamento que os conhecimentos ao nível das áreas envolventes da operação de assistência em terra, particularmente na área da Placa, foram aprofundados com intensidade, permitindo a consolidação dos mesmos, de forma assertiva e com maior segurança na realização das tarefas propostas. Para desempenhar as tarefas neste departamento foi desenvolvida a capacidade de organização, mantendo o local de trabalho limpo e organizado, estabelecendo prioridades na realização de tarefas. A comunicação é um atributo de elevada importância neste departamento, tendo sido alvo de especial atenção para que pudesse ser transmitida de forma assertiva e com clareza.

À medida da consciencialização da experiência adquirida, aliada aos conhecimentos da academia, surge a motivação para a aplicabilidade dos mesmos, em tarefas que requerem mais responsabilidades perante a organização. O desempenho da função de TTAE como Supervisora proporcionou o desenvolvimento pessoal ao nível da autonomia, liderança, resiliência e gestão de conflitos, enquanto indivíduo. A gestão de recursos humanos na operação diária é feita de forma assertiva e permite identificar técnicas de organização do tempo e espaço. A disciplina de Marketing de Experiências, lecionada no Mestrado permitiu aprofundar e compreender o conceito de autenticidade, por forma a uma melhor compreensão da perceção do serviço prestado ao cliente com vista à sua satisfação. Considera-se que a representatividade da empresa, por parte do Supervisor ganha contornos únicos que alavancam a confiança no serviço por parte dos seus clientes.

A experiência que foi adquirida ao longo dos anos manifestou-se como uma mais valia para a concretização de um objetivo pessoal. A possibilidade de ministrar formação profissional na área do turismo, concretamente no transporte aéreo, apresentou-se como uma oportunidade de evolução na carreira. Como formadora foram consolidadas as competências ao nível da resiliência, resistência ao stress, capacidade de organização e assertividade. Ao nível pessoal a autoconfiança foi elevada pelo sentimento de pertença com a organização e pela vontade na partilha de conhecimentos e experiência adquiridos ao longo do tempo.

Em seguida, no decurso da evolução a nível profissional será feita uma caracterização da empresa Jet2.com e consequentemente da função e tarefas desempenhadas.

5. A empresa Jet2.com

5.1. A História

A companhia aérea Jet2.com apresenta-se como a terceira maior companhia aérea no Reino Unido, com características de baixo custo, que oferece serviços charter e de transporte de carga aérea, com sede em Leeds Bradford, onde concentra parte da sua operação no Aeroporto Internacional de Leeds Bradford. A sua história remonta a mais de 40 anos atrás, resultado de várias fusões de pequenos negócios de transporte e de distribuição, não só de flores como produtos hortícolas frescos, transportados das ilhas do Canal da Mancha para a Grã-Bretanha.

Ao seu início confere o ano de 1971, com a criação da empresa *Carpenter Air Services, LTD* pelo empresário Art Carpenter, com a finalidade de transportar por via aérea flores da ilha de Guernsey para a Grã-Bretanha. Este empresário complementou o seu negócio com a criação da empresa de distribuição *Carpenter Transport Ltd*, possibilitando a distribuição das flores transportadas para o comércio de venda. Em 1975 com o desempenho do avião Douglas DC3 o mesmo empresário, com a ajuda de outros similares no negócio expande a exportação de flores, produtos hortícolas e carga aérea das ilhas para a Grã-Bretanha, com a criação da Companhia *Express Air Freight*. Três anos mais tarde é adquirido o primeiro avião *Handley Page Dart Herald*, que viria a ser a inspiração para a designação do nome do Grupo “*Dart Group PLC*” para operar entre Bournemouth, no sul de Inglaterra, e as ilhas do Canal da Mancha. Em 1979 assiste-se à fusão das duas empresas com a criação da companhia “*Express Air Services*”, dando continuidade à operação de transporte de flores e produtos hortícolas frescos, das ilhas de Guernsey e Jersey para Bournemouth e outros aeroportos ingleses. No ano seguinte o crescimento da empresa é acelerado com a contratação do serviço da “*Royal Mail*”, assegurando o correio real entre os aeroportos de Bournemouth, Bristol e Liverpool.

Três anos volvidos, a empresa é vendida a Philip Meeson, um piloto experiente da *Royal Air Force* e atualmente Presidente Executivo do Grupo *Dart PLC*, com ligação às áreas da logística e distribuição. Assiste-se à fusão da *Channel Airways*, que assegurava o transporte regional de passageiros e correio entre as ilhas de Guernsey e Jersey e a Grã-Bretanha, passando a designar-se “*Channel Express*” (Newsavia.com,2019). O Grupo *Channel Express* apresenta-se com três vertentes distintas que se complementam, passando a assegurar o transporte de carga aérea, a manutenção dos seus dois aviões “*Dart Herald*” e a distribuição terrestre dos produtos

transportados das ilhas dentro do Reino Unido. Posteriormente, o desenvolvimento do negócio e a sua consolidação é alavancado com a aquisição de aviões, por novas contratações entre a empresa com entidades como os Correios de Guernsey e empresas como a TNT assegurando o transporte de carga aérea entre Birmingham, Nuremberg e Hanover. Em seguida, outros contatos foram estabelecidos com empresas como a empresa UPS, os quais eram operacionalizados durante o período da noite.

O desenvolvimento do Grupo *Channel Express*, expressa-se ainda no final da década de 80, com a aposta na aquisição de aviões cargueiro Lockheed L-188 Electra, no sentido de impulsionar estrategicamente a vertente do transporte da carga aérea, em diversas rotas europeias, operadas pela companhia *Channel Express Air Services*, em parceria com empresas como a TNT, UPS e DHL (Jet2, 2020a). O crescimento do Grupo conduz em 1990, à compra da companhia de gestão de carga aérea “*Benair Freight Ltd*”, possibilitando a expansão internacional do Grupo, e em particular da companhia *Channel Express Air Services*, a qual passou a operar em bases multinacionais como é o caso da parceria da empresa Fedex na operação entre Birmingham e Bruxelas, a qual contava com a utilização da aeronave Fokker F27.

O Grupo *Channel Express PLC* adquire um novo nome em 1991, aquando a sua entrada para a Bolsa de Valores de Londres (London Stock Exchange) que mais tarde em 2015 passaria para a AIM. O nome viria em honra dos motores *Rolls-Royce Dart* dos seus aviões, originando a designação “*Grupo Dart PLC*” que vigora atualmente.

Em 1994 o Grupo adquire a Fowler Welch Ltd, uma empresa de distribuição inovadora no controlo de temperatura na distribuição dos produtos frescos. Esta aquisição foi marcante na evolução do Grupo, destacando-se com a acreditação de Qualidade BS5750, com vista à satisfação dos seus clientes, parceiros e *stakeholders*.

Os anos entre 1995 e 1997 foram de sucesso para o crescimento do Grupo *Dart PLC Ltd*, em particular no que concerne à carga aérea, com a operação entre a companhia *Channel Express Air Service* e os Correios de Itália, entre cidades de Sicília, Roma e Genova. Posteriormente a companhia adquire os primeiros Airbus A300-B4, com capacidade para 257 passageiros, os quais foram modificados e transformados em cargueiros, para incrementar a sua oferta no transporte de carga aérea.

O ano de 1999 foi marcado não só pela formação da Fowler Welch BV como uma empresa holandesa, como pela criação da *Channel Express Parts Trading*, possibilitando o fornecimento de peças de aeronaves a outras companhias aéreas, como forma de expansão e sustentabilidade do negócio (Jet2, 2020a). Efetivamente, no ano 2000 o crescimento do Grupo

é refletido nos 1.500 trabalhadores distribuídos pelas suas empresas subsidiárias. Os anos seguintes consolidam a estratégia de crescimento da empresa, primeiramente, com a compra inicial de 2 aviões Boeing 737-300” *Quick Change*” que viria a ser uma inspiração para a criação da Companhia aérea Jet2.com. Este tipo de aeronave caracterizava-se como a solução ideal para o transporte de carga aérea bem como de passageiros comerciais, devido ao seu sistema “*Quick Change*” que consistia no processo rápido de apenas em trinta minutos, transformar a aeronave com capacidade para 148 assentos para passageiros em 16 toneladas de capacidade de carga .Outros investimentos foram realizados pelo Grupo com vista à sua modernização como é o caso da introdução de um sistema de rastreamento para a empresa de distribuição Fowler Welch e a introdução de ACAS (sistema anti colisão de bordo) nos aviões Fokker F27.

Após alguns anos a capitalizar na Bolsa de Valores de Londres, em 2003 o Grupo *Dart PLC* fomenta o seu negócio com a sua divisão em três setores de atividade, especificamente uma companhia aérea com a designação Jet2.com um operador turístico denominado Jet2Holidays e uma empresa de logística e distribuição-Fowler Welch Coolchain, fruto da fusão entre a Fowler Welch e a empresa Coolchain.

A Companhia aérea Jet2.com iniciou a sua atividade a 11 de Dezembro de 2002 com a abertura de reservas de voos online tendo sido vendido, nas primeiras 24 horas, 12.000 assentos programados para os seus voos (Jet2, 2020a). O primeiro voo a operar pela Companhia aérea viria a realizar-se a 12 de fevereiro de 2003, com a rota autorizada entre o aeroporto Internacional de Leeds Bradford e o aeroporto Internacional de Amsterdão, na Holanda. A operação viria a ser um sucesso, o qual permitiu o seu crescimento ao longo dos anos. Novas rotas foram introduzidas, primeiramente com destino a cidades de Espanha como Alicante, Barcelona, Málaga, às cidades de Milão e Bergamo, em Itália e Nice em França. O crescimento da companhia foi sustentado com a aposta na modernização e aumento da oferta, através da compra de oito novos aviões Boeing 737-300.A companhia aérea Jet2.com estrategicamente, alavancou uma operação que contava com estas aeronaves, em que o transporte de passageiros comerciais era realizado durante o dia, sendo os mesmos aviões utilizados à noite, para o transporte de carga aérea.

A companhia avançou na sua expansão e em 2004 já apresentava voos a partir dos aeroportos de Manchester e Belfast, registando um milhão de passageiros transportados. Seguiram-se renovações de contratos no que concerne à carga aérea, atividade esta desempenhada pela subsidiária *Channel Express*, líder no mercado, assegurando a longo prazo o transporte de correio do “*Royal Mail*”.

Os aeroportos de Newcastle, Blackpool e Edinburgh foram contemplados com a operação da companhia aérea, que com a aquisição de novas aeronaves, nomeadamente Boeing 757-200, com capacidade para 232 passageiros, permitiram o crescimento da companhia em seis bases do Reino Unido, transportando um total de 1,3 milhões de passageiros no final do ano 2005 (Jet2, 2020a). O Grupo *Dart PLC* mantém-se no encalce da expansão das suas áreas de negócio, não só pela compra do seu concorrente na área da distribuição terrestre, como com a substituição do nome *Channel Express (Air Services)* pelo nome *Jet2.com Limited*, em 2006, onde já se registava cerca de 5 milhões de passageiros transportados pela companhia aérea *Jet2.com*.

A importância do Grupo *Dart* e a sua respetiva cotação no mercado foi impulsionada pela expansão da frota da companhia aérea *Jet2.com*, com a aquisição de mais aeronaves Boeing 757-200 e com o lançamento da oferta disponibilizada pelo seu operador turístico *Jet2Holidays*, aos seus clientes e agentes de viagens. Concomitantemente a oferta era baseada em pacotes turísticos, sob o slogan “*Package holidays you can trust*”, que apelavam a uma experiência memorável, desde o início da viagem com o acompanhamento de representantes do operador turístico *Jet2Holidays* e da Companhia aérea *Jet2.com* até ao seu regresso a casa. Posteriormente em 2007 é introduzido o programa de fidelização “*My Jet2*”, que permitida acumular pontos, que poderiam ser utilizados na reserva de voos da companhia aérea. Salienta-se o crescimento do Grupo *Dart*, com a companhia *Jet2.com*, em 2008 a registar 4 milhões de passageiros transportados e o reconhecimento do Grupo com o prémio “*Enterprise IT Solution of the Year*” pelos *Channel Network Awards* (Jet2, 2020a).

A modernização e inovação do Grupo *Dart* permitem o lançamento em 2010, de um novo website para a subsidiária *Fowler Welch Coolchain* para uma melhor navegação e interação com o negócio e a abertura da base de *East Midlands* e mais tarde de *Glasgow* pela *Jet2.com*, respetivamente. O operador turístico *Jet2Holidays* conta com o lançamento da sua primeira brochura de férias “*A real thing of beauty*” e com a entrada de *Steve Heapy* para a direção comercial da empresa, o qual se evidenciará ao longo dos anos, na gestão e sustentabilidade do negócio. No ano seguinte a Companhia aérea *Jet2.com* foi reconhecida como a maior companhia aérea de lazer do Norte do Reino Unido. O crescimento do Grupo permite, no mesmo ano, a introdução da Revista “*Indulgent Escapes*” com a oferta de pacotes turísticos mais seletivos, com vista à captação de clientes com maior poder de compra.

O ano de 2012 marcou a notoriedade da companhia aérea com a atribuição do prémio “*Best Short Haul Airline*”, pelos *Travel Weekly Globe Awards*, que viria a se repetir no ano seguinte, como também pela aposta interna da Companhia, no programa de formação “*Take me*

There”. Esta formação interna assegura a todos os colaboradores da Jet2.com e Jet2Holidays os mais elevados padrões de atendimento ao cliente e sentido de pertença para com a organização. Concomitantemente a formação “*Take me There*” é obrigatória e tem a sua renovação a cada 12 meses, por forma a que seja transmitido todo o *know how* aos seus colaboradores, para que os seus clientes vivenciem uma experiência memorável e única, que os levará à sua fidelização.

Os anos seguintes contaram com a estreita colaboração e *know how* de Steve Heapy que ascendeu ao cargo de Diretor Executivo da Companhia aérea Jet2.com e Jet2Holidays e Philip Meeson como Presidente Executivo do Grupo *Dart PLC*, alterando a localização da sede do Grupo para o “*The Mint*”, em Leeds. As instalações com cerca de 6,500m² fixam vários departamentos, onde se desenvolve estrategicamente a atividade da Jet2.com e Jet2Holidays. Em 2014, o reconhecimento pelos “*Globe Travel Awards*”, volta a marcar pela terceira vez consecutiva, a liderança da companhia aérea no mercado onde opera, incentivando a expansão da empresa, que aposta na criação do seu próprio centro de Formação, com três simuladores de voo, o B757-200, B737-300 e o B737-800, em Yorkshire. Estas instalações permitem não só o treino aos pilotos, à tripulação de cabine, como centro de segurança e emergência de cabine e ainda para formação na área da engenharia. O final do ano de 2015 manifesta-se com resultados positivos para o Grupo, que continua no encalce da diferenciação, não só pelo serviço único e personalizado aos seus clientes como também pela inovação na sua oferta. No que concerne ao Operador turístico Jet2Holidays, a nível europeu, demarca-se com a inovação do serviço de bagagem “*Resort Flight check-in*”, o qual permite mediante certos requisitos, que os clientes elegíveis, possam fazer *check-in* da sua bagagem ainda no resort onde se encontram, antes da partida do seu voo. Por outro lado, a Jet2.com, com o objetivo de prevenir e sancionar eventuais comportamentos anti-sociais e desadequados, tanto a bordo das suas aeronaves como nos seus serviços em terra, lança o programa “*Onboard Together*” É também programado para os anos seguintes a aquisição de trinta novos aviões Boeing 737-800.

A abertura das bases de Birmingham e London Stansted em 2016, somam o total de 9 bases operadas pela Jet2.com, que à data já usufrui de um novo hangar na base de Manchester, para Manutenção dos seus aviões. O ano seguinte revela um novo produto pela Jet2Holidays com a oferta do “*Jet2Villas*”, disponível em mais de 35 destinos europeus, com a oferta de um package de férias numa “*Villa*” com voo, alojamento e aluguer de automóvel incluídos na viagem.

Em 2018 tanto a Jet2Holidays como a Jet2.com apresentam-se com uma expansão consolidada e com resultados positivos, registando um total de 60 milhões de passageiros transportados pela companhia aérea após 15 anos de existência (Jet2, 2020a). A companhia

aérea é reconhecida pelo sétimo ano consecutivo com o prémio “*Best Short Haul Airline*” e ainda distinguida com diversos outros prémios do setor, considerada pelo TripAdvisor na sétima posição no ranking” *Top 10 Airlines of the World*”.

Os anos seguintes contaram com a continuação da expansão da frota e consolidação da Jet2.com, em que a entrega de novos Boeing *Next Generation 737-800* somou à frota o total de 100 aeronaves, que através de tarifas económicas e com um serviço diferenciado, visa satisfazer a procura por parte dos seus clientes.

Atualmente a Jet2Holidays assume-se como o segundo maior operador turístico do Reino Unido, disponibilizando cerca de 4,000 hotéis com classificação de 2 a 5 estrelas, apartamentos e *villas* em mais de 60 destinos.

No que respeita à companhia aérea Jet2.com, pertencente ao Grupo *Dart*, opera nos dias de hoje, em 9 bases do Reino Unido e Escócia, para cerca de 82 destinos de praia e lazer, grandes cidades e estâncias de neve europeias, sendo a sua operação concentrada nos meses de verão e períodos de férias escolares respeitantes ao Reino Unido. Desde o início da sua operação, a companhia aérea dispõe de mais de 110 aeronaves, tendo assumido o transporte de cerca de 75 milhões de passageiros (Jet2.com,2020).

A companhia apresenta-se como uma companhia aérea “*Friendly Fares*”, em que assume a característica de voos *low cost* com um elevado serviço ao cliente.

No final de 2019 a companhia aérea transportou um total de 5,37 milhões de passageiros, o que representa um crescimento de 48% face ao ano anterior respetivamente (Castanho, 2020).

5.1.1. Visão, Missão e Valores

A Jet2.com é uma companhia aérea Britânica que ao longo dos anos tem desenvolvido o seu negócio, de uma forma sustentada com vista à sua expansão. Esta expansão tem sido impulsionada pelo *know how* dos seus trabalhadores, em estreita colaboração com a empresa, que ajudam a fornecer um serviço de excelência de acordo com os padrões e valores da companhia. É através da sua visão e missão que os seus clientes vivenciam um serviço *VIP*, com tarifas “*Friendly Fares*”, com vista a uma experiência memorável, na qual a sua fidelização contribuirá para o crescimento e notoriedade da companhia.

Os seus pilares estratégicos assentam em quatro vertentes: nos clientes, através da oferta de um serviço memorável, com uma elevada relação qualidade-preço, em que os clientes se sentem únicos através de uma experiência de viagem que lhes marcará na memória; no reconhecimento dos seus trabalhadores, os quais transparecem o sentimento de pertença pela

companhia e trabalho em equipa entre colegas motivados, flexíveis, que a empresa procura valorizar; a segurança operacional de toda a atividade é conduzida com a maior seriedade por meio de processos e implementação de estratégias, de modo a assegurar os mais elevados padrões de “*Safety*” na sua atividade; por último, os custos são elaborados de uma forma consciente para que seja entregue um produto de elevado valor.

Os valores “*Take Me There*” estão incorporados paralelamente na filosofia da Jet2.com e Jet2Holidays, através do plano de formação intenso “*Take Me There*” disponibilizado a todos os trabalhadores, para que seja posto em prática entre si e principalmente com os seus clientes. Trata-se de garantir a cada cliente um serviço único e memorável, através da criação de memórias que os clientes guardarão para sempre, alcançando a sua confiança pela disponibilidade demonstrada pelos trabalhadores, enquanto imagem da companhia, na constante preocupação, responsabilidade e atenção dada entre colegas e clientes. Para a entrega do serviço VIP que a empresa tem como pressuposto, o trabalho em equipa é fulcral, para que todo o processo que envolve os desafios e expectativas dos clientes na preparação e realização da viagem possam ser cumpridos com êxito.

Atualmente a companhia aérea contabiliza cerca de 12.000 colaboradores, não só no Reino Unido como nas suas bases no estrangeiro.

A pandemia COVID-19 apresentou-se como um bloqueio à atividade económica, a nível mundial, tendo a sua repercussão nas companhias aéreas. A companhia aérea Jet2.com não foi exceção na suspensão da sua operação, muito devido ao fecho dos aeroportos e das restrições fronteiriças que cada país impôs. Deste modo, em meados do mês de julho previa-se que o reinício da operação da Jet2.com em Portugal, nomeadamente nas escalas de Faro, Madeira e Lisboa fosse retomado a partir do final do mês de agosto.

5.1.2. Principais Destinos:

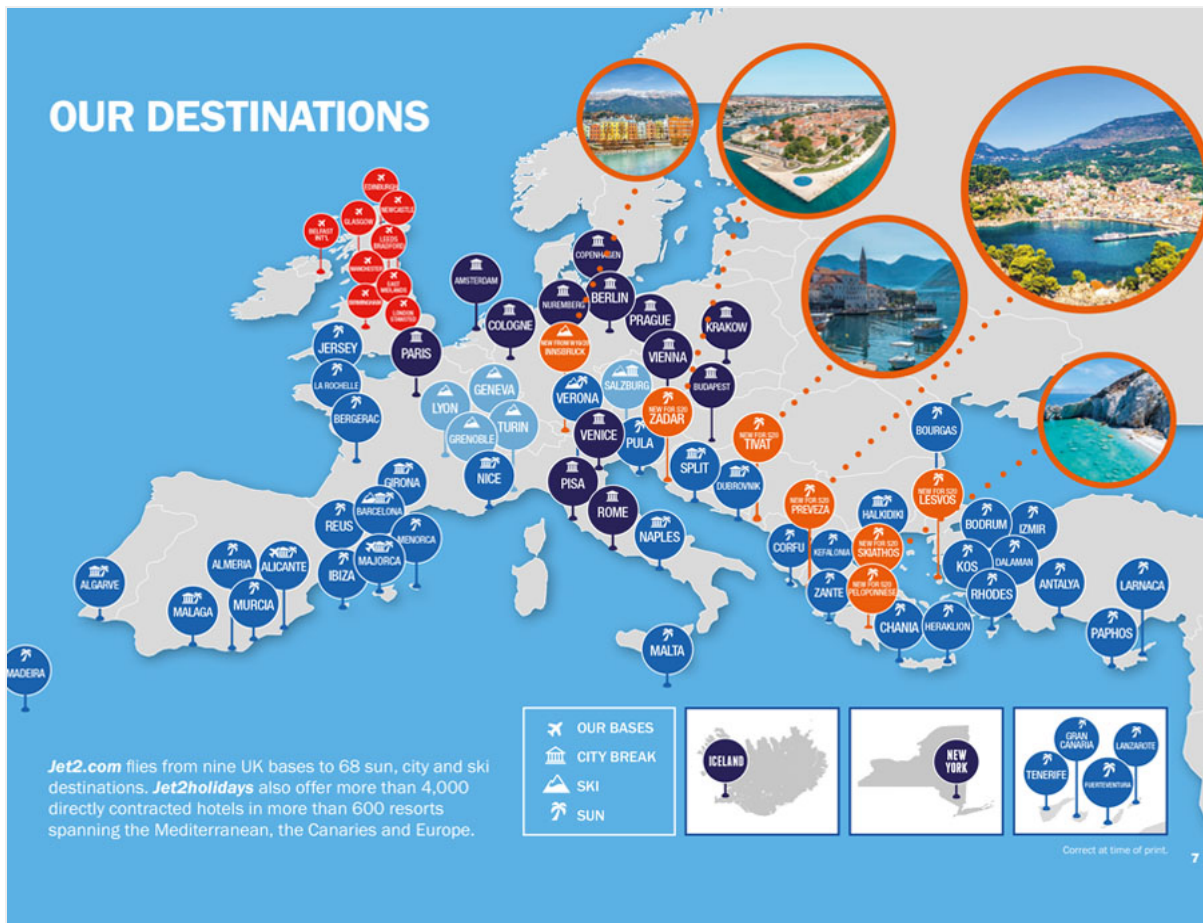


Figura 5.1. Principais Destinos.
Fonte: Jet2 (Jet2, 2020b)

5.2. Descrição e Análise de Funções

A companhia aérea Jet2.com aposta numa equipa motivada e dedicada à assistência dos seus próprios voos, nas áreas de *check-in*, embarque e desembarque de passageiros, nas diferentes escalas onde opera. Na escala de Faro a operação de Verão da companhia já contou com cerca de 103 colaboradores, sendo que em contexto da pandemia que atualmente assola a aviação mundial, dispõe de 65 colaboradores aproximadamente. Para a companhia aérea todos os trabalhadores são considerados “*Customer Helpers*”, responsáveis por proporcionar um serviço memorável ao cliente, sob o lema “*Have a Lovely Flight*” e garantir a Segurança e pontualidade dos seus voos. Para tal, aposta intensamente na Formação Profissional interna a todos os colaboradores, não só com a aquisição de conhecimentos do sistema informático “*INK DCS*”, utilizado para aceitação de passageiros e bagagem no *check-in* e embarque, como através da formação temática “*Take Me There*”, ministrada por Formadores internos, a qual procura intensificar o padrão de qualidade do serviço ao cliente.

5.2.1. Passenger Service Agent

O percurso profissional na companhia Jet2.com teve o seu começo no ano de 2012, numa primeira fase com a função de *Passenger Service Agent*, doravante designado como PSA no *check-in* e embarque, seguidamente em 2014 como *Customer Service Agent (CSA)*, no balcão de vendas e por último como PSA no período compreendido entre 01 de Julho de 2017 a 30 de Novembro de 2017.

No *check-in* é da responsabilidade do PSA a verificação e acautelamento de todo o material necessário (etiquetas de bagagem de porão, cabine; mobilidade reduzida; cartões de embarque, etc.) para a aceitação de passageiros e bagagem no voo. A correta aceitação do passageiro é assegurada não só pelo *cross-check* da identificação do nome do passageiro com o nome da reserva existente no sistema, como por meio de ferramentas como o “*swipe*” do passaporte, que copia os dados do documento de identificação do passageiro para o sistema “*INK DCS*”, facilitando o controlo de dados requeridos em voos Não *Schengen*. A monitorização do bom funcionamento do monitor do balcão de *check-in* deve ser efetuada pelo PSA, garantindo que o número do voo, o destino e o logotipo a operar estão devidamente assinalados. Outra das tarefas do PSA é a pontualidade na abertura do *check-in*, que se verifica 2h30m antes do STD do voo e assegura que o fecho da aceitação no balcão de *check-in* ocorre aos menos 40 minutos do STD do voo. Deve garantir que toda a bagagem registada se encontra aceite no passageiro correspondente e caso este não tenha direito a bagagem previamente adquirida, deve assegurar a emissão do pagamento de excesso de bagagem. Todos os serviços extras como lugares reservados, filas de emergência, deve assegurar a sua cobrança, por meio da emissão de um formulário próprio dado ao passageiro para pagamento no “*Sales Desk*” (balcão de Serviço ao Cliente).

No embarque o PSA deve garantir a sua presença, por norma 1h antes da chegada do voo, por forma a assegurar o pré-embarque dos passageiros na sala de embarque, visto os voos da Jet2.com, na escala de Faro serem maioritariamente alocados em mangas telescópicas. O embarque é agilizado de forma eficiente, nomeadamente na pontualidade do voo, garantindo que os seus passageiros usufruem de uma experiência segura. À chegada do voo é alocado um PSA para o desembarque de passageiros, como forma de representação da companhia aérea, sendo que um outro elemento já se encontra na área de Chegadas Internacionais, no sentido de acompanhar todo o processo de recolha de bagagem.

5.2.2. Customer Service Agent

O *Customer Service Agent*, designado como CSA, pode considerar-se o elo de ligação entre o PSA e o Superior hierárquico, transpondo eventuais incidentes e ocorrências durante a operação, seja no *check-in*, embarque ou recolha de bagagem. Esta função é realizada no balcão de Vendas (*Sales Desk*) onde o perfil do CSA é evidenciado com o atendimento dedicado a cada cliente, de modo a proporcionar um serviço de excelência, com vista a uma experiência memorável. O *Customer Service Agent* tem a responsabilidade da venda de voos, o recebimento de cobranças de excesso de bagagem e outras receitas tais como lugares na fila de emergência ou lugares extras (*Extra Seat*) no voo, e no decorrer da Operação procede ao cancelamento de passageiros em falta (*NOSHOW*). Outra das tarefas inerentes a esta função é o processamento de bagagem danificada, atrasada ou perdida à chegada do voo. Para isso é necessário conhecimentos específicos de “*Lost&Found*”, em que se verifica o domínio do sistema *SITA* “*World Tracer*”, fornecido pela IATA para rastreamento de bagagem danificada ou perdida e utilizado por todas as companhias aéreas membros da IATA. Por sua vez, é tarefa do CSA, na escala de Faro, proceder ao envio de toda a bagagem perdida não reclamada, após um período de 6 meses a Instituições de caridade, em representação da companhia.

Esta função remete para disciplinas académicas como o Marketing de experiências, em que é valorizado a experiência turística, nomeadamente a experiência do passageiro acerca da sua viagem com a criação de memórias, através de um serviço memorável. É com a autenticidade do serviço dedicado pela equipa da Jet2.com, com o empenho em tornar cada experiência única, que todos os colaboradores interiorizam o lema “*Happy to Help*”, o qual disponibiliza um serviço *VIP* a todos os seus passageiros.

5.3. Reflexão crítica

A Jet2.com apresenta-se como uma companhia aérea “*Friendly Fares*”, que tem desenvolvido o seu negócio de forma sustentável, caracterizada como a terceira maior companhia aérea no Reino Unido. Os seus serviços pretendem ser distintos das conhecidas companhias aéreas *Low Cost*, por meio da oferta de um serviço com foco na satisfação dos seus clientes através da experiência da viagem como memorável e única. O passageiro que escolhe esta companhia aérea viaja normalmente em família ou em grupo e procura que todos os preparativos da viagem sejam tratados antecipadamente pela companhia ou por meio do tour operador Jet2Holidays. É usual a compra da viagem como um package em que se complementa

o avião com a acomodação no hotel e em que a representação da companhia está presente 24h por dia. Este tipo de passageiro disponibiliza mais recursos e tempo para a viagem pois procura um ambiente familiar e acolhedor, em que a percepção da experiência de viagem é importante para impulsionar a sua confiança na companhia aérea. Atento aos pormenores este passageiro reconhece muitas vezes os atributos e qualidades como a simpatia ou dedicação dos colaboradores.

Neste sentido o colaborador deve corresponder às expectativas do passageiro desempenhando a sua função com honestidade, confiança e dedicação nas suas tarefas. A integração na empresa como PSA proporcionou uma atitude sempre positiva, perante as tarefas a desempenhar bem como permitiu valorizar o *know-how* adquirido anteriormente noutras empresas. A formação profissional dada pela empresa, ao nível dos sistemas informáticos como o sistema *INK*, para aceitação de passageiros e bagagem e ao nível emocional, com a formação “*Take Me There*”, deixou marcas enraizadas na assimilação dos valores da empresa e no modo de atendimento ao cliente, que ficarão para sempre. Esta formação foi crucial para alcançar a excelência no atendimento ao cliente, na qual se identifica elementos inerentes à disciplina de Marketing de Experiências, do Mestrado em Turismo, procurando que cada cliente vivencie a sua viagem como uma experiência única e memorável, o que originará a criação de memórias que conduzirão à sua fidelização.

Os colaboradores desta companhia, nomeadamente na escala de Faro, apresentam-se motivados e com um elevado sentimento de pertença com a organização, por forma a alcançar os objetivos propostos pela empresa, a qual valoriza e estimula a equipa com incentivos remuneratórios e notas internas de agradecimento pessoais.

Houve a oportunidade de viajar até à sede da companhia aérea, em Leeds Bradford para o reconhecimento da empresa pela excelência do atendimento ao cliente e trabalho em equipa, o que contribuiu para o aumento da satisfação e motivação para com a organização. O resultado apresenta-se como uma equipa dinâmica e coesa, procurando todos os dias ir mais além no serviço prestado aos seus clientes baseada nos mais elevados padrões de atendimento ao cliente. Os atributos como a simpatia e empatia com os clientes é demonstrado num primeiro momento com a receção de boas vindas à chegada dos passageiros no *check-in* e posteriormente na sua aceitação e embarque no voo. O trabalho em equipa está envolvido em todo o processo em que a sincronização entre tarefas e colegas permite o cumprimento com êxito da superação dos problemas e expectativas dos clientes.

A motivação e o empenho desempenhado na função de *PSA* foi fonte de inspiração para alcançar novos desafios com a realização de tarefas inerentes ao Balcão de Vendas (*Sales Desk*) passando a desempenhar a função de *CSA* (*Customer Sales Agent*). Sendo um espaço relativamente pequeno, partilhado em simultâneo por dois colaboradores foi possível desenvolver a flexibilidade na partilha do espaço e tarefas, desenvolvendo a autonomia e a gestão do tempo. A possibilidade de dedicar mais atenção ao cliente foi uma das vantagens como *CSA*, uma vez que o cliente quando se desloca ao balcão de Vendas não está com pressa de despachar a sua bagagem ou de fazer o *check-in*. O *CSA* tem como tarefas inerentes ao Balcão de Vendas a gestão de processos referentes aos perdidos e achados e nesse sentido houve um desenvolvimento na capacidade de resolução de problemas e tomada de decisão assim como a aprendizagem do sistema informático *World Tracer* que conferiu capacidades técnicas, as quais a disciplina de Informática revelou ser fundamental para a sua aquisição.

Não obstante, a sazonalidade continua a manifestar-se nos meses de inverno em que a Companhia aérea é obrigada a reduzir a carga horária dos seus colaboradores, dando lugar a contratações sazonais apenas nos meses de verão. A programação dos seus voos manifesta-se concentrada em picos durante o dia, o que origina horários de trabalho mais flexíveis repartidos em dois períodos distintos do dia.

Outra limitação da empresa prende-se com a inexistência de uma tabela de evolução de carreira não possibilitando a evolução salarial do colaborador em graus distintos, o que permite à empresa estabelecer a definição de tempo para a evolução do colaborador na empresa.

O conhecimento das diversas realidades no âmbito profissional possibilitou a constante atualização dos conhecimentos adquiridos nas diversas empresas. O capítulo seguinte destaca as tarefas inerentes à função de *TTAE*, desempenhada na empresa *Groundlink* no departamento de Operações, por forma a uma melhor compreensão do percurso profissional.

6. A empresa Groundlink

6.1. A História

A empresa Groundlink, com sede na cidade de Lisboa, designa-se como uma empresa de prestação de serviços para o setor aeronáutico em diversas áreas de negócio, nomeadamente em serviços de limpeza, formação aeroportuária (*Safety&Security*), recrutamento de assistentes de bordo e posteriormente no *Handling* (Classe 1 e 2). A empresa foi fundada em 2008, prestando serviços de limpeza técnica a aeronaves, operando atualmente em 25 aeroportos nacionais e internacionais, contando com 450 colaboradores distribuídos por quatro países. Posteriormente com o crescimento e consolidação da empresa no setor aeroportuário foi fundada no ano 2015, a empresa Groundlink, orientada para a prestação de serviços de *Handling*, mantendo a preocupação de prestar um serviço de qualidade aos seus clientes. A sua principal área de negócio é a prestação de serviços aeroportuários, nomeadamente a assistência a passageiros com o serviço de atendimento presencial no *check in*, tratamento de bagagem e embarque dos passageiros, sendo a companhia aérea Ryanair o seu principal cliente, em Portugal. A empresa Groundlink teve o seu início com a primeira base nos Açores em Março de 2015, apostando um ano depois na abertura da base de Faro e em junho do mesmo ano no aeroporto do Porto, seguindo-se Lisboa e no final do mesmo ano na Ilha Terceira, nos Açores.

6.2. Análise e Descrição de Funções

A Groundlink procedeu à abertura da base de Faro em Março de 2016, a qual possibilitou um incremento de recursos humanos, concretamente na área de passageiros. A função de TTAE desempenhada na empresa é alvo de descrição neste trabalho, no que concerne ao departamento de Operações, no período compreendido entre 26 de Março e 30 de Junho de 2017. É neste departamento que a coordenação de Operações e todo o trabalho associado, desenvolve a sua operação em cumprimento com os requisitos e normas definidos pela empresa e a indústria aeronáutica. O TTAE nas Operações deve possuir um sentido de organização apurado, em que o planeamento da Operação é efetuado previamente em consonância com as entidades aeroportuárias. Importa salientar que a Groundlink começou por prestar assistência aos voos da companhia aérea Ryanair, na base de Faro, coordenando todos os movimentos de voos. Neste departamento, o TTAE tem a responsabilidade de, em sistema próprio da companhia aérea, verificar o movimento diário dos voos previstos e divulgá-lo às autoridades aeroportuárias, de modo que em consonância as mesmas possam coordenar a alocação de balcões de *check-in* como também o estacionamento das aeronaves na Placa. O planeamento de alocação de recursos

humanos é efetuado por meio de escalas diárias, no dia anterior à operação bem como a divulgação do movimento de voos, por meio de mensagens via *SITA*. É precisamente através deste tipo de mensagens online, que divulga todas as informações relevantes dos voos acerca dos movimentos de chegada, partida, mudança de equipamento, plano de carregamento das aeronaves e número de passageiros transportados. Cabe ao TTAE nas Operações elaborar um mapa diário em que são descritos todos os voos e respectivos equipamentos e destinos a operar, sendo uma tarefa que exige concentração, pois é com base nesta documentação que monitoriza toda a operação diária. Tem como tarefas inerentes à sua função, as comunicações via Fonia *VHF* com os cockpits, sendo fornecidas informações no que concerne ao combustível que as aeronaves necessitam para o seu regresso, passageiros transportados a bordo, casos especiais à chegada, *jumpseats* etc. Neste sentido coordena os processos entre as áreas de passageiros e Placa, promovendo o bom funcionamento da Operação em terra.

6.3 Reflexão crítica

Os serviços aeroportuários, concretamente a assistência a passageiros da Groundink têm como principal cliente a companhia aérea Ryanair.

Com o fenómeno das companhias aéreas *Low Cost* houve uma mudança de paradigma, relativamente às distâncias entre cidades, sendo que a deslocação de um destino deixou de ser o número de quilómetros percorridos passando a ser mais relevante o tempo despendido na sua prossecução. O passageiro que viaja na Ryanair tem como motivação a realização da viagem com duração de poucas horas e para a qual não pretende despende um custo elevado. Este passageiro viaja com pouca bagagem e utiliza a internet como ferramenta principal no processo de compra. Ao nível da prestação de serviços na área de passageiros, este tipo de companhia aérea, quer pela natureza da operação quer pela pouca qualidade no serviço percecionado pelos clientes, não permite um aprofundamento na ótica do atendimento ao cliente.

O perfil do colaborador na Groundlink apresenta-se com um capital humano pouco experiente e maioritariamente jovem, em que a principal motivação é a possibilidade da sua inserção no mundo do trabalho. Concomitantemente, apesar da motivação ser um estímulo para alcançar o sucesso do desempenho das tarefas, denota-se a inexistência da cuidada apresentação e imagem perante o passageiro, em representação da empresa.

Desta forma, seria oportuno inculcar nos seus colaboradores os valores e missão da empresa, com a elaboração de um manual de acolhimento e apresentação, ao nível da imagem.

No que concerne às competências individuais, a integração dos colaboradores na empresa poderia conduzir a um aprofundamento na promoção da autoconfiança e autonomia, com uma particular atenção à capacitação de técnicas de atendimento, para uma diferenciação do serviço prestado aos seus clientes. Os conhecimentos teóricos adquiridos nas disciplinas de Princípios Gerais de Turismo e Inovação no Turismo foram importantes para a compreensão deste segmento de viajante, para uma melhor adaptação estratégica, com vista à superação das expectativas dos clientes.

Com a abertura da Groundlink na escala de Faro tornou-se necessário, a existência de um departamento que operasse como o elo de ligação entre a área de placa, Tripulações e área de passageiros. A integração no departamento de Operações foi um desafio constante, em que a coordenação da Operação em terra foi assegurada de forma assertiva, garantindo a operacionalidade de todas as atividades.

O TTAE nas Operações tem um perfil único, em que todos os dias é posto à prova a sua resistência ao stress, autonomia e capacidade de liderança. O planeamento da operação exige desta função uma autoconfiança na execução de tarefas e uma gestão eficiente nas prioridades a cumprir. O sucesso da operação depende da elevada responsabilidade e capacidade de resiliência face aos problemas e possíveis soluções.

No percurso académico a gestão e cumprimento dos prazos tornou-se uma ferramenta eficaz, que foi aplicada nas tarefas que implicaram o cumprimento de prazos específicos, como a divulgação em tempo real de mensagens *SITA* ou a prioridade da informação na comunicação entre departamentos.

Considera-se uma mais valia os conhecimentos técnicos, adquiridos em funções já desempenhadas noutras empresas, que nesta organização foram consolidados e atualizados a nível de processos operacionais, veja-se o caso do envio de mensagens via *SITA*, que anteriormente eram elaboradas por telex e passou a ser online.

Houve a necessidade de formar dois colaboradores no departamento de Operações, para colmatar a falta de recursos humanos com conhecimentos técnicos específicos para a função, nomeadamente o domínio da comunicação, dos sistemas informáticos e da dinâmica das

atividades envolventes. Esta formação contou com a partilha do know-how que foi adquirida ao longo dos anos nas diversas empresas.

Observou-se a falta de comunicação existente a nível hierárquico, entre departamentos e na relação entre colegas, que poderá ser explicado pelo baixo custo que estes representam para a empresa e a falta de perspetivas a longo prazo.

Houve oportunidade para aferir a fraca promoção do trabalho em equipa, muito devido à falta de conhecimentos técnicos e organizacionais que permitem uma operação de sucesso.

Um dos desafios da Groundlink, como empresa de prestação de serviços em terra, é a interdependência com o seu principal cliente, a companhia aérea Ryanair, a qual é sensível às variações económicas e à concorrência, sendo uma estratégia a captação de novos clientes.

7. Notas Finais

Ao longo dos tempos foi possível a aquisição, a consolidação e aperfeiçoamento dos conhecimentos adquiridos no percurso académico e adaptá-los à experiência profissional vivida. As mudanças ocorridas no mundo empresarial manifestam-se em oportunidades que devemos abraçar, promovendo um pensamento crítico e a capacidade de alcançar novos objetivos e metas.

A integração na empresa TAP Air Portugal alavancou a possibilidade de aplicar os conhecimentos teóricos da licenciatura à compreensão do conceito de turismo, em particular o transporte aéreo e a sua dinâmica. O fluxo de chegadas e partidas no aeroporto de Faro permitiu na sua observação, uma melhor compreensão do perfil do passageiro, o qual se foi modificando ao longo dos tempos.

Foi vivenciada uma aviação comercial em que o tipo de passageiro apresentava um certo requinte e a empresa, em resposta apostava numa seleção cuidada nos seus colaboradores, com um elevado grau de exigência no desempenho das suas funções e rigor nas tarefas desempenhadas. A passagem institucional para a Groundforce não apresentou grandes mudanças nos procedimentos e nas tarefas a desempenhar, uma vez que continuou a haver um vínculo com a organização, enquanto subsidiária do Grupo TAP. Mas foi nesta empresa que surgiu a oportunidade de desempenhar diversas tarefas nos diferentes departamentos. Como primeiro desafio, foi de extrema importância o desempenho da função de TTAE no departamento de HOC, o qual permitiu não só o alargamento do conhecimento da indústria, mas a consolidação da importância da comunicação e assertividade no trabalho. Foi com base nos conhecimentos técnicos adquiridos no HOC que o desempenho da função nas Operações na Groundlink sustentou a aplicação do *know-how* na formação de novos colaboradores. Contudo ao desempenhar funções neste departamento foi constatado que o mesmo sofreu alterações, devido à evolução dos tempos. Destaca-se a inovação do envio online das mensagens *SITA* que anteriormente eram geradas em forma de telex, o que permite uma redução do gasto em papel e equipamentos eletrónicos como impressoras. Outra característica distintiva são as condições de trabalho, que se apresentam com horários menos flexíveis para a tomada de refeição e o aumento das tarefas a concretizar face ao reduzido número de colaboradores existentes. Por outro lado, surgiu a oportunidade de aperfeiçoamento da capacidade de assertividade e resiliência adquiridas no HOC no desempenho da função de Supervisor, a qual

exige uma elevada capacidade de resistência ao stress, que poderá ser alicerçada com autoconfiança gerada pela experiência profissional.

O percurso profissional adotado permitiu o contato com outras culturas, colegas e diferentes graus de exigência da função, para uma maior tomada de consciência das modificações do passageiro ao longo dos anos e do serviço prestado nas empresas TAP Air Portugal, Jet2.com, Groundlink e Groundforce.

Assiste-se a uma aviação que tem vindo a perder o seu encanto, em que a exigência e o rigor na excelência do atendimento ao cliente dão lugar à descaracterização da função de TTAE, com vista apenas ao incremento de receitas da operação. O apoio à subcontratação de colaboradores cada vez mais jovens, sem perspectivas de futuro e pouca experiência no setor são algumas das limitações que as empresas padecem. No caso da Groundlink observa-se um capital humano muito jovem, com pouca abertura para uma análise crítica do desempenho da função e possíveis melhorias.

Os valores transmitidos na empresa Jet2.com galvanizam a esperança numa aviação mais dedicada e atenta às expectativas e satisfação dos seus clientes.

Na Groundforce o capital humano também sofreu alterações ao longo dos anos, dispondo a empresa do apoio à subcontratação em algumas escalas, todavia a evolução na carreira continua a motivar os seus colaboradores. A empresa tem procurado chegar mais próximo dos seus colaboradores, através de ferramentas como a intranet com o “*MY Groundforce*” e com uma estratégia baseada na comunicação e transparência.

Pretende-se com a função de formadora, a oportunidade de partilhar os conhecimentos fulcrais adquiridos, através da longa experiência no setor, aos jovens colaboradores, por forma a impulsionar o rigor, qualidade e exigência necessários para o sucesso das suas carreiras.

As tabelas seguintes, permitem uma reflexão relativamente às competências adquiridas em cada empresa, expressadas numa escala de likert de 5 níveis, em que 1 corresponde a fraco e 5 a muito bom.

Tabela 3.2 Competências TTAE/PSA Comparativo

Competências	TAP Air Portugal	Groundforce	Jet2.com
Conhecimentos técnicos	4	5	3
Assertividade	3	4	4
Resiliência	3	4	4
Trabalho em Equipa	4	4	5
Formação interna	4	4	5
Compromisso Organizacional	3	4	5
Comunicação	4	5	4
Domínio de línguas estrangeiras	5	4	2
Autonomia e Resolução de problemas	4	4	3
Resistência ao stress	4	5	4
Gestão de conflitos	3	4	5
Imagem e Postura	5	4	5

Fonte : Groundforce Portugal (Groundforce Portugal, 2020e)

As competências como o trabalho em equipa, a formação interna e o compromisso organizacional foram mais expressivos na companhia aérea Jet2.com, assim como a comunicação foi determinante na empresa Groundforce. Por outro lado, o domínio de línguas estrangeiras foi essencial na empresa TAP Air Portugal, sendo a Resiliência ao stress determinante na Groundforce. A imagem e postura são competências mais expressivas nas empresas TAP Air Portugal e Jet2.com.

Tabela 3.3 Competências HOC versus Operações Comparativo

Competências	Groundforce	Groundlink
Capacidade de Organização	5	4
Comunicação	5	4
Resiliência	5	4
Resistência ao stress	5	4
Autonomia e Resolução Problemas	5	5
Capacidade de Liderança	4	4
Trabalho em equipa	5	4

Fonte : Groundforce Portugal (Groundforce Portugal, 2020e)

A análise das competências na função de TTAE no departamento do HOC na empresa Groundforce e as competências de TTAE nas Operações na empresa Groundlink, permite aferir que a resiliência, o trabalho em equipa, a comunicação, resistência ao stress bem como a capacidade de organização, autonomia e resolução de problemas foram essenciais para o desempenho da função e consolidadas nas duas empresas, com uma expressividade maior na Groundforce.

O paradigma da aviação atualmente suscita a preocupação da sobrevivência do turismo, em particular o Transporte aéreo, no que concerne à pandemia COVID-19. O apoio a este setor é fulcral e a sua envolvente terá que agir como um todo, baseado em parcerias globais com a consciência que o setor necessita de alavancar a confiança e segurança nas viagens.

Atualmente várias medidas foram postas em prática pelas empresas para a reabertura em segurança da atividade. Pela natureza contratual destaca-se as medidas implementadas na Groundforce aos seus colaboradores e clientes. Numa primeira fase, a empresa optou por tomar medidas como o apoio ao regime *Lay-off* simplificado. Mais recentemente, decidiu adotar medidas enquadradas no apoio extraordinário à retoma progressiva da atividade, nos termos do Programa de Estabilização Económica e Social da Resolução do Conselho de Ministros nº41/2020 de 6 de junho. Assiste-se a uma recuperação da atividade da empresa faseada que

atenua o efeito negativo no equilíbrio da empresa. Contudo, a imposição de “quarentenas” impostas pelos países europeus e a restrição das viagens dos passageiros para o continente americano contribuem para a lenta recuperação da atividade. De acordo com a comunicação interna, para o mês de outubro de 2020 estão previstos 8000 movimentos em detrimento dos 20.568 que estavam anteriormente previstos. Neste sentido, as medidas adotadas pela empresa passam pela redução do período normal de trabalho dos administradores executivos em 5%, tendo sido estabelecido a redução de 5% do período normal de trabalho a 1504 colaboradores (56% do total), 20% relativamente a 562 colaboradores (21% do total), 185 colaboradores permanecem com 40% de redução (7% do total) e 16% do total, ou seja, 425 colaboradores ficarão com 60% de redução do período normal de trabalho. Para o período efetivo de trabalho, segue a empresa as orientações definidas pela DGS em que é adotado, em determinados departamentos como os recursos humanos, o recurso ao trabalho em espelho e tele trabalho. O uso obrigatório de máscara e álcool gel, disponibilizados pela empresa, é uma regra que os colaboradores seguem em todos os departamentos em alinhamento com a prática do distanciamento social.

Espera-se assim, que a aplicabilidade destas medidas facilite a rápida retoma da atividade e que incremente novamente a confiança no setor.

8. Conclusão

O turismo é uma das principais atividades comerciais a nível mundial, que contribui para o desenvolvimento e crescimento económico de muitos países. Contudo, trata-se de um fenómeno volátil e sensível à variação de risco, sujeito à evolução externa de cada país, nomeadamente no comportamento económico. A interdependência do transporte aéreo e da indústria do turismo, é alicerçada com o acesso aos mercados internacionais, através de uma rede de transportes eficiente e rápida, contribuindo para a alavancagem da economia global.

O desafio atual no setor da aviação é global, com impactos na indústria da aviação comercial a nível planetário. O cenário atual, inimaginável, que testa as empresas pelo combate à sua sobrevivência, deixando aeroportos repletos de aeronaves estacionadas e tripulações em terra. Torna-se assim urgente, alavancar a reabertura da indústria do setor aéreo no sentido de mitigar os efeitos negativos da pandemia, que originou problemas sérios e irrefutáveis de diversas companhias aéreas, que viram na sua atividade a necessidade de ajuda financeira por parte dos seus governos, como forma de sobrevivência.

Da descrição histórica e operacional das diversas empresas e das funções, destaca-se o compromisso organizacional dos seus colaboradores. O descritivo de funções e tarefas inerentes permitiu o conhecimento da exigência das mesmas, em que atributos como a resistência ao stress, a resiliência, trabalho em equipa e a capacidade de resolução de problemas são fundamentais para o sucesso no seu desempenho. Salienta-se a dedicação e motivação existente nos colaboradores nas empresas mencionadas, assim como o compromisso organizacional. O desempenho da função de TTAE, teve como base os conhecimentos adquiridos na licenciatura em Turismo no ramo de Marketing, com o aprofundamento da dinâmica turística e transporte aéreo. As tarefas desenvolvidas ao longo dos anos em diversos departamentos, nomeadamente no HOC possibilitaram o desenvolvimento dos conhecimentos em aviação, permitindo o contributo na eficácia da operação de assistência em terra. As tarefas de supervisão permitiram o desenvolvimento de competências como a comunicação, capacidade organizacional, resistência ao stress, em que a consolidação dos conhecimentos adquiridos no primeiro ano de mestrado, foram postos em prática, com maior rigor e assertividade. A formação profissional possibilitou, não só um elevado contributo a nível pessoal, como implementou uma maior exigência e segurança na partilha dos conhecimentos adquiridos com os colaboradores.

As empresas TAP Air Portugal, Groundforce e Jet2.com assumem a importância da formação profissional interna, como uma ferramenta imprescindível para a satisfação dos seus

clientes e passageiros. Estas empresas demarcam-se de outras pela capacitação de competências aos seus colaboradores, para que seja possível prestar um serviço de excelência ao cliente, de uma forma eficiente.

As limitações verificadas passaram numa primeira fase, pela restrição na partilha da informação da *intranet* das diversas companhias e na autorização formal de as partilhar integralmente neste trabalho e numa segunda fase, pela dificuldade em aprofundar o conhecimento da empresa Groundlink, nomeadamente sobre o modelo de negócio e caracterização dos recursos humanos, devido à fraca qualidade da informação disponibilizada pela empresa nos diversos canais.

Em suma, no contexto atual o turismo e em particular o transporte aéreo terão de se adaptar às mutações emergentes deste contexto excecional, por forma a mitigar os impactos negativos daí decorrentes. No âmbito da gestão operacional da assistência em terra, o conhecimento mais aprofundado e também abrangente relativamente às funções e aos departamentos e suas dinâmicas, contribuirá para investigações futuras que explorem a ligação entre os conceitos teóricos e a eficiência prática dos procedimentos, por forma a identificar os fatores de satisfação inerentes às viagens no atual contexto aeroportuário.

Referências bibliográficas

- Adamczyk, P. & W. B. (2020). *Unpicking Portugal's export performance: A microdata analysis*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/71df6aa3-en>.
- Araújo, A. R. R. B. L. de. (2015). *O branding emocional na tap-o caso da campanha "de braços abertos"* [Universidade Católica Portuguesa]. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/20218>
- Barros, J. (2007). *Fernando Pinto é oficialmente líder da IATA*. Publituris. <https://www.publituris.pt/2007/06/05/fernando-pinto-oficialmente-lder-da-iata-2/>
- Barros, V. (2018). *Turismo em Portugal – O Jornal Económico*. Turismo Em Portugal. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/turismo-em-portugal-276098>
- Bom, J. (2005). *TAP Portugal por José Manuel Tavares dos Santos Bom*. Universidade Nova de Lisboa.
- Bourbon, M. J. (2019). *Os leitores da "Condé Nast Traveler" votaram. E escolheram Portugal como o terceiro melhor destino do mundo*. Expresso - Economia. <https://expresso.pt/economia/2019-10-09-Os-leitores-da-Conde-Nast-Traveler-votaram.-E-escolheram-Portugal-como-o-terceiro-melhor-destino-do-mundo>
- Carregueiro, N. (2020). *Alemanha injeta 9 mil milhões na Lufthansa e fica com 20% do capital*. Jornal de Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/transportes/aviacao/detalhe/alemanha-e-lufthansa-ja-tem-acordo-para-resgatar-companhia-aerea>
- Castanho, F. (2020). *Jet2.com interrompe programa de viagens para o Algarve até 16 de agosto*. NewsAvia. <https://newsavia.com/jet2-com-interrompe-programa-de-viagens-para-o-algarve-ate-16-de-agosto/>
- Costa, D. (2017). *ONU celebra Dia Mundial do Turismo focando em sustentabilidade | ONU News*. ONU News. <https://news.un.org/pt/audio/2017/09/1213201>
- Costa, V., & Almeida, C. (2015). Low-cost carriers, local economy and tourism development at four portuguese airports. A model of cost-benefit analysis. In *Journal of Spatial and Organizational Dynamics* (Vol. 3, Issue 4). <https://www.jsod-cio.net/journal/index.php/jsod/article/view/55>
- Couto, A. (2012). *Como mudaram os logotipos das companhias aéreas*. Blog de Viagens de EDreams. <https://www.edreams.pt/blog/como-mudaram-os-logotipos-das-companhias-aereas/>
- Cunha, L. (2013). *Economia e Política do Turismo* (LIDEL (ed.)).
- Doganis, R. (2005). *The Airport Business 1st Edition*. Routledge.
- EAMT. (2020). *EAMT 2020, Lisboa, Portugal, November 3-5 2020*. <https://eamt2020.inesc-id.pt/#sp-tap>
- European Commission. (2002). *EUR-Lex - 52002DC0649*. EUR-LEX.
- Ferreira, T. B., & Santiago, M. (2016). Mestrado em Economia na especialidade de Economia Industrial Privatização da TAP: algumas reflexões. In *Privatização da TAP: algumas reflexões*. Universidade de Coimbra.
- Forte, A. (2019). *O turismo, a aviação e a governação*. Opinião - Jornal Público. <https://www.publico.pt/2019/06/27/economia/opiniao/turismo-aviacao-governacao-1873582>
- Groundforce. (2016). *Relatório e Contas 2015*.
- Groundforce. (2019). *Relatório de Contas 2018*. Groundforce Portugal. https://www.groundforce.pt/sites/default/files/2020-01/RC18_final.pdf
- Groundforce Portugal. (2011). *Groundforce Portugal, apresentação à comissão parlamentar de obras públicas, transportes e comunicações, 2011*. Comissão Parlamentar.
- Groundforce Portugal. (2020a). *Área Passageiros*. <https://www.groundforce.pt/pt->

- pt/passageiros
- Groundforce Portugal. (2020b). *Área Placa*. <https://www.groundforce.pt/pt-pt/rampa-e-bagagem>
- Groundforce Portugal. (2020c). *Carga*. <https://www.groundforce.pt/pt-pt/carga>
- Groundforce Portugal. (2020d). *Serviços VIP*. <https://www.groundforce.pt/pt-pt/servicos-vip>
- Groundforce Portugal. (2020e). *Técnico de tráfego de assistência em escala-TTAE operador de assistência em escala-OAE*. Assistência Em Escala - Caracterização Das Profissões. https://www.groundforce.pt/sites/default/files/related_links/Perfis_Funcionais.pdf
- GRUPO TAP. (2013). *Relatório Anual 2012*.
file:///Users/chr/Downloads/Relatorio_Anual_2012_PT.pdf
- GRUPO TAP. (2014). *Relatório Anual 2013*.
- GRUPO TAP. (2018). *Relatório de Gestão da TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (Consolidação) 2017*.
- Hospers, G.-J. (2005). Joseph schumpeter and his legacy in innovation studies. *Knowledge, Technology & Policy*, 18(3), 20–37. <https://doi.org/10.1007/s12130-005-1003-1>
- IATA. (2018). *Indicadores da Competitividade Regulamentar do Transporte Aéreo em Portugal*.
- IATA. (2019). *Annual Review 2019*.
<https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2019.pdf>
- IATA. (2020a). *Don't Make A Slow Recovery More Difficult with Quarantine Measures*. PRESS RELEASE N°45. <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-05-13-03/>
- IATA. (2020b). *IATA - IATA Board Declares Principles for Industry Re-start*. PRESS RELEASE N°43. <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-05-19-2/>
- Jafari, J. (1987). Tourism models: the sociocultural aspects. *Tourism Management*, 8(2), 151–159. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(87\)90023-9](https://doi.org/10.1016/0261-5177(87)90023-9)
- Jet2. (2020a). *History | Jet2 plc*. Our History.
[https://www.jet2plc.com/page.aspx?id=4294969942&terms=channel express 2020](https://www.jet2plc.com/page.aspx?id=4294969942&terms=channel%20express%2020)
- Jet2. (2020b). *Our Destinations*. https://www.jet2plc.com/our_destinations/
- Jornal Económico. (2020). *Groundforce pede auxílio de 30 milhões ao Estado*. Revista de Imprensa.
<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/transportes/aviacao/detalhe/groundforce-pede-auxilio-de-30-milhoes-ao-estado>
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism. Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390–407.
[https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3)
- Leite, J. (2011). *Restos de Coleção: Curiosidades da TAP*.
<https://restosdecoleccion.blogspot.com/2011/01/curiosidades-da-tap.html>
- Lusa. (2020). *TAP. Há acordo de princípio, mas nacionalização continua em cima da mesa*. <https://rr.sapo.pt/2020/07/02/economia/tap-ha-acordo-de-principio-mas-nacionalizacao-continua-em-cima-da-mesa/noticia/198853/>
- Observador. (2015). *Venda fechada. TAP já passou para o controlo de capitais privados*. NOTÍCIAS - EMPRESAS. <https://observador.pt/2015/11/12/venda-fechada-tap-ja-passou-para-o-controlo-de-capitais-privados/>
- Oliveira, M. (2014). *A influência dos eventos na taxa de ocupação hoteleira study case – Montebelo Viseu Hotel & Spa* [Escola Superior do Estoril].
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/8757>
- Portugália Airlines. (2020). *PGA Frota*. Frota. <https://www.portugalia-airlines.pt/Pages/Fleet.aspx>
- Renda, A; Perdígão, F; Baleiro, B. (2017). *Guião para trabalhos de mestrado. Versão 1.0*.

- Rocha, A; Coutinho, A. e Garcez, A. (2013). *TAP Air Portugal : A História da Companhia Aérea 2ªed.* (C. a Corrente (ed.)). <https://www.wook.pt/livro/tap-air-portugal-alda-rocha/15677489>
- Santiago, T. (2016). Mestrado em Economia na especialidade de Economia Industrial Privatização da TAP: algumas reflexões. In *Privatização da TAP: algumas reflexões*. Universidade de Coimbra.
- Santos, Diogo. e Miguel, A. (2014). *Quanto vale o grupo TAP? Que futuro?* [ISCTE Business School]. <http://hdl.handle.net/10071/8828>
- Shaw, S. (2016). Aviation Marketing and the Leisure Market. In A. Granham, A. Papatheodorou, & P. Forsyth (Eds.), *Aviation and Tourism - Implications for Leisure* (pp. 35–48). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315568522-14>
- SITAVA. (2012). *Acordos de Empresa GROUNDFORCE PORTUGAL. ACORDO DE EMPRESA SPDH*. https://www.sitava.pt/agreements_page/43/spdh__groundforce
- Star Alliance. (2020). *Homepage*. <https://www.staralliance.com/pt/>
- TAP Air Portugal. (2016). *Relatório de Gestão da TAP–Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (Consolidação) 2015*. [file:///Users/chr/Downloads/RC2015_TAP_SGPS_consolid I_PT.pdf](file:///Users/chr/Downloads/RC2015_TAP_SGPS_consolid_I_PT.pdf)
- TAP Air Portugal. (2019a). *Obrigações TAP 2019-2023*. Folha Da Oferta. <https://www.tapairportugal.com/pt/obrigacoes-tap>
- TAP Air Portugal. (2019b). *Relatório de Gestão da TAP–Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (Consolidação) 2018*. [file:///Users/chr/Downloads/RCRA TAP SGPS Consolidado 2018_PT.pdf](file:///Users/chr/Downloads/RCRA_TAP_SGPS_Consolidado_2018_PT.pdf)
- TAP Air Portugal. (2020a). *A história da TAP — Institucional*. A Nossa História. <https://www.tapairportugal.com/pt/a-nossa-historia>
- TAP Air Portugal. (2020b). *Destinos TAP | TAP Air Portugal*. Destinos TAP. <https://www.flytap.com/pt-pt/destinos>
- TAP Air Portugal. (2020c). *Frota da TAP - Explore os aviões TAP*. Conhecer a Frota. <https://www.flytap.com/pt-pt/a-bordo/conhecer-a-frota>
- TAP Air Portugal. (2020d). *Frota histórica*. <https://www.tapairportugal.com/pt/a-nossa-historia/frota-historica>
- TAP Air Portugal. (2020e). *Relatório de gestão e contas consolidadas 2019*.
- TAP Air Portugal. (2020f). *TAP Clean&Safe | TAP Air Portugal*. <https://www.flytap.com/pt-pt/recomendacoes-covid-19>
- TAP Air Portugal. (2020g). *TAP news - INTRANET*.
- Theobald, W. (2005). The meaning, scope, and measurement of travel and tourism. In W. Theobald (Ed.), *Global Tourism 3rd* (pp. 5–24). Elsevier Science. <http://books.elsevier.com>
- Turismo de Portugal. (2018). *Relatório de Sustentabilidade | 2017*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Sustentabilidade/Estratégia de Sustentabilidade/relatorio-sustentabilidade-2017.pdf>
- Turismo de Portugal. (2020a). *Portugal com três observatórios na rede internacional de observatórios de sustentabilidade da OMT*. Notícias.
- Turismo de Portugal. (2020b). *TravelBI*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/HomePage.aspx>
- Vieira, I. (2020). *O desempenho económico-financeiro dos hotéis face à evolução do turismo em Portugal*. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/4937>
- Vieira, M. (2015). *Gestão do Capital Humano na Groundforce Portugal* [Universidade de Lisboa]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10962/1/DM-MJBALV-2015.pdf>
- Vinha, N. e Suspiro, A. (2020). *Acordo à vista na TAP pode evitar nacionalização. Estado reforça posição na companhia*. Observador.

Anexos

Anexo 1- TAPMATIC- Sistema de Reservas

Diário Popular de 25 de Abril de 1974

Os quatro componentes da Association P. C.



A TAP apresenta o TAPMATIC

O seu novo Sistema Automático de Reservas e Controle de Partidas

TAPMATIC — O novo sistema electrónico que coopera na execução de quase todas as fases de gestão de uma Companhia Aérea — instantânea e eficazmente — com o auxílio de 2 computadores IBM 370/158.

A finalidade principal deste sistema é permitir à TAP melhorar o serviço aos seus Clientes. O Tapmatic além de permitir fazer reservas com um tempo médio de espera não superior a 2 minutos, oferece ainda informações do maior interesse para qualquer passageiro, tais como: horários e tarifas, reservas de hotéis, informações sobre vistos, passaportes e vacinas, clima, câmbios, tours, etc., etc.

O Tapmatic tem ainda a grande vantagem de nos tornar mais humanos, pois libertos de um sem número de tarefas, que o Tapmatic resolve impecavelmente, ficamos muito mais ao

seu dispor, para que cada vez mais sintamos prazer em voar com a TAP.

Já em funcionamento a 1.ª FASE (Lisboa, Porto, Funchal e Faro), o Tapmatic estará a funcionar em pleno em 1975.

TAPMATIC — 2290 ligações a 267 cidades, através de uma rede privada totalmente computadorizada e ainda com recurso a satélite para as comunicações com o Continente Americano e a África Austral.

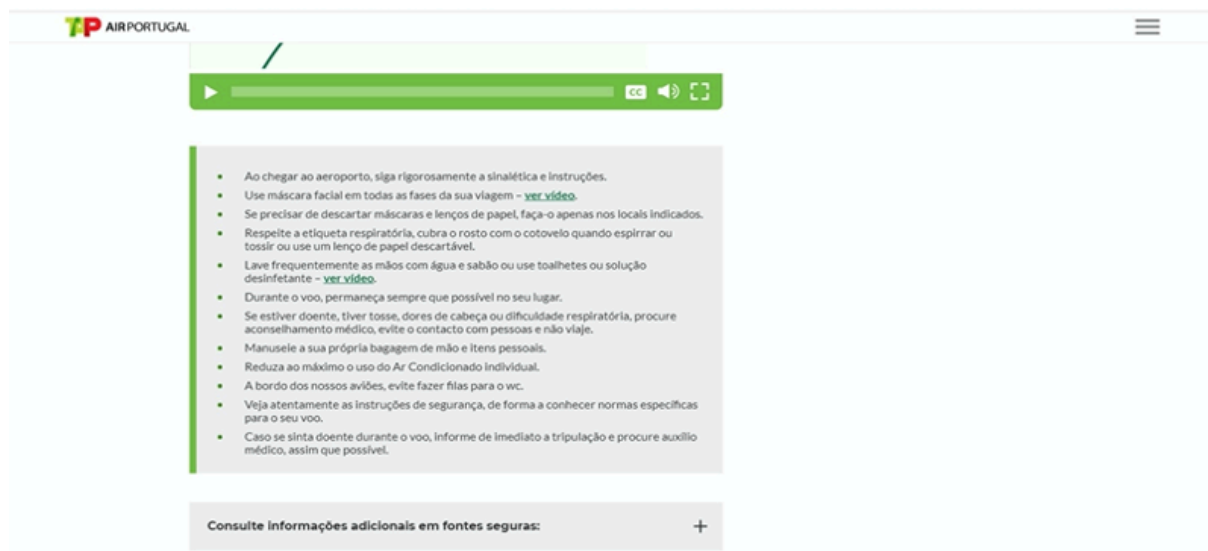
A utilização do Tapmatic foi acompanhada por um programa especial de instrução. A TAP até agora organizou 55 cursos que totalizaram mais de 34000 horas.

TAPMATIC — o maior e o mais complexo sistema jamais instalado em Portugal e, sem dúvida, um dos mais avançados deste tipo de operação nas Companhias de Aviação de todo o mundo.



Fonte :Blogue Restos de Colecção (Leite, 2011)

Anexo 2 - TAP Air Portugal Medidas Preventivas divulgadas aos passageiros



The image shows a screenshot of a video player interface for TAP Air Portugal. The player has a green progress bar and control icons (play, volume, full screen). Below the video area, there is a list of preventive measures for passengers, presented in a grey box with a green border. At the bottom of this box, there is a link to consult additional information from reliable sources.

TAP AIRPORTUGAL

- Ao chegar ao aeroporto, siga rigorosamente a sinalética e instruções.
- Use máscara facial em todas as fases da sua viagem - [ver vídeo](#).
- Se precisar de descartar máscaras e lenços de papel, faça-o apenas nos locais indicados.
- Respeite a etiqueta respiratória, cubra o rosto com o cotovelo quando espirrar ou tossir ou use um lenço de papel descartável.
- Lave frequentemente as mãos com água e sabão ou use toalhetes ou solução desinfetante - [ver vídeo](#).
- Durante o voo, permaneça sempre que possível no seu lugar.
- Se estiver doente, tiver tosse, dores de cabeça ou dificuldade respiratória, procure aconselhamento médico, evite o contacto com pessoas e não viaje.
- Manuseie a sua própria bagagem de mão e itens pessoais.
- Reduza ao máximo o uso do Ar Condicionado Individual.
- A bordo dos nossos aviões, evite fazer filas para o wc.
- Veja atentamente as instruções de segurança, de forma a conhecer normas específicas para o seu voo.
- Caso se sinta doente durante o voo, informe de imediato a tripulação e procure auxílio médico, assim que possível.

Consulte informações adicionais em fontes seguras: [+](#)

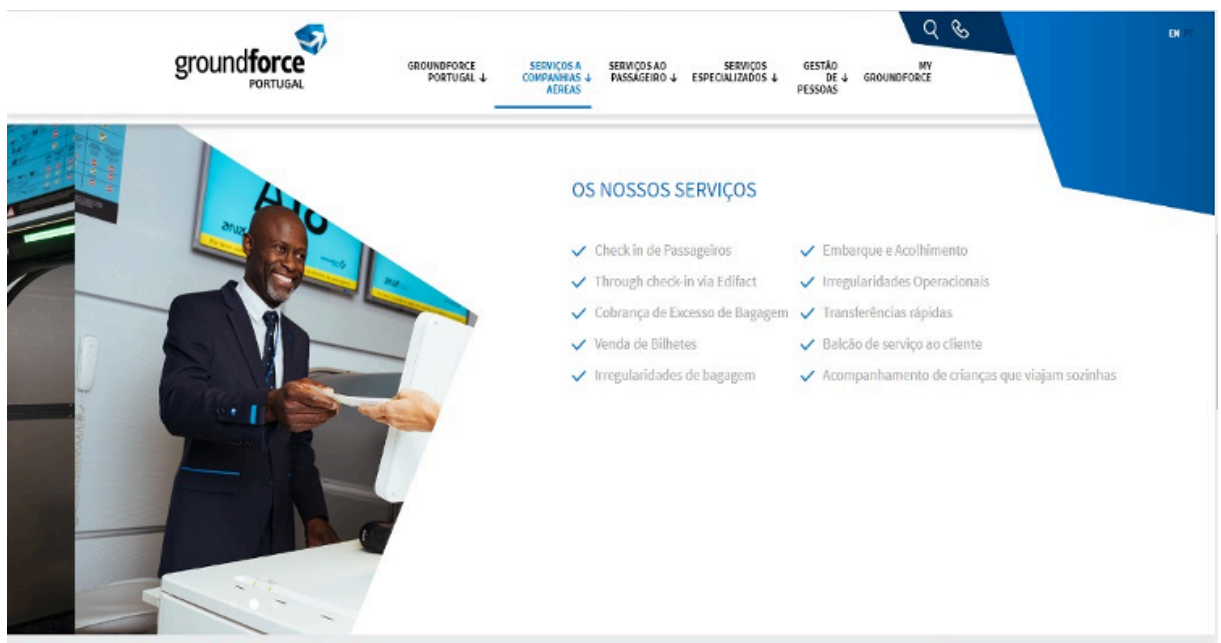
Fonte : Tap Air Portugal (TAP Air Portugal, 2020f)

Anexo 3 - Principais Serviços da empresa Groundforce: Área da Placa:



Fonte: Groundforce Portugal (Groundforce Portugal, 2020b)

Anexo 4 - Área de Passageiros:



Fonte: Groundforce Portugal (Groundforce Portugal, 2020a)

Anexo 5 - Área da Carga:



Fonte: Groundforce Portugal (Groundforce Portugal, 2020c)

Anexo 6 - Assistências Especiais:



Fonte : Groundforce Portugal (Groundforce Portugal, 2020d)