



**Gestão de viagens: uma análise qualitativa da demanda pela criação de um manual para melhorar o desempenho do profissional de Secretariado, nesta atividade**

**Travel management: a qualitative analysis of the demand for the creation of a manual to improve the performance of the secretariat professional, in this activity**

Debora Aparecida Ferreira<sup>1</sup>

Luana Martins<sup>2</sup>

Maria do Carmo Ferreira Lima<sup>3</sup>

**Resumo**

O objetivo geral deste artigo foi verificar a demanda para propor aos futuros profissionais a elaboração de um manual sobre gestão de viagens que auxilie nas diversas necessidades de quem lida no cotidiano secretarial com a missão de enviar e receber viajantes de negócios. Nesse sentido, buscou-se esclarecer como atua um profissional de secretariado quando está no papel de um gestor de viagens, independente do cargo ocupado na organização. Destaca ainda o papel das políticas de viagens e com quais ferramentas é possível otimizar processos. Foi utilizada a pesquisa qualitativa com um levantamento bibliográfico, assim como uma abordagem analítica tanto quali quanto quantitativa das informações e opiniões dos respondentes sobre o tema pesquisado. Os resultados obtidos permitiram verificar que os entrevistados têm dúvidas de como executar a gestão de viagens, a maioria não teve contato com nenhum manual e gostariam de tê-lo. Conclui-se que, apesar de ser uma tarefa

---

<sup>1</sup> Tecnóloga em Automação de Escritórios e Secretariado pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec-SP), Av. Tiradentes, 615, Bom Retiro, São Paulo - SP, CEP: 01124-060.

E-mail: [lumartins2601@gmail.com](mailto:lumartins2601@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2994-1480>

<sup>2</sup> Tecnóloga em Automação de Escritórios e Secretariado pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec-SP), Av. Tiradentes, 615, Bom Retiro, São Paulo - SP, CEP: 01124-060.

E-mail: [debora.ap.ferreira@outlook.com](mailto:debora.ap.ferreira@outlook.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3661-5691>

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Professora da Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC-SP). E-mail: [mariadocarmo@fatecsp.br](mailto:mariadocarmo@fatecsp.br)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9334-3779>

considerada importante na profissão, ainda há diversas dúvidas acerca de como gerir uma viagem, muitos não sabem como iniciar ou o que priorizar, eles necessitam de um manual que contemple tudo o que é preciso fazer e quais os passos a serem seguidos para ter sucesso.

**Palavras-chave:** Secretariado. Manual. Gestão. Viagens. Políticas.

### **Abstract**

The general objective of this article was to verify the demand and propose to the professionals of the future the elaboration of a manual about travel management that will help on the various needs of who deals with the secretarial everyday with the mission of sending and receiving business travelers. In this sense, it was sought to clarify how a secretariat professional acts when on a travel manager role, regardless of the position occupied on the organization. Also highlights the role of the travel politics and with wich tools it's possible to optimize processes. It was used a quantitative method and qualitative analysis of the information and opinion of what are the main difficulties on its elaboration, how the plan and execute this task, if they use the Check-List and if they count with policy guidelines or travel manuals. The results obtained allowed to verify that the interviewed have doubts on how to execute the management, most of them didn't have contact with any manual and would like to have it. It is concluded that, even though it is a important task for the profession, there is still various doubts about how to manage a travel, lots of them don't know how to start or what to prioritize, they need a manual that includes everything that needs to be done and what steps to be followed to have success.

**Keywords:** Secretariat. Manual. Management. Travel. Politics.

### **Introdução**

O profissional de Secretariado Executivo está diretamente envolvido nos procedimentos de Gestão de Viagens, ele é responsável pelos macros e micros processos do planejamento e realização de viagens, quer sejam nacionais ou internacionais. Ao planejar viagens corporativas, os profissionais de secretariado estão desempenhando o papel de agentes facilitadores em todos os preparativos para que os executivos dos diversos níveis organizacionais, e das mais diferentes organizações, possam ter tranquilidade de que tudo ocorrerá como planejado, que estarão no destino correto e na hora certa, sem maiores dificuldades. Dessa forma, o profissional de secretariado estará liberando a mente dos

viajantes para ações estratégicas. Nesse contexto, percebe-se cada vez mais necessário estudos voltados à Gestão de Viagens.

A complexidade das organizações em grande parte advinda de novas tecnologias trouxe demandas para o profissional de secretariado que sequer seriam imaginadas num passado não tão distante, haja vista o perfil profissional de duas ou três décadas atrás. Processos que requerem maior planejamento passaram a ser delegados aos profissionais de secretariado. A gestão de diversos processos tem sido requisito frequente em processos seletivos, como o leitor poderá observar em rápidas pesquisas a *sites* e plataformas de empregos e/ou estágios. Maximizar resultados com a redução de custos e maior produtividade é a meta das organizações e, para isso, contam com processos organizacionais que devem ser mais padronizados, uniformes, equitativos, sem perder de vista a necessidade de personalizar o atendimento ao(s) executivo ou executiva que está sendo atendido, ou ao membro da equipe que assessora.

Criar processos inovadores para o ambiente de trabalho deve ser um dos permanentes objetivos de quem atua na área de secretariado. Já foi observado por Nonato Júnior (2008) que o profissional secretário é marcado pelo ato de assessorar, seja no âmbito operacional, tático, executivo, intelectual ou interdisciplinar. Dessa forma, qualquer que seja a natureza da organização ou do grupo em que participe, o profissional secretário se destaca como assessor – interligando realidades, conhecimentos, pessoas, níveis hierárquicos ou inter-relacionais.

Muller (at al, 2021) observaram que os profissionais administrativos são parceiros de negócios dos executivos, de suas equipes, departamentos e empresas que eles apoiam. Geralmente, eles são alguns dos poucos funcionários em uma empresa que conhecem todo o negócio e devem entender como funciona o sistema exclusivo da sua organização. De forma complementar, encontramos na visão de Leal e Dalmau (2014) que o profissional de Secretariado Executivo detém um leque de conhecimentos de ordem tanto científica quanto técnica, bem como ética e social, que permite a ele trazer sua contribuição para o constante aperfeiçoamento da qualidade e produtividade nas organizações.

Indo ao encontro destas falas de autores, pesquisadores de grande reconhecimento na área secretarial, as autoras informam que o presente artigo surgiu a partir das dificuldades enfrentadas no gerenciamento de viagens dos seus executivos. Cabe destacar que o conteúdo é estudado ao longo da disciplina de Tecnologias em Secretariado do curso de Tecnologia em Automação de Escritórios e Secretariado na FATEC SP, apesar disso não foi possível explorar todas as especificidades neste período. Por outro lado, a elaboração de checklists, planos de ação, leitura de artigos, produção de seminário de viagens abriu um leque de possibilidades

para o entendimento e desenvolvimento deste artigo. A gestão de viagens está intimamente ligada ao porte da empresa, segmento e políticas internas e, por consequência, há pontos em comuns e divergentes entre as corporações, o que torna o planejamento ainda mais complexo e desafiador.

Nesse sentido, discutimos brevemente também a teoria da estratégia de excelência operacional, na qual a inclusão de novos sistemas e tecnologia desempenha um papel fundamental na criação de processos operacionalmente excelentes. E nos apropriamos desse conceito para sustentar que acreditamos que existe demanda pela criação de um manual de viagens. Aprendemos com esta teoria que as empresas extraem da tecnologia de baixo custo e alto desempenho, o aumento da coordenação e controle sobre os processos para acelerar e simplificar tarefas individuais (Treacy & Wiersema, 1995). Organizar viagens é uma tarefa individual que demanda excelência operacional.

Encontramos ainda no Inciso III do Art. 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais do MEC (MEC, 2005) indicam o exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; e complementando, o Catálogo Nacional de Cursos de Tecnologia apresenta o seguinte perfil do egresso: “Planeja e organiza os serviços de secretaria. Assessora executivos, diretores e suas respectivas equipes de forma a otimizar os processos. Executa atividades de eventos, serviços protocolares, viagens, relações com clientes e fornecedores. (...)”.

Estudos realizados por Martins e Murad (2010) apontam que os gastos com viagens corporativas são a terceira maior despesa das empresas, perdendo apenas para a folha de pagamento e tecnologia.

Dessa forma, chegou-se ao seguinte questionamento: valendo-se das habilidades, competências e atitudes que compõe as Diretrizes Curriculares Nacionais e o texto do Catálogo Nacional de Cursos de Tecnologia, o que poderíamos fazer para verificar como auxiliar o profissional de secretariado na gestão de viagens. Desse modo, o objetivo geral deste trabalho é verificar a necessidade do desenvolvimento de um manual de Gestão de Viagens para auxiliar com informações que podem ser úteis aos profissionais de Secretariado Executivo, propondo ferramentas e sugestões que irão facilitar o seu processo de Gestão de Viagens. Os objetivos específicos são: definir gestão e gestão de viagens, esclarecer o que é e a importância da política de viagem e levantar a necessidade que os profissionais têm ao gerir viagens de tal forma que seja possível o desenvolvimento de um Manual de Viagens.

Percebemos que é fundamental entender as normas e procedimentos do ambiente de trabalho ao qual se está inserido, mas as empresas também buscam funcionários que tenham

habilidades e competências que gerem inovação, que sejam fruto de proatividade baseada na apropriação do conhecimento sobre processos rotineiros. Destacamos, ainda, que é preciso saber que a gestão de viagens vai além da compra da passagem e hospedagem, é a busca incansável de melhores experiências de viagens para a equipe que assessora sem perder de vista a relação custos *versus* benefícios, considerando sempre os parâmetros internos e gostos pessoais do viajante de negócios. Além disso, entender quais documentações são necessárias, criar mecanismos de *follow-up*, pesquisar as particularidades do destino solicitado, entre outros.

Este artigo foi estruturado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução que contextualiza e apresenta a pesquisa, a justificativa e os objetivos. Na segunda seção, foi apresentado o referencial teórico, composto pelo arcabouço acadêmico que oferece sustentação para a pesquisa. Na terceira seção, abordou-se a metodologia utilizada para a realização do trabalho. Na quarta seção, a análise do levantamento que foi realizado e, por último, a quinta seção apresenta as considerações finais e uma sugestão para novas pesquisas.

### Referencial Teórico

O presente artigo conceitua o que é gestão e política empresarial, ambos os conceitos são necessários para entender o que é um gestor de viagens e como as políticas de viagens facilitam sua programação.

#### 2.1 Definição de Gestão

O gerenciamento é uma das tarefas mais desafiadoras e uma competência cada vez mais requisitada na carreira do profissional de Secretariado Executivo, ele é o responsável por programar e executar as viagens de seus executivos, sendo, portanto, um gestor de viagens. Gestão é o ato ou efeito de gerir. Gerir, por sua vez, é ter gerência sobre algo, administrar negócios, recursos e pessoas (Ferreira, 2001).

Gestão, gerenciamento, administração são sinônimos que podem ser conceituados como um processo de tomar decisões sobre o uso de recursos para permitir a realização de objetivos (Maximiano, 2011), o que é corroborado por Dias (2002, p. 11), “Gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”.

Alguns autores defendem também a necessidade de saber gerir a si próprio e seu conhecimento, visto que é uma ferramenta utilizável em outras áreas da vida. Conforme Barbosa (2008, p. 155), “Gerenciamento do conhecimento pessoal é uma forma moderna e inteligente de trabalhar e de economizar tempo. Geramos conhecimento em todos os lugares e em todos os momentos, o que independe da empresa em que você estiver”.

Christensen (2000) argumenta que os tomadores de decisão estão inseridos dentro de um contexto cada vez mais dinâmico, estão sujeitos a pressões e não importa o segmento em que atuem, o caminho da eficiência por si só não é mais suficiente para a sobrevivência de uma empresa.

Ainda em Christensen (2020), mas 20 anos depois, destacamos o trecho que continua indo ao encontro do argumento de 2000: *The mechanics of disruption are the same as ever, but recent technological and business model innovations present unique opportunities and challenges for both incumbents and entrants*. A totalidade da entrevista apresenta uma visão disruptiva, mas ao que parece, analisando o material de 2000, a ideia de disrupção não é tão recente.

O conceito do disruptivo parece permear o cenário das organizações constantemente, sendo disruptivo naquele momento. E essa ideia nos leva a teoria da estratégia de excelência operacional, cuja ideia do manual está diretamente associada, uma vez que a excelência operacional é caracterizada pela oferta de produtos ou serviços com o mais baixo custo total, ou seja, a soma de todos os custos que impacta o cliente para adquirir e usar o produto ou serviço – custos como preço, tempo gasto no caixa, inconveniência no processo de aquisição – em nenhuma outra empresa possui a melhor oferta. Ainda de acordo com a tipologia, os ativos padronizados e procedimentos operacionais eficientes constituem a base de toda a empresa operacionalmente excelente. Para as empresas excelentes operacionalmente, a variedade nunca será aceita, pois isto onera os custos Treacy e Wiersema (1995).

## 2.2 Gestão de Viagens

O profissional de Secretariado assume o papel de gestor de viagens para os executivos que assessora, sendo responsável por organizar, promover e acompanhar o deslocamento dos executivos. Dessa forma, as empresas buscam um profissional que consiga fazer tal gestão com eficiência, pois as viagens corporativas representam mais de 60% do volume total de viagens no Brasil. Em muitas organizações o gasto com viagens está entre os três principais da empresa (Neves & Loureiro, 2020, p. 2).

O Ministério do Turismo define as viagens corporativas como:

Viagens individuais ou em pequenos grupos, com objetivos diversos, conforme a necessidade da empresa ou do profissional. Normalmente são ocasionadas pela participação em reuniões, prospecção de mercados, visita a clientes e fornecedores, acompanhamento de projetos e investimentos, monitoramento de filiais e franquias, estabelecimento de acordos e convênios, compra ou venda de produtos/serviços, entre outros interesses.

A literatura disponível e relevante a respeito da compra de viagens em contexto organizacional indica que conciliar os interesses dos vários atores demonstra ser ainda um desafio para as organizações (DUNFEE e BLACK, 1996), sugerindo espaço para aprofundamento acadêmico. A convergência entre custos crescentes e preocupação com o bem-estar e integridade física dos funcionários, bem como o contínuo e irrevogável avanço tecnológico dos recursos de comunicação remota, têm sugerido às organizações uma maior seletividade na decisão por deslocamentos de seus quadros a serviço (WALTER e SUZUKI, 2002; MARIUTTI et al., 2013). Por outro lado, verifica-se um maior nível de exigência pelos viajantes em quesitos como conforto ou segurança.

Besanko (et al., 2012) nos orienta a pensarmos no exemplo de compra de passagens aéreas, uma parte dos consumidores vão optar pelo serviço de bordo mais amigável”, outros tendem a buscar espaço maior entre as poltronas na cabine e há aqueles que vão observar sobretudo a pontualidade da companhia aérea. E, por mais que existam tais combinações, o agente irá sempre buscar maximizar a utilização promovida pelos recursos (Besanko *et al.*, 2012).

Dessa forma, fazer uma boa gestão é essencial para o planejamento e execução de viagens corporativas, seu sucesso dependente de diversas áreas do conhecimento, é uma atividade multidisciplinar que, além de exigir do profissional as capacidades citadas, demanda também o entendimento prévio das políticas internas da empresa.

### **2.3 O papel da Política Empresarial**

Maximiano (2011, p. 72), “Políticas são decisões programadas que orientam no dia a dia da administração” (p. 72). O convívio em sociedade está pautado, entre outras coisas, em costumes, leis e regras. Segundo Freud (1930), “ao se estabelecer um regulamento de uma vez por todas, decide quando, onde e como uma coisa será efetuada, e isso de tal maneira que, em todas as circunstâncias semelhantes, a hesitação e a indecisão nos são poupadas”. Conforme ressalta Maximiano (2011, p. 17), “Políticas e procedimentos funcionam como decisões automáticas, que se aplicam sem que seja necessário consultas”.

Nesse sentido, as políticas empresariais são normas que tem como objetivo definir como determinado procedimento deve ser seguido, orientando e estabelecendo um padrão, geralmente não serão as mesmas em todas as organizações, variando de acordo com o porte, segmento e visão corporativa, mas estão presentes em quase todas. Quando a empresa atinge determinado porte, se torna necessário o estabelecimento de normas e controles para orientar o comportamento dos colaboradores, a política será uma das possíveis manifestações (Caravantes *et al.*, 2005). Elas refletem o propósito e os objetivos de uma organização e estabelecem o que deve ser feito para alcançá-los. Ainda segundo os autores, “sua função é criar estabilidade e previsibilidade para que a organização possa funcionar” (p. 44).

Dessa forma, ter políticas de viagens delimitará o tipo de hospedagem, custos que são cobertos, com qual agência/companhia área poderá ser compradas as passagens, como os reembolsos deverão ser feitos, esclarecerá os direitos e deveres das organizações, dos funcionários viajantes e o que mais a empresa julgar necessário para se ter ordem e clareza nos processos, contendo informações valiosas do que se pode ou não fazer.

O profissional deverá se pautar nelas antes de iniciar qualquer procedimento, o uso correto facilitará o acompanhamento de todo o processo, tanto do profissional de Secretariado, quanto das outras áreas que estão envolvidas, proporcionando maior objetividade para a organização. Por outro lado, a falta de políticas claras ou conhecimento delas, pode gerar prejuízo para a empresa, além de possíveis atritos entre os colaboradores.

Lima (at al, 2014) considerou que em cenários competitivos, cada vez mais é preciso informar, motivar e desenvolver relacionamentos com clientes, fornecedores e funcionários. A política de viagens pode contribuir para isso. Uma viagem corporativa pode, inclusive, ser um bônus por metas alcançadas. Pode ser parte de um pacote que inclui um evento. E sabemos, como disse Lima (at al, 2014), que um evento tem a finalidade de ampliar a esfera de relacionamentos inerentes ao convívio no trabalho, e de quebrar a rotina dos afazeres cotidianos, as organizações utilizam com maior ênfase eventos para promover a integração e, até mesmo, a motivação e o reconhecimento de seus funcionários.

A dinâmica das organizações mudou, tudo acontece de forma muito rápida. Os *softwares* que são utilizados pelas empresas hoje provavelmente serão descartados em poucos meses e substituídos por outros mais avançados, assim como os processos, os maquinários etc. Nesse sentido, as empresas necessitam de profissionais que tenham capacidade e flexibilidade para aprender, acompanhando o ritmo das mudanças. Em contrapartida, as empresas se comprometem a treinar e a desenvolver as competências individuais de cada um

de seus colaboradores (Lima et al, 2011) o que será necessário caso a empresa deseje fazer uso de um Manual de Viagens.

### **Metodologia**

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa quantitativa e qualitativa com levantamento de informações por meio de um questionário, com perguntas abertas e fechadas tendo por finalidade identificar as competências do profissional, destacando a área do Secretariado na Gestão de Viagens. De forma relevante, foi realizada uma revisão bibliográfica para explicar o assunto.

Creswell (2007, p. 4) conceitua a pesquisa com base qualitativa como “um meio para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”. Tal processo de pesquisa envolveria questões e procedimentos emergentes (portanto pré-determinados, porém flexíveis a adaptações), com dados tipicamente coletados no ambiente dos participantes, analisados de forma indutiva (do específico para o todo), sendo o pesquisador o responsável pela interpretação dos significados destes dados. Os métodos de pesquisa com levantamentos e/ou análises qualitativos e quantitativos quando são combinados, ou mistos, tendem a elevar a robustez geral da pesquisa na expectativa de que as limitações de um possam ser supridas pelo outro. A técnica central foi pesquisa bibliográfica, na qual Gil (2009) observou que é desenvolvida de forma com maior ênfase no uso de livros e artigos científicos. Assim, utilizando-se dessa técnica o trabalho teve como vantagem uma maior segurança sobre os fenômenos e maior probabilidade sobre os resultados (GIL, 2009). Flick (2004, apud Gil 2009), afirmou que por meio da pesquisa qualitativa é possível ampliar a reflexão, uma vez que ela oferece várias abordagens teóricas e seus métodos auxiliam na caracterização de discussões e constituem um forte elemento na prática da pesquisa. Desse modo, a evidência de qualidade dos resultados é maior, além de possibilitar maior subjetividade do sujeito pesquisador, tendo com isso a possibilidade de apresentar suas ideias iniciadas empiricamente. Destacamos ainda que neste trabalho, as pesquisadoras se posicionaram favorável a criação de um Manual de Viagens aumentando o repertório de bibliografias técnicas para área de secretariado.

Após a revisão bibliográfica, foi criado um questionário composto por questões referentes às políticas de viagens aplicadas, ou não, nas empresas; meios que eles utilizam para gerir as viagens, suas maiores dificuldades e se gostariam de ter mais orientações.

Os voluntários que responderam as questões são, majoritariamente, estudantes e profissionais da área de Secretariado, sendo que eles foram contatados por meio de grupos de WhatsApp voltados aos estudantes e profissionais de Secretariado. O questionário contou com 08 (oito) questões e foi enviado para mais de 200 (duzentas) pessoas em dois grupos no aplicativo *whats app*, nos grupos participam profissionais de secretariado, docentes e a presidente do SINSESP, Isabel Baptista. Por isso, o questionário se tornou acessível para mais de duzentos possíveis respondentes. Apesar disso, e justamente pelo uso desta tecnologia, não é possível afirmar o número exato de pessoas que teve acesso ao material. O envio foi realizado na primeira semana de maio de 2022 e respondido por menos de ¼ da população alvo, que foi considerada com base no total de participantes dos dois grupos de *whats app* utilizados, apenas 45 (quarenta e cinco) voluntários atenderam ao chamamento da pesquisa. As autoras acreditam que isso ocorreu pelo alto volume de questionários que tramitam entre abril e maio para sustentação de pesquisas acadêmicas de final de cursos, tais como este que já tem origem como um artigo que se pretende publicar na Revista GESEC, associada ao SINSESP.

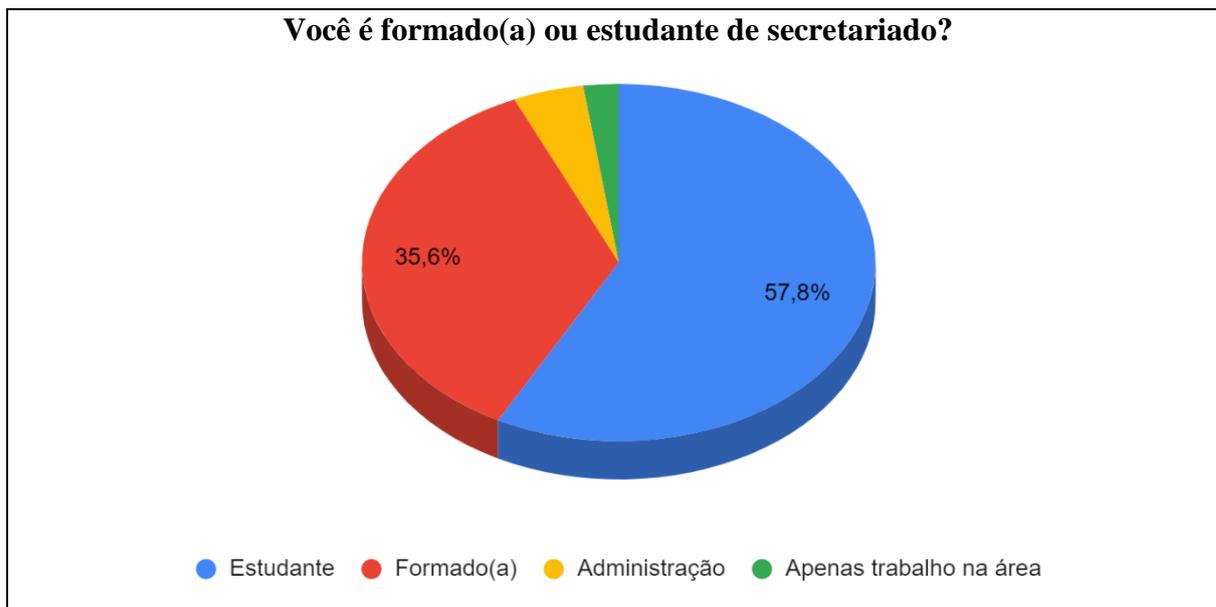
As questões iniciaram-se buscando identificar aspectos do perfil dos interrogados e a outra parte levanta os dados sobre o grau de conhecimento e as dificuldades em relação a Gestão de Viagens. As respostas obtidas são essenciais para identificar se há demanda que justifique a elaboração de um Manual de Viagens, inclusive que possa ser desenvolvido e apresentado em um evento como o CONASEC, que premia inovações.

Foram aplicadas as seguintes questões: Você é formado(a) ou estudante de secretariado? Na sua empresa há políticas de viagens? Faz parte das suas atribuições organizar viagens? De que forma você realizou o planejamento da viagem corporativa? Qual foi sua maior dificuldade? Você já teve contato com algum tipo de manual para gestão de viagens? Você gostaria de contar com um manual de orientação de gestão de viagens para profissionais de secretariado? Você costuma fazer o *checklist* para organizar uma viagem corporativa?

### **Apresentação e Análise dos Resultados**

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados com a aplicação do questionário de 8 (oito) perguntas, sendo todas obrigatórias. As perguntas estabelecem um espaço para medir o grau de conhecimento sobre algumas das atividades na rotina de trabalho do profissional de Secretariado, permitindo que identifiquemos a melhor forma de construção do manual de instruções sobre Gestão de Viagens e assim auxiliar estudantes e profissionais.

## 4.1 Perfil dos investigados



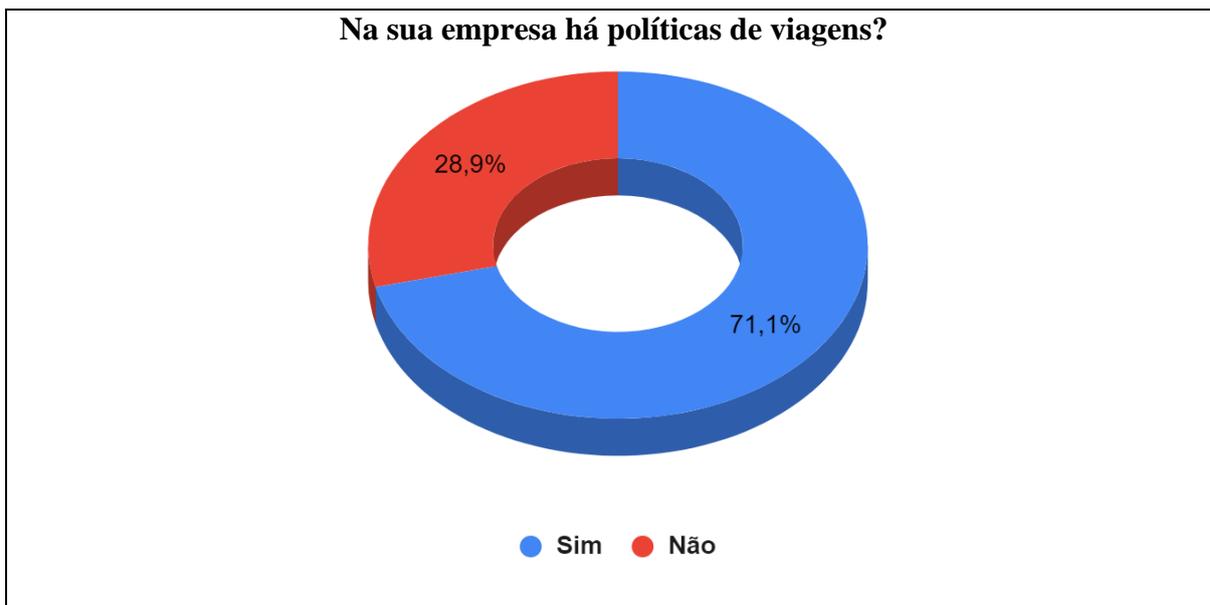
**Gráfico 1. Área de atuação dos investigados**

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa.

Os cargos constatados na pesquisa (Gráfico 1) totalizaram 45 (quarenta e cinco), sendo que apenas 3 (três) investigados não eram estudantes e/ou formados em Secretariado, 2 (dois) são da área de Administração e 1 (um) atua na área sem ter formação, sendo evidenciada as ocupações com maior número. Os estudantes de Secretariado vêm em primeiro lugar, seguido dos profissionais que já são formados, totalizando com o percentual de 93,4%.

### 4.1.1 Políticas, atribuições e planejamento de viagens

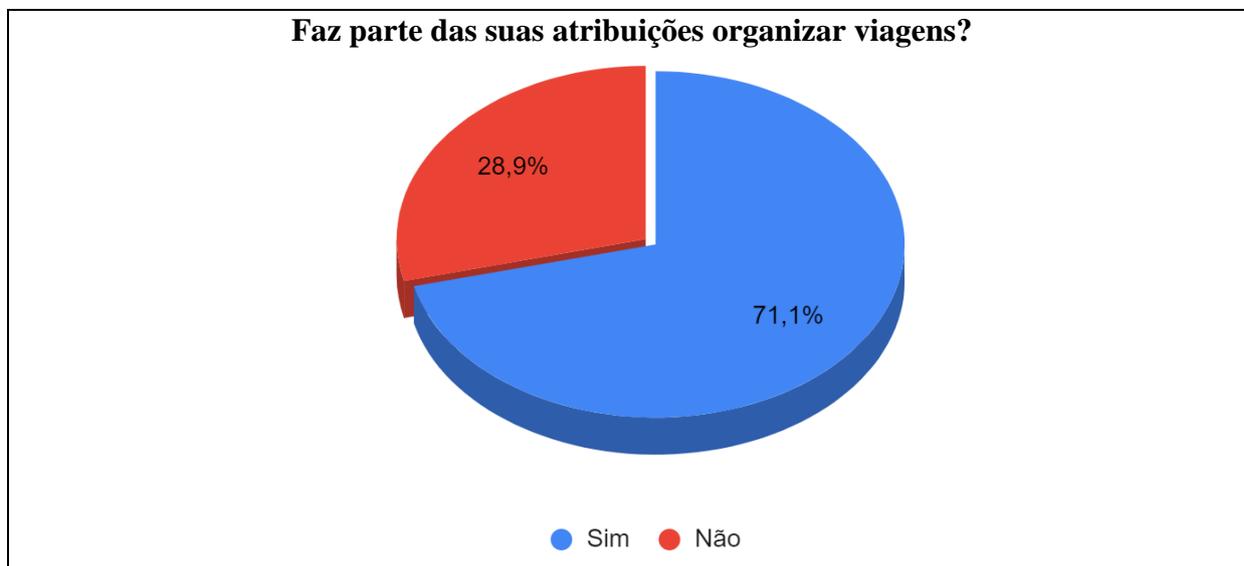
As informações que o profissional possui em seu ambiente de trabalho, influenciam na forma que direcionarão suas atividades para gerir uma viagem corporativa, ou seja, o conhecimento é fundamental para executar o planejamento com base em normas e instruções.



**Gráfico 2. Políticas de viagens.**

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa.

Nas empresas em que atuam/atuaram, 32 (trinta e dois) afirmaram que contavam com políticas de viagens, sendo que 13 (treze) empresas não possuíam. Os dados indicam que não são todas as empresas que veem necessidade de ter tais políticas, o que pode ser explicado no gráfico seguinte.



**Gráfico 3. Atribuição dos entrevistados.**

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa.

É possível analisar no gráfico 3 que os dados estão em sintonia com as informações do gráfico 2, pois o percentual dos profissionais que tem como atribuição a Gestão de Viagens é o mesmo dos que contam com políticas de viagens. Podendo indicar que as empresas entendem a necessidade de orientar seus funcionários para a realização de suas atribuições

(gráfico 2) e que não são todos os profissionais que lidam com o gerenciamento de viagens (gráfico 3), inferindo que, se mudarem de emprego, podem encontrar dificuldades por não terem base anterior.



**Gráfico 4. Como o planejamento da viagem foi realizado.**

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa.

O principal intuito da pergunta era identificar se os profissionais faziam de modo manual (ferramentas *on-line*) ou se possuíam facilidades (agências parceiras) no planejamento. A pesquisa identificou que as respostas se dividiram quase que igualmente entre os que utilizam agências parceiras (46,7%) e os que utilizam ferramentas *on-line* (48,9%). Diversos fatores poderiam explicar tal fenômeno, como o porte da empresa, tipos de viagens, as políticas internas, preferências dos executivos e a demanda de viagens com que trabalham, aqueles que contam com agências, podem ter mais vantagens.

Qual foi a sua maior dificuldade?	Frequência
Começar a planejar	9
Começar a planejar, Entender quais são as prioridades	2
Começar a planejar, Seleção de hotéis	1
Compra de passagens	3
Compra de passagens, Documentação necessária (passaporte, vacinas, outras exigências de entrada no país)	1
Compra de passagens, Seleção de hotéis	1
Compra de passagens, Seleção de hotéis, Documentação necessária (passaporte, vacinas, outras exigências de entrada no país)	1
Documentação necessária (passaporte, vacinas, outras exigências de entrada no país)	14
Entender quais são as prioridades	7
Entender quais são as prioridades, Compra de passagens	1
Entender quais são as prioridades, Documentação necessária (passaporte, vacinas, outras exigências de entrada no país)	1
Seleção de hotéis	3
Sem dificuldade.	1

<b>Total Geral</b>	<b>45</b>
--------------------	-----------

**Tabela 1. Dificuldades no planejamento**

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa.

O questionário permitia escolher mais de uma opção e inserir outra possível dúvida, dos 45 (quarenta e cinco) respondentes, apenas 1 (um) informou não ter problemas na execução da tarefa, enquanto 8 (oito) marcaram mais de uma opção.

<b>Qual foi a sua maior dificuldade?</b>	<b>Frequência</b>
Começar a planejar.	12 (26,7%)
Entender quais são as prioridades.	11 (24,4%)
Compra de passagens.	7 (15,6%)
Seleção de hotéis.	6 (13,3%)
Documentação necessária (passaporte, vacinas, outras exigências de entrada no país).	17 (37,8%)
Sem dificuldade.	1 (2,2%)

**Tabela 2. Frequência em cada dificuldade.**

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa.

Diferentemente da tabela 1, a tabela 2 consolida a quantidade de marcação em cada opção, facilitando a constatação das dificuldades mais frequentes. A opção de documentação necessária foi a mais marcada com o percentual de 37,8%, seguida de “começar a planejar” e “entender quais são as prioridades”, que tiveram quase a mesma quantidade de marcação, 26,7% e 24,4%, respectivamente.

Por último, também com quase a mesma frequência de marcação, vieram as dificuldades com a compra de passagem (15,6%) e seleção de hotéis (13,3%), concluiu-se que, mesmo os que já fazem o gerenciamento de viagens, ainda encontram dificuldades em sua elaboração.

#### 4.1.1.1 Manual de viagens e Checklist



**Gráfico 5. Apoio de manuais.**

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa.

A maioria nunca teve contato com manual de viagens 73,3%, enquanto 26,7% já tiveram acesso a algum. Mesmo sendo uma das principais atribuições do profissional de Secretariado e, seu planejamento causar diversas dificuldades, conforme tabelas 1 e 2, não há tanto material disponível para consulta.



**Gráfico 6. Necessidade de manual de viagens.**

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa.

A maioria dos entrevistados (95,6%) consideraram que é importante ter um manual de viagens e gostaria de contar com ele para fazer o gerenciamento delas, sendo que, até os que já tinham tido algum tipo de contato com um manual antes, demonstraram interesse em ter um novo. Apenas 2 (dois) dos entrevistados não tem interesse.



**Gráfico 7. Uso do Checklist**

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa.

O *checklist* é uma ferramenta que organiza tudo o que precisa ser feito, de modo que facilita no gerenciamento, geralmente aprendida no próprio curso de Secretariado, 82,2% dos entrevistados a utilizam e apenas 17,8%, não.

#### 4.1.2 Discussão dos Resultados

As viagens corporativas são importantes para a empresa, é um investimento como qualquer outro e caso não seja executado adequadamente, poderá gerar perdas. Segundo (Maximiano, 2011, p. 8) “as pessoas dominam os conhecimentos e tomam as decisões que podem fazer a empresa prosperar ou fracassar”. Os profissionais de Secretariado têm como uma de suas funções o gerenciamento de viagens e, conforme apontado na pesquisa, eles possuem dúvidas sobre como conseguir êxito na tarefa, além dos casos em que atualmente eles não trabalham com as viagens, mas podem vir a trabalhar no futuro.

Um ponto positivo identificado na pesquisa foi o fato de que grande parte das organizações têm políticas de viagens, sua função, como já explicado, pode trazer inúmeras vantagens para a empresa e para o profissional, direcionando e orientando qual o caminho a ser seguido e oferecendo um padrão para todos. Apesar de existir políticas de viagens na maioria das empresas dos entrevistados e alguns deles terem as agências de viagens como agente facilitador, eles continuam tendo muitas dificuldades ao longo do processo.

O maior ponto de atenção nas dificuldades apresentadas foi a documentação necessária, é uma dúvida muito plausível, pois as exigências de entrada em um país estrangeiro podem variar muito em comparação com outro, tais questões como: necessidade de passaporte; tipo de visto; Certificado Internacional de Vacinação, são questões que mesmo quando se tem certa vivência, pode causar dúvidas. Nesse caso, é importante buscar as informações corretas através de *sites* confiáveis, será mencionado à frente opções para encontrar tais informações.

As dificuldades de “começar a planejar” e “entender quais são as prioridades” também tiveram destaque. Diferente da questão anterior, é preocupante que os profissionais não saibam como começar ou o que priorizar, porque quando o planejamento não acontece de modo efetivo, pode comprometer não só a viagem, como a própria credibilidade no trabalho. Quando se pretende alcançar um objetivo, é importante fazer o planejamento das etapas que serão necessárias para alcançá-lo. A falta de planejamento ou um planejamento realizado de maneira precária poderá trazer consequências funestas para a organização (Caravantes et al., 2005, p. 387).

Por último, vieram a compra de passagem e a seleção de hotéis como um ponto de preocupação, ambos estão muito ligados as respostas do gráfico 2: se a empresa tem políticas de viagens, certamente o tipo de hospedagem e passagem deveria constar nas políticas e do gráfico 4: se dispõem do auxílio de agências parceiras, elas selecionam as melhores opções para o profissional apresentá-las ao(s) executivo(s), mas, se o profissional utiliza as ferramentas *on-line*, pode gerar mais dúvidas, pois eles precisam comparar os preços de passagens e hotéis, fazer a reserva e diversas outras coisas por conta própria, o que torna o processo mais trabalhoso e demorado.

### *Checklist*

O *checklist* ou a lista de verificação é uma relação previamente definida de atividades ou itens de verificação (Lins, 1993). Sendo, portanto, uma excelente ferramenta para ser utilizada na Gestão de Viagens, ela é considerada simples e quando usada de maneira adequada facilitará toda a programação, permitindo compilar todas as pendências e marcar as que já foram concluídas, não há uma regra pré-definida de como deve ser utilizada, ficando a critério do profissional colocar os itens que são necessários.

Pensando nos profissionais que ainda não a utilizam, ou não sabem como utilizar, foi desenvolvida a lista de verificação abaixo que poderá ser editada de acordo com as necessidades e vivências de cada profissional, algumas dicas são importantes para fazer com que ela seja realmente útil ao que se propõe, são elas:

Descrever todas as necessidades, isso facilitará a visualização e a gestão, destrinchar cada atividade é importante para marcar o que foi realizado ou não, inserir mais de um item na mesma atividade poderá induzir ao erro, como, por exemplo, “cotar e comprar passagem”, o item não poderá ser marcado até que as duas tarefas sejam concluídas.

Também é importante lembrar que não é encerrado após o executivo ir, as fases da viagem envolvem preparativos no antes, durante e depois, o *checklist* ajudará a organizar as ideias e planejar, podendo ser colocado cada item de acordo com a ordem de prioridade, já ajudará a mitigar uma das dúvidas do questionário, assim como a própria lista oferece o direcionamento de como começar, numerar é uma boa estratégia também. Com esse *checklist* há um norte para a criação do Manual de Viagens, o que vai ao encontro do proposto no objetivo geral deste artigo.

<b>Pré-Viagem</b>	
Lista para organizar viagens corporativas	
Checar as datas da viagem;	Bloquear agenda;
Verificar Políticas de Viagens da Empresa;	Pesquisar informações sobre o destino;
Verificar passaportes (emissão/validade);	Verificar necessidade de visto no país de destino;
Verificar exigências de vacinas e CIV;	Informar aos colaboradores a ausência do executivo;
Cotar passagens (horários e valores);	Confirmar reuniões previamente agendadas;
Comprar passagens;	Listar contatos de emergência;
Verificar a bagagem de mão e de despache;	Pesquisar sobre o clima/tempo no período da viagem;
Cotar hospedagem;	Verificar protocolos e normas de etiqueta do País;
Verificar contato da embaixada do Brasil no país de destino;	Habilitar serviço de roaming para uso do celular no país de destino;
Reservar hospedagem;	Habilitar cartão de crédito para uso no exterior;
Cotar seguro-viagem;	Organizar material de apresentação da empresa, cartão de visitas do executivo;
Contratar seguro-viagem;	Tirar cópia autenticada de todos os documentos do executivo;
Fazer o roteiro do executivo;	Cotar moeda <i>estrangeira</i> ;
Cotar traslados (Pesquisar formas e valores de locomoção);	Imprimir 2 vias dos vouchers (passagem e hotel) para entregar ao executivo;
Contratar traslados;	Enviar os bilhetes, vouchers e roteiro por e-mail ao executivo.
<b>Trans e Pós-Viagem</b>	
<b>Trans</b>	<b>Pós</b>
Manter contato diário com o executivo;	Solicitar os recibos de despesas para elaborar o relatório e encaminhar ao financeiro;
Verificar se há alguma necessidade específica;	Reunir cartões de visitas e cadastrar informações no sistema;
Lembrar o executivo dos compromissos agendados;	Reunir e organizar material recebido no evento/reunião;
Ressaltar a importância de guardar os recibos de despesas.	Agendar reunião com os demais gestores para relato da experiência no evento/reunião.

**Tabela 3. Apresentação de um Checklist**

Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

### Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo geral verificar a necessidade do desenvolvimento de um manual de Gestão de Viagens para auxiliar com informações que podem ser úteis aos profissionais de Secretariado Executivo, propondo ferramentas e sugestões que irão facilitar o seu processo de Gestão de Viagens. O objetivo foi realizado e foi confirmado que existe a demanda pela criação de um manual de viagens. De forma complementar, o artigo apresenta um *checklist* que poderá ser utilizado como ponto de partida para a criação do Manual proposto neste trabalho.

Os objetivos específicos também foram atingidos, eram eles: definir gestão e gestão de viagens, esclarecer o que é e a importância da política de viagem e levantar a necessidade que os profissionais têm ao gerir viagens de tal forma que seja possível o desenvolvimento de um Manual de Viagens. A partir do referencial teórico e da aplicação do questionário desenvolvido pelas autoras, foi possível atingir todos os objetivos traçados.

No que diz respeito às questões iniciais, conhecimento e ferramentas utilizadas para o planejamento das viagens, nem sempre são oferecidas e observadas, em outras palavras, algumas empresas não fazem uso de materiais de apoio para as atividades relacionadas às viagens corporativas. Em decorrência disso, o profissional poderá ter um aumento no tempo de realização dos processos, erros e, até mesmo, criar insatisfação nos viajantes da empresa.

Dessa forma, as autoras consideram importante existir ferramentas e instrumentos, como as políticas de viagens e o manual, para auxiliar e direcionar os estudantes e os profissionais de Secretariado Executivo, tornando a tarefa mais prática com a otimização do tempo e sendo satisfatório ao viajante e a organização.

Com a definição de gestão, gestão de viagens e políticas de viagens, construiu-se o referencial teórico do objeto de estudo. Isso possibilitou concluir que, embora a literatura pesquisada não aborde especificamente a questão da aplicação de práticas e políticas de viagens para se obter melhorias no processo das organizações, ela possibilita fazer relações que conduziram tal afirmação.

Para estudos futuros, sugere-se levantar uma maior amostra, já previamente selecionada, em duas situações: 1) colaboradores que trabalham em empresas que possuem manual de Gestão de Viagens e 2) colaboradores que trabalham em empresas que não possuem manual de Gestão de Viagens. Dessa forma, pode-se aprofundar a análise e elaborar de fato um manual de Gestão de Viagens que se tornará essencial, igualmente a política de viagens é na maioria das empresas.

### **Referências**

- Barbosa, C. (2008). *A tríade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley, M.; Schaffer, S. A (2012). *Economia da Estratégia*. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman.
- Caravantes, G. R., Panno C. C., & Kloeckner M. C. (2005). *Administração: teorias e processo*. 1ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Christensen, C.M. *Disruption 2020*. interviewed by Karen Dillon. *MitSloan Management Review*. Special Collection, Spring, 2020.
- CRESWELL, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed.
- Dias, E. D. P. (2011). *Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica*. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 1(1). Recuperado em 05 de junho, 2022, de <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160>

- Ferreira, J. M. (2011). Administração de viagens corporativas no Brasil: estudo descritivo dos processos de gerenciamento adotados pelas empresas no Brasil (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo). Recuperado em 05 de junho, 2022, de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100140/tde-07122018-124908/pt-br.php>
- Freud, S. (1930). Mal-estar na civilização. In J. Salomão (Trad.), Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud (Vol. 21, pp. 65-148). Rio de Janeiro: Imago, 2006. (Publicado originalmente em 1930).
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEAL, F.; DALMAU, M. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. Revista de Gestão e Secretariado. Recuperado em 05 de junho, 2022, de [https://revistagesec.emnuvens.com.br/secretariado/article/view/289/pdf\\_26](https://revistagesec.emnuvens.com.br/secretariado/article/view/289/pdf_26)
- Lima, M. do C. F., Duarte, G., Araujo, A., & Paiva, M. C. (2014). O Impacto das Políticas de Eventos no Clima Organizacional. Revista De Gestão E Secretariado, 5(1), 131–145. Recuperado em 05 de junho, 2022, de <https://doi.org/10.7769/gesec.v5i1.262>
- Lima, M. do C. F., do C., Santana, M., & Santos, T. R. dos. (2011). RETENÇÃO DE TALENTOS NA PROFISSÃO DE SECRETARIADO. Revista De Gestão E Secretariado, 2(1), 101–130. Recuperado em 05 de junho, 2022, de <https://doi.org/10.7769/gesec.v2i1.46>
- Lins, B. F. E. (1993). Ferramentas básicas da qualidade. Ciência Da Informação, 22(2). Recuperado em 05 de junho, 2022, de <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v22i2.502>
- MARTINS, Viviânne Gevaerd; MURAD, Eduardo. Viagens corporativas: saiba tudo sobre gestão, estratégia e desafios deste promissor segmento. São Paulo: Aleph, 2010.
- Maximiano, A. C. A. (2011). Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- MEC Secretaria de Educação Superior. Parecer CNE/CES nº 146, aprovado em 3 de abril de 2002.59. Recuperado em 05 de junho, 2022, de [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=139531-pces146-02&category\\_slug=fevereiro-2020-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=139531-pces146-02&category_slug=fevereiro-2020-pdf&Itemid=30192)
- Muller, R., Maia, F. L., Fröhlich, S., & Moura, J. S. de. (2021). Secretariado Internacional: uma Investigação sobre o Trabalho Remoto durante a Pandemia da COVID-19. Connection Scientific Journal, 4(3), 062-082. Recuperado em 05 de junho, 2022, de <https://doi.org/10.51146/csj.v4i3.54>
- Neves, D., & Loureiro, F. (2020). Gestão Estratégica de Viagens Corporativas. Brasil: Viseu.
- Nonato Júnior, R. (2009) Epistemologia do conhecimento em secretariado executivo: A fundação das ciências das assessorias. Fortaleza: Gráfica expressão.

Treacy, M., Wiersema, F. A disciplina dos líderes de Mercado. 3ª edição. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

TURISMO DE NEGÓCIOS & EVENTOS: Orientações Básicas 2ª Edição. (n.d.).

Recuperado em 05 de junho, 2022, de  
<https://www.gov.br/turismo/ptbr/centraisdeconteudo/publicacoes/segmentacao-do-turismo/turismo-de-negocios-e-eventos-orientacoesbasicas.pdf>

### Anexo A. Formulário

	Perguntas
1)	Você é formado(a) ou estudante de secretariado?
2)	Na sua empresa há políticas de viagens?
3)	Faz parte das suas atribuições organizar viagens?
4)	De que forma você realizou o planejamento da viagem corporativa?
5)	Qual foi sua maior dificuldade?
6)	Você já teve contato com algum tipo de manual para gestão de viagens?
7)	Você gostaria de contar com um manual de orientação de gestão de viagens para profissionais de secretariado?
8)	Você costuma fazer o checklist para organizar uma viagem corporativa?

Fonte: Desenvolvido pelas autoras.

Submetido em: 06.12.2022

Aceito em: 05.01.2023