

Secretariado e planeamento estratégico - a implementação de ferramentas de gestão estratégica na assessoria especializada

Administrative Assistance and strategic management – the use of strategic management tools in specialized advisory

Paula Marques dos Santos, IPV/ESTGL / CI&DETS, Portugal, psantos@estgl.ipv.pt

Anabela Guedes, IPV/ESTGL / CI&DETS, Portugal, aguedes@estgl.ipv.pt

Vânia Roque, Prosa, Lda., Portugal, fcpvaniahel@hotmail.com

Resumo

Este trabalho pretende demonstrar a importância do domínio de ferramentas de gestão estratégica para o desenvolvimento da função de secretariado, de forma eficiente, competitiva e qualificada. Os dados apresentados resultam da realização do Estágio para conclusão da licenciatura em Secretariado de Administração. Assim, apresentaremos a contextualização teórica da área científica do secretariado, abordaremos a importância da gestão estratégica nas organizações e, no final, apresentaremos uma proposta de aplicação dessas ferramentas para melhoria organizacional contínua.

Palavras-chave: Secretariado, Gestão estratégica, Melhoria organizacional.

Abstract

This work aims to prove the importance of the field of strategic management tools for the development of the administrative assistance function in an efficient, competitive and qualified way. The data presented are the result of the internship made to complete the bachelor in Secretarial Studies and Administrative Assistance. Thus, we present the theoretical context of the scientific area of administrative assistance, discuss the importance of strategic management in organizations and, in the end, we will present a proposal for the application of some tools for continuous organizational improvement.

Keywords: *Administrative Assistance, Strategic management, Organizational improvement*

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, tendo em conta o fenómeno da globalização e a crescente e necessária competitividade nas organizações e nos mercados nacionais/internacionais, qualquer organização, seja ela privada ou pública, necessita de um assessor que tenha uma visão sistémica da organização; que domine, no mínimo, dois idiomas e as tecnologias de informação e comunicação (TIC); que seja polivalente e que consiga adaptar-se a todas as situações. Conhecer diferentes contextos culturais, ser detentor de uma habilidade comunicacional, conseguir adaptar o seu discurso aos seus diferentes interlocutores, de forma a persuadi-los e a criar empatia com os mesmos, dominar sistemas de gestão documental e ter uma capacidade negocial excelente são algumas das características fundamentais que um profissional competente contemporâneo da área do secretariado e assessoria deve deter. [Roque, 2016, p. 29]

De facto, nos dias que correm, um secretário eficiente deve ser capaz de desempenhar funções a vários níveis, desde tarefas rotineiras e meramente administrativas até questões de maior responsabilidade, contribuindo para a melhoria contínua das organizações, para a apresentação de propostas que aumentem a eficiência do trabalho e maximização dos recursos, bem como para o aumento da visibilidade e competitividade de qualquer organização.

Uma das suas competências essenciais num secretário contemporâneo é a visão sistémica da sua organização. Podemos considerar visão sistémica “como sendo a capacidade que um profissional tem de «ver» a empresa como um todo e entender como funcional e se integram seus processos” [Lopes, 2012], colaborando para “interpretar objetivos propostos para a organização e transformá-los em ação, através do planeamento, da organização, da direção e do controlo de todos os seus recursos.” [Santos, TIC para Secretariado, 2015, p. 18].

O planeamento estratégico da organização - “processo através do qual a gestão de topo, idealmente com a colaboração dos gestores dos outros níveis, define os propósitos globais da organização (a missão), os objectivos genéricos e a forma de os alcançar” - [Teixeira, 2013, p. 55] é constituído por diversas ferramentas e conceitos que são pré-determinados pela gestão da organização e constantemente reajustados mediante as respetivas necessidades e alterações que vão existindo.

Será a aplicação destas ferramentas que evidenciam a capacidade do secretário contemporâneo em tornar-se numa peça central, não só na gestão do trabalho, mas também na planificação e implementação do processo de gestão estratégica de qualquer tipo de organização.

2. O SECRETÁRIO CONTEMPORÂNEO

O fenómeno da globalização tem impacto na dimensão cultural, social, política, económica e ambiental e, como tal, exige ao profissional de secretariado uma total readaptação à realidade contemporânea e às exigências do mercado de trabalho contemporâneo.

Deste modo, este fenómeno, juntamente com o aparecimento de TIC, impulsionou o desenvolvimento rápido dos mercados financeiros e a mundialização da atividade das empresas, o que levou ao aparecimento de multinacionais e transnacionais. Os negócios que inicialmente eram locais rapidamente se verificaram a uma escala global, exigindo, cada vez mais, a qualificação dos profissionais de secretariado e o desenvolvimento das três áreas essenciais para um bom profissional: saber-saber, saber-fazer e saber-ser. [Santos, 2015] [Santos, 2014, p. 33]

De forma sintetizada, podemos referir que os fatores que contribuíram mais afincadamente para a grande transformação do ambiente onde a função de secretário é executada, bem como o seu próprio perfil são os seguintes:

- A globalização – este fenómeno, como já referimos, influencia diretamente as tendências de mercado, os processos de internacionalização e até mesmo os processos de integração regionais;
- A revolução tecnológica – O rápido crescimento e desenvolvimento das TIC exige aos profissionais da área uma constante atualização das mesmas, de forma a conseguirem rentabilizar o seu trabalho e contribuir para a eficácia e eficiência da sua organização;
- A natureza humana – atendendo ao facto de os cidadãos serem pessoas cada vez mais informadas e exigentes, com um maior acesso à informação e poder de decisão e mutação, é fundamental que os assessores sejam detentores de uma grande capacidade de gestão de conflitos e adaptação da sua postura e comunicação a diferentes interlocutores, por forma a conseguir que os mesmos satisfaçam as suas necessidades;
- A concorrência – consequência, também, do fenómeno da globalização e mundialização da atividade das empresas, a concorrência exige que cada organização consiga diferenciar-se e fazer vincar a sua estratégia, de forma a conseguir sobreviver e superar os seus adversários; [Santos, 2014, p. 37]

Entendidas todas as mutações sofridas no conceito e nas funções de secretariado de administração, importa também perceber qual a sua importância para o sucesso da organização na qual se encontra inserido, tendo em conta que, de acordo com Carvalho (1998, cit. por Bortolotto & Willers): “atualmente, o secretário executivo é um assessor executivo e administrador de informações que assessora a direção/chefia a processar e organizar informações. Possui prática nas rotinas de escritório, habilidade para assumir responsabilidades sem supervisão direta, iniciativa e autonomia para tomar decisões e solucionar problemas. Precisa apresentar liderança, confiabilidade, espírito de equipe, criatividade, ética, descrição, dinamismo, ser polivalente.”

Concordamos ainda que o secretário contemporâneo, face à complexidade das atividades das empresas, o seu órgão de administração/gestão tem a necessidade e a urgência de confiar plenamente o seu trabalho em alguém que saiba dar-lhe o tratamento respetivo, tornando-se, muitas vezes, na imagem da própria organização. Para tal, é fundamental que o mesmo seja irrepreensível em questões de ética e deontologia e detentor de uma grande maturidade que lhe permita saber lidar com todas as situações de forma especial. O secretário tem a obrigação de zelar pelos interesses da sua organização e, ao mesmo tempo, provar aos órgãos de administração/gestão que é capaz de um comprometimento e compromisso singular de modo a garantir e facilitar o sucesso da organização. O secretário contemporâneo deve ser capaz de criar facilidades ao seu superior hierárquico, na medida em que, a maior parte das vezes, desempenha funções de gestão, de relações públicas, de relações-humanas, negociação e, pode mesmo substituí-los, tomando decisões. [Roque, 2016, pp. 36-37]

Numa outra perspetiva, a capacidade de visão sistémica num secretário pode também indicar o conhecimento total de todo o meio ambiente envolvente da organização, nomeadamente concorrentes, fornecedores, políticas externas, legislação que abrange o seu setor de atividade, a sociedade em geral onde a organização se encontra

enquadrada e toda aquela que, de uma forma ou de outra, influencia, direta ou indiretamente, no funcionamento da mesma – os stakeholders.

Uma vez exploradas todas estas condicionantes, é fundamental que um secretário contemporâneo de excelência se mantenha atualizado e busque incessantemente conhecer e saber mais, na medida em que o mundo atual se encontra constantemente em mudança. É imprescindível que um bom profissional se mantenha atualizado no que diz respeito, por exemplo, aos concorrentes diretos e indiretos que existem e respectivas estratégias, de modo a conseguir transmitir informações a toda a organização, de forma a estas adaptarem devidamente o seu planeamento estratégico e os seus objetivos estratégicos, de acordo com a realidade atual. [cf. Lasta & Silva, 2011]

3. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO – A ANÁLISE SWOT E A MATRIZ TOWS

Sendo o secretário contemporâneo um dos principais responsáveis pelo cumprimento do planeamento estratégico a que a organização se propôs, importa que o mesmo tenha conhecimento pleno de todas as ferramentas que o constituem, de forma a conseguir por em práticas todas as estratégias previamente determinadas e impulsionar todos os restantes colaboradores a contribuírem no mesmo sentido, de forma a alcançar o sucesso e as metas pretendidas. Nessa linha, o profissional de secretariado contemporâneo exerce, assim, funções de gestão ou, pelo menos, apoio direto a essas funções. [Roque, 2016, p. 38].

Para um secretário contemporâneo atingir a excelência, deve, portanto, fazer parte integrante das tarefas de gestão da organização à qual pertence, sendo que devemos entender por gestão o “processo de obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros” [Teixeira, 2013, p. 5].

Este processo de gestão integra quatro distintas funções que se interligam e dependem umas das outras. São elas:

- Planear – “Processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo” [Teixeira, 2013, p. 6];
- Organizar – “Estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos” [Teixeira, 2013, p. 7];
- Dirigir – “Processo de determinar, isto é, afectar, ou influenciar, o comportamento dos outros.” [Teixeira, 2013, p. 7]. A função de direção envolve três vertentes distintas, a saber: motivação – “procura da convergência entre os objetivos individuais das pessoas que fazem parte de uma organização e os objetivos globais da própria organização” [Santos, 2015, p. 13]; liderança – “capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que eles façam” [Santos, 2015,

p. 13]; comunicação – “processo de transferência de informações, ideias, conceitos, entre as pessoas de uma organização” [Santos, 2015, p. 13];

- Controlar – “Processo de comparação do actual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas” [Teixeira, 2013, p. 8].

Estas quatro funções têm importâncias diferentes de acordo com os níveis de gestão em que se esteja a desempenhar as funções, tendo em conta que existem três níveis de gestão – nível institucional, intermédio e operacional. Estes três níveis de gestão, por sua vez, exigem determinadas aptidões para serem administrados, sendo elas a aptidão concetual - “capacidade de apreender ideias gerais e abstratas e aplicá-las”, aptidão técnica - “capacidade de utilizar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas em situações concretas de trabalho” e aptidão em relações humanas - “capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das pessoas” [Santos, 2015, p. 18]. Desse modo, a atuação do secretário pode necessitar de ajustes ou maior proeminência em determinada função, tendo em conta o nível de gestão e as aptidões que esteja a assessorar ou a desempenhar/desenvolver diretamente.

Posto isto, torna-se fundamental compreender o que consubstancia o planeamento estratégico de uma organização e qual a importância das funções de gestão e do secretariado contemporâneo na implementação do mesmo. O planeamento estratégico da organização (“processo através do qual a gestão de topo, idealmente com a colaboração dos gestores dos outros níveis, define os propósitos globais da organização (a missão), os objectivos genéricos e a forma de os alcançar”) [Teixeira, 2013, p. 55] é constituído por diversas ferramentas e conceitos que são pré-determinados pela gestão da organização e constantemente reajustados mediante as respetivas necessidades e alterações que vão existindo.

Antes de tudo, para que a organização consiga definir claramente a sua atividade empresarial e a forma como a vai incrementar, é necessária a definição da sua visão e da missão. A visão de uma organização é uma declaração, escrita ou não, do sonho primário da organização. É uma frase abstrata e simples que visa transmitir as intenções e as aspirações da organização para o futuro, sem especificar, no entanto, como devem ser atingidas. [Santos, 2015, p. 31].

A missão de uma qualquer organização, por sua vez, é um depoimento escrito, mais concreto e específico, acessível a todos os membros da organização e à sociedade em geral, que traduz os objetivos da organização, a sua orientação para a atividade futura, as ideias e os valores globais e, obrigatoriamente, o conceito de negócio. Por outras palavras, é possível dizer que “A missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais e permanentes (contínuos) que expressam as intenções fundamentais da gestão global” [Teixeira, 2013, p. 54]. A missão deve explicar expressamente a razão pela qual a organização existe, a sua finalidade e deve, ainda, consagrar os esforços de todos para atingir os objetivos gerais.

Após expressas a visão e a missão da organização, é imprescindível que se proceda à realização da análise do meio envolvente e da análise interna.

Relativamente à análise do meio envolvente, esta engloba o ambiente geral e o ambiente transacional. Para conseguir escarpelizar as características do meio envolvente geral (também conhecido por meio envolvente contextual), deve recorrer-se à análise PEST, ou seja, analisar-se as seguintes condicionantes que podem interferir, direta ou indiretamente com o sucesso da organização: contexto político-legal – variantes como o enquadramento legal, as políticas económicas ou a estabilidade política; contexto económico – sobretudo a taxa de inflação, taxas de câmbio, os custos energéticos, o PIB do país em causa, entre outros; contexto sociocultural – nomeadamente os valores da sociedade em questão, as tradições e os costumes, a taxa de analfabetismo ou a distribuição demográfica; e o contexto tecnológico – designadamente as inovações tecnológicas, os processos de incentivo à investigação, entre outros. [Santos, 2015, pp. 22-23]

No que diz respeito ao meio envolvente transacional, importa caracterizar variantes como os clientes (de acordo com os respetivos segmentos de mercado), os concorrentes (sejam eles diretos, indiretos ou somente potenciais concorrentes, é fundamental conhecer a respetiva estratégia e comparar alguns indicadores que tenham em comum), os fornecedores (de forma a conseguir-se as melhores condições possíveis) e todos os *stakeholders* (desde a comunidade em geral, passando pelas associações locais que possam interferir com a atividade da organização, até às entidades reguladoras ou lobbies setoriais) de forma à organização conseguir preparar-se para todos os desafios futuros e, ao mesmo tempo, diferenciar-se.

A organização deve proceder, também, à sua análise interna, isto é, caracterizar e setorizar os seus recursos humanos (quantificá-los, averiguar a sua qualificação e grau de motivação), os recursos financeiros (analisar constantemente a sua situação económico-financeira, a capacidade de angariar fundos e ainda a sua credibilidade financeira) e os recursos organizacionais (desde sistemas de gestão aos processos funcionais) (Santos, 2015, p. 26)

Ao realizar as duas análises supracitadas, os assessores de gestão e/ou os gestores da organização estão, também, a realizar a própria Análise SWOT e a Matriz TOWS. A Análise SWOT é uma das principais ferramentas de gestão, uma vez que consegue reunir quatro quadrantes imprescindíveis para a definição posterior de estratégias e objetivos a alcançar, por forma à empresa conseguir atingir o sucesso pretendido. Esses quatro quadrantes são: Forças (*Strengths*) – são todos os pontos fortes, recursos ou atividades que a organização possui/desenvolve de forma a satisfazer, melhor que a concorrência, as necessidades dos seus clientes; Fraquezas (*Weaknesses*) – são os pontos negativos onde a empresa deve trabalhar mais afincadamente, uma vez que estes não permitem a satisfação dos clientes; Oportunidades (*Opportunities*) – definem todas as conjunturas ou situações exteriores à organização que possam potenciar a sua atividade, melhorando o seu desempenho e satisfação dos clientes; Ameaças (*Threats*) – consistem em situações ou acontecimentos específicos exteriores à organização que podem prejudicar o funcionamento e o sucesso da organização.

Importa salientar que as forças e as fraquezas dizem sempre respeito à análise interna da organização, isto é, são pontos ou situações intrínsecas à mesma e, por isso, facilmente contornáveis. Por outro lado, os quadrantes das oportunidades e das ameaças relacionam-se com a análise externa, ou seja, são variáveis que não são fáceis de controlar, pelo que devem ser contornadas.

O cruzamento de todos os pontos previamente definidos, consubstancia a Matriz TOWS. Ou seja, após elaborada a análise SWOT da organização, é necessário cruzar todos os quadrantes e encontrar estratégias que potenciem a atividade da organização, aos níveis de crescimento, desenvolvimento ou mesmo até de sobrevivência. A elaboração dessa matriz facilitará a definição explícita de objetivos, isto é, meta que a organização pretende alcançar, de forma planeada e organizada. Para tal, os objetivos de uma organização devem respeitar determinadas características, tais como a hierarquia – uma vez que existem objetivos que têm maior urgência do que outros; a consistência – na medida em que os mesmos estão interligados e visam o mesmo fim, isto é, encontram-se em sintonia; a mensurabilidade – devem ser possíveis de medir e quantificar; a calendarização – na medida em que é extremamente necessário definir um espaço temporal para a realização dos mesmos; a realidade – estes devem ser realistas, ou seja, concretizáveis. [Teixeira, 2013, p. 58].

Quando os objetivos estratégicos de uma organização são bem formulados, potenciam, de forma fundamental, o alcance do sucesso, uma vez que reforçam a pró-atividade, contribuem para a melhoria da comunicação na organização, desenvolvem a coordenação de toda a atividade, aumenta a motivação de todos os colaboradores e desenvolve mecanismos de controlo, uma vez que os objetivos devem ser periodicamente revistos.

Podemos dividir os objetivos em três patamares: objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Os primeiros estão diretamente ligados ao nível institucional de gestão, na medida em que estão relacionados com o grande plano estratégico da organização. Os objetivos táticos e operacionais, relacionados com os níveis intermédio e operacional de gestão, encontram-se expressos no *Balanced Scorecard* (BSC). Estes são objetivos mais específicos que constituem metas parcelares a serem atingidas a curto e/ou médio prazo, tendo como fim alcançar os objetivos estratégicos.

Destarte, facilmente entendemos que, mais do que ter a obrigação de conhecer todos os valores e ideias da organização, um secretário de excelência deve ser capaz de fazer parte integrante da equipa de gestão da organização na qual trabalha, uma vez que também ele contribui para a criação e implementação do planeamento estratégico da organização.

Em suma, assumindo o secretário contemporâneo como alguém com aptidões de gestão, este deve ser capaz de explicar a visão e a missão da organização, desempenhar as funções de gestão de acordo com o nível no qual se encontra enquadrado, ser capaz de elaborar a Matriz TOWS, de forma a encontrar estratégias que permitam o maior sucesso, definir, clara e corretamente objetivos estratégicos, táticos e operacionais e, ainda, dominar a ferramenta BSC, na medida em que todos estes aspetos integram o planeamento estratégico da organização e este é fundamental para a orientação dos colaboradores e para o correto posicionamento da

empresa no mercado. Ao mesmo tempo, o planeamento estratégico da organização deve ser constantemente reajustado de acordo com as mudanças estruturais ou outras, de forma a manter-se sempre atualizado, eficiente e eficaz.

São todos estes conhecimentos técnicos que, nos nossos dias, uma empresa busca num secretário eficiente e qualificado: alguém capaz de conhecer a organização e apoiar na prossecução do sucesso e da maximização de todas as suas potencialidades em direção ao lucro e à consolidação da sua imagem / marca no mercado.

4. APLICAÇÃO DA MATRIZ TOWS

O desenvolvimento do nosso caso de estudo resulta da realização do estágio curricular, para conclusão da licenciatura em Secretariado de Administração. Para a realização do mesmo, foram definidos como objetivos gerais os seguintes:

1. Conhecer a dinâmica da organização, tendo em conta a sua personalidade jurídica e os objetivos que se pretende alcançar;
2. Desempenhar funções na organização de acordo com as suas especificidades e com os conhecimentos e competências adquiridos na licenciatura de Secretariado e Administração;
3. Conseguir desenvolver uma reflexão crítica acerca do desempenho durante o estágio, apresentando um plano de melhorias fundamentadas.

Como questão de partida, havia-se definido a seguinte: Em que medida as competências e as aprendizagens obtidas através da licenciatura em Secretariado de Administração contribuem para a melhoria do desempenho e dos resultados dos departamentos o aluno tem uma intervenção ativa?

Além da observação participante, recorreremos, para a elaboração deste estudo, à pesquisa descritiva e explicativa, além da implementação de uma entrevista estruturada, com questões abertas.

Após o conhecimento direto da organização onde foi desenvolvido o estudo (Hotel de luxo, da região do Douro, especificamente nos departamentos de *sales & marketing* e de *SPA*), foi-nos possível conhecer a forma de funcionamento da organização, as estratégias de comunicação em uso (quer ao nível interno, quer ao nível externo), bem como a estrutura hierárquica da organização, os seus valores e objetivos estratégicos.

Esta organização, que iniciou a sua atividade na região do Douro em 2014, pertencente a um grupo empresarial hoteleiro mundial, apresenta como objetivo primordial implementar um estilo de vida ambientalmente sustentável e, ao mesmo tempo, único, mágico e em conexão com a natureza envolvente. Esta ideia deu origem à marca que atualmente dá cartas no setor da hotelaria e *Spa* ao nível mundial e apresenta como visão “*To help people reconnect with themselves, others and the world around them*”.

Durante a presença no departamento de *SPA*, foi possível desenvolver aptidões e competências essenciais a um profissional de secretariado de excelência, principalmente no que diz respeito à vertente de *front-office*. Numa fase posterior, foi-nos dada a possibilidade de desenvolver tarefas mais administrativas, que exigiram a presença mais assídua na receção do espaço.

Desse modo, de forma sucinta, foi-nos possibilitada a aprendizagem de marcações de tratamentos e atividades para os clientes na agenda virtual do departamento, da emissão de faturas e, ainda, do lançamento dos dados de faturação no sistema operativo da organização. Pudemos ainda desenvolver o atendimento telefónico e o encaminhamento de chamadas para outras secções, bem como praticar a comunicação em língua inglesa.

A nossa colaboração no departamento de *Sales and Marketing* englobou inúmeras tarefas administrativas e pretendeu dar apoio direto a todas as respetivas colaboradoras, através do desenvolvimento de funções personalizadas. Importa salientar, antes de mais, que a maioria das tarefas que nos foram ensinadas e atribuídas necessitam de revisão e atualização constante, devido à dinâmica das mesmas. Assim, colaborámos nas seguintes tarefas: criação e atualização de bases de dados, preenchimento de contratos com operadores turísticos, *Site inspections* (organização de visitas de Imprensa e de agentes turísticos que vinham com o intuito de conhecer a organização e publicitá-la), *follow up* de eventos (casamentos e outros), *credit facilities* (negociação, gestão e atualização das vantagens que cada operador turístico tem na negociação de serviços com o Hotel), gestão de reservas, apoio direto à Relações Públicas do hotel, apoio na receção do hotel, preparação de viagens da diretora do departamento, entre outras tarefas rotineiras e administrativas.

Após a colaboração nos dois departamentos indicados, é importante conseguir analisar criticamente o funcionamento de cada um e de que formas estes contribuem para a imagem de excelência que a organização quer deter no mercado, perante os seus clientes, concorrentes e *stakeholders* no geral.

De forma a conseguirmos explanar de forma realista o que foi observado em cada departamento, elaborámos uma análise SWOT e conseqüente matriz TOWS que permitam aos mesmos departamentos analisar toda as situações e pensar em melhorias a serem implementadas a curto, médio e longo prazo.

Em relação ao departamento de *SPA*, a principal preocupação a ultrapassar é a sua incapacidade para alcançar o sucesso e consolidação desse serviço no mercado. Nesse sentido, apesar do profissionalismo e qualificação dos recursos humanos, contruímos a seguinte análise:

Strengths

Espaço amplo e acolhedor;
 Pessoal qualificado;
 Decoração enquadrada com os valores da organização;
 Existência de ginásio aberto 24 horas por dia;
 Multiplicidade de tratamentos oferecidos;
 Diversidade das atividades possíveis para os clientes;
 Colaboradores motivados.

Weaknesses

Manutenção insuficiente;
 Preços elevados;
 Não aproveitamento de algumas salas;
 Inexistência de um técnico administrativo;
 Comunicação interna insuficiente;
 Falha na distribuição de tarefas

<p>Opportunities</p> <p>Profissionais externos qualificados e reconhecidos a colaborar com o Spa; Sugestões inovadoras de todo o grupo empresarial; Possibilidade de intercâmbio de colaboradores para outros hotéis do grupo; Utilização de produtos da horta orgânica; Participação de estagiários na manutenção do espaço</p>	<p>Realização de mais parcerias com profissionais externos; Recurso a estagiários para contribuir no acompanhamento e assistência aos clientes da Piscina Interior; Maior ênfase às atividades de <i>Alchemy Bar</i>; Manutenção da parceria de intercâmbio com funcionários de outros hotéis da cadeia;</p>	<p>Utilização das salas desaproveitadas para realização de técnicas de tratamento ou atividades diferenciadoras (por exemplo mais relacionadas com Estética); Aposta maior na manutenção do espaço, recorrendo à equipa de Manutenção do Hotel; Contratação de um Assistente Técnico-Administrativo ou um Assistente pessoal do Diretor; Realização de planos de comunicação internos que proporcionem a motivação e interação entre colaboradores; Realização de grelhas rotativas de tarefas a realizar entre todos os colaboradores</p>
<p>Threats</p> <p>Área de negócio do Bem-Estar e Lazer sem expansão Abertura de novos Spas na região Outsourcing com a empresa de lavagem de roupa Crise económica do país Crise no setor do Turismo</p>	<p>Divulgação, em redes sociais e suportes próprios no espaço físico, da experiência e aptidões de algumas terapeutas, a fim de diferenciar o Spa; Cedência de descontos a clientes internos em épocas especiais (desconto a clientes internos femininos, no Dia da Mulher, por exemplo) Negociação de preços mais vantajosos com a empresa de Outsourcing de lavagem de roupa; Negociação de condições mais vantajosas com a empresa de Outsourcing de lavagem de roupa (nomeadamente no que respeita à entrega da mesma)</p>	<p>Realização de mais parcerias com profissionais de excelência externos; Parceria com Escolas de Secretariado para a realização de estágios profissionais; Manutenção de parcerias com os Professores de Aulas alternativas.</p>

Tabela 1 – Análise SWOT e matriz TOWS do departamento de SPA

Em relação ao Departamento de Spa, é de salientar a importância de um Supervisor de Spa ou de um Assistente Administrativo do Diretor, uma vez que os lapsos por nós detetados aquando da nossa participação relacionam-

se com a falta de comunicação entre o mesmo, as *Terapeutas* e os *Butlers* e também com a inexistência de um plano de tarefas personalizado de conhecimento geral, por forma a existir uma maior organização entre todos os colaboradores.

	<p>Strengths</p> <p>Colaboradores experientes; Colaboradores especializados; Equipa jovem e dinâmica; Experiência profissional desigual da diretora de departamento Negociação direta com Operadores Turísticos; Diversas formas de publicitação e marketing; Impacto da marca a nível mundial; Diversidade da oferta.</p>	<p>Weaknesses</p> <p>Ausência física da diretora do departamento; Método de envio dos contratos com os operadores turísticos complexo; Falta de apoio especializado à Sales Manager; Ausência de espaço físico para eventos e de uma tenda para celebração de cerimónias; Preços muito elevados; Capacidade de resposta a pedidos de informações limitada, devido à sobrecarga de trabalho da <i>Sales Manager</i>.</p>
<p>Opportunities</p> <p>O hotel encontra-se inserido na Região Demarcada do Douro; Forte turismo na região; Feiras de turismo internacionais; Parcerias com Quintas da zona; Boa imagem do hotel e do serviço;</p>	<p>Manutenção das parcerias com Quintas de Turismo da Região; Novas parcerias com Operadores Turísticos de todo o mundo; Participação em feiras de turismo em vários pontos do mundo; Maior divulgação, em redes sociais, da história e dos valores da marca e da forma como os colaboradores os aplicam no quotidiano.</p>	<p>Presença física da Diretora do Departamento mais constante no hotel, nomeadamente em eventos e aquando da visita de grupos de maior impacto no turismo; Implementação de um Sistema de Gestão Documental, que possibilite o acesso a toda a informação e documentos trocados com todos os potenciais clientes e os Operadores Turísticos, de forma automática; Participação ativa em eventos relacionados com a Região do Douro, de forma a promover o hotel à comunidade local.</p>
<p>Threats</p> <p>Crise económica do país; Abertura de hotéis 5* na região; Sazonalidade; Crise Económica e Financeira</p>	<p>Divulgação das particularidades profissionais da Diretora do Departamento, em redes sociais e outros meios de publicitação; Oferta de vouchers a colaboradores de outros hotéis da cadeia;</p>	<p>Implementação de parcerias com Escolas de Gestão de Eventos e Marketing; Manutenção e aumento das parcerias com Operadores Turísticos, aumentando o leque dos nacionais.</p>

Tabela 2 – Análise SWOT e matriz TOWS do departamento de *Sales & Marketing*

O departamento de *Sales & Marketing*, embora muito bem estruturado e organizado, necessita de algumas melhorias, no que diz respeito à capacidade de resposta do trabalho da Sales Manager, através de suporte administrativo, que consiga igualmente responder a pedidos de informações e organizar eventos de médias ou grandes dimensões, assegurando sempre todos os recursos necessários para tornar esses eventos inesquecíveis.

Salientámos, ainda, o facto de o processo de envio de emails relativos à contratação de Operadores Turísticos ser demasiado complexa e morosa. Sugerimos a implementação de um Sistema de Gestão Documental ao qual os parceiros consigam aceder, de forma pessoal e individualizada. Similarmente, dever-se-ia desenvolver uma *dropbox* para os Operadores, ao qual cada cadeia hoteleira pudesse ter acesso de modo a disponibilizar todo o material relevante para o desenvolvimento das atividades.

No sentido de melhorar a comunicação interna do departamento, seria ideal os colaboradores disporem momentos formais para transmitir as informações essenciais para conhecimento de todos. Sugere-se a elaboração de um ficheiro, de preenchimento semanal obrigatório, onde cada colaborador fosse anotando todos os detalhes de interesse comum.

5. CONCLUSÃO

Todas estas exigências profissionais que identificámos, vão ao encontro das competências críticas do secretário contemporâneo, sendo que é indiscutível a relevância de uma boa gestão de tempo, capacidade de integração, cumprimento de prazos, capacidade de negociação e ser detentor de uma excelente capacidade expressiva.

As organizações esperam profissionais qualificados e preparados para todos os desafios do mercado atual. E a qualidade profissional tem de ser precedida por formação específica na área do secretariado: “(...) o indivíduo que ocupe esse cargo, deve possuir qualificações necessárias antes de ganhar experiência no mesmo cargo, que irá apenas depender depois de tarefas mais específicas de acordo com a organização” (Trindade, 2016)

Planear, gerir e controlar passaram a ser tarefas quotidianas exigidas ao secretário, as quais têm de ser acompanhadas e verificadas periodicamente, desenvolvendo medidas corretivas sempre que necessário. Essa capacidade permite diferenciar e posicionar qualquer profissional de secretariado como um profissional de importância central em qualquer organização.

6. REFERÊNCIAS

- Bortolotto, M. F., & Willers, E. M. (s.d.). *Profissional de Secretariado Executivo. Explicação das Principais Características que Compõem o Perfil*. Brasil
- Lasta, A., & Silva, A. d. (2011). *O Secretariado Executivo e a Função de Gestão*. O Secretariado Executivo e a Função de Gestão. Brasil.
- Lopes, S. (18 de Janeiro de 2012). *Artigos Negócios*. (n/d, Editor). Obtido em 2 de Maio de 2016, de Visão Sistémica é importante para todos: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/visao-sistemica-e-importante-para-todos/61043/>

- Roque, V. (2016). *Projeto em Contexto Organizacional. Six Senses Douro Valley*. Lamego: ESTGL.
- Santos, P. M. (2014). *Secretariado. Visão Estratégica para a competitividade*. 1ª edição. Viseu: Edições Esgotadas.
- _____ (2015). *TIC para Secretariado. TIC para Secretariado*. Lamego, Lamego: Material de Apoio à Unidade Curricular.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Trindade, S. (2016). *Entrevista para realização do projeto em contexto organizacional, da aluna Vânia Roque*. Lamego: ESTGL.