



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

A Cultura Organizacional como Antecedente da Inovação: o Caso do Hotel Selina Gerês

Departamento de Gestão (ESTGOH)

Departamento de Comunicação (ESEC)

Mestrado em Marketing e Comunicação

2021, Patrícia Santos Neves



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Patrícia Santos Neves

A Cultura Organizacional como Antecedente da Inovação: o Caso do Hotel Selina Gerês

Relatório de Estágio em Marketing e Comunicação, na especialização em Gestão de Marketing apresentada ao Departamento de Gestão da Escola Superior Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Professor Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos

Arguente: Professor Doutor Daniel Jorge Roque Martins Gomes

Orientadora: Professora Doutora Alexandra Maria Fernandes Leandro

Dezembro, 2021

Agradecimentos

A todos os que, de alguma forma, fizeram parte do meu percurso e presenciaram com alegria mais uma etapa importante da minha vida, um grande obrigada.

Não podia deixar de agradecer, em especial, aos meus pais, que me proporcionaram todas as condições para que eu esteja hoje a escrever estas palavras e a concluir a minha formação. A eles, que me apoiam, incentivam e acompanham incondicionalmente na vida e sempre fizeram questão que eu tivesse a melhor formação possível. E à minha irmã, por me acompanhar sempre, por me dar a motivação que muitas vezes precisei e partilhar comigo as minhas vitórias e alegrias, fracassos e tristezas.

Aos amigos, que são sempre uma parte importante da vida e que nos enriquecem. Sem eles nada seria a mesma coisa. E aos amigos que fiz durante o meu tempo no Selina, que se revelaram como uma segunda família para mim e tornaram a minha experiência muito mais enriquecedora.

Não podia deixar de agradecer também à minha orientadora de mestrado, que me orientou durante todo o processo e presenciou cada etapa, tendo um contributo crucial para a concretização desta etapa tão importante do meu percurso académico.

E porque esta vitória não é só minha, mas também deles, porque sem as pessoas que me ajudaram a chegar até aqui e me apoiaram durante o caminho nada disto seria possível, deixo o meu maior e sincero agradecimento e a mensagem de que tudo valeu a pena, com eles ao meu lado.

Resumo

A Cultura Organizacional como Antecedente da Inovação: o Caso do Hotel Selina Gerês

Com a necessidade de se reinventarem, as organizações passaram a olhar para a inovação como parte integrante da sua estratégia e a base para a sustentação de uma vantagem competitiva através da diferenciação (Moreira, 2010). Enquanto potencializadora de oportunidades, a inovação exerce um papel preponderante quando aliada à função do marketing, na medida em que permite às empresas serem proativas.

Nos dias de hoje, o foco dos estudos sobre inovação está cada vez mais direcionado para os fatores relacionados com as pessoas e os comportamentos, ou seja, na importância do papel da cultura organizacional enquanto fator estimulador da inovação ou que pode restringir a mesma e, portanto, afetar o desempenho da empresa (Jiménez-Jiménez, Naranjo-Valencia & Sanz-Valle, 2016).

Posto isto, o seguinte trabalho pretende contribuir para a compreensão desta relação entre cultura organizacional e inovação, numa vertente de aprendizagem teórica e prática, tendo como alvo de estudo uma unidade do Grupo Selina. Este consiste numa start-up centrada num modelo de negócio inovador, integrado na categoria de hospitalidade, combinando as viagens com o trabalho através de espaços de *cowork*. O seu conceito de hotel aliado às novas tendências levou a que este grupo hoteleiro se destacasse pelo seu formato inovador direcionado para uma estadia baseada na experiência, tendo por base uma filosofia nómada.

Este estudo, de carácter qualitativo e exploratório, visa identificar as características da cultura organizacional que facilitam e impulsionam a prática de um serviço inovador do Selina Gerês, fornecendo um conhecimento específico sobre as variáveis culturais que proporcionam a criação de valor num contexto real, através da inovação.

Palavras-chave: Inovação, Cultura Organizacional, Cultura Inovadora, Selina Gerês, Modelo dos Valores Contrastantes.

Abstract

The Organizational Culture as a precedent of Innovation: the case of Hotel Selina

Gerês

With the need to reinvent themselves, organizations began to look at innovation as an integral part of their strategy and the basis for sustaining a competitive advantage through differentiation (Moreira, 2010). As a lever of opportunities, innovation plays a leading role when combined with the function of marketing, as it allows companies to be proactive.

Nowadays, the focus of studies on innovation is increasingly concentrated on factors related to people and behaviour, that is, on the importance of the role of organizational culture as a factor that stimulates innovation or that can restrict it and, therefore, affect the company's performance (Jiménez-Jiménez, Naranjo-Valencia & Sanz-Valle, 2016).

That being said, the following work aims to contribute to the understanding of this relationship between organizational culture and innovation, in a theoretical and practical learning manner, having as a study target a unit of Selina Group. This is a start-up focused on an innovative business model, integrated in the hospitality category, combining travel with work through cowork spaces. Its hotel concept combined with new trends has made this hotel group stand out for its innovative format aimed at a stay based on experience and a nomadic philosophy.

This qualitative and exploratory study aims to identify the characteristics of the organizational culture that facilitate and drive the practice of an innovative service by the Selina Gerês, providing specific knowledge about the cultural variables that allow the creation of value in a real context, through innovation.

Keywords: Innovation, Organizational Culture, Innovative Culture, Selina Gerês, Competing Values Model.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract.....	III
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	4
3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO DO TEMA	7
4. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	9
5. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	11
6. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
6.1 Inovação	14
6.1.1. Definição de inovação.....	14
6.1.2 Dimensões e tipos de inovação	15
6.1.3 Gestão e modelos de inovação.....	16
6.1.3.1 Modelo De Dominiquini e Loewe (2006)	16
6.2 Inovação e cultura organizacional	17
6.2.1 A cultura organizacional como antecedente da inovação	17
6.2.1.1 Modelo de Schein (1992).....	19
6.2.1.2 Modelo dos Valores Contrastantes (1983)	20
6.2.3 Os fatores-chave cruciais à promoção da inovação no seio da cultura	24
6.2.3.1 Comunicação.....	24
6.2.3.2 Capacitação de pessoas	24
6.2.3.3 Liderança	25
6.2.4 Cultura de inovação	26
6.2.4.1 Definição de uma cultura orientada para a inovação	26
6.2.4.2 Pressupostos básicos de uma cultura orientada para a inovação	27
6.2.4.3 Perspetivas e respetivos modelos sobre inovação no âmbito da cultura 28	
6.2.4.3.1 As dimensões de uma cultura de inovação: modelo de Maher	28
6.2.4.3.2 Modelo de Denison aplicado à inovação	31
6.2.4.3.3 Os determinantes da cultura organizacional que têm influência na inovação: Modelo de Martins (2002)	32

6.2.4.3.4 Os níveis distintos da cultura organizacional que podem apoiar os tipos de comportamentos inovadores: Modelo adaptado de Hogan e Coote (2014).....	33
6.2.5 Modelo conceitual.....	33
7. METODOLOGIA	35
7.1 Técnicas de recolha de dados	37
7.2 Análise dos dados.....	38
8. DESENHO/ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	40
9. ESTUDO DE CASO – RECOLHA DE DADOS	42
A – Diário de bordo	43
B – Diagnóstico à cultura – Questionário Focus.....	45
C – Observação participante	47
D – Documentos relevantes.....	55
E/F – Seleção e descrição da estrutura e conteúdos.....	56
10. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
10.1 Análise dos resultados	65
10.2 Discussão dos resultados	71
10.3 Síntese	84
11. REFLEXÃO CRÍTICA	86
12. CONCLUSÃO	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS	101

Lista de figuras

Figura 1: Processo estratégico da inovação.....	15
Figura 2: As quatro dimensões-chaves da cultura organizacional que determinam a inovação.....	17
Figura 3: Modelo de Schein sobre as camadas da cultura organizacional	19
Figura 4: Modelo de Maher sobre as dimensões de uma cultura inovadora.....	29
Figura 5: As dimensões da cultura organizacional facilitadoras da inovação	34
Figura 6: Design de investigação	41

Figura 7: Modelo dos Valores Contrastantes aplicado ao Selina Gerês	46
Figura 8: Exemplos de conteúdos da newsletter do Grupo Selina	63
Figura 9: Modelo de Denison sobre cultura organizacional	102
Figura 10: Modelo concetual sobre a influência da cultura organizacional na prática da inovação	104
Figura 11: As camadas de uma cultura organizacional que apoiam a inovação	105
Figura 12: Selina blueprint	134

Lista de tabelas

Tabela 1: Definições de cultura organizacional	18
Tabela 2: Tabela resumo da análise dos resultados	85
Tabela 3: Áreas e práticas gestionárias que promovem a inovação	103

1. INTRODUÇÃO

Num contexto de constante mudança, onde as possibilidades de comunicação e informação são infinitas, as organizações deparam-se hoje com diversas pressões ambientais que implicam a definição de estratégias e práticas inovadoras, a nível dos seus recursos, produtos, processos, gestão ou da própria organização. Com a necessidade de se reinventarem, as organizações passaram a olhar para a inovação como parte integrante da sua estratégia e a base para a sustentação de uma vantagem competitiva através da diferenciação (Moreira, 2010).

Enquanto disciplina individualizada e autónoma, a inovação tornou-se alvo de um vasto leque de interesses. Uma das áreas com maior relevância nos dias de hoje no que toca à inovação foram as Ciências Sociais, destacando-se as disciplinas de gestão, empreendedorismo e marketing (Moreira, 2010). Enquanto potencializadora de oportunidades, a inovação exerce um papel preponderante quando aliada à função do marketing, na medida em que permite às empresas serem proativas, antecipando e adaptando-se às mudanças do ambiente externo.

Pedsut (2013, citado em Shayah & Zehou, 2019) confirma esta realidade, identificando cinco fatores que estão na origem da necessidade de integrar a prática da inovação nas organizações. Estes fatores consistem no facto de a inovação estar associada ao desempenho financeiro superior a longo prazo, de os clientes estarem cada vez mais exigentes, o que obriga a que se recorra à inovação enquanto fator de diferenciação e de os concorrentes serem cada vez melhores a copiar inovações passadas. Também a rápida evolução que temos presenciado nos dias de hoje, acompanhada pelo surgimento de novas tecnologias, tornam-se fatores favoráveis à inovação, o que faz com que haja uma necessidade constante de atualização e redefinição de estratégias.

Dada a importância da inovação a nível organizacional, tornou-se relevante perceber os fatores que impulsionam esta prática, o que veio dar origem a diversos estudos decorrentes de um interesse crescente por uma compreensão mais profunda sobre esta temática. Estes permitiram identificar a cultura organizacional como uma das variáveis com grande influência na inovação, comprovando a importância de as organizações desenvolverem o contexto e as práticas comportamentais e culturais para estimular uma cultura inovadora e atingir um elevado desempenho (Shanmuganathan, 2018).

Neste contexto, Shayah e Zehou (2019) afirmam que a cultura organizacional é o elo que liga os elementos de uma organização e que a motiva, e, por essa razão, desenvolver uma cultura organizacional que estimule a inovação e a criatividade é uma decisão chave e estratégica para o fortalecimento e a competitividade da mesma.

Perante o exposto, o seguinte trabalho, integrado no âmbito do Mestrado em Marketing e Comunicação, centra-se no estudo da inovação com a cultura organizacional como seu antecedente. A escolha do tema deve-se ao facto de se tratar de duas áreas de grande interesse pessoal e que, em articulação, se revelam bastante pertinentes face à área de estudo.

Ressalvo também que este estudo foi desenvolvido em contexto de pandemia, derivado do vírus Covid-19, o que causou alguns constrangimentos inerentes às restrições impostas e necessárias a esta realidade. Posto isto, além de o cumprimento das datas previstas para a concretização do estágio sofrerem alterações, atrasando o processo, também a metodologia desenvolvida para a elaboração do estudo prático teve de ser adaptada consoante as circunstâncias e pensada no sentido de corresponder à realidade estudada, de forma a não comprometer a estrutura e veracidade das informações recolhidas, tendo sempre em conta a influência deste contexto na realidade da organização estudada.

Considerando este contexto, a realidade que se pretende estudar sofreu algumas alterações, pelo que o processo metodológico teve de ser pensado, desde início, no formato e abordagem mais apropriados para a recolha e análise de informações.

2. CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

O Grupo Selina consiste numa rede hoteleira centrada num modelo de negócio com um conceito inovador, integrado na categoria de Boutique Hotel. Este surgiu originalmente no Panamá, tendo uma presença muito forte no mercado do LATAM (América Latina). No entanto, está hoje presente em diversas cidades ao redor do mundo, num total de cerca de sessenta localizações. O conceito desta empresa global baseia-se, não em comprar hotéis, mas em remodelar instalações e transformá-las numa “segunda casa” para quem pretende viajar pelo mundo, tendo por base uma filosofia nómada.

O surgimento de novos interesses e formas de viajar, aliados a uma nova geração – a dos *millennials* - veio despertar o interesse do Grupo Selina, gerido por Rafael Museri (CEO), para criar este conceito inovador, combinando as viagens com o trabalho através de espaços de *cowork* nos seus hotéis. O seu conceito de hotel aliado às novas tendências levou a que este grupo hoteleiro se destacasse pelo seu formato inovador direcionado para uma estadia baseada na experiência, revolucionando a realidade hoteleira. Trata-se de um *hostel* com as comodidades de um hotel, ou seja, um *lifestyle* hotel, acessível a todos, onde comunidades globais e locais viajam, conhecem, interagem e experimentam novas experiências.

A sua missão centra-se em inspirar, criar conexões e experiências autênticas e significativas entre pessoas, lugares, culturas e comunidades, através de um conceito informal que prima pela hospitalidade e proximidade, onde os lugares e os viajantes coexistem em sintonia. O seu leque de atividades e experiências passam por sete categorias diferentes de produtos, nomeadamente alojamento, *cowork*, comida e bebidas, transporte e *tours*, saúde e bem-estar, venda a retalho de produtos locais e da marca Selina, surf, música e arte, sendo o único grupo hoteleiro que tem uma programação diária artística e musical em todas as unidades.

Não obstante, uma das suas particularidades reside na própria oferta, que inclui também atividades para o público em geral, com um custo acessível, como é o exemplo das escolas de surf. O seu principal objetivo está em proporcionar um serviço onde as pessoas possam usufruir da cultura, da música, das atividades locais, do trabalho, da comida, bem-estar, da comunidade e do meio ambiente, trazendo para cada unidade o melhor de cada lugar.

No que concerne à sua visão, esta incide em oferecer, através de espaços físicos inspiradores e do desenvolvimento de uma plataforma dinâmica com produtos holísticos de estadia e trabalho, o acesso global e contínuo aos seus hóspedes, tornando possível o estilo de vida nómada.

Para isso, rege-se por determinados valores, que consistem na autenticidade, tendo por base a promoção de uma conexão profunda com as comunidades locais; no impacto, sendo que cada unidade Selina é considerado um membro contribuinte da sua comunidade local; simplicidade, defendendo que esta é um valor que se aproxima do conceito de lar/casa e flexibilidade, uma vez que o Selina apoia as pessoas que experimentam e assumem riscos, como os viajantes e nómadas, que se adaptam aos diferentes ambientes, sociedades e culturas que visitam, considerando-os uma inspiração. O seu conceito passa por ser adaptável e flexível, pois só assim consideram conseguir crescer como indivíduos e como um coletivo.

O seu conceito começou por estar direcionado essencialmente para os *backpackers* e nómadas digitais, que procuram não só comodidade durante a sua estadia e trabalho, mas também interagir e relacionar-se com os demais hóspedes. No entanto, hoje o público-alvo é mais vasto, integrando também jovens profissionais, criadores, comunidade local, pessoas que trabalham remotamente, setor corporativo e os *millennials*, que procuram cada vez mais uma experiência personalizada, sendo, por isso, direcionado para um segmento mais jovem, com idades predominantemente entre os 25 e os 35 anos. Neste sentido, o Selina proporciona diferentes tipos de estadia para diferentes gostos e interesses, em cada unidade hoteleira.

Em Portugal, o Selina está presente na Ericeira, em Milfontes, Peniche, no Porto, em Lisboa e no Gerês, onde decorreu o estágio curricular. Tendo em conta que o seu conceito está adaptado à cultura de cada país e localização, em Portugal centra-se muito no surf, na natureza, na cultura e no trabalho remoto. No Gerês, o Selina foca-se em proporcionar aos hóspedes um refúgio no meio da natureza para uma experiência inesquecível ao ar livre. O alojamento é para todos os gostos, incluindo quartos privativos, dormitórios, *lofts* e tendas de *glamping*.

3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO DO TEMA

Nos dias de hoje, o foco dos estudos sobre inovação está cada vez mais direcionado para os fatores relacionados com as pessoas e os comportamentos, ou seja, na importância do papel da cultura organizacional enquanto fator estimulador da inovação ou que pode restringir a mesma e, portanto, afetar o desempenho das organizações (Jiménez-Jiménez, Naranjo-Valencia & Sanz-Valle, 2016).

Enquanto produto de um processo sistemático e contínuo, que precisa de ser institucionalizado, a inovação possui vários pontos de contacto com a cultura que se interrelacionam. Sendo a inovação um processo coletivo que envolve múltiplos atores e se desenvolve a partir das interações estabelecidas entre estes, é de extrema relevância refletir sobre a dinâmica das interações sociais e simbólicas construídas no contexto organizacional (Fernandes, Feuerschütte, Hoffmann & Lemos, 2015).

Vários estudos vieram comprovar a importância de elaborar um instrumento que permita definir e estruturar uma cultura organizacional orientada para a inovação (Machado & Scarpin, 2015). Isto porque a cultura organizacional constitui um fator influente e favorável à prática da inovação que, por sua vez, permite sustentar uma vantagem competitiva e a renovação organizacional, face à dinâmica do mercado (Hogan & Coote, 2014).

Neste sentido, a relevância deste estudo reside no facto de compilar diferentes perspetivas, dentro da literatura existente, que permitem uma melhor compreensão holística do fenómeno da inovação tendo como enfoque a cultura organizacional enquanto antecedente da mesma. Com base nisso, torna-se possível formular um modelo concetual completo e atual que será usado como referência para o estudo empírico. Este estudo permitirá fazer a articulação entre aquilo que são as fundamentações teóricas sobre a temática e aquilo que é a gestão da inovação a nível da cultura num contexto real e prático, neste caso, no setor dos serviços.

Assim, torna-se possível aferir, com maior especificidade e realismo, como é que a inovação é suportada e impactada pela cultura organizacional de uma organização, que neste contexto, se debruça sobre o Grupo Selina.

4. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Apesar do interesse e importância atribuídos à cultura como estimulante para a inovação, a pesquisa empírica sobre o tema é relativamente limitada. Existem, de facto, estudos sobre a relação entre cultura e inovação, no entanto estes examinam apenas alguns elementos da cultura enquanto outros não usam os mesmos traços culturais ou tipologias (Cabello, Carmona, & Valle, 2005; Hage & Dewar, 1973; Laursen, 2002). Além disso, estudos recentes remetem para a necessidade da existência de pesquisas empíricas sobre cultura organizacional e inovação (Jiménez-Jiménez, Naranjo-Valencia & Sanz-Valle, 2016).

Uma vez que o Selina é conhecido pela particularidade de não ter o conceito tradicional de hotel, destacando-se pelo seu conceito mais informal e próximo do cliente, torna-se importante perceber de que forma é que a sua capacidade de inovar é influenciada pela sua cultura organizacional e que lhe permite manter um serviço que vai ao encontro do seu conceito inovador. Para isso, será efetuado um estudo em contexto organizacional, que terá como referência um modelo concetual criado a partir de diversas perspetivas.

Posto isto, a questão de investigação que se coloca e que constitui o ponto de partida para o presente estudo, consiste em perceber **de que forma é que a inovação é suportada e antecedida pela cultura organizacional, a nível das suas práticas e características, no hotel Selina Gerês.**

5. OBJETIVOS DO ESTUDO

O grande desafio para as organizações no século XXI passa por potenciar a inovação no seu seio, sendo que para isso é imperativo desenvolver uma cultura de predisposição e habilidade para aprender e inovar.

Face ao reconhecimento da importância de integrar a inovação como um valor fundamental e necessário ao nível da cultura organizacional, em prol de uma melhor adaptação e desempenho das organizações, este trabalho tem como principal objetivo olhar para a inovação e perceber de que forma é que a cultura organizacional tem influência na sua integração e suporte. Para isso, pretende-se aferir sobre quais são as práticas culturais que são partilhadas e adotadas numa organização que se considera inovadora, neste caso o hotel Selina Gerês, e que permitem um desempenho diferenciador.

Tendo em conta a necessidade e relevância dos estudos empíricos realizados nesta vertente, a motivação para este estudo consiste em contribuir para a literatura existente, fornecendo uma compreensão integrativa e realista sobre a inovação e as características e dimensões da cultura que suportam e permitem a adoção de comportamentos inovadores. Tendo em conta a sua vertente prática, o objetivo é adquirir uma compreensão mais aprofundada num contexto real, tendo por base a experiência na primeira pessoa, ou seja, na aprendizagem e integração na própria cultura e valores do hotel Selina.

Com o conhecimento obtido através deste estudo pretende-se constituir uma base de conhecimento e linhas de orientação que permitam aos gestores e responsáveis de marketing gerirem as condições necessárias para que se possam delinear e produzir estratégias, não só eficazes, mas também inovadoras, de forma a que as organizações se consigam adaptar e, acima de tudo, criar valor. Este servirá igualmente para as organizações desenvolverem, a nível interno, o capital humano de forma a conseguirem um compromisso mútuo e partilhado sobre as estratégias e atuação da mesma.

6. REVISÃO DA LITERATURA

6.1 Inovação

6.1.1. Definição de inovação

Do ponto de vista conceptual é possível definir a inovação de acordo com duas principais perspetivas: a inovação como um processo que encoraja a mudança ou inovação enquanto evento, objeto ou produto considerado novidade (Fonseca, 2013).

Através de uma análise do conceito de inovação desde o século XIX até aos dias de hoje, conclui-se que as definições analisadas estão relacionadas não só com o que é novidade, mas também com a mudança e a eficiência associadas à conquista de mercado e à rápida difusão dos novos produtos. Na perspetiva económica, a inovação é associada ao conceito de novo enquanto para a gestão tem sobretudo a ver com criação de valor (não apenas para a empresa, mas também para os seus *stakeholders* e sociedade), verificando-se que este é um conceito que se aplica a diferentes ciências e matérias (Kotsemir & Abroskin, 2013, citados em Fonseca, 2013).

Damanpour (1991, citado em Carvalho, Cavalcante & Reis, 2011) afirma que a inovação surge como resposta às alterações na envolvente interna ou externa e que desencadeia mudanças na organização que contribuem para a performance e eficiência da mesma. A introdução dessa inovação pode decorrer de algo totalmente novo ou de algo que já existe, mas que contém uma característica nova e diferente.

Para Drucker (1986, citado em Fonseca, 2013), um dos autores pioneiros e mais citados no que toca ao tema da inovação, esta pode ser entendida como uma ferramenta que os empreendedores usam para explorarem novas oportunidades de negócio ou criação de serviços diferenciadores, através da mudança impulsionada por esta. Segundo o autor, o conceito de inovação é um conceito mais orientado para a vertente económica ou até social do que propriamente um conceito técnico e, por isso, pode ser encarada como uma disciplina, que pode ser entendida e praticada. Este refere-se ainda à inovação como sendo um trabalho organizado, sistemático e racional.

De acordo com Jonash e Sommerlatte (2001, citado em Machado, 2004), a inovação traduz-se numa estratégia organizacional e por isso não está restrita à área de investigação e desenvolvimento, como nas organizações tradicionais.

6.1.2 Dimensões e tipos de inovação

A inovação começa a ganhar destaque no ano de 2000, impulsionando o desenvolvimento de vários modelos, que, nesta altura, começam a ter uma dimensão mais organizacional (Fonseca, 2013). Wang, Xu, Zheng e Zhu (2007) propõem o modelo da gestão total da inovação, designado modelo TIM - *Total Innovation Management*. Este consiste em desenvolver uma gestão integrada, que considere os vários elementos como a tecnologia, a estratégia empresarial, a cultura, o marketing, os recursos humanos, as regras institucionais e a própria organização, tendo como foco a criação de valor.

Consequentemente, torna-se importante ressaltar que a inovação é um processo coletivo, estratégico e integrado para criar valor, tal como se pode verificar na **Figura 1**.

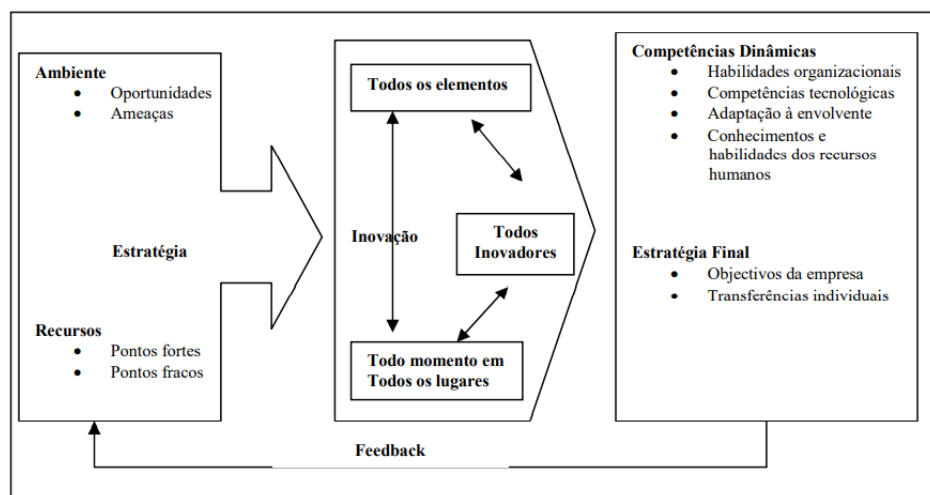


Figura 1: Processo estratégico da inovação

Fonte: Chen, Liu, Wang, Xie, Xu e Zheng (2007)

No que concerne às tipologias de inovação, não podia deixar de referenciar aquele que foi uma figura central e um dos primeiros investigadores a dedicar-se aos estudos de inovação no âmbito da ciência económica – Schumpeter. O autor descreve a inovação como sendo um dos cinco acontecimentos: introdução de um novo produto, introdução de um novo método de produção, abertura de novos mercados, novas fontes de fornecimento ou matérias-primas e implementação de uma nova organização (Fonseca, 2013).

O Manual de Oslo¹ (2005) também descreve os quatro principais tipos de inovações, que vão ao encontro da definição de inovação enquanto mudança a nível das atividades das empresas. Este documento descreve a inovação ao nível do produto, nomeadamente bens e serviços totalmente novos ou já existentes, mas que foram alterados de forma a serem melhorados; do processo, ou seja, métodos de produção e de distribuição novos ou significativamente melhorados; ao nível organizacional, como a implementação de novos métodos organizacionais e estruturais e, por fim, ao nível do marketing, tais como mudanças a nível do design ou embalagem do produto, promoção, colocação no mercado, estabelecimento de preços e novos métodos de venda.

É importante referir que estas categorias não são estanques e os conceitos descritos não são exclusivos ou alternativos, podendo complementar-se uns aos outros ou ocorrer em simultâneo (Fonseca, 2013).

6.1.3 Gestão e modelos de inovação

6.1.3.1 Modelo De Dominiquini e Loewe (2006)

As organizações que pretendem ser inovadoras devem adotar uma cultura organizacional de carácter pró-inovador que integre a prática de inovar de forma contínua e a longo prazo no seu contexto organizacional. Dominiquini e Loewe (2006) acreditam que a cultura e os valores organizacionais são uma das quatro áreas-chave, além dos comportamentos de liderança, processos de gestão, pessoas e habilidades, para a implementação efetiva da inovação.

Com base na sua ampla experiência, os autores atestam que é crucial que as organizações atuem ao nível das quatro áreas-chave e não se foquem apenas em algumas. Em suma, trata-se de adotar uma abordagem integrada para que a inovação seja contínua e sistematizada.

Na **Figura 2** encontram-se representadas as quatro dimensões - chave inerentes à eficácia da inovação.

¹ O Manual de Oslo é elaborado pela OCDE e EUROSTAT e consiste num manual metodológico de referência internacional sobre a inovação e a sua conceptualização.

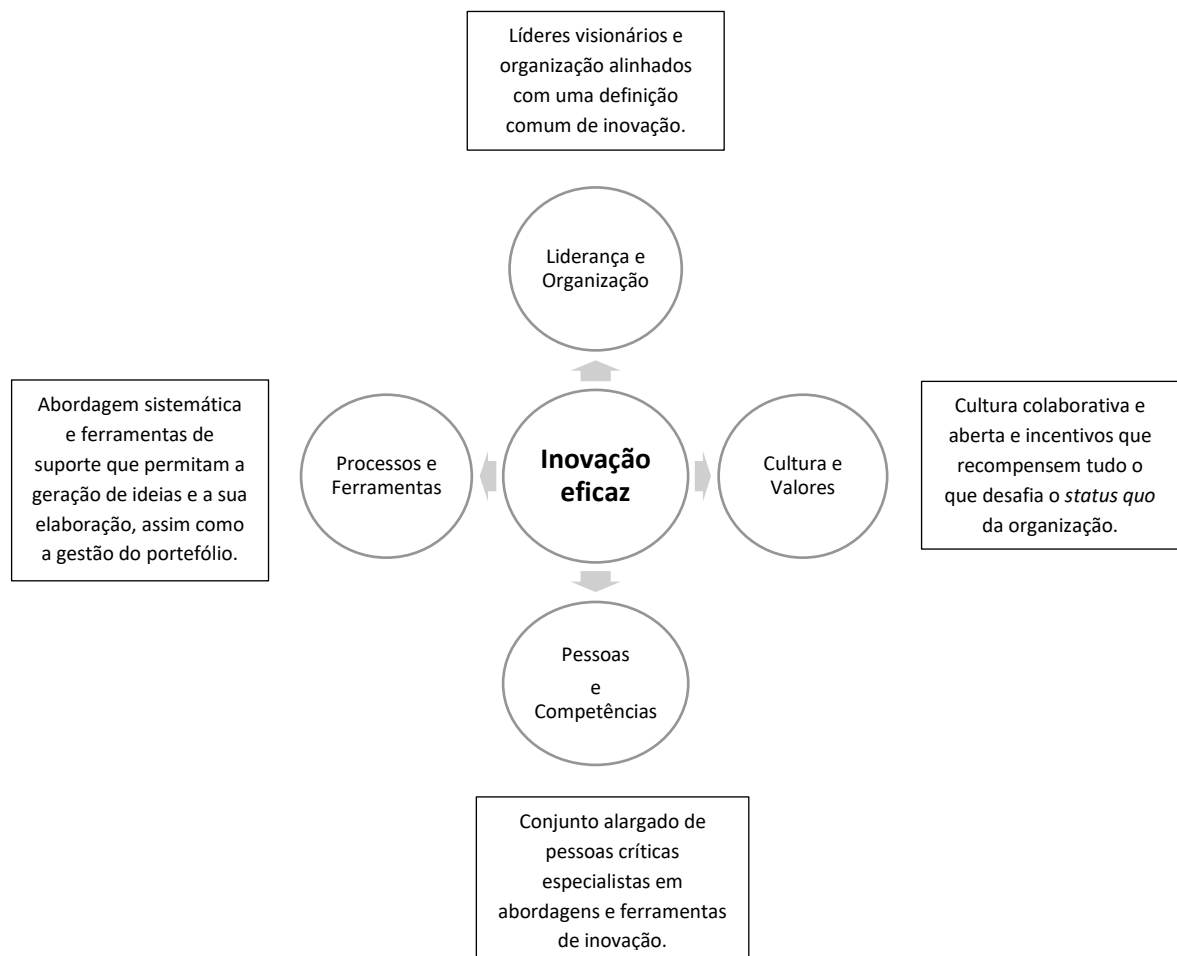


Figura 2: As quatro dimensões-chaves da cultura organizacional que determinam a inovação

Fonte: Adaptado de Dominiquini e Loewe (2006)

6.2 Inovação e cultura organizacional

6.2.1 A cultura organizacional como antecedente da inovação

Dobni (2008) afirma que, do ponto de vista da cultura organizacional, a caracterização de uma organização como sendo inovadora depende muito da sua cultura (citado em Ataei & Sharifirad, 2012).

De forma a perceber melhor a importância da cultura organizacional na inovação, torna-se imperativo perceber em que é que consiste a cultura organizacional e como é que pode ser definida. Seguem-se, na Tabela 1, algumas das definições mais comuns sobre este conceito.

Autores	Definição de Cultura Organizacional
Eldridge e Crombie (1974)	Configuração única de normas, valores e crenças que orientam o comportamento e caracterizam a forma como grupos e indivíduos se combinam para fazer as coisas.
Smircich (1983)	Cola social ou normativa que mantém uma organização unida, refletindo os valores ou ideais sociais e crenças compartilhados pelos membros da organização.
Schein (1985)	Um padrão de suposições básicas desenvolvido por um determinado grupo, ao longo do tempo, resultante da sua aprendizagem ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser instituído como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.
Lundberg (1985)	Sistema social de significados, característico da própria realidade da organização, partilhados e aceites pelos atores organizacionais e, por isso, é considerada única, distintiva e marca indelével da sua origem.
Pettigrew (1989)	Sistema de significados aceite pelos atores organizacionais e que serve de base para a interpretação das situações cotidianas da organização em causa.
Llopis Taverner (1992)	Conjunto de valores, símbolos e rituais compartilhados pelos membros de uma organização que orientam o seu comportamento, nomeadamente na resolução de problemas gerenciais internos e externos.
Alcadipani e Crubellate (2003)	Conjunto de valores, mitos, ritos, tabus, signos e significados que são compartilhados pelos membros de uma organização.
Poskien (2006)	Conjunto complexo de ideologias, compromissos, tradições e valores que são compartilhados por toda a organização e que influenciam a sua gestão de desempenho, constituindo uma fonte potencial de vantagem, avanço e inovação.
Colquitt, Lepine e Wesson (2009)	Conhecimento social compartilhado dentro de uma organização sobre as regras, normas e valores que formam a atitude e o comportamento dos seus elementos.

Tabela 1: Definições de cultura organizacional**Fonte:** Própria

A cultura organizacional pode ser então encarada como a "idealização da experiência comum", ou seja, surge da experiência adquirida ao longo do tempo e permite formar um sentido de coletivo próprio que traduz o modo de fazer as coisas. Gallagher, Brown e Brown (2008) afirmam que a cultura de uma organização é a sua essência, que reflete a sua forma de funcionar, o seus objetivos e as suas relações, tendo impacto em tudo o que faz. Estando enraizada na organização, esta serve de base aos comportamentos e atitudes de quem lá trabalha, o que comprova que sem uma cultura forte, compartilhada e claramente orientada

para a inovação, dificilmente uma empresa pode ser competitiva no que concerne à inovação e ter um bom desempenho.

6.2.1.1 Modelo de Schein (1992)

Considerado um autor incontornável no que toca ao estudo da cultura organizacional, Schein apresenta um dos conceitos de cultura organizacional mais completo e mais citado. O autor foca-se na importância de analisar e distinguir entre as várias camadas da cultura, pois acredita que só assim é possível compreender melhor a sua estrutura. Com base nos diferentes níveis da cultura organizacional, o autor desenvolveu um modelo segundo o qual a cultura de uma organização existe em três níveis diferentes. O modelo apresenta-se na **Figura 3**.

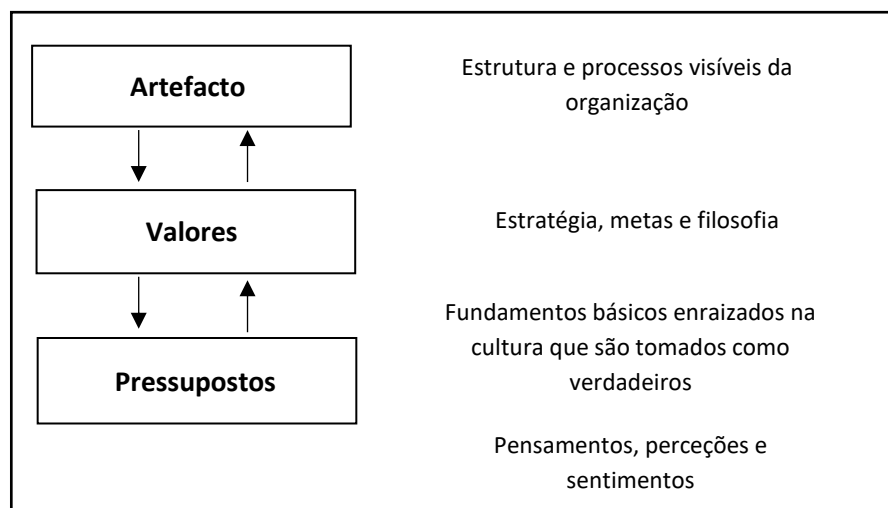


Figura 3: Modelo de Schein sobre as camadas da cultura organizacional

Fonte: Adaptado de Schein (1992)

Os **artefactos** constituem o primeiro nível e o mais visível da organização, mas nem sempre decifrável. Nestes estão incluídos a estrutura e os processos visíveis da organização que incluem a linguagem, os mitos e histórias, os valores publicados, a missão, tecnologia e produtos, os comportamentos audíveis e visíveis, assim como a forma como a organização comunica (Fonseca, 2013).

Os **valores**, compartilhados por toda a organização, constituem a base da comunicação e do entendimento mútuo, orientando o comportamento e a forma de ser e de estar da

organização. Estes servem de suporte à cultura e de orientação para a definição da estratégia, filosofias e metas.

Por fim, os **pressupostos básicos** correspondem à camada mais profunda e menos visível da cultura. Estes são fruto de um processo de aprendizagem comum ao grupo, estão relacionados com pensamentos muito enraizados e rotinas de ações já automatizadas pela repetição e prática da cultura e, por isso, são inconscientes e muito difíceis de mudar. Correspondem a sentimentos, pensamentos e percepções, tomados como verdadeiros e que determinam os valores e ações da organização. Para Schein, os pressupostos básicos de uma sociedade são a essência da cultura e os valores e os comportamentos são manifestações externas dessa essência (Fonseca, 2013).

6.2.1.2 Modelo dos Valores Contrastantes (1983)

Segundo Neves (2020), o uso de modelos com base em tipologias permite caracterizar as organizações segundo um conjunto de traços ou dimensões comuns referentes à sua cultura organizacional, transmite mais facilmente os dilemas com que são confrontadas e, por isso, permite traçar planos de intervenção monitorizáveis em termos de diagnóstico, intervenção e controle.

Entre as várias tipologias existentes na literatura, aquela que Neves (2020) destaca como a mais completa, pela larga disseminação e abrangência teórica, é a de Quinn e Cameron (1983), conhecida pelo Modelo dos Valores Contrastantes. Este modelo considera a cultura organizacional ao nível dos seus valores centrais, normas, padrões comportamentais e artefactos.

Quinn (1988, citado em Lamond, 2003) caracterizou as organizações como sendo sistemas complexos e dinâmicos, onde muitas vezes os gerentes se deparam com expectativas concorrentes, o que o levou a identificar quatro principais culturas e modelos, dentro do campo teórico e organizacional. Este modelo é representado por dois eixos nos quais se distribuem 3 dimensões que, combinadas, dão origem a quatro quadrantes que representam quatro tipos de cultura: a cultura de apoio, a cultura de objetivos, a cultura de inovação e a cultura das regras.

A primeira dimensão é representada no eixo vertical e reflete a orientação da organização, que se traduz nos valores concorrentes do foco interno, na extremidade esquerda, e do foco externo, na extremidade direita. Já o eixo horizontal, onde está representada a segunda dimensão, é composto pelos valores contrastantes da flexibilidade, no topo do eixo, e do controlo, na base do eixo.

A terceira dimensão está representada num eixo invisível e representa os modelos teóricos implícitos em cada quadrante. Modelos estes que se traduzem no modelo dos objetivos racionais, em que o core é o alcance dos objetivos definidos; o modelo do sistema aberto, cuja principal finalidade é a adaptação; o modelo das relações humanas, centrado na motivação das pessoas e a descentralização das decisões e o modelo dos processos internos que tem como principal finalidade a interação e o controlo (Neves, 2020).

A cultura de apoio integra-se no modelo teórico das relações humanas, tendo como principal objetivo a criação e manutenção da coesão, cooperação e empenho das pessoas. Esta destaca-se pela flexibilidade e orientação interna e rege-se pelos valores da participação, confiança e sentimento de pertença como principais fatores de motivação. A liderança tende a estimular a participação, nomeadamente na tomada de decisão e a apoiar o desenvolvimento das pessoas, incentivando o trabalho em grupo, o espírito de equipa e a partilha de informação. O critério de eficácia assenta no desenvolvimento do potencial humano e do envolvimento das pessoas (Neves, 2020).

Neste âmbito, a comunicação costuma ser verbal e informal e os funcionários são incentivados a expressar ideias sobre o seu trabalho e aquilo que sentem e pensam (Bourantas, *et al.*, 1999). A estrutura e os processos tendem a ser mais flexíveis e descentralizados.

A cultura de inovação tem subjacente o modelo dos sistemas abertos, que gira à volta da flexibilidade e da mudança. É caracterizada pelos valores da criatividade, espontaneidade e capacidade de adaptação. Aqui a motivação é fomentada através do desafio e iniciativa individual, da possibilidade de experimentar e inovar, da variedade de tarefas e do crescimento em termos de aquisição de recursos. A eficácia mede-se pela quota de mercado e pelo crescimento em volume de negócios.

A liderança baseia-se na capacidade de correr riscos e abertura para mudanças, de ter uma visão estratégica e empreendedora sem ser imposta, esperando o envolvimento dos funcionários. Este tipo de cultura é dotado de uma estrutura descentralizada, onde os seus membros se sentem comprometidos e motivados. O grande desafio e estímulo para estas organizações consistem em destacarem-se pela diferenciação (Antunes, 2016).

A cultura de objetivos integra-se no modelo dos objetivos racionais e valoriza a produtividade, o desempenho, a maximização do rendimento e a realização, tendo como principais fatores motivacionais a capacidade de competir e de alcançar os objetivos pré-determinados. A liderança está orientada para a concretização das tarefas, procura de resultados e alcance dos objetivos. O critério de eficácia baseia-se na produtividade conseguida com base no planeamento e na eficiência.

Por fim, a cultura de regras, enquadrada no modelo dos processos internos, rege-se pela estabilidade interna e assenta na formalização, centralização e uniformidade dos regulamentos e procedimentos. Aqui, os fatores de motivação são a sensação de segurança, a ordem, as regras e normas de funcionamento parametrizadas. A liderança tende a ser conservadora, na medida em que permite garantir e manter o controle e assegurar a estabilidade e segurança, características que funcionam como critério de eficácia, que se baseia em indicadores de desempenho.

Este tipo de cultura enfatiza o respeito pela autoridade, tendo uma estrutura hierárquica e centralizada que se traduz na forma de comunicação. Neste tipo de orientação por metas, estão implícitos conceitos como a realização, responsabilidade, divisão de trabalho e recompensas (Bourantas, *et al.*, 1999).

Apesar de serem quatro tipologias distintas, estas partilham algumas características, valores ou até padrões de comportamento em comum, assim como também apresentam características opostas. Por exemplo, a cultura de suporte e a cultura de inovação compartilham o foco na flexibilidade e cooperação entre colegas (Bourantas, *et al.*, 1999).

Por outro lado, uma cultura de regras, caracterizada pela estabilidade e controle, tem características opostas à cultura de inovação, que se rege pela criatividade, crescimento e

mudança. Ou seja, verifica-se que existem correlações positivas entre orientações adjacentes e correlações baixas ou negativas entre orientações opostas.

Quinn (1988, citado em Lamond, 2003) defende que todas as quatro abordagens coexistem nas organizações, sendo que alguns valores são mais dominantes do que outros, dependendo do tipo de cultura. Acrescenta ainda que deve haver um equilíbrio entre valores concorrentes e defende que as abordagens nos extremos tendem a ser disfuncionais.

Outros modelos foram também explorados neste contexto, como é o caso do modelo de Denison. No campo da gestão, este modelo é um dos mais utilizados como ferramenta de medição da cultura organizacional. Denison afirma que existem quatro dimensões culturais, em particular, que permitem à organização integrar e coordenar os recursos internos de forma mais fácil e adaptarem-se ao ambiente externo. Estas dimensões consistem no envolvimento, consistência, adaptação e missão da organização e devem ser trabalhadas e articuladas em conjunto para uma melhor eficácia (Ataei & Sharifirad, 2012).

O modelo encontra-se representado no **Anexo 1**.

6.2.2 A importância da cultura no suporte à inovação

A interação entre a inovação e a cultura organizacional tem sido alvo de diversas pesquisas nos últimos anos. Por norma as empresas focam-se mais nos elementos mensuráveis como recursos, processos e medição de sucesso, dando muito menos atenção aos determinantes orientados para as pessoas que fazem parte da cultura de inovação, ou seja, valores, comportamentos e clima organizacional, que são mais difíceis de medir. Apesar deste facto, a realidade é que estes últimos aspetos têm o poder de moldar uma cultura orientada para a inovação e criar uma vantagem competitiva sustentável (Szczepańska-Woszczyna, 2014).

Maher (2014) afirma que a cultura organizacional é um fator importante que afeta a velocidade e a frequência da inovação ao exercer uma influência suficientemente forte para promover ou inibir a cooperação, troca de conhecimentos, experiências e ideias. Sendo esta um fator intrínseco às organizações, a prática da inovação no seu contexto pressupõe que todos os indivíduos afetos à organização criam valor através da mesma. Ou seja, uma cultura inovadora forte é o fator-chave para garantir a continuidade da inovação nas empresas (citado em Moreira, 2010).

Para que uma organização seja inovadora é crucial seguir um conjunto de premissas básicas e fundamentais que passam por encarar a introdução da inovação como uma parte fundamental da filosofia e dos valores da organização; garantir que os objetivos da inovação são efetivamente comunicados a todos, dentro da organização; as iniciativas tomadas devem estar alinhadas com toda a estratégia de negócio e a gestão de topo tem como dever prestar suporte e orientar as atividades e programas da inovação (Moreira, 2010).

6.2.3 Os fatores-chave cruciais à promoção da inovação no seio da cultura

6.2.3.1 Comunicação

Davidson (1992, p. 14, citado em Claver, Garcia, Llopis & Molina, 2002) afirma que "invocar a inovação não garante que tal noção seja aceite por todos os participantes". Esta afirmação vem alertar para o facto de a inovação, enquanto parte integrante da estratégia da organização, ser um processo coletivo que deve fazer parte da cultura organizacional e, portanto, ser aceite por todos.

Perante este facto, a comunicação torna-se crucial no sentido em que possibilita a aceitação da inovação por parte dos membros de uma organização ao integrá-la e comunicá-la como um valor fundamental da mesma, promovendo assim o seu comprometimento com ela e levando a que os colaboradores a entendam como algo necessário ao desenvolvimento da organização (Shayah & Zehou, 2019).

A comunicação permite que as razões e os benefícios inerentes à inovação sejam entendidos e aceites por todas as partes envolvidas a fim de possibilitar a sua implementação efetiva. A inovação decorre de interações entre pessoas que se envolvem em transações com outras dentro de um contexto institucional. Neste sentido, é importante desenvolver um modelo de gestão participativo com abertura entre os canais de comunicação internos de forma a encorajar a participação ativa de todos e a incentivar os membros da equipa a conhecerem-se e aprenderem a confiar e respeitar as diferenças individuais (Van de Ven, 1986, citado em Machado & Scarpin, 2015).

6.2.3.2 Capacitação de pessoas

A adoção de práticas de gestão envolvendo métodos, técnicas e ferramentas tornam-se ineficazes quando implementadas sem considerar o capital humano no processo de

inovação. Isto porque sem as competências e empenho das pessoas que trabalham na organização não é possível inovar, podendo estas serem encaradas como um diferencial competitivo (Moreira, 2010). É por esta razão que a capacitação de pessoas é outro passo fundamental a concretizar, sendo que esta está fortemente relacionada com a capacidade de inovação (Carvalho, Cavalcante & Reis, 2011).

Para que ocorra a capacitação dos colaboradores é necessário proceder à identificação das capacidades técnicas e humanas a serem desenvolvidas; estabelecer um programa de educação continuado; envolver os colaboradores nas escolhas, assim como estimular o uso dos conhecimentos na prática dos negócios e a sua partilha. E, por fim, o desenvolvimento do hábito da aprendizagem.

6.2.3.3 Liderança

Os gestores e líderes devem adotar atitudes e comportamentos característicos de um ambiente de suporte que seja propício à inovação (Carvalho & Reis, 2010). Essas atitudes e comportamentos passam por incentivar a colaboração contínua entre todos, uma vez que a ajuda mútua leva ao sucesso coletivo; criar um ambiente de corresponsabilidade, ou seja, todos os setores têm a responsabilidade de agir conjuntamente e de forma integrada; criar uma rede de alianças/parcerias, que permitem o intercâmbio de conhecimentos e criar um programa formal de incentivo e recompensa por ideias geradoras de inovações.

Ter uma visão alargada e abertura face ao desconhecido, de forma a descobrir o que pode ser feito de diferente; partilhar os méritos, sendo que as pessoas precisam de saber que são reconhecidas; ser motivador e motivado, ou seja, o líder também motiva e inspira quem o rodeia, são comportamentos fundamentais. A forma de tratamento das pessoas é também crucial, sendo que valores como a justiça e a sensibilidade são determinantes para ajudar os colaboradores a alcançarem o sucesso (Moreira, 2010).

Num estudo sobre cultura de inovação, Oliveira e Cândido (2007, citado em Bragança, Giuliani, Pitomba & Zaccaria, 2016) enumeram nove áreas e respetivas práticas gestionárias que promovem a inovação. No **Anexo 2** apresentam-se sintetizadas as nove áreas essenciais à gestão e promoção da inovação.

Sintetizando, práticas como a tomada de decisão participativa e a liberdade para agir e inovar, ou seja, a prática do empoderamento, aumenta o envolvimento e o compromisso com a inovação, na medida em que permite que haja um sentido de coletivo e identificação com a missão da organização, sendo que a delegação de poder facilita a colaboração e o compartilhamento de informações e recursos necessários para a sua implementação (Ataei & Sharifirad, 2012).

Uma organização com uma cultura que promove valores como o empoderamento e o envolvimento tem a capacidade de desenvolver o seu capital humano em todos os níveis.

6.2.4 Cultura de inovação

6.2.4.1 Definição de uma cultura orientada para a inovação

A literatura sobre a inovação organizacional foca-se muito no papel da cultura organizacional como um facilitador, precisamente pelo facto de esta desempenhar um papel significativo na aprendizagem e na mudança ao apoiar a investigação, a assunção de riscos e a experimentação (Ataei & Sharifirad, 2012).

Uma das considerações que surge como destaque nesta relação entre cultura e inovação é precisamente a definição de uma cultura orientada para a inovação. Segundo Szczepańska-Woszczyna (2014) esta constitui uma forma de pensamento e comportamento que tem como base um conjunto de valores e atitudes que refletem a aceitação e apoio de ideias e mudanças inerentes à inovação. No fundo, trata-se de integrar a prática da inovação no ADN da organização.

Kotter e Heskett caracterizaram uma cultura orientada para a inovação como sendo uma cultura que promove e cultiva a mesma. Neste sentido, esta é caracterizada pela sua capacidade de adaptação e aprendizagem, que permitem a sua evolução e desempenho a longo prazo, em ambientes dinâmicos (citado em Ataei & Sharifirad, 2012).

Bruno-Faria (2014, citado em Bragança, Giuliani, Pitomba & Zaccaria, 2016) acrescenta que a cultura de inovação tem sido definida enquanto contexto multidimensional, que tem como princípios-base a motivação orientada para a inovação, a competência inovadora, o estilo e qualidade de gestão, uma estrutura que apoia a inovação, o comportamento de nível

operacional necessário para influenciar o mercado assim como orientação de valor e o ambiente propício à implementação da inovação.

No âmbito da importância de criar um clima propício à inovação, Neves (2020) argumenta que não há um consenso universal sobre as principais características de um clima de inovação e que estas dependem do contexto, ou seja, da cultura organizacional. Conclui-se que o clima é criado por um conjunto de indivíduos que interagem e que partilham a cultura organizacional, entendida como uma estrutura comum de referência.

6.2.4.2 Pressupostos básicos de uma cultura orientada para a inovação

Construir uma cultura orientada para a inovação, também denominada de pró-inovadora, implica integrar um conjunto de pressupostos e atitudes que fomentem esse tipo de cultura.

Sendo caracterizada pelo dinamismo, flexibilidade, adaptação rápida às condições de mudança e soluções não estereotipadas, este tipo de cultura tem como orientações básicas a flexibilidade e a mudança, que acentuam a importância da iniciativa individual e da adaptabilidade organizacional, tendo como foco a adaptação da organização às exigências da envolvente externa.

Os pressupostos básicos de uma cultura de inovação passam então pelo estilo de gestão/liderança, nomeadamente o papel significativo que exercem em estimular a inovação e os relacionamentos interpessoais, assim como a sua capacidade de assumir riscos e de incentivar uma cultura de aprendizagem, experimentação e aceitação, apoiando o pensamento criativo e a resolução de problemas, como foi especificado anteriormente (Szczepańska-Woszczyńska, 2014).

Não menos importante, deve haver um reconhecimento da missão da empresa, que deve ser entendida por todos e com a qual os colaboradores se identifiquem. A organização adequada do trabalho e as condições de trabalho proporcionadas fazem também parte de uma cultura de inovação, na medida em que permitem um ambiente favorável à inovação.

A cooperação entre colaboradores de diferentes unidades organizacionais na construção de uma cultura voltada para a inovação, dando aso a que estes procurem formas não convencionais de atingir objetivos e realizar tarefas é também essencial, juntamente com a possibilidade dada aos colaboradores de expressarem livremente a sua opinião, de proporem

e apoiarem novas ideias, fundamentais para cultivar a motivação. Para tal, deve-se incidir no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, assim como no compartilhamento de conhecimentos, levando a uma maior eficácia e desempenho (Szczepańska-Woszczyna, 2014).

Apesar das inúmeras práticas que podem ser adotadas no seio da cultura organizacional, é preciso ter em conta que este é um processo contínuo, de integração e aprendizagem, que não acontece da noite para o dia. Aceitar que irão existir erros e imprevistos faz parte de uma cultura orientada para a inovação, sendo fundamental ter uma visão de dentro para fora que promova a inovação para que a inovação suporte a cultura da empresa.

6.2.4.3 Perspetivas e respetivos modelos sobre inovação no âmbito da cultura

Têm surgido, na literatura, propostas de aplicação e de intervenção a nível da cultura organizacional que permitem incentivar e integrar a prática da inovação. Estas consistem em modelos ou metodologias desenvolvidas a partir de estudos, tendo por base uma fundamentação teórica, já consolidada em torno de conceitos, tipologias e modelos de análise e mensuração da cultura organizacional (Cristina dos Santos, Maia, Kubo & Sávio, 2014).

De seguida, apresentam-se alguns modelos e perspetivas desenvolvidos por diferentes autores.

6.2.4.3.1 As dimensões de uma cultura de inovação: modelo de Maher

Segundo Maher (2014), os líderes de hoje precisam de construir e utilizar a confiança, habilidades, sabedoria e experiência em tudo o que fazem se querem enfrentar com sucesso os desafios que surgem no dia-a-dia. Este facto requer abordar explicitamente a cultura organizacional como antecedente para apoiar a inovação.

Neste sentido, o autor apresenta um modelo que identifica as sete principais dimensões da cultura, que sob o seu olhar, caracterizam as organizações inovadoras. Estas dimensões constituem uma estrutura de base que os líderes podem usar para avaliar e fortalecer a cultura de inovação dentro e entre as organizações.

Na **Figura 4** encontram-se sintetizadas as sete dimensões que caracterizam uma cultura de inovação, de acordo com Maher (2014).



Figura 4: Modelo de Maher sobre as dimensões de uma cultura inovadora

Fonte: Adaptado de Maher, Plsek, Price e Muggleston (2010)

- **O risco assumido** – é fundamental praticar uma cultura de abertura, onde valores como a apoio e suporte sejam constantes, de forma a que os colaboradores não sintam medo ou receio de experimentar ou seguir ideias novas ou não padronizadas, sem que isso acarrete consequências negativas. Os líderes de organizações desempenham aqui um papel crucial, fomentando a aprendizagem através dos erros cometidos;
- **Os recursos** – a disponibilização de recursos, o apoio e o sentido de independência dada aos colaboradores para agir são cruciais para o desenvolvimento do processo de inovação. Estes não se centram apenas na vertente financeira, considerando os recursos num sentido mais amplo, tendo em conta fatores como autoridade e autonomia para agir sobre as ideias.
- **O conhecimento** – considerado como o principal recurso para a inovação, torna-se fundamental proporcionar condições que permitam o acesso rápido e fácil ao conhecimento,

que, por sua vez, permite aumentar a capacidade de inovação. Tusman e Nadler (1986) consideram que as organizações inovadoras são provedoras de sistemas efetivos de aprendizagem. Drucker (1993, p.173, citado em Moreira, 2010) vem confirmar esta perspetiva, afirmando que “a inovação é a aplicação do conhecimento para produzir novo conhecimento”;

- **Os objetivos** – tendo em conta que os objetivos servem de guia para toda a organização e respetivas ações, estes têm o poder de promover a inovação. Neste sentido, devem ser trabalhados e comunicados pelos líderes de forma a transmitir que a inovação é altamente desejável e parte integrante da cultura da organização
- **As recompensas** - Segundo Maher (2014) as recompensas podem encorajar as pessoas a procurar e implementar novas ideias. As melhores recompensas são aquelas que incentivam as pessoas por motivos intrínsecos e individuais, sendo que o sentimento pessoal de apreciação é muitas vezes considerado a recompensa mais importante, superando inclusive a satisfação pela recompensa financeira.
- **As ferramentas** – para que tudo isto seja possível, é importante que os líderes reflitam sobre como construir potencial e proceder à capacitação dos colaboradores que estão cientes dos métodos de pensamento criativo, gestão e implementação de ideias. A aplicação de técnicas formais de criatividade e incentivo para obtenção de ganhos incomuns e experiências diversas são alguns exemplos de ferramentas úteis neste processo.
- **Os relacionamentos** – esta dimensão considera as interações entre os elementos da organização e o meio envolvente. Ambientes onde os colaboradores são expostos frequentemente a uma variedade de pensamentos diferentes de outras pessoas que não aquelas com quem eles normalmente trabalham, constituem uma fonte rica de inspiração para a inovação. A existência de diversas habilidades dentro das equipas e o reconhecimento e valorização das diferenças e perspetivas de todos estão na base do crescimento da inovação (Maher, 2014).

Como já foi referido anteriormente, a inovação é um processo coletivo, pelo que se torna essencial criar um ambiente colaborativo e de aceitação, que respeite as diferentes formas de pensar, diferentes pontos de vista e diversidade, pois estes estão na base do crescimento da inovação.

6.2.4.3.2 Modelo de Denison aplicado à inovação

Também Ataei e Sharifirad (2012) estudaram esta relação entre cultura organizacional e cultura de inovação através do modelo de Denison, que foi utilizado como ferramenta de medição. Os autores verificaram que as dimensões da adaptabilidade e envolvimento são as mais determinantes na construção de uma cultura organizacional orientada para a inovação. Por outro lado, constataram que, curiosamente, o parâmetro da consistência pode ser um fator inibidor da inovação e ter um impacto negativo na sua propensão.

Denison e os seus colaboradores afirmam que as dimensões da adaptabilidade e envolvimento integram alguns dos comportamentos e valores que fomentam a criatividade. E destacam ainda as dimensões da missão e adaptabilidade como representantes dos principais atributos para a inovação, o que comprova que a capacidade de adaptação é crucial para o desenvolvimento da inovação. Por outro lado, a dimensão da consistência é a que menos tem interferência nesta matéria (Lousã, 2013).

No âmbito da adaptação, ter uma orientação para o mercado e para o cliente traz diversas possibilidades e vantagens às organizações na medida em que lhes permite criar uma rede diversificada de ideias e conhecimentos, promovendo a comunicação direta e a aprendizagem entre todos, o que permite que se chegue a soluções criativas, alinhadas com as necessidades dos clientes (Lousã, 2013).

Por sua vez, o traço do envolvimento destaca-se pela sua importância nas relações da organização. Organizações que se envolvem com os seus membros e stakeholders ativamente têm a vantagem de trazer diferentes perspetivas que ajudam na tomada de decisões, permitindo a dinâmica de grupo e partilha de conhecimentos, ideias e até soluções para problemas complexos, criando um sentido de responsabilidade e comprometimento conjunto. Neste sentido, há uma maior facilidade na integração interna, na flexibilidade e criatividade.

A missão também desempenha aqui um papel importante, na medida em que permite que haja uma partilha, identificação e motivação coletivos relativamente às metas e objetivos, levando a que os valores e comportamentos promovidos estejam em sintonia com a prática da inovação. Neste contexto, é importante referir a necessidade de definir, de forma clara, a

visão e missão da organização perante todos os membros, de forma que a que haja uma familiarização e identificação coletiva, providenciando a todos uma direção comum a seguir, que se irá refletir na geração e implementação de ideias criativas e viáveis (Lousã, 2013).

Em suma, as organizações que são flexíveis e que se adaptam mais facilmente, que são consistentes com os seus valores e que promovem o envolvimento entre os todos os membros, tendo uma missão integrada na sua cultura, têm tendência a desenvolver uma maior capacidade de resolução de problemas, ter uma visão estratégica e serem proativas (Ataei & Sharifirad, 2012).

6.2.4.3.3 Os determinantes da cultura organizacional que têm influência na inovação: Modelo de Martins (2002)

Martins e Martins (2002) também estudaram esta relação, tendo como objetivo determinar que tipo de cultura organizacional apoia a inovação numa organização. Para isso, utilizaram como referência teórica o modelo elaborado por Martins (2000), que sintetiza os determinantes da cultura organizacional que influenciam a criatividade e a inovação, comparando posteriormente os seus resultados com este modelo. Como resultado do estudo, surgiu um novo modelo que pode ser desenvolvido para explicar a influência da cultura organizacional na prática da inovação na organização estudada. Este encontra-se representado no **Anexo 3**.

Uma das descobertas que se destacou neste estudo refere-se ao fator confiança, que desempenha um papel particularmente importante no que toca ao apoio dos funcionários à mudança e, conseqüentemente, à probabilidade de a mudança ser bem-sucedida, o que afeta o nível em que a inovação é estimulada e incentivada (Martins & Martins, 2002). Além disto, também o papel da gestão ganha um novo enfoque, direcionado para aspetos como a comunicação, tolerância a erros, flexibilidade e suporte na disponibilidade de equipamentos e recursos.

Na perspetiva dos autores, as dimensões que merecem especial atenção e que necessitam de ser trabalhadas centram-se essencialmente em aspetos referentes à dimensão do propósito, tais como os valores, a liberdade dos colaboradores para atingir as metas, a importância do estabelecimento das metas e objetivos pessoais e organizacionais na

inovação e a promoção da criatividade e inovação como resultado da compreensão da visão e missão. Além disso, na dimensão do ambiente de trabalho, também a cooperação entre equipas é um aspeto fulcral, enfatizando aqui a forma como os grupos e equipas interagem entre si e o impacto que essas interações exercem na criatividade e inovação.

Quanto aos mecanismos de apoio, os autores destacam a disponibilidade de tempo para ser criativo, a questão do recrutamento, seleção e manutenção de pessoas criativas, recompensas e reconhecimento (Martins & Martins, 2002).

Apesar deste modelo não poder ser generalizado, uma vez que resultou de um estudo sobre uma organização específica e por isso só a ela é aplicável, este permite ter uma noção mais precisa, como ponto de partida, sobre os determinantes da cultura organizacional que influenciam a inovação.

6.2.4.3.4 Os níveis distintos da cultura organizacional que podem apoiar os tipos de comportamentos inovadores: Modelo adaptado de Hogan e Coote (2014)

Gomes, Torrens, Schons e Sorgetz (2017) realizaram um estudo que pretendeu contribuir para a literatura, proporcionando uma compreensão mais clara das relações entre os vários níveis da cultura e os comportamentos inovadores, através de uma pesquisa quantitativa.

Com base nos resultados, Gomes *et al.* (2017) apresentaram um modelo adaptado de Hogan e Coote (2014), que explicam as diferentes formas das camadas de uma cultura organizacional que apoiam a inovação, tendo como referência o modelo de Schein. No **Anexo 4** encontra-se representado o modelo.

6.2.5 Modelo concetual

São vários os modelos teóricos construídos por diferentes autores ao longo de vários estudos que constituem referências importantes e relevantes nesta matéria. Com base na revisão da literatura efetuada sobre a inovação e cultura enquanto antecedente da mesma, e tendo em conta a recolha de diferentes modelos concetuais neste contexto, considereei pertinente elaborar um modelo concetual que unisse as várias perspetivas desenvolvidas ao longo do tempo por diferentes autores.

Desta forma, foi possível elaborar um instrumento de análise completo, atualizado e adaptado aos objetivos pretendidos, cujos constructos/dimensões são comuns a diferentes perspetivas, como resultado de um processo de análise e conjugação de diversos fatores que resultaram na combinação dos vários modelos num só.

O modelo concetual é composto pelas cinco dimensões da cultura organizacional consideradas mais importantes e relevantes na prática da inovação. Deste modo, pretende-se usar este modelo como referencial para perceber de que forma é que a abordagem inovadora do Selina Gerês é suportada e facilitada pela sua cultura organizacional, tendo em consideração as suas dimensões e características específicas.

Na **Figura 5** apresenta-se o modelo concetual e respetivas dimensões.

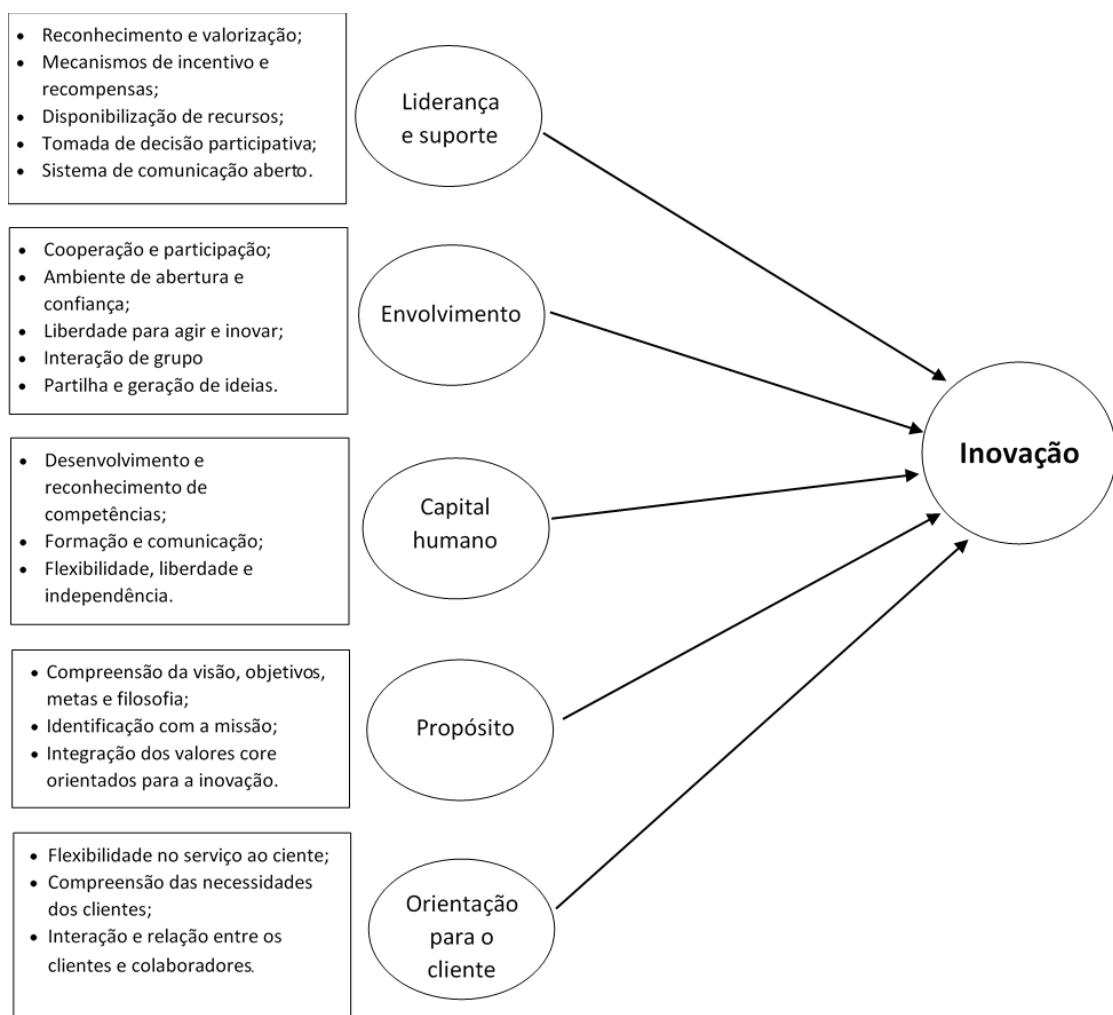


Figura 5: As dimensões da cultura organizacional facilitadoras da inovação

Fonte: Própria

7. METODOLOGIA

O objetivo central deste estudo consiste em olhar para a inovação enquanto valor praticado pelo Selina Gerês e conhecer a sua realidade organizacional de forma a perceber se e de que forma a sua cultura é anterior à inovação, suportando-a. Para isso foi elaborada uma revisão da literatura científica sobre a temática em estudo que permitiu desenhar um modelo concetual completo e fundamentado, adequado ao objetivo de estudo e orientado, especificamente, para a inovação.

Sendo o foco deste estudo a inovação, este modelo aborda as dimensões específicas da cultura que têm mais impacto e influência na sua prática, constituindo uma ferramenta de análise importante para a fase empírica do estudo.

Aliado ao trabalho teórico, exerceu-se um trabalho prático, sob o formato de estágio curricular na própria organização, que permitiu recolher perceções sobre crenças/valores, políticas e ações de forma direta. Uma vez que se pretende conhecer e estudar um fenómeno dentro de um contexto real e específico, a base metodológica deste estudo assenta num estudo de caso.

Yin (1981) define estudo de caso como sendo uma investigação empírica que procura estudar um fenómeno ou fenómenos, em específico, abordando questões como “porquê” ou “como”. Este distingue-se de outras metodologias pelo facto de estudar um fenómeno contemporâneo no seu contexto real (num ambiente limitado), especialmente quando as fronteiras entre estes não são claramente evidentes e sem nunca separar o fenómeno do seu contexto. Por esta razão, não é possível extrapolar os resultados para a generalidade (Fonseca, 2013).

O objetivo do estudo de caso é fazer uma pesquisa intensiva sobre um caso específico, inerente a um indivíduo, grupo, instituto ou comunidade (Rashid, Rashid, Sabir, Waseem & Warraich, 2019). Estas particularidades permitem que o investigador se concentre nos comportamentos, atributos, ações e interações inerentes ao alvo de estudo e, com base nisso, analisar o conhecimento apreendido e elaborar sugestões de intervenções ou melhorias adequadas à realidade estudada.

Posto isto, o estudo de caso constitui uma metodologia de pesquisa detalhada, que se baseia em múltiplas linhas de evidência, sendo as variáveis de interesse a serem

estudadas muito mais do que os dados recolhidos. A investigação deve desenvolver-se em torno de questões específicas que servirão de guia ao longo de toda a investigação, devendo haver flexibilidade suficiente para modificar esses tópicos à medida que a análise avança, caso seja pertinente ou necessário (Yin, 1981). Numa última fase, a análise dos dados irá permitir uma análise do contexto e dos processos envolvidos na situação estudada.

Stake (1995, citado em Yazan, 2016) refere existirem quatro características válidas que definem a pesquisa qualitativa inerente a um estudo de caso. O autor descreve os estudos de caso como sendo holísticos, empíricos, interpretativos e enfáticos. Holísticos porque os investigadores não devem separar o fenómeno do seu contexto, mas sim olhar para ele como um todo e estudá-lo na sua totalidade. Empíricos, porque o estudo baseia-se na observação *in loco*. Interpretativos, porque o investigador interpreta o fenómeno que está a estudar, ou seja, existem uma interação entre o investigador e a situação que está a estudar. Por último, enfáticos, uma vez que o investigador reflete as experiências dos participantes do estudo.

7.1 Técnicas de recolha de dados

Tendo em conta que o estudo de caso não está limitado a apenas um tipo de dados/evidências, tanto os dados qualitativos como os dados quantitativos podem ser relevantes para o estudo pretendido, consoante os objetivos de pesquisa. Apesar desta possibilidade, esta é uma abordagem de carácter qualitativo pelo facto de se debruçar sobre uma pesquisa interpretativa, o que permite obter conhecimento em profundidade, centrado sobre a experiência dos atores e dos seus significados.

Posto isto, esta metodologia irá debruçar-se sobre diferentes fontes de evidência, recorrendo a dados quantitativos, através da aplicação de um questionário e a dados qualitativos, de forma a permitir a convergência e triangulação das informações, atribuindo, assim, fiabilidade, rigor, profundidade, amplitude e validade ao estudo (Yazan, 2016). O importante é apresentar o estudo tal como foi feito, com o menor grau de subjetividade possível, independentemente da interpretação que se possa fazer.

Quanto às fontes de evidência, estas podem consistir em documentos, memorandos, registos em arquivo, entrevistas semi-estruturadas, observações diretas, observações

participantes, artefactos físicos, relatórios verbais, materiais ilustrativos (por exemplo, boletins informativos e outras publicações que formam parte da história de uma organização) ou qualquer combinação destes.

No âmbito deste estudo, a informação será recolhida através da observação, uma vez que terei a oportunidade de contactar diretamente e de forma ativa com a realidade organizacional do Selina, durante o período de estágio em que irei estar imersa na sua cultura e na sua realidade organizacional.

A recolha de dados através da observação permite reunir informações recorrendo aos sentidos, captando determinados aspetos da realidade que à primeira vista possam ser impercetíveis, ajudando a obter e identificar evidências sobre a realidade estudada (Fossá & Silva, 2015). Neste sentido, o investigador é o principal meio da observação, tendo um contacto direto, frequente e prolongado com os atores sociais e respetivo contexto em que se inserem, adquirindo um estatuto dentro do seio de um grupo através do desempenho de uma função (Yin, 2001).

Entre as técnicas de observação existentes, optou-se pela observação direta e participante, caracterizada pela sua flexibilidade ao permitir registar os eventos no próprio momento em que ocorrem, mudar o foco das observações ou concentrar-se em fatos inesperados, além de permitir a comparação entre as informações recolhidas e a observação da realidade.

Aliada à observação, procedeu-se também à pesquisa qualitativa de documentos relevantes, nomeadamente os cursos de *e-learning* da plataforma interna do Selina e a sua *newsletter* e à análise a uma entrevista realizada pela *Randstad* à diretora de Recursos Humanos do Grupo Selina sobre captação de talento.

7.2 Análise dos dados

Uma vez que se pretendeu compreender quais são as características da cultura organizacional do Selina facilitadoras da inovação, numa primeira fase procedeu-se ao diagnóstico da cultura organizacional do Selina de forma a complementar a análise à cultura desta organização. Através desta análise é possível obter *insights* sobre características e processos culturais característicos da organização em estudo, retirando

conclusões sobre o seu funcionamento no que concerne à promoção de processos e resultados organizacionais (Bower, Davies, Jung, Mannion, McNally, Scott & Whalley, 2009).

Para que o diagnóstico organizacional seja rigoroso, é necessário selecionar a metodologia mais adequada, de forma a adotar uma abordagem que seja fidedigna e válida, tendo sempre em vista o objetivo da pesquisa. Posto isto, optou-se por recorrer ao questionário FOCUS extraído do Modelo dos Valores Contrastantes, como instrumento quantitativo ao serviço da pesquisa qualitativa (Quinn et al. 1983; Cameron et al. 2006, adaptado por Caetano, Ferreira & Neves, 2020, p. 355).

A escolha desta abordagem e do instrumento basearam-se no facto de este modelo representar uma estrutura cognitivamente sólida, de base e validação empírica, tendo sido considerado um dos modelos mais importantes no campo da gestão e negócios.

Através deste modelo, pretendeu-se identificar as características e valores predominantes na cultura do Selina e os que estão menos presentes, de modo a perceber de que forma é que estes estão relacionados com a sua capacidade de inovação e se, de facto, correspondem a uma cultura de inovação. Este diagnóstico foi realizado através de um questionário aos colaboradores que permitiu recolher as suas perceções sobre diferentes características e práticas do Selina Gerês, que foram depois enquadradas nas dimensões do modelo dos valores contrastantes, identificando o tipo de cultura predominante do Selina.

Numa segunda fase, a análise dos dados incidiu sobre o método da análise documental, optando por fazer, sempre que pertinente, a análise de conteúdo das informações recolhidas.

Através dos resultados obtidos na aplicação do questionário, em articulação com a informação extraída através da observação e análise documental, foi possível obter uma grelha de análise que permitiu responder ao modelo conceitual e, desta forma, perceber se as características da cultura do Selina vão ao encontro do modelo elaborado e de que forma é que se enquadram nas dimensões descritas, respondendo à questão de investigação.

8. DESENHO/ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

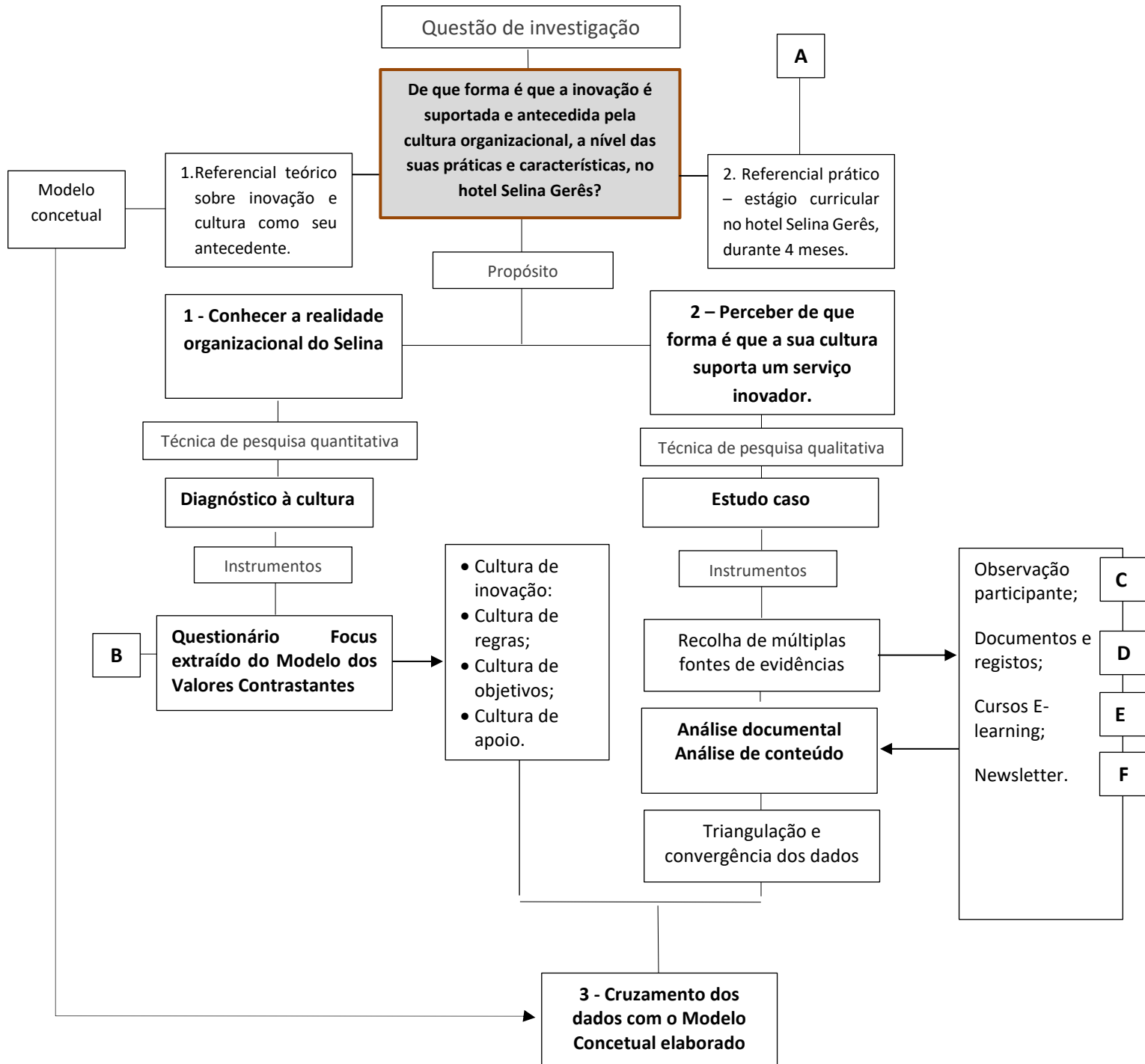


Figura 6: Design de investigação

Fonte: Própria

9. ESTUDO DE CASO – RECOLHA DE DADOS

Para a elaboração deste estudo, foram recolhidos um conjunto de dados através de diferentes fontes de informação. Estas fontes incidiram no diário de bordo, que faz parte da observação e vem complementar a terceira técnica (observação direta) sendo que tudo o que vivi e observei acaba por influenciar a minha leitura dos acontecimentos. Segue-se o questionário aplicado aos colaboradores, aquilo que observei de forma direta, a entrevista da *Randstad* realizada à diretora de Recursos Humanos do Grupo Selina e, por fim, os conteúdos abordados nos cursos de e-learning e na newsletter.

A – Diário de bordo ²

Enquanto parte integrante da equipa do Grupo Selina na unidade do Gerês, durante o período determinado para o estágio curricular, a minha experiência profissional incidiu sobretudo numa vertente de aprendizagem e acompanhamento, onde tive a oportunidade de imergir na cultura do Selina, contribuir e fazer parte da sua principal missão - inspirar conexões autênticas e significativas.

Numa fase inicial de integração, como qualquer colaborador no Selina, tive como tarefas base a realização de um conjunto de cursos de e-learning na plataforma LEDO, composta por diferentes módulos, de forma a aprender tudo sobre a marca Selina, desde a sua cultura e valores, políticas, produtos, às questões de higiene e segurança, aspetos operacionais, procedimentos, entre outros. Esta plataforma não é estática, pelo que com o passar do tempo vão surgindo sempre novos cursos que todos os colaboradores têm de completar de forma a manterem-se atualizados.

Nas primeiras semanas as minhas funções centraram-se, essencialmente, em acompanhar e observar, de forma a aprender e familiarizar-me com todo o lado operacional e funcional do hotel, desempenhando funções ligadas a *front office*, ou seja, à receção, como fazer *check-ins* e *check-outs*, receber e acompanhar os clientes e saber funcionar com o sistema. Deste modo, comecei por observar o funcionamento do programa, determinados procedimentos e diretrizes e os passos necessários para concretizar as tarefas, cujo processo foi

² Esta parte da recolha de dados corresponde fundamentalmente à descrição das funções e atividades de estágio.

complementado com a realização de pequenos cursos integrados no módulo dedicado exclusivamente aos sistemas operacionais do hotel.

Nesta fase, fui acompanhada em particular pela chefe de receção na altura, que me recebeu e me acompanhou na fase inicial de integração, familiarização e aprendizagem com todo o processo operacional do hotel, trabalhando com ela lado a lado durante os turnos da manhã, no mês de abril.

Nos primeiros dias tive também oportunidade de conhecer e contactar com a pessoa responsável pela parte de experiência no hotel e fiquei a conhecer o programa utilizado na elaboração dos instrumentos de comunicação, quer de informações, atividades disponíveis, programas, etc. Tive ainda a oportunidade de experimentar criar alguns instrumentos de comunicação e familiarizar-me com o programa e respetivas ferramentas.

Durante os restantes meses, as minhas tarefas centraram-se muito na parte de *front office*, por receber e acompanhar os hóspedes, recolher *feedback*, fazer check-ins e check-outs, ajudar na elaboração dos posters da comunicação, na organização e limpeza do espaço, trocar opiniões sobre o funcionamento, experiência e incentivos internos, responder a dúvidas/perguntas dos hóspedes, falar das atividades e garantir que a experiência dos hóspedes é a melhor – fazendo parte dela enquanto conectora; além de promover os nossos serviços e atividades e, por vezes, ajudar na organização das mesmas.

Ressalto aqui que o trabalho de rececionista no Selina é bastante abrangente, muito diferente daquele que imaginava. No conceito do Selina, em particular, grande parte do hotel gira à volta do *front office*/receção, sendo que é um trabalho que integra diversas funções, passando inclusive pela área da experiência, como acompanhar os hóspedes, falar-lhes das *tours* e atividades e acompanhá-los na *welcome drink*.

Posto isto, pude retirar daqui aspetos favoráveis e desfavoráveis. Tendo em conta que o cargo de rececionista implicava um contacto direto e frequente com o cliente, esta foi sem dúvida uma oportunidade de desenvolver certas habilidades, como a rapidez na resolução de problemas, cooperação em equipa, interação com o público e trabalhar a questão da autoconfiança, permitindo-me crescer nesse sentido. Para além disso, considero que o fato de este integrar algumas funções ligadas à experiência, por exemplo, era favorável à criação

de uma relação mais próxima e personalizada com os clientes, o que constitui um aspeto bastante positivo.

Por outro lado, realço como aspetos menos positivos o facto de que, muitas vezes, havia uma sobreposição e acumulação de trabalho devido à diversidade de tarefas que tinham de ser cumpridas e face à quantidade de pessoas que desempenhavam essa função. Notei que havia alguma falta de coordenação e delegação clara de tarefas e uma necessidade de as distribuir melhor e clarificar alguns procedimentos, assim como fazer uma melhor articulação do trabalho interdepartamental.

No seguimento desta reflexão, destaco, com extrema importância, um acontecimento em específico que teve extrema relevância na transformação e melhoria de alguns dos aspetos acima referidos, no desempenho e experiência geral de toda a equipa e, principalmente, para mim enquanto colaboradora e aluna. Este acontecimento consistiu na vinda de uma pessoa experiente, que no mês de maio passou a desempenhar a função de local manager. Com isto, foi possível ter uma pessoa presente e conhecedora a prestar suporte, gerir a equipa e os procedimentos internos, trazendo consigo alguns procedimentos novos e implementando outros, sempre com a abertura em saber a opinião da equipa e dos trabalhadores.

B – Diagnóstico à cultura – Questionário Focus

Uma vez que se pretende fazer um diagnóstico à cultura organizacional do Selina Gerês, optei por aplicar um questionário que teve como referência o questionário FOCUS, extraído do Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Cameron, 1983, adaptado por Neves, 2020, p. 347). Sendo um questionário já traduzido e validado cientificamente, foram aplicadas as mesmas questões (alterando apenas a formulação de algumas frases para facilitar a leitura e interpretação) só que neste caso no contexto de uma organização específica - o Selina Gerês. As questões refletem diferentes descrições e práticas sobre a instituição em questão, num total de 35 perguntas, em que os respondentes tiveram de indicar o grau em que essas descrições se aplicam à organização. Este foi aplicado de forma totalmente anónima, pelo que não integrou qualquer descrição da função e do próprio colaborador. No **Anexo 5** apresenta-se o questionário aplicado aos colaboradores.

Além disto, considerei pertinente alterar também a escala de resposta para facilitar a compreensão e o processo de resposta, sendo que o questionário *Focus* utiliza uma escala

de Likert que compreende os seguintes níveis: “De modo nenhum”; “Raramente”; “Um pouco”; “Bastante”; “Muito” e “Muitíssimo”. A escala utilizada neste contexto consistiu na seguinte: “De modo nenhum”; “Raramente”; “Às vezes”; “Bastante”; “Muitas vezes” e “Frequentemente”.

O questionário foi aplicado em maio, no decorrer do estágio curricular, apenas ao corpo laboral do Selina Gerês, pelo que os respondentes foram apenas oito, uma vez que naquela altura eram os colaboradores que integravam a equipa.

No **Anexo 6**, apresentam-se os gráficos referentes a cada pergunta e às respetivas respostas.

Com base nos resultados, foi possível gerar um gráfico em teia onde foi desenhado o modelo referente à cultura do Selina Gerês, que se encontra representado se seguida.

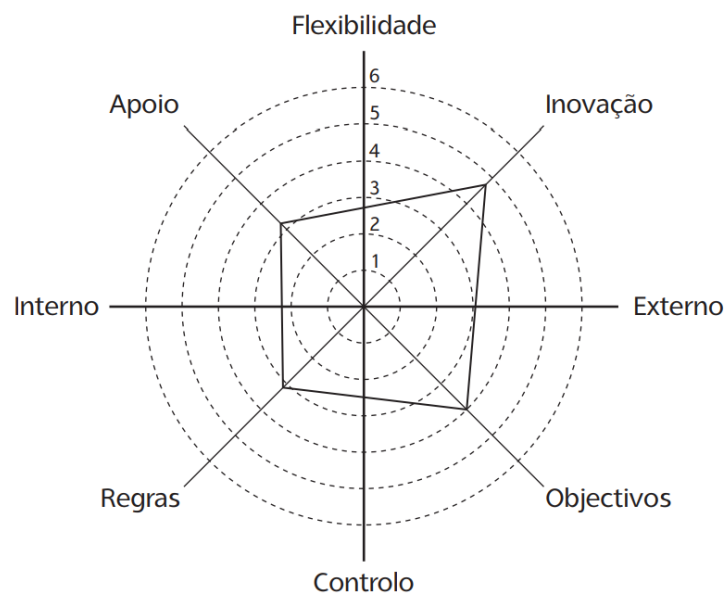


Figura 7: Modelo dos Valores Contrastantes aplicado ao Selina Gerês

Fonte: Adaptado de Quinn e Cameron (1983, in Neves, 2020, pág.347)

Com base no gráfico, é possível verificar que a cultura do Selina Gerês é uma cultura sobretudo de inovação, voltada para o exterior e para o cliente. Esta organização rege-se muito pelos objetivos, havendo uma tendência para orientar as dinâmicas organizacionais

através destes. Os resultados demonstraram também que esta cultura não é dotada de um grande sentido de coesão interna nem assenta de forma explícita e rígida em regras, sendo que não há um cumprimento de forma rígida das mesmas. Por outro lado, verifica-se também que a vertente da flexibilidade não é uma prática com grande enfoque.

Em síntese, posso concluir daqui que, de uma forma geral, o diagnóstico elaborado à cultura do Selina Gerês vai ao encontro da minha perceção enquanto observadora. No entanto, reitero que, enquanto estagiária e parte integrante da equipa durante 4 meses, presenciei uma evolução e transformação ao longo do tempo, resultante de vários fatores, externos e internos, que vieram marcar algumas mudanças ao nível de alguns aspetos/características da organização. Isto veio-se refletir, sobretudo, numa melhoria de alguns pontos inerentes á realidade observada.

C – Observação participante

A elaboração das categorias atribuídas à informação recolhida para a respetiva análise teve como base duas principais fontes - o modelo concetual elaborado, proveniente do estudo teórico de vários outros autores e modelos, em articulação com a informação observada e recolhida in loco, abrangendo as componentes teórica e prática.

Isto porque o enquadramento teórico tem uma grande importância a nível da validação e pertinência da informação e o enquadramento prático veio complementar e acrescentar determinadas perceções e vivências que, quando cruzadas com a teoria, me permitiram interligar a informação de forma concisa, garantindo a coerência e interligação do estudo.

O cruzamento destas duas fontes de informação foi feito através de uma leitura das várias dimensões do modelo e respetiva seleção tendo em conta aquilo que pude observar e experienciar durante o estágio. Assim foi possível extrair dessa análise aquelas que considerei serem as principais categorias que mais se enquadram no propósito do estudo e que mais relevância têm tendo em conta o seu contexto, pela influência e visibilidade que tiveram na performance da organização e na minha experiência enquanto observadora.

- **Comunicação**

A comunicação é, de facto, um dos pontos-chave que mais impacto têm em qualquer área de atuação, principalmente quando se trata de coordenar departamentos e partilhar

opiniões e ideias. No contexto da minha experiência no Selina enquanto estagiária, destaco este aspeto como um dos mais relevantes e que mais impacto teve em toda a performance do hotel, inclusive pela evolução que teve ao longo do tempo.

Numa fase inicial, a comunicação era pouco consistente e incoerente, principalmente entre departamentos, o que influenciava a forma como os processos fluíam, a receção das informações necessárias e consequentemente, o desempenho. Contudo, esta foi melhorando ao longo do tempo, quando se começou a perceber que esta falta de comunicação e coerência estavam a refletir-se na organização e no próprio ambiente de equipa e funcionamento da mesma, sofrendo melhorias significativas com a vinda de um responsável – local manager. Foi criado um *logbook* específico também para a receção, sendo que havia apenas um para a manutenção e *housekeeping*, onde são comunicados todos os acontecimentos, notas e aspetos importantes necessários ao conhecimento de todos, possibilitando que na mudança de turno, todos os colegas fiquem a par dessas informações e possam estar informados e agir em conformidade.

Foi também sugerido pelo local manager arranjar uns *walkie talkies* para que o departamento da receção pudesse comunicar mais rapidamente com o departamento de *housekeeping*, o que veio facilitar a resolução de problemas e aumentar a rapidez e facilidade de comunicação interdepartamental.

Relativamente à comunicação da oferta de atividades proporcionadas aos clientes e dos próprios eventos, deparei-me com uma falha significativa na comunicação, sendo que os colaboradores não estavam informados devidamente das atividades a comunicar os clientes nem quando decorriam. Contudo, esta passou a ser mais coerente e consistente, havendo uma comunicação das atividades diariamente, sob o formato de posters de comunicação e internamente, através do grupo WhatsApp e presencialmente.

Além disto, também a possibilidade de adicionar os clientes a um grupo de WhatsApp do hotel, para que haja uma comunicação mais próxima e frequente com os mesmos, tornando a disponibilidade para a resolução de problemas e capacidade de resposta maior, constitui um aspeto diferenciador. No então, ainda há espaço para melhorar, sendo que deve haver uma maior formalização da comunicação, por escrito, no sentido de permitir que a informação é transmitida, é acessível a todos e é detalhada. E, acima de tudo, garantir que a

informação chega a toda a gente, para que haja uma sintonia na consistência e coordenação dos acontecimentos, processos e tarefas, mas também no serviço que é providenciado aos clientes.

- Organização

Paralelamente à comunicação, surge também o aspeto da organização. Neste âmbito, pude observar alguma falta de organização a nível da coordenação interdepartamental, do espaço e da própria programação (de atividades, eventos, etc), assim como falta de planeamento, o que se refletiu na questão da otimização e eficiência do trabalho.

Quanto aos espaços, deparei-me com alguma dificuldade em manter as coisas nos lugares corretos, decorrente da necessidade de separação de processos e organização e atribuição de tarefas, que muitas vezes não era clara. Este último foi um dos aspetos que mais deu origem a conflitos, sendo que era necessário ter uma pessoa responsável por gerir a equipa e os processos internos de forma presencial, aspeto que foi colmatado com a vinda de um supervisor local, que melhorou de forma substancial a questão da organização.

- Clima

O aspeto do clima organizacional é outro dos fatores que mais impacto teve, quer na minha experiência enquanto parte integrante da equipa, quer a nível do trabalho desenvolvido ao longo do tempo e que, inevitavelmente, tem impacto na perceção dos clientes e no ambiente que se vive entre todos, enquanto conectores que interagem e convivem com a comunidade e o espaço envolvente.

Apesar de se tratar de uma equipa jovem, devido a problemas inerentes à comunicação e organização, aliados a um clima onde muitas vezes havia desconfiança e falta de reconhecimento pelo trabalho dos outros, deparei-me com alguma desmotivação por parte dos funcionários e falta de espírito de equipa e de cooperação. Havia também muito a culpabilização das pessoas pelos erros cometidos.

No entanto, este foi um dos aspetos cuja transformação foi evidente e cujo impacto foi significativo. O ambiente interno tornou-se ainda mais familiar, marcado por um espírito de união, proximidade, partilha e confiança, o que vai ao encontro do conceito de cultura do

Selina, marcado pela inclusão e partilha. Reforço aqui a iniciativa própria dos colaboradores em juntarem-se em diversas ocasiões e o equilíbrio entre a relação profissional e pessoal, havendo uma relação amigável e um ambiente descontraído e convidativo entre colegas fora do horário de trabalho. Existe também um sentimento de suporte quando surge algum problema, o que leva a que as pessoas se sintam mais confiantes e motivadas.

- Cooperação e participação

Neste seguimento, realço também o sentido de cooperação e entreaajuda, que veio a progredir substancialmente, havendo uma maior predisposição e disponibilização na resolução de problemas e ajuda mútua. Por outro lado, ainda existe alguma falta de inclusão dos colaboradores nas tomadas de decisão e no estabelecimento de procedimentos, havendo uma estrutura hierarquizada. Pude observar também que com a vinda do local manager, houve uma maior flexibilidade para agir e mudar determinados procedimentos, alguns deles em concordância com os colaboradores e tendo em conta as suas perceções (apesar de ser um apeto que ainda pode ser melhorado).

Destaco aqui o papel do local manager como uma ponte importante que desempenhou um papel essencial de comunicador e decisor, tendo sempre em consideração a equipa e a realidade local. Isto permitiu que houvesse uma maior adaptação e flexibilidade para agir e melhorar o trabalho e a experiência interna, o que se repercutiu no providenciar de uma experiência diferenciadora aos clientes.

Relativamente à liberdade, independência e autonomia dada aos colaboradores, considero que existe, de facto, flexibilidade e autonomia em termos de horário e na forma de gerir o trabalho. Contudo, considero que ainda existe a necessidade de um maior equilíbrio entre a autonomia dada com a necessidade de um maior suporte e formação.

Este é um dos pontos que mais valorizei e no qual mais estive envolvida, que me trouxe, não só sentido de pertença e a oportunidade de participar em diferentes experiências, como a possibilidade de contribuir para a missão do Selina. Neste sentido, considero que este é um dos aspetos que mais marca o Selina pela diferença e inovação, ao permitir uma maior conexão e um sentido de inclusão que torna a experiência, não só dos clientes única, como dos próprios colaboradores.

- Liderança

Nesta categoria destaco como um dos aspetos mais notórios e visíveis durante a minha experiência no Selina a necessidade e importância de um gestor/superior a nível local, que esteja presente, lidere a equipa, preste suporte e gira as situações mais complexas. Numa fase inicial havia apenas o diretor da zona norte que de tempos a tempos vinha ao hotel e permanecia alguns dias no mesmo.

Como consequência disso, havia falta de comunicação e cooperação interdepartamental, a gestão interna não era a melhor e havia a necessidade urgente de ter alguém presente que ajudasse a gerir a equipa, a resolver determinados problemas e a dar um suporte mais frequente e presencial. Este aspeto foi colmatado com a vinda de um gestor a nível local, o que veio marcar um momento decisivo na performance e dinâmica de todo o hotel.

Esta realidade vem comprovar aquilo que diversos autores afirmam, como Moreira (2010), Carvalho e Reis (2010), que constatarem que para que haja uma cultura em sintonia com a prática da inovação é necessário que os gestores e líderes adotem atitudes e comportamentos característicos de um ambiente de suporte que seja propício à inovação. Atitudes essas que passam por incentivar a colaboração contínua entre todos, criar um ambiente de corresponsabilidade, ou seja, todos os setores têm a responsabilidade de agir conjuntamente e de forma integrada; partilhar os méritos, sendo que as pessoas precisam de saber que são reconhecidas e ser motivador e motivado.

Neste sentido, considero que a pessoa designada como responsável pela gestão a nível local veio desempenhar um papel fundamental e demonstrou ser uma mais-valia para a equipa, adotando atitudes semelhantes às referidas acima, apoiando uma cultura de aprendizagem e aceitação, assim como o pensamento criativo e a resolução de problemas, não só ao estar presente e dar um maior suporte, mas também ao apoiar o pensamento crítico e a dar abertura para que as pessoas se sintam à vontade para darem as suas opiniões e ideias.

- Mérito

Relativamente às competências, deparei-me com um problema associada à necessidade de haver mais colaboradores face ao volume de trabalho, inclusive com conhecimento para trabalhar nos devidos departamentos, devido à redução de custos e não vontade de

contratar por parte dos superiores. Este fator teve impacto na eficiência e desempenho do trabalho e, muitas vezes, levou a sentimentos de frustração e desmotivação por parte dos colaboradores. Aliado a isto, notei também alguma falta de apoio e formação mais aprofundada, crucial ao desempenho de funções e tarefas diárias, principalmente a aspetos mais operacionais e de sistema. Contudo, este foi um aspeto que melhorou mais à frente, com a aquisição de mais trabalhadores devido à maior afluência de pessoas no verão e com a presença de um gestor a nível local.

Por outro lado, reforço como aspeto positivo a existência de uma plataforma interna de cursos online - LEDO - nas mais diversas áreas e que incidem sobre diversos aspetos importantes, não só operacionais, mas relativos à cultura e ao bem-estar de todos, num contexto global.

Inerente a este aspeto, destaco também o papel do reconhecimento de competências e o devido mérito dado aos colaboradores e ao seu desempenho, enquanto equipa, o que constitui um aspeto crucial na criação de sentimentos de motivação, empenho e incentivo. Destaco aqui tanto o reconhecimento presencial, nomeadamente verbal, como através de canais digitais, neste caso através do grupo *WhatsApp*.

No entanto, considero que, apesar disso, este pode ser um aspeto mais trabalhado, no sentido de formalizar estas celebrações e reconhecimentos, de forma a chegar a todos e para que todos tenham um devido reconhecimento e estejam informados do trabalho desempenhado pelos colegas.

Ainda nesta vertente, realço também como aspeto bastante positivo a aquisição de capital humano diversificado e principalmente de pessoas que trabalham em áreas criativas e desenvolvem o seu trabalho de forma espontânea e livre, contribuindo para proporcionar uma experiência ainda mais inovadora e personalizada, trazendo diversidade e inclusão à experiência de ficar alojado no Selina. Neste caso, em particular, destaco a presença da Rava, artista plástica, formada em impressão botânica, que dinamiza diversas atividades e workshops, quer gratuitos quer pagos, e que desenvolve o seu trabalho no atelier do hotel e que é um mais-valia na dinamização e experiência do hotel.

- Tolerância

Numa fase inicial da minha experiência no Selina, pude observar que havia alguma falta de tolerância a erros ou esquecimentos assim como perante problemas que surgissem, essencialmente por parte de um colega em específico, o que afetava todo o trabalho da restante equipa. No entanto, com as mudanças que ocorreram ao longo do tempo e a vinda do local manager, este foi um aspeto que veio a melhorar.

Reforço, aqui, o sentido de tolerância para com os colaboradores por parte do local manager como um aspeto bastante positivo, mostrando-se uma pessoa aberta, amigável, tolerante e disponível para ajudar ou resolver os erros cometidos, dentro do possível. Isso mitigou a sensação inicial de desconfiança que havia e aumentou o sentimento de confiança dos próprios colaboradores e da equipa.

- Inovação

Como já foi mencionado, o processo de gerar e partilhar ideias é fundamental na inovação. Através daquilo que pude observar, a existência de uma equipa jovem, com diferentes vivências e áreas, com uma boa relação, de familiaridade e aceitação é um dos aspetos mais importantes e diferenciadores no Selina e que é favorável à partilha e troca de ideias e perspetivas de forma espontânea. Ou seja, existe, de facto, abertura para novas ideias, apesar de, por vezes, a sua aprovação e implementação estar um pouco condicionada pela aprovação de terceiros e nem sempre é um processo rápido.

No entanto, considero que este é um dos aspetos que mais é descorado no sentido em que não existe nenhuma iniciativa específica que promova essa partilha, tais como um dia de brainstorming, uma reunião de equipa para discutir ideias, etc. Sendo um hotel com um conceito inovador, marcado pela experiência, considero essencial este tipo de práticas essenciais à renovação e dinamização da organização que se reflita na experiência que é proporcionada e vivida dentro do mesmo.

- Autonomia

Tendo em conta a importância do desenvolvimento e consolidação de competências e da formação, considero que a autonomia dada aos colaboradores para o desempenho das tarefas é bastante elevada, mas, de certa forma, em algumas situações, desproporcional face à necessidade de maior suporte e informação. Ou seja, no geral, este é um aspeto positivo,

mas considero que deve haver um maior equilíbrio entre a autonomia dada e a formação e conhecimento necessários para que haja um sentimento de maior confiança e segurança para tomar determinadas decisões.

Por outro lado, pude observar que, numa fase inicial, ainda havia alguma dependência do local manager para fazer determinados procedimentos relativos ao sistema, no entanto este aspeto foi sendo melhorado, com a agilização de determinados procedimentos e com o aumento da prática e do conhecimento. Ainda no seguimento disto, destaco também o facto de o próprio sistema utilizado não ser o mais prático e intuitivo, além de muitas vezes apresentar falhas, o que faz com que isto afete a própria autonomia dos colaboradores.

Quanto à autonomia dada ao próprio local manager, considero que devido à dependência hierárquica e alguma falta de rapidez na aprovação e atribuição de autorizações, este nem sempre tem a autonomia devida para proceder ou implementar determinados procedimentos, ações e iniciativas, pelo menos de forma mais rápida do que deveria ser.

- Identificação com a organização

Esta é uma categoria que considero crucial para que haja uma sintonia entre todos e o trabalho seja mais fluido e consistente.

Posto isto, pude observar que, derivado de alguma falta de organização e foco a nível local, existia alguma discrepância entre aquilo que era dito e aquilo que era realmente feito, o que levava a que muitas vezes houvesse um sentimento de incoerência entre o discurso e as ações. Isto levou a que os colaboradores, por vezes, encontrassem algumas dificuldades em coincidir as ações, dentro dos recursos que têm, com as metas e filosofia da organização. Também o facto de, no início, as tarefas não serem muito claras e não haver uma organização e foco adequados levou a que muitas vezes houvesse dificuldades em cumprir os objetivos e ter a sensação de identificação com os valores e a filosofia que a marca Selina defende e da capacidade para prestar um serviço que fosse ao encontro aos mesmos.

Contudo, considero que este aspeto mudou substancialmente, apesar de ainda considerar que poderá ter um enfoque maior. Com um melhor alinhamento da comunicação, entre departamentos e da organização do trabalho, houve um maior enfoque e motivação coletivos para fazer mais e melhor e atingir os objetivos. Também o facto de se celebrarem

as pequenas e grandes vitórias, haver um sentido de união e o reconhecimento, a nível local e nacional, contribuiu de forma substancial para este fator.

Aliado a isto, a existência de uma equipa jovem e diversificada teve impacto aqui, no sentido em que existe uma identificação espontânea da equipa com os valores que o Selina defende e apoia, paralelamente com o sentido de comunidade e de conexão que tanto caracteriza a geração dos *millennials* e que tem um forte impacto no sentido de pertença.

- Orientação para o cliente

Neste contexto, pude constatar que a interação estabelecida com os clientes é uma interação de proximidade, atenção e disponibilidade, sendo crucial aqui que todos os colaboradores estejam em sintonia. A realização de atividades e dinâmicas em diferentes áreas e de acordo com os interesses das pessoas contribui de forma significativa para que houvesse momentos de reunião, partilha e proximidade entre colaboradores e clientes, contribuindo para um sentido forte de comunidade, marcado por conexões.

Reforço também a existência de um grupo *WhatsApp* para clientes, de forma a ter um meio de comunicação mais prático e até informal, onde os clientes possam tirar dúvidas ou fazer perguntas de forma rápida e prática, sem ter de se deslocar.

E destaco, por último, a existência da aplicação Selina, que permite fazer uma comunicação mais dirigida e personalizada, assim como recolher *feedback* direto, inclusive durante a estadia do cliente. Além disto, permite também que os membros acumulem pontos que depois poderão ser trocados por noites de estadia em qualquer Selina, contribuindo para a sua fidelização.

A inscrição na aplicação proporciona diversos benefícios cruciais à experiência dos hóspedes, como aulas de *welness* gratuitas, a troca gratuita de livros e uma *welcome drink* grátis no dia de chegada ao hotel, permitindo que um conector/colaborador se junte a eles num momento mais informal e descontraído, onde as pessoas estão mais atentas e predispostas a ouvir.

D – Documentos relevantes

- Entrevista da *Randstad* com a diretora de Recursos Humanos do Grupo Selina

Realizada a 19 de julho de 2019, esta entrevista surge no contexto da importância de encontrar o talento certo, tendo sido realizada à diretora de Recursos Humanos do Grupo Selina. Neste sentido, considere-se de extrema importância referenciar esta entrevista enquanto documento fidedigno e de extrema relevância para o tema, visto abordar tópicos relativos ao capital humano, valorização dos colaboradores, retenção de talentos e gestão de pessoas, especificamente sobre o Selina. Como a Diretora de Recursos Humanos afirma, “no Grupo Selina contratam-se pessoas mesmo sem experiência, sendo que a prioridade é dada a todos os que se identifiquem com o conceito dos seus hotéis e que tenham a energia certa, porque uma equipa motivada traz novas ideias e acrescenta valor” (Randstad, 2019).

A entrevista realizada pela *Randstad* (2019) apresenta-se transcrita no **Anexo 7**.

E/F – Seleção e descrição da estrutura e conteúdos

- Cursos de *e-learning*

Os cursos de *e-learning* encontram-se na plataforma LEDO, que consiste numa plataforma interna de educação do Selina, a nível global, tendo como foco ensinar as habilidades teóricas e práticas mais relevantes na área da hospitalidade. Trata-se de uma plataforma interativa e dinâmica, que tem como foco contribuir para o conhecimento dos seus colaboradores, dentro dos padrões operacionais do Selina.

Esta plataforma integra as vertentes de treino, operações e comunicação, sendo que nesta última é possível encontrar um campo referente aos contactos, de forma a saber quem contactar e porquê; links para recursos importantes do Selina e um campo onde é possível gerir avisos e mensagens para a equipa. A comunicação é clara, de fácil compreensão, está bem sintetizada e é apelativa.

Todos os conteúdos dos cursos são estruturados em categorias e subcategorias, de acordo com uma ordem específica e culminam num teste que tem de ser passado com 100% de aprovação. Mesmo depois de completar os cursos, é sempre possível voltar ao *e-learning* e visualizar o seu conteúdo de forma a relembrar o que foi aprendido. De tempos a tempos vão sendo adicionados novos cursos, para que haja a renovação de informação e acréscimo de nova.

Os conteúdos abordam, não só os aspetos operacionais, mas focam-se também na vertente cultural e relacional. A estrutura divide-se nas seguintes categorias:

- “Welcome to Selina” – esta é uma categoria introdutória, de boas-vindas e para quem se está a iniciar no Selina ter uma visão geral sobre a marca, produtos e conceito.
- “Company policies” – esta categoria faz parte também das categorias iniciais e tem como objetivo dar a conhecer as políticas gerais da empresa.
- “Covid-19” – aqui são abordados os procedimentos, ações e cuidados extra necessários tendo em conta o contexto de pandemia.
- “Hotel Operations- SOP’s e Protocols” - este campo refere-se aos procedimentos e protocolos operacionais e é essencial para perceber todo o lado operacional e funcional do local de trabalho;
- “Hotel Operations- system” – esta categoria refere-se a todos os aspetos relacionados com o sistema operacional utilizado no Selina – o *winks*.
- “Cowork” – esta última categoria refere-se a um dos produtos mais característicos e específicos do conceito Selina, que é um espaço onde as pessoas podem trabalhar remotamente.

Dentro da categoria “Welcome to Selina”, existe uma subcategoria referente à cultura do Selina, que aborda diferentes aspetos que considero importante realçar, no seguimento deste estudo. Começo por mencionar aquilo que é designado de “Selina blueprint”, ou seja, a pegada azul do Selina, que se baseia numa ferramenta de *design thinking* que serve de guia/bússola a todos os conectores no decorrer das suas funções e no proporcionar de uma experiência memorável às equipas e hóspedes. Este é um modelo global que incorpora os diferentes níveis e ações a adotar pelos conectores para dar vida à experiência Selina.

No **Anexo 8** apresenta-se o modelo *blueprint* do Selina, retirado do curso de *e-learning* referente à cultura organizacional.

Este modelo funciona em ambas as direções, não só horizontal, mas também na vertical, de baixo para cima. Ou seja, a liderança gere e forma a cultura, que está na base dos

comportamentos dos colaboradores que, por sua vez, guiam e contribuem para a experiência Selina. A experiência Selina constitui o core da empresa e serve de guia a todas as pessoas afetas à organização, guiando-as numa direção comum no sentido de inspirar ligações autênticas e significativas - principal filosofia/meta do Selina.

Em síntese, este modelo fala-nos sobre os 4 princípios base, pela seguinte ordem:

- 1 - **Cuidar** dos hóspedes e ganhar a sua confiança dando atenção especial a tudo o que precisam;
- 2 - **Partilhando** conhecimentos valiosos sobre a cultura local de forma a elevar a sua experiência de aprendizagem e arranjando soluções criativas para que os hóspedes se divirtam;
- 3 - **Juntando** pessoas através de experiências, relações e culturas de modo a que se sintam realmente incluídos e acolhidos;
- 4 - **Proporcionando autenticidade e profundidade à experiência Selina**, onde quer que estejam no mundo.

Neste âmbito, são realizadas ações de ativação do *blueprint*, como atividades em conjunto que podem diferir de localização para localização. O Selina acredita que a ativação do *blueprint* reforça os seus valores, conecta-os com a equipa e a liderança e abre novas oportunidades e ideias únicas para melhorar a experiência Selina, alimentado o seu propósito. Neste sentido, todos os colaboradores e pessoas afetos à marca são considerados conectores, na medida em que são os colaboradores que dão vida ao propósito e à experiência Selina.

Posto isto, são definidos **3 princípios** fundamentais que caracterizam a marca Selina.

- **Diversidade** – todos os conectores e hóspedes são bem-vindos, independentemente da sua raça, género, religião, orientação sexual, etnia, nacionalidade, status socioeconómico, idioma, limitações, idade, compromisso religioso ou perspetiva política.
- **Equidade** – justiça e imparcialidade;

- **Inclusão** - garantir que todos se sintam bem-vindos e importantes na empresa.

Neste âmbito da cultura, são apresentados também nos cursos de *e-learning* vários aspetos e práticas características da cultura Selina, que destaco de seguida.

Dar voz aos funcionários

Enquanto empresa multinacional, que emprega muitos funcionários, há uma preocupação em saber e considerar o que os seus colaboradores sentem e pensam. É por esta razão que, uma vez por mês, é solicitado aos seus conectores o preenchimento do questionário de cultura, que tem como propósito saber como é que os conectores se sentem em relação ao seu trabalho, à sua equipa e à sua liderança. A pesquisa é anónima para que não haja constrangimentos em ser sincero sobre o que se pensa.

Este *feedback* permite à Selina saber como podem melhorar e o que os seus conectores precisam e pensam, trabalhando em conjunto com todos os departamentos para que isso aconteça, impactando a sua estratégia e planos de ação no departamento de cultura.

Impacto

Tendo em vista os 3 valores essenciais da marca Selina (autenticidade, integridade e bem-estar), a organização dispõe de um departamento de Responsabilidade Social Corporativa, designado “Impacto Selina”, que tem como missão fazer a diferença e ter um impacto positivo nas comunidades locais onde operam, impulsionando o desenvolvimento das equipas e destinos.

Esta missão é cumprida através do desenvolvimento de diversas ações, nomeadamente através do fortalecimento do seu relacionamento com as comunidades dos destinos em que operam; envolvendo os hóspedes e equipas nos desafios sociais, ambientais e económicos e construindo uma cultura de retribuição na empresa e fornecendo uma programação orientada para o impacto, que adote os Objetivos Globais para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS-ONU) em todas as unidades Selina.

Aliada a estas ações, foi definida também uma estratégia de impacto em 4 partes:

-**Programa de Hospitalidade *Selina Gives Back*** - programa de capacitação profissional com o objetivo de diminuir o desemprego e capacitar os membros de comunidades vulneráveis no ramo da hospitalidade e no desenvolvimento de habilidades profissionais.

-**Programas de impacto** – programas semanais, gratuitos e realizados na unidade local, que proporcionam um benefício social, económico ou ambiental para fortalecer as comunidades locais.

-**Envolvimento entre as partes interessadas** – esta iniciativa tem como propósito criar, manter e promover relacionamentos com empresas locais, governo e vizinhança de forma a garantir a prestação de contas às necessidades das comunidades locais.

-**Cultura de envolvimento** – oportunidade dada a toda a equipa do Selina para retribuir às causas pelas quais são apaixonados, através da contribuição de até 2% das suas horas de trabalho para ajudar as comunidades locais, oferecendo o seu tempo e habilidades.

Reconhecimento

No Selina, o reconhecimento é considerado um dos principais motivadores de envolvimento, retenção, desempenho e produtividade, que aumenta a motivação e reduz o nível de stresse no trabalho. Isto porque permite que as pessoas com quem trabalham se sintam valorizadas e apreciadas pelo seu trabalho, criando um ambiente que apoia outras realizações.

Para o Selina, o reconhecimento dos funcionários serve três propósitos: motivar esforços, reforçar valores e mostrar o cumprimento de metas. Neste sentido, foi definido um passo a passo sobre como dar um reconhecimento atencioso e significativo aos membros da equipa. Este traduz-se em 3 pontos fulcrais, que passam por identificar a preferência de reconhecimento de seu colega de equipa; referir as suas concretizações, sempre de forma honesta, autêntica e específica; expressar a forma como as suas concretizações valorizam e/ou beneficiam a equipa e a organização, associando as suas realizações às metas da empresa ou do departamento em questão.

Além do passo a passo, são também apresentadas um conjunto de etapas que descrevem a melhor forma de reconhecer os colegas de equipa, que além das acima referidas, incluem a combinação de esforços e resultados; o reconhecimento no contexto de um objetivo maior;

o tratamento dos funcionários como membros valiosos da equipa e a comunicação contínua, de forma autêntica, para continuar o reconhecimento sempre que se atinge uma concretização importante.

Para além disto, o Selina desenvolveu também alguns programas no âmbito do reconhecimento dos seus colaboradores, nomeadamente o “Programa STAR”, que tem como propósito promover o reconhecimento entre conectores pelo seu trabalho; programa “Conheça um conector”, em que todas as semanas os conectores recebem referências de colaboradores em todo o mundo e compartilham a sua jornada no Selina, através da conta de Instagram; e o “Programa U”, que visa promover a saúde mental dos membros do Selina, reduzir a taxa de depressão e facilitar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, ao recordar-lhes as pequenas coisas da vida que contribuem para o seu bem-estar e apresentando-lhe novas práticas saudáveis e outras recomendações.

Jantares de família do Selina

Esta é uma prática característica do Selina, a nível global, e que consiste em fazer, todos os meses, um jantar de equipa, onde se reúnem todos à mesa, num momento informal e familiar.

Em suma, o Selina promove e identifica-se com uma cultura diversificada, equitativa e inclusiva, acreditando que desta forma serão desafiados por novas perspetivas, a pensar de forma diferente e a adicionar ideias novas e criativas, crescer uns com os outros e tomar decisões fora da caixa e de forma mais informada.

Para isso, definiram um conjunto de metas, que consistem nas seguintes:

- Aumentar o número de mulheres na empresa em todos os níveis;
- Promover um ambiente mais diversificado e inclusivo para todos;
- Garantir uma linguagem e abordagem inclusivas em todas as comunicações internas e externas.

Orientação para o cliente.

Não menos importante, considere pertinente realçar também a oferta direccionada para o cliente, visto que a orientação para o cliente é uma das dimensões a abordar no modelo concetual. Posto isto, e como abordado no curso de *e-learning*, destaco o programa do *Remote Year*, que faz parte da oferta dada aos hóspedes que ficam alojados no Selina.

Este projeto nasceu da preocupação de responder às necessidades da geração atual que procura cada vez mais experiências únicas e a necessidade de contactar com outras pessoas. É neste contexto que entra o Selina, ao identificar-se com os interesses da geração dos millennials enquanto marca que oferece um produto que valoriza e incentiva isso. Posto isto, foi dinamizada uma estratégia de destino, que visa criar experiências fortes para os visitantes e para os hóspedes do hotel.

Este projeto consiste numa plataforma de viagens projetado para alunos e trabalhadores remotos (que fazem parte de um dos principais públicos-alvo do Selina), ajudando freelancers, funcionários e organizações a operar remotamente enquanto são produtivos e fazem parte de uma comunidade com interesses semelhantes. Este é um projeto que resultou de uma parceria com uma marca de viagens e que visa proporcionar experiências e programas únicos, baseando-se numa comunidade de confiança.

Reforço que estas informações foram retiradas da plataforma LEDO e dos respetivos cursos de *e-learning* e por isso não significa que tenha experienciado determinadas ações ou programas descritos acima durante o meu estágio curricular, até porque estes variam muito consoante a localização e contexto de cada unidade hoteleira e da época.

- Newsletter

A *newsletter* interna é uma plataforma onde são partilhados diferentes conteúdos. Estes são diversificados, abordam diversos temas, que variam entre informações relevantes e importantes a conteúdos mais de entretenimento e diverso, incluindo tópicos como as oportunidades, experiências, atividades dinamizadas e acontecimentos do Selina, metas ou vitórias alcançadas, novidades, processos novos, ações desenvolvidas, entrevistas, oportunidades de experiências, etc.

Os conteúdos são organizados por tópicos, com uma breve descrição e apresentação sobre cada “notícia” juntamente com um botão com um link anexado para se as pessoas estiverem

interessadas em saber mais sobre o assunto em questão. A estrutura é apelativa, jogando com as cores, fontes de letras em diferentes tamanhos e frases sugestivas e títulos chamativos, que convidam a saber mais.

De seguida, apresentam-se alguns exemplos de conteúdos partilhados na newsletter.

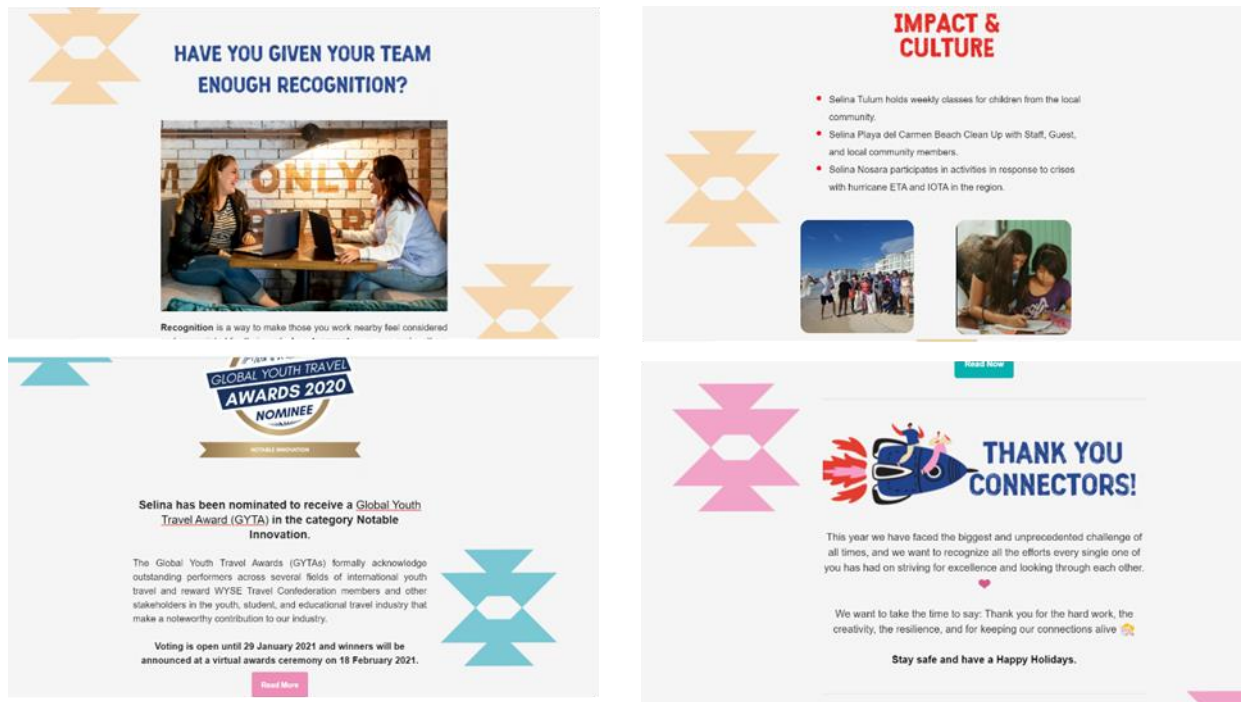


Figura 8: Exemplos de conteúdos da newsletter do Grupo Selina

Fonte: E-newsletter do Grupo Selina (2021)

10. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

10.1 Análise dos resultados

Fazendo agora uma análise dos dados recolhidos, irei, de seguida, fazer o cruzamento entre as informações obtidas através daquelas que foram as fontes de informação utilizadas.

Clima organizacional

É possível caracterizar o clima organizacional do Selina Gerês como um clima de familiaridade, abertura e inclusão, onde existe espírito de equipa e onde todos se sentem bem recebidos e respeitados, como é abordado pela diretora, que constata ser um aspeto que faz parte do *mindset* do Selina.

Também nos cursos de *e-learning* é possível encontrar esta dimensão, presente no *Selina blueprint*, onde são apresentados os quatro comportamentos-chave que contribuem para um bom clima organizacional, nomeadamente ser autêntico, educador, brincalhão e acolhedor, que servem de referência na prática.

Segundo as respostas obtidas ao questionário, o clima foi considerado como sendo frequentemente familiar e amigável, agradável entre as pessoas e harmonioso. Existe um relacionamento informal entre as pessoas, pelo que há frequentemente apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho e existe confiança mútua entre colegas. Também a questão da tolerância se destacou pela positiva, havendo abertura e aceitação de opiniões diferentes, considerada pela maioria como uma prática muito frequente, e a tolerância e aceitação face aos erros como sendo bastante frequente, o que vai ao encontro daquilo que observei. Como foi abordado tanto na entrevista como nos cursos, a tolerância passa também muito pela inclusão e aceitação, que são dois aspetos visíveis na organização.

Participação e cooperação

Segundo a diretora de Recursos Humanos, o compromisso do Selina reside em promover um ambiente onde todos possam participar. O lema, descrito no *Selina blueprint*, é precisamente encarar todos os colaboradores como conectores, que fazem parte da experiência Selina e participam na ação conjunta de contribuir para criar conexões significativas, nomeadamente através da partilha de conhecimentos valiosos sobre a cultura local. Este foi um aspeto visível na organização, nomeadamente no contacto com os clientes, sendo que os colaboradores,

enquanto conectores, devem conhecer os locais e a cultura do Gerês de forma a providenciar um tipo de atendimento personalizado e detalhado.

Também nos cursos de *e-learning* e a nível prático é possível ver este aspeto retratado, nomeadamente através dos inquéritos mensais de cultura que têm como propósito considerar a opinião dos colaboradores e recolher o seu *feedback* relativamente à sua experiência de trabalho no Selina e à sua liderança. Pelo que pude observar, há uma preocupação em incentivar o seu preenchimento e de forma correta. No entanto, para mim não foi visível o impacto desse *feedback* na performance do hotel, ou seja, em alterações que possam ter sido feitas de acordo com isso.

Neste âmbito, destaco os aspetos abordados no questionário relativos à compreensão entre colegas, preocupação com os colegas de trabalho e o espírito de entreajuda na resolução de problemas no trabalho. A maioria dos respondentes afirmou que nem sempre existe compreensão mútua, contudo há uma preocupação com os colegas de trabalho e o espírito de entreajuda é um aspeto muito presente no Selina.

Apesar disso, no que toca à inclusão e participação dos colaboradores nas decisões e na consideração das suas potenciais ideias e propostas, pelo que pude observar, esta não é uma prática frequente.

Inovação

A diretora de Recursos Humanos afirma que uma equipa motivada é crucial, não só a nível da produtividade, mas também no desenvolvimento do lado criativo e dinâmico, trazendo ideias novas e acrescentando valor. Acrescenta ainda que há uma preocupação em promover a diversidade cultural e receber o entusiasmo e aprendizagem de pessoas vindas de outras partes do mundo, que poderão acrescentar algo de novo à organização.

Como é mencionado nos cursos, aspetos como a inclusão e diversidade são também importantes no sentido em que o Selina acredita que desta forma são desafiados por novas perspetivas, a pensar de forma diferente e a adicionar ideias novas e criativas, crescer uns com os outros e tomar decisões “fora da caixa” e de forma mais informada.

Apesar desta filosofia ser favorável à prática da inovação dentro da organização, pude observar que não existem momentos formalizados e estruturados de troca de ideias,

opiniões e iniciativas que promovam o lado criativo e dinâmico da equipa, integrados na prática do hotel. Não obstante, para ter a equipa certa é também fundamental fidelizar e reduzir o *turnover*, sendo um aspeto que é pouco trabalhado no Selina.

No contexto do questionário, a inovação passa por questões como a utilização da tecnologia mais recente/moderna, que segundo os respondentes, pode ser considerado um aspeto tido em conta pela organização. Relativamente ao espírito crítico, que é fundamental para estimular a criatividade e inovação, este foi considerado pela maioria dos colaboradores como sendo uma prática frequente. Este aspeto é notório na prática, sendo que a equipa é constituída por pessoas jovens, de diferentes áreas e origens, dinâmicas e que têm espírito crítico.

Outro aspeto abordado no questionário é precisamente a procura de novos mercados, que foi considerada como sendo uma prática bastante frequente. Sem dúvida que a organização está hoje presente ao redor do mundo em diversas localizações, continuando com expectativas e planos para continuar a estender a sua abrangência a novos mercados e segmentos.

Capital humano

Apesar de existir a preocupação por realizar questionários mensais de satisfação, de haver oportunidades de crescimento na carreira e integração frequente de estagiários de todas as áreas, como é mencionado na entrevista, pude observar que o processo de integração e formação não está tão bem estruturado como é referido. Existem aspetos ainda a serem melhorados, como a comunicação e formação, quando há algum procedimento novo a ser implementado, além da necessidade de uma maior disponibilização de recursos em algumas circunstâncias.

Por outro lado, é visível que o Selina trabalha com pessoas de todo o mundo de diferentes áreas, como afirma a diretora de Recursos Humanos, sendo que aqui prevalece a identificação com a filosofia da organização e a vontade de aprender.

É destacada também nos cursos a importância de criar uma cultura de diversidade, equidade e inclusão e de priorizar a experiência e diversidade das pessoas e não de aspetos físicos ou etnológicos, o que vai ao encontro do que é praticado.

Reconhecimento e mérito

Como a diretora de Recursos Humanos menciona “Para o Selina, o valor está na vontade das pessoas e não no curso que tiraram” (Randstad, 2019). Este é um aspeto fulcral que de facto é praticado, sendo que a equipa é diversificada e com *backgrounds* bastante distintos.

Segundo os conteúdos abordados nos cursos de *e-learning*, o reconhecimento é considerado um dos principais motivadores de envolvimento, retenção, desempenho e produtividade. De acordo com o observado, há de facto a iniciativa em reconhecer e valorizar o esforço da equipa e o desempenho de cada um, nomeadamente por parte da gerência a nível local. Apesar disso, observei também que este não é um procedimento estruturado e formal como é mencionado nos cursos, não havendo momentos de atribuição de reconhecimento ou mérito e a sua associação com as metas atingidas de forma estruturada.

Aliado a isto, surge a questão das recompensas, que, como é transmitido no questionário pela maioria dos colaboradores, não é feito de forma frequente, o que pode ser observado também na prática.

Orientação para o cliente

Nesta vertente, há uma clara convergência de informações que apontam para uma tendência de orientação para o cliente.

De acordo com a diretora de Recursos Humanos, todos devem trabalhar para a experiência do cliente. Esta passa por contribuir para a coexistência entre locais e viajantes globais, havendo uma preocupação em desenvolver atividades que façam a ligação entre o hotel, o lugar onde está inserido e as necessidades das pessoas. De acordo com o que pude observar, existe um foco em criar valor artístico e musical para todas os locais onde o Selina está presente, havendo *playlists* específicas para cada unidade tendo em conta o tipo de ambiente, além dos eventos e atividades que são desenvolvidos no local. A vertente da arte está também presente, quer na própria decoração, quer nas parcerias efetuadas com artistas, nomeadamente na área da impressão botânica, no caso do Gerês.

À semelhança do que é abordado no *Selina blueprint*, a própria designação dos colaboradores enquanto conectores é levada na prática como sendo um princípio valioso a seguir, sendo que qualquer contacto com os clientes, independentemente da função, é uma oportunidade

para conectar e fazer o cliente sentir-se bem-vindo e ouvido. Posto isto, são definidos, no curso, um conjunto de comportamentos-chave – cuidar, compartilhar, ser criativo e conectar – que servem de orientação para os colaboradores.

São também dados a conhecer nos cursos diferentes pacotes e experiências, como o pacote *Colive* e o *Remote Year*, direcionados para uma oferta personalizada. Através da minha experiência no Selina, pude constatar que estes pacotes, que proporcionam vários benefícios, têm bastante adesão e acabam por promover uma estadia mais longa e a estimular a interação dos clientes com o lugar e os colaboradores. Isto contribui para que se formem, muitas vezes, ligações com os próprios clientes, que passam a ser caras familiares, a fazer parte da comunidade Selina e a tornarem-se, inclusive, amigos.

Liderança

Esta é caracterizada, segundo o *Selina blueprint*, como devendo ser honesta, humilde, promover o empoderamento e ser inspiradora, o que vai ao encontro do observado, a nível da gerência local. No entanto, ao nível da linha hierárquica mais elevada, há alguma falta de disponibilidade e atenção dadas localmente, ao mesmo tempo que há falta de sintonia entre aquilo que é visto pelos superiores e aquilo que é a realidade local.

Uma das questões centrais do questionário residiu na definição clara da linha hierárquica, ou seja, da existência de uma unidade de comando. Aqui houve uma discrepância significativa de respostas, o que demonstrou que este não é um aspeto que está claro para todos. No início do meu estágio, pude corroborar isso mesmo, por meio da observação, já que não ficou claro à partida quem é que geria a equipa e o trabalho no hotel. Antes da vinda de uma linha de comando a nível local, esta não estava de todo bem definida.

Verificou-se também que as chefias são muitas vezes respeitadas e valorizadas, segundo a maioria das respostas obtidas e o observado, principalmente no que toca à chefia a nível local, que estabeleceu uma relação de confiança e abertura com os colaboradores.

Há, de facto, a expectativa por parte da chefia em que os colaboradores tenham um elevado desempenho (aspeto mencionado pelos colaboradores no questionário como sendo recorrente) no entanto existe tolerância e espírito de entreajuda.

Identificação com a organização

Este aspeto é abordado de forma clara no *Selina blueprint*, que menciona precisamente a importância do compromisso comum com a filosofia, missão e valores da organização e apresenta um conjunto de premissas e valores fundamentais que dependem da identificação e cooperação de todos.

Tendo em conta aquilo que pude observar, existe um sentimento de identificação e compromisso com a filosofia da organização, que se enquadra num ambiente jovem, dinâmico e de familiaridade, que é visível na própria equipa. Há, de facto, uma preocupação genuína em criar um sentido de comunidade e integrar as pessoas e interagir com elas, havendo um sentido de envolvimento e cooperação muito fortes nesse âmbito.

Esta dimensão surge refletida no questionário nas questões associadas à preocupação com o atingir de resultados, que foi considerado como sendo um aspeto bastante frequente. Esta prática é visível na organização, contudo não considero que seja um aspeto predominante no sentido de impor pressão aos colaboradores por parte da liderança.

No seguimento disto, surge também a questão da clareza dos objetivos e da compreensão das metas a atingir, que, segundo as respostas obtidas, constatou-se que não foi considerada como sendo uma prática assim tão frequente no Selina. Sobre a aceitação e cumprimento de normas, houve uma clara divisão de opiniões.

Organização

Destaco aqui três aspetos principais abordados no questionário. A questão da formalização/escrita dos procedimentos, regras e instruções, que, de uma forma geral, foi considerado ser um aspeto esporádico; a questão da eficiência, onde houve divergência de opiniões e a clareza e definição de funções, que, de uma forma geral, foi considerada ser uma prática bastante frequente na organização.

De acordo com a minha experiência, pude observar que no início do estágio a organização era um aspeto descurado, sendo que com o tempo foi melhorando, passando a haver uma maior preocupação em escrever os procedimentos e instruções, nomeadamente através do designado *logbook*, de forma a facilitar a comunicação e organização internas.

Também a falta de comunicação de instruções e a clareza na definição de tarefas e funções era evidente, impactando a questão da eficiência. Apesar disso, houve alguma divergência

de opiniões por parte dos colaboradores e uma grande parte afirmou que estas eram bastante vezes claras. Mais uma vez, este foi um aspeto cuja melhoria pude observar ao longo do tempo.

Relativamente à questão da autonomia, verificou-se que a questão da flexibilidade e capacidade de adaptação é considerada pela maioria como sendo frequente. No entanto, observei, ao longo do estágio curricular, que apesar de existir flexibilidade, ainda existe alguma resistência na adaptação a determinadas situações, o que vai ao encontro da questão relativa aos procedimentos rígidos e ao não haver espaço para a mudança, que foi considerado pela maioria dos colaboradores como acontecendo bastantes vezes.

10.2 Discussão dos resultados

De seguida, irei apresentar as práticas favoráveis à inovação que são praticadas pelo Selina e aquelas que não são praticadas ou que precisam de ser trabalhadas, de forma a fazer posteriormente uma reflexão realista e integrada que permita ter uma visão holística sobre a cultura e o que poderá ser melhorado.

Práticas que já existem no Selina e que promovem a inovação:

Envolvimento:

O traço do envolvimento caracteriza-se precisamente pela capacidade de integração interna que se reflete num senso de propriedade e responsabilidade (Denison & Mishra, 1995). Por este motivo, este é um dos aspetos que mais se destacou no âmbito deste estudo, não só porque foi um dos aspetos mais visíveis e importantes que experienciei no decorrer do estágio, mas também pelo facto de ter a oportunidade de estar inserida numa equipa, de estar imersa na própria cultura e, por isso, envolvida com a realidade organizacional, assumindo uma certa responsabilidade e senso de propriedade para com a organização.

Tomando como referência o estudo elaborado por Denison e os seus colaboradores, foi possível constatar que o envolvimento é um fator determinante na construção de uma cultura orientada para a inovação precisamente pela importância que representa nas relações da organização. Organizações que se envolvem com os seus membros e stakeholders ativamente têm a vantagem de trazer diferentes perspetivas que ajudam na tomada de decisões, permitindo a dinâmica de grupo e partilha de conhecimentos, ideias e

até soluções para problemas complexos, criando um sentido de responsabilidade e comprometimento conjunto. Neste sentido, há uma maior facilidade na integração interna, na flexibilidade e criatividade (Lousã, 2013).

Sendo uma organização dotada de um ambiente informal e de uma equipa jovem e diversificada, aliada ao facto de muitos dos colaboradores viverem no próprio local de trabalho, o traço do envolvimento teve aqui um peso significativo na medida em que se estabeleceram diversas relações entre os membros da equipa e se criaram laços fortes fruto de uma vivência e interação muito próximas e conjuntas.

- Participação

Não descorando o aspeto da participação, reconheço também a importância da participação de todos os colaboradores nas próprias atividades proporcionadas aos clientes como um fator positivo que, a meu ver, teve um impacto significativo na criação de um sentido de comunidade, inclusão e integração, o que vai ao encontro do lema do Selina.

Neste âmbito, destaco a prática do *family dinner* - jantar de equipa mensal - que constitui, sem dúvida, uma forma de reunião e união muito fortes entre a equipa, sendo um momento bastante apreciado por todos. Este, foi sem dúvida, um dos aspetos mais positivos dentro da cultura organizacional, pelo facto de haver um elevado nível de envolvimento e interação entre os membros da equipa, proveniente de um ambiente de familiaridade, cooperação e partilha entre colegas.

Ainda nesta vertente, considero igualmente importante mencionar a existência de um inquérito de preenchimento mensal dedicado à cultura organizacional interna que tem como objetivo recolher as opiniões dos colaboradores sobre diferentes pontos e o seu nível de satisfação sobre os mesmos. E ainda um inquérito mensal dedicado só aos estagiários do Selina, o que considero ser de extrema importância enquanto conectores e promotores que contribuem e participam na experiência no Selina.

- Espírito de equipa e cooperativo

E porque a cooperação e trabalho em equipa no desenvolvimento de novas ideias e novas formas de lidar com as tarefas do trabalho é crucial para inovar, realço o espírito de equipa como um dos pontos, dentro do envolvimento, com maior ênfase na promoção da inovação, uma vez que foi um aspeto que veio a melhorar bastante e se refletiu de forma positiva na

troca de conhecimentos, partilha de ideias, existência de espírito de entreajuda e responsabilidade e de um sentido de coletivo, havendo um compromisso comum entre a equipa.

- **Clima/ambiente organizacional**

Como foi referido anteriormente, o facto de existir um ambiente jovem e familiar, com uma vivência próxima entre os membros da equipa e interação constante, levou a que o envolvimento dos colaboradores no trabalho e na dinâmica de grupo fosse muito maior. Este ambiente de proximidade refletiu-se, mais uma vez, num forte sentido de espírito de equipa e de uma maior abertura e confiança.

Como Martins e Martins (2002) afirmam, o fator da confiança revela-se na abertura e sinceridade e tem um papel particularmente importante no que toca ao apoio dos funcionários à mudança e, conseqüentemente, à probabilidade de a mudança ser bem-sucedida, o que afeta o nível em que a inovação é estimulada e incentivada.

É através da existência de um clima/ambiente mais informal, próximo e de abertura que se trocaram e partilharam ideias, críticas construtivas, opiniões e experiências de uma forma aberta, abrindo portas a novas possibilidades e potenciais ideias, que são o ponto de partida para criar valor de forma continuada e diferenciada.

Liderança e suporte:

Szczepańska-Woszczyn (2014) afirma que os pressupostos básicos de uma cultura de inovação passam pelo estilo de gestão/liderança, nomeadamente o papel significativo que exercem em estimular a inovação e os relacionamentos. Carvalho e Reis (2010) acrescentam que os gestores e líderes devem adotar atitudes e comportamentos característicos de um ambiente de suporte que seja propício à inovação.

Neste sentido, destaco o papel de liderança desempenhado pelo *local manager*, que se baseou num maior suporte e acompanhamento, refletindo-se, de forma positiva, na dinâmica de trabalho e da própria equipa. Esta constitui sem dúvida uma prática fulcral no funcionamento de todo o hotel e na própria componente relacional, fruto da importância da gestão e coordenação de equipa.

Moreira (2010) acrescenta ainda que, ao nível da liderança, é fundamental incentivar a colaboração contínua entre todos, uma vez que a ajuda mútua leva ao sucesso coletivo. Este sentido de colaboração passa por criar um ambiente de corresponsabilidade, ou seja, todos os setores têm a responsabilidade de agir conjuntamente e de forma integrada.

Em contexto real, é importante referir aqui o papel positivo que o líder/gestor a nível local ao adotar uma postura de abertura e confiança, preocupação com a opinião e *feedback* dos colaboradores, incentivando a colaboração e o espírito de equipa e, muito importante, fomentando a comunicação entre todos para uma maior fluidez e rapidez de atuação. Isto fez com que houvesse um maior sentido de corresponsabilidade, organização e comunicação.

Szczepańska-Woszczyńska (2014) defende ainda que a liderança tem como dever incentivar uma cultura de aprendizagem, experimentação e aceitação, apoiando a resolução de problemas. Neste sentido, ressalto como práticas positivas na liderança, a nível local, o apoio prestado na resolução de problemas e a atenção dada às sugestões efetuados pelos colaboradores, assim como o apoio a novas ideias, havendo sempre a preocupação de comunicar potenciais mudanças/ideias discutidas aos superiores.

Não obstante, é de realçar igualmente o papel proativo que teve e a preocupação genuína em perceber o que estava mal e procurar melhorar e fazer diferente, o que teve um impacto extremamente positivo na melhoria e evolução ao nível de diversos aspetos no hotel, quer seja de procedimentos, quer seja a nível da organização e cooperação no trabalho.

- Comunicação

Na vertente da comunicação, considero importante mencionar a existência de um grupo de *WhatsApp*, para que os colaboradores possam tirar dúvidas, comunicar de forma mais rápida e fácil e partilhar aspetos importantes ou até vitórias alcançadas, constituindo um aspeto bastante positivo e importante, a nível da comunicação interna, sendo um dos canais mais utilizados para o efeito. Além de existir um grupo *WhatsApp* exclusivamente direcionado para os clientes, onde é possível estabelecer uma comunicação de forma mais eficiente, rápida e personalizada.

- Reconhecimento e valorização

Partilhar os méritos, sendo que as pessoas precisam de saber que são reconhecidas e ser motivador e motivado, ou seja, motivar e inspirar quem o rodeia, são premissas essenciais que devem fazer parte da postura de um líder (Moreira, 2010). Posto isto, reforço mais uma vez a postura do local manager, que teve sempre uma atitude de reconhecimento e valorização perante os seus colaboradores, fazendo questão de o demonstrar verbalmente e de conceder os devidos méritos a toda a equipa, o que teve um grande impacto no desenvolvimento de sentimentos de confiança, à vontade, motivação e concretização.

A inovação é um processo coletivo, pelo que se torna essencial criar um ambiente colaborativo e de aceitação, que respeite as diferentes formas de pensar, diferentes pontos de vista e diversidade, pois estes estão na base do crescimento da inovação. Neste âmbito, destaco a importância, por parte da organização, dada a uma cultura de diversidade e inclusão, que fomenta o respeito, aceitação e valorização da diversidade cultural dos colaboradores, priorizando as suas qualidades e vontade em aprender relativamente aos aspetos etnológicos e até ao seu *background* profissional.

Propósito:

- Integração dos objetivos, metas, missão e valores core

Na perspetiva de Martins e Martins (2002), o propósito é uma das dimensões que deve ser trabalhada de forma continuada. Aspetos como os valores, a liberdade dos colaboradores para atingir as metas, a importância do estabelecimento das metas e objetivos pessoais e organizacionais na inovação e a promoção da criatividade são fundamentais. No entanto, estes só são possíveis se houver uma compreensão e compromisso comuns com a missão, visão e valores da organização.

Neste sentido, é possível constatar que existe um grande foco em garantir a sintonia com a filosofia e missão da organização e cooperação conjunta para as concretizar, encarando os colaboradores como conectores, independentemente da sua função dentro da organização. Além de se promover e praticar a filosofia de que todos têm um papel importante naquilo que é a experiência Selina e que todos podem e devem contribuir para ela.

Moreira (2010) refere que para que uma organização seja inovadora é crucial encarar a introdução da inovação como uma parte fundamental da filosofia e dos valores da organização e garantir que os objetivos da inovação são efetivamente comunicados a todos,

dentro da mesma. Neste sentido, ressalto o facto de a missão ser bastante clara e comum a todos os Selina's e se enquadrar naquilo que é o próprio conceito, que por si só, sustenta uma perspetiva diferenciadora.

Neste contexto, destaco como práticas positivas a realização de reuniões mensais, numa fase inicial, onde foram discutidos os resultados do mês, objetivos alcançados e a alcançar, etc, havendo espaço para troca de opiniões e comentários. Apesar disso, este foi um aspeto que foi sendo descurado ao longo do tempo.

Uma das práticas particulares que mais se destacam pela positiva nesta vertente é o facto de os colaboradores poderem usufruir de todos os espaços e participarem nas atividades desenvolvidas no hotel, além de poderem usufruir das aulas de *wellness*, o que demonstrou contribuir, de forma visível e significativa, para uma maior conexão e interação com os clientes e um maior sentido de comunidade.

Este reforço da filosofia de comunidade e conexão do Selina reflete-se no sentimento de compromisso coletivo com o propósito da organização e de uma maior predisposição para juntos, contribuírem para ele e ter a ambição de fazer sempre melhor.

Orientação para o cliente:

Por último e não menos importante, é importante referir a orientação para o cliente enquanto parte importante da estratégia da organização e que prioriza aspetos como a simpatia, a atenção, o cuidado, a proximidade e a atenção para com os clientes, que são praticados no dia-a-dia no Selina Gerês. Estas premissas são acompanhadas por um conjunto de princípios básicos que servem como guia e se traduzem na compreensão das necessidades dos clientes, na interação e envolvimento com estes e na disponibilização e flexibilidade no serviço prestado.

Neste sentido, o cliente é encarado como parte da comunidade Selina durante o tempo em que passa no mesmo e, por isso, é incentivada a interação e atenção com o mesmo, fazendo-o sentir-se como parte da comunidade e garantindo, assim, uma melhor experiência.

- Oferta de produtos e atividades

No seguimento desta filosofia, são proporcionados atividades e produtos, que diferem de localização para localização, tendo sempre como princípio a procura pela sintonia entre o

lugar e as pessoas, tendo em consideração o tipo de necessidades e perfil das mesmas. O grande objetivo é que também os clientes se sintam conectados com o lugar e as outras pessoas, desenvolvendo atividades nesse âmbito. Neste contexto em específico, é priorizado bastante o contacto e a conexão com a natureza, o bem-estar e a saúde, que constituem práticas fundamentais no Selina Gerês.

Não obstante, no seguimento da importância de criar uma rede de alianças/parcerias que permitam o intercâmbio de conhecimentos (Moreira, 2010), destaco como aspeto bastante positivo e praticado pelo Selina o estabelecimento e criação de diversas parcerias, incluindo com artistas locais, entre outras pessoas de diferentes áreas, que contribui para uma maior diversidade e autenticidade das atividades proporcionadas e da riqueza da própria oferta da organização.

No caso do Selina Gerês foi feita uma parceria com uma pessoa formada em impressão botânica que estabeleceu o seu atelier no hotel. O seu contributo passou, principalmente, por desenvolver um programa de atividades que integrasse não só as atividades ligadas à sua área de estudo, mas também atividades de saúde e bem-estar, como meditação e *life coaching*, entre outras. Destaco ainda aquela que, a meu ver, foi uma das atividades que mais teve um impacto e *feedback* positivos, designada de “Earth Detox”, e que é desenvolvida em parceria com a massagista. A atividade consiste numa espécie de ritual, onde é feita uma meditação guiada no exterior com a vertente de massagem com argila, como forma de purificação e conexão com a natureza. No fim da atividade, e como parte do ritual, é feita uma caminhada até ao rio, onde é retirada a argila na água.

Práticas que não são implementadas ou que não são bem consolidadas/consistentes no Selina:

Envolvimento:

- Incentivo e apoio à partilha de sugestões e ideias

Na dimensão do envolvimento, apesar de este se apresentar de forma bastante positiva, torna-se importante referir aqui uma das práticas que, fazendo parte desta dimensão e tendo uma importância enorme na inovação, não está integrada na cultura organizacional, devendo ter mais foco. Refiro-me, em particular, à questão da partilha de sugestões e ideias, no sentido em que me deparei com a inexistência ou pouca existência de tempo e momentos

formalizados e integrados na prática diária da organização para a discussão de ideias, sugestões e visões.

No decorrer da minha experiência no Selina, tive a oportunidade de conhecer uma grande diversidade de pessoas e de talentos e pude constatar que existe bastante potencial inerente à existência de uma equipa jovem e diversificada, o que constitui um forte impulsionador de ideias inovadoras. Neste sentido, considero que deve haver uma maior predisposição para dedicar algum tempo a esta troca de experiências e ideias de forma frequente, estruturada e planeada, começando por instituir alguns momentos, por mês, por exemplo, dedicados a esta iniciativa, tais como reuniões mensais de criatividade, brainstormings, etc.

Szczepańska-Woszczyzna (2014) defende precisamente que a cooperação entre colaboradores de diferentes unidades organizacionais na construção de uma cultura voltada para a inovação é essencial uma vez que dá azo a que estes procurem formas não convencionais de atingir objetivos e realizar tarefas. Além de que a possibilidade dada aos colaboradores de expressarem livremente a sua opinião, de proporem e apoiarem novas ideias é igualmente importante. Por estes motivos é que se torna tão importante instituir momentos que proporcionem esta cooperação e troca de ideias e conhecimentos.

Para que tudo isto seja possível, é importante que os líderes reflitam sobre como construir potencial e proceder à capacitação dos colaboradores que estão cientes dos métodos de pensamento criativo, gestão e implementação de ideias. A aplicação de técnicas formais de criatividade e incentivo para obtenção de ganhos incomuns e experiências diversas são alguns exemplos de ferramentas úteis neste processo (Maher, 2014).

Organização e agilização de processos e trabalho:

Dinamismo, flexibilidade, adaptação rápida às condições de mudança e soluções não estereotipadas são fatores-chave de uma cultura pró-inovadora. Para que isso aconteça, é essencial haver uma boa organização e otimização dos processos de trabalho, aspeto este que ainda deve ser trabalhado no Selina Gerês.

Isto porque existem alguns aspetos e práticas que dificultam a fluidez e otimização do trabalho, nomeadamente o facto de a definição e atribuição de tarefas nem sempre ser clara e sabida, de existirem determinados procedimentos que necessitavam de ser mais eficientes,

de haver uma sobrecarga de tarefas que, em algumas circunstâncias, deviam ser mais bem distribuídas e até redirecionadas. O próprio sistema apresenta algumas falhas e a comunicação entre departamentos, nomeadamente dos respetivos departamentos responsáveis por resolver os problemas nem sempre é a melhor, o que dificulta o tempo de resposta e resolução dos problemas.

Apesar disso, este é um ponto que foi vindo a melhorar com o tempo, o que teve impacto no funcionamento e desempenho do hotel. Como Szczepańska-Woszczyna (2014) afirma, a organização adequada do trabalho e as condições de trabalho fazem parte de uma cultura de inovação na medida em que permitem um ambiente favorável à inovação.

Liderança e suporte:

Ao nível da liderança, tendo em conta a minha experiência no Selina, houve um aspeto que se destacou, em particular, pelo impacto que tem em toda a dinâmica do hotel. Devido ao facto de haver apenas um diretor responsável pela parte Norte e da elevada carga de trabalho, a sua presença no hotel não era frequente e quando acontecia acabava por ser pouco aprofundada, não havendo muito espaço para conversas ou momentos para conversar com todos e para ter uma noção mais aprofundada daquilo que estava a acontecer no hotel.

- **Flexibilidade e autonomia dada localmente**

Aliado a isto, pude constatar que ainda há uma estrutura hierárquica bastante definida e que muitas vezes isso constitui obstáculos que impedem alguma flexibilidade e autonomia a nível local, também derivado da necessidade de autorização e aprovação a nível superior que impede e/ou atrasa a implementação de iniciativas, ideias ou novos processos. Paralelamente a isto, devido ao facto de existirem várias localizações do Selina em Portugal, a presença das chefias não é frequente, pelo que, em algumas circunstâncias, as decisões que se tomam ou a não autorização de determinadas ações não vão ao encontro das necessidades reais a nível local.

De acordo com Szczepańska-Woszczyna (2014), a liderança tem como dever incentivar uma cultura de aprendizagem, experimentação e aceitação, apoiando o pensamento criativo e a resolução de problemas. Dada a importância de desenvolver estes atributos, destaco também aqui a necessidade de haver um maior foco em estimular, por parte da liderança, o

pensamento criativo e de dar espaço e tempo aos colaboradores para desenvolverem novas ideias e potenciais projetos.

- Comunicação

Shayah e Zehou (2019) constataam que a comunicação é crucial no sentido em que possibilita a aceitação da inovação por parte dos membros de uma organização ao integrá-la e comunicá-la como um valor fundamental, promovendo o seu comprometimento com ela e levando a que os colaboradores a entendam como algo necessário ao desenvolvimento da organização.

Posto isto, ressalto a comunicação neste contexto como um dos aspetos que mais se destacou pela sua falta de fluidez e consistência e que se refletiu, de forma significativa, no funcionamento e dinâmica do hotel a vários níveis. Este começou por ser um aspeto muitas vezes negligenciado, não só entre departamentos no próprio hotel, mas também entre outras unidades Selina, que muitas vezes necessitam de comunicar entre si, nomeadamente sempre que um evento acontece e é necessário um planeamento e organização prévios.

Uma vez que existem determinados departamentos que são comuns para diferentes localizações e não estão fixos numa determinada localização, como é o caso do departamento de marketing, a comunicação torna-se ainda mais importante e necessária para que haja uma melhor organização e fluidez e para que as pessoas que trabalham estejam previamente informadas do que vai acontecer ou dos procedimentos do hotel, o que muitas vezes não acontecia.

Neste sentido, é importante desenvolver um modelo de gestão participativo com abertura entre os canais de comunicação internos de forma a encorajar a participação ativa de todos (Machado & Scarpin, 2015).

Apesar disso, reforço que, embora seja um aspeto a melhorar e que não se destacou como sendo positivo, no geral, este sofreu uma grande evolução para melhor ao longo do tempo.

- Recursos

Este é outro dos traços que teve algum peso no decorrer do funcionamento do hotel na medida em que, muitas vezes, me deparei com falta de disponibilização de recursos que, por sua vez, dificultavam o desempenho do trabalho. Estes passam, não só, pelos recursos físicos,

como equipamentos (que foi um aspeto que veio a melhorar) mas também por fatores como o tempo, autoridade e autonomia para agir sobre as ideias, que, a meu ver, são práticas bastante relevantes e importantes que devem ser integradas na realidade do hotel.

Não obstante, Dominiquini e Loewe (2006) destacam a necessidade de haver uma abordagem sistemática e ferramentas de suporte que permitam a geração de ideias e a sua elaboração. Isto porque a disponibilização de recursos, o apoio e o sentido de independência dada aos colaboradores são cruciais para o desenvolvimento do processo de inovação (Maher, 2014).

Posto isto, uma das conclusões que retirei desta experiência, foi que existia vontade de mudar, de fazer diferente e de fazer alterações, quer a nível do trabalho interno, quer a nível do serviço prestado ao cliente, mas nem sempre eram dados os recursos necessários ou era dada a aprovação necessário devido aos recursos que isso implicava.

Capital humano:

A existência de diversas habilidades dentro das equipas e o reconhecimento e valorização das diferenças e perspetivas de todos estão na base do crescimento da inovação (Maher, 2014). Consequentemente, é crucial que o capital humano seja um ponto central, que deve ser cuidado.

É no seguimento da importância extrema de desenvolver e reconhecer o capital humano que enfatizo aqui alguns pontos menos positivos e que, na minha perspetiva, necessitam de ser trabalhados de forma mais aprofundada e prioritária. Estes aspetos passam, em primeiro lugar, pela aquisição prévia e planeada de mais capital humano tendo em conta o volume de trabalho e a necessidade de uma maior gestão e organização do trabalho, na época alta.

Para isso, é necessário proceder à identificação das capacidades técnicas e humanas a serem desenvolvidas, estabelecer um programa de educação continuado (que já existe – plataforma LEDO); envolver os colaboradores nas escolhas (cujo aspeto deve ser melhorado), assim como estimular o uso e partilha dos conhecimentos na prática dos negócios (Carvalho, Cavalcante & Reis, 2011).

Não obstante, é fundamental a promoção de uma cultura de aprendizagem estruturada e efetiva que inclua a vertente presencial. Visto que o conhecimento é considerado o principal

recurso para a inovação, torna-se fundamental proporcionar condições que permitam o acesso rápido e fácil ao conhecimento. Neste seguimento, é importante haver uma formação prévia sempre que há algum procedimento novo a ser implementado.

Em síntese, uma organização com uma cultura que promove valores como o empoderamento e o envolvimento tem a capacidade de desenvolver o seu capital humano em todos os níveis. Neste âmbito, deve haver um maior trabalho ao nível do capital humano, nomeadamente na sua formação e fidelização, pois só assim é possível garantir qualidade e consistência no trabalho e, conseqüentemente, maior facilidade, compromisso e predisposição para inovar.

Propósito:

- Objetivos orientados para a inovação e adaptáveis

Maher (2014) afirma que os objetivos servem de guia para toda a organização e respetivas ações e, por isso, têm o poder de promover a inovação, devendo ser trabalhados e comunicados pelos líderes. Para isso, estes devem estar alinhados com o plano estratégico e com as necessidades e devem ser adaptáveis a cada realidade.

Neste sentido, considero, então, que deve haver uma melhor comunicação, adaptação e flexibilidade dos objetivos ao contexto real de cada unidade hoteleira, nomeadamente do Selina Gerês (que é um aspeto que nem sempre acontece), privilegiando uma comunicação aberta e clara, mas sempre transmitindo a ideia de que estes não são fixos e podem sofrer alterações. Isto é essencial para que haja um maior sentido de transparência e alinhamento entre toda a equipa e chefia para um compromisso comum, que seja encarado por todos como algo viável e coerente com a filosofia e missão da organização.

Inexistência de “departamento” de marketing e experiência a nível local:

Este aspeto foi um dos que, face à minha observação, se tornou mais evidente e relevante para o estudo em causa tendo em conta a sua falta de integração na realidade do Selina Gerês face ao seu impacto na mesma.

Numa fase inicial do estágio curricular, existia uma área/função designada de marketing e experiência, que integrava funções como a elaboração dos cartazes de comunicação, gestão dos comentários e *reviews*, planeamento e organização dos eventos a nível local,

dinamização de atividades, etc. O core da sua atuação centrava-se em interagir com os hóspedes, conhecer as suas necessidades e expectativas e garantir uma boa experiência, o que tem toda a pertinência, principalmente em época alta, face à filosofia do Selina, que passa por criar valor através da criação de ligações autênticas e significativas entre pessoas, lugares e comunidades.

Contudo, esta vertente deixou de existir, o que, a meu ver, foi um aspeto negativo que se repercutiu na própria experiência, comunicação e serviço do hotel. Apesar de posteriormente esta pessoa ter sido substituída, esta posição não foi ocupada por alguém que tivesse disponibilidade para estar sempre presente no hotel e desempenhar todas as funções inerentes à parte da experiência e a tudo o que isso envolve. Isto levou a que algumas destas funções fossem descuradas e aquelas que foram garantidas, como a elaboração da comunicação, sofresse alguns atrasos.

Neste sentido, considero que este é um aspeto bastante pertinente que deve ser trabalhado no sentido de garantir que a experiência que é proporcionada corresponde ao lema da organização e se diferenciam nesse sentido.

Para que isso aconteça, deve haver uma melhor cooperação entre departamentos, dentro e fora da mesma unidade hoteleira, uma maior fluidez da comunicação e informação entre o departamento de marketing e a localização em questão, garantindo o intercâmbio da informação e um planeamento e organização prévios. Além da importância de não descurar a parte do marketing, que passa por implementar programas de marketing inovadores que criem valor. Dominiquini & Loewe (2006) referem como um aspeto pertinente para a inovação e que pode ser integrado na cultura organizacional ter um conjunto de pessoas críticas especialistas em abordagens e ferramentas de inovação.

Reitero que, em junho, chegou uma pessoa responsável pelo marketing de forma permanente, trabalhando de forma presente no hotel, o que veio colmatar esta necessidade. No entanto, foi um aspeto que demorou a ser concretizado.

Remato este capítulo com a referência de Moreira (2010) que idealiza que para que uma organização seja inovadora, as iniciativas devem estar alinhadas com a estratégia de negócio e a gestão de topo deve prestar suporte e orientar as atividades e programas da inovação.

10.3 Síntese

Após o cruzamento das diferentes informações recolhidas, apresento de seguida uma tabela-resumo onde relaciono esta análise com o modelo concetual elaborado, fazendo a ponte a teoria e a prática, para uma melhor compreensão geral do estudo. Com isto, torna-se possível perceber quais são as práticas mais evidentes e as menos evidentes no Selina e que têm impacto na prática da inovação na organização.

		1 - REFERENCIAL TEÓRICO		2 - REFERENCIAL PRÁTICO			
		Modelo conceitual		Estudo de caso			
Alvo de estudo	Dimensões	Características	Fontes de evidência			Cursos + Newsletter	Conclusão
			Diário de bordo/ observação direta	Questionário	Entrevista		
Inovação	Liderança e suporte	Reconhecimento e valorização;			"Para o Selina, o valor está na vontade das pessoas e não no curso que tiraram."	O reconhecimento do mérito deve ser feito de forma significativa, honesta, autêntica, específica e deve realçar o valor dos membros da equipa e do seu contributo para as metas.	
		Mecanismos de incentivo e recompensas;			"Se a pessoa tiver vontade, e se identificar com os valores da empresa, o Selina tem os recursos suficientes para investir na sua formação."		
		Disponibilização de recursos;					
		Tomada de decisão participativa;					
		Sistema de comunicação aberto.				Meta: garantir uma linguagem e abordagem inclusivas em todas as comunicações internas e externas.	
	Envolvimento	Cooperação e participação;			"Estamos empenhados em promover um ambiente em que todos possam participar e sentir-se bem recebidos e respeitados."	Todos os colaboradores são encarados como conectores, que participam na ação conjunta de contribuir para criar conexões significativas.	
		Ambiente de abertura e confiança;				Foco: criar um clima amigável e familiar, de partilha, confiança, cuidado e conexão com o outro.	
		Liberdade para agir e inovar;					
		Interação de grupo;			"O Selina funciona com o mindset de família, e de trabalho em equipa."	Criar uma cultura de diversidade, equidade e inclusão, de forma a garantir que todos sejam bem-vindos.	

Escala:	Capital Humano	Partilha e geração de ideias.		Espírito crítico é considerado um aspeto frequente	"...encontrar a equipa certa traz vantagens a vários níveis... o lado criativo e dinâmico em que a equipa motivada traz ideias novas e acrescenta valor."	O Selina acredita que são desafiados por novas perspetivas, a pensar de forma diferente e a adicionar ideias novas e criativas.	
		Desenvolvimento e reconhecimento de competências;		✗	"Temos pessoas de todo o mundo a trabalhar connosco com todo o tipo de backgrounds."	Deve-se realçar o valor dos membros da equipa e dos seu contributo para as metas do departamento ou da organização.	
		Formação e comunicação;		✗	"Uma pessoa que receba a formação certa e o apoio necessário irá ser muito mais produtiva."	Os colaboradores devem partilhar conhecimentos valiosos sobre a cultura local de forma a elevar a sua experiência de aprendizagem.	
		Flexibilidade, liberdade e independência.		Flexibilidade é um aspeto considerado frequente	✗	✗	
	Propósito	Compreensão da visão, objetivos, metas e filosofia;			✗	As premissas e valores do Selina dependem da identificação e cooperação de todos com aquilo que representa a experiência Selina.	
		Identificação com a missão;		✗	✗		
		Integração dos valores core orientados para a inovação.			✗	Ao promover a diversidade e inclusão, o Selina acredita que são desafiados por novas perspetivas, a pensar de forma diferente e a adicionar ideias novas e criativas.	
	Orientação para o cliente	Flexibilidade no serviço ao cliente;		✗	✗	Criação de pacotes e experiências (Colive e Remote Year), de forma a permitir a melhor experiência possível e uma oferta personalizada, à medida das suas necessidades.	
		Compreensão das necessidades dos clientes;		✗	Todos devem trabalhar para melhorar a experiência do cliente.		
		Interação e relação entre os clientes e colaboradores.		✗		Conjunto de comportamentos -chave a adotar para com o cliente - cuidar, partilhar, ser criativo e conectar.	

● - aspeto muito evidente/positivo

● - aspeto algo frequente/positivo

● - aspeto não muito frequente ou que necessita de ser melhorado

● - aspeto pouco frequente e evidente na organização

● - aspeto raro/descurado na organização

Tabela 2: Tabela-resumo da análise dos resultados

Fonte: Própria

11. REFLEXÃO CRÍTICA

Para a elaboração deste trabalho, comecei por fazer uma revisão da literatura sobre o tema, recolhendo várias perspetivas de autores diferentes e respetivos modelos desenvolvidos com base em outros estudos, o que me permitiu elaborar um modelo concetual próprio. Este modelo convergiu num agregar de dimensões comuns às várias perspetivas, que considerei serem as mais relevantes tendo em conta a problemática, redesenhando um modelo atual e adaptado ao contexto específico deste estudo.

Face a este modelo e ao que foi observado e recolhido empiricamente durante o estágio curricular, irei refletir, de seguida, sobre todo o estudo desenvolvido, teórico e prático, e a forma como estas duas vertentes se relacionam e têm impacto na problemática em questão.

Foi possível concluir que, de facto, de acordo com Moreira (2010), a inovação passou a ser uma prática fundamental da estratégia das organizações, que deve ser trabalhada hoje em dia de forma continuada, garantindo uma vantagem competitiva através da diferenciação. Para isso, é fundamental olhar para a cultura organizacional como um aspeto de extrema importância, que exerce uma relação de grande influência na inovação, constituindo um fator inibidor ou impulsionador da mesma, como Maher (2014) afirma.

Este estudo demonstrou ser possível comprovar esta relação na prática, ao tornar evidente algumas considerações importantes sobre a cultura organizacional do Selina Gerês no que toca à inovação e ao impacto desta em toda a dinâmica do hotel.

Neste sentido, destaco como parte importante do estudo, a transformação substancial que pude presenciar enquanto colaboradora, marcada pela vinda de uma pessoa responsável por gerir o hotel e liderar a equipa presencialmente. Reforço esta transição precisamente por ter sido um ponto de destaque nos 4 meses de estágio que veio impactar, de forma bastante positiva, a dinâmica e funcionamento do hotel e da própria equipa a diferentes níveis. O impacto foi notório a nível de aspetos como a comunicação, suporte, organização e cooperação, tendo uma relevância crucial para o estudo visto que implicou a alteração de determinados processos, práticas e comportamentos inerentes às dimensões da cultura organizacional propícios à inovação.

Apesar disso, reforço que deve haver uma maior disponibilização por parte dos superiores hierárquicos em procurar ir ao local e procurar *feedback* real e presencial dos colaboradores,

para que eles próprios possam ter uma noção mais realista daquilo que faz e não faz sentido implementar e se é viável ou não.

Resumindo, torna-se evidente que a liderança é uma dimensão com grande importância e capacidade para impactar todas as outras, o que nos remete para a afirmação de que o estilo e qualidade de gestão constitui um princípio-base de uma cultura orientada para a inovação (Bruno-Faria, 2014, citado em Bragança, Giuliani, Pitomba & Zaccaria, 2016).

Paralelamente a isto, ressalto também a transição visível entre dois momentos principais, a época baixa e a época alta, onde foi nítida a mudança de foco. Esta perceção só foi possível visto que o meu estágio teve início na época baixa e terminou em plena época alta, o que me permitiu ter uma noção da evolução e transformação no decorrer do estágio muito maior.

Assim, destaco aqui como pontos importantes a retirar o facto de que muitas das ações, alterações e novidades foram implementados apenas quando se iniciou a época alta, o que se refletiu, algumas vezes, numa organização apressada e pouco estruturada, afetando o tempo de implementação e adaptação. Tendo em consideração a minha perspetiva dentro da organização, considero que o hotel deve incluir nas suas práticas frequentes, um planeamento prévio e estruturado ao longo de todo o ano, para garantir uma melhor organização, fluidez e consistência.

Não obstante, reforço como outro ponto fulcral integrado na dimensão da liderança e suporte, a questão da comunicação, quer interna, quer externa, que deve ser trabalhada de forma continuada para garantir a consistência, qualidade e organização de toda a dinâmica do hotel. A inovação decorre de interações entre pessoas que se envolvem em transações com outras dentro de um contexto institucional, daí a importância de se desenvolver um modelo de gestão participativo com abertura entre os canais de comunicação internos (Van de Ven, 1986, citado em Machado & Scarpin, 2015).

Reforço também a importância de se criarem momentos planeados e frequentes de troca de ideias e sugestões, incluindo toda a equipa, de forma a integrar a inovação como uma prática fundamental e frequente. Reitero que muitas vezes já existia esta iniciativa de troca e partilha de ideias e experiências, no entanto de forma informal, espontânea e separado do contexto de trabalho. A minha sugestão é promover e instituir estes momentos dentro da própria

cultura e trazê-los para a dinâmica organizacional, fomentando o potencial de ter uma equipa jovem e diversificada. Como Maher (2014) afirma, a cultura organizacional é um fator importante que afeta a velocidade e a frequência da inovação ao exercer uma influência suficientemente forte para promover ou inibir a cooperação, troca de conhecimentos, experiências e ideias.

Por último e não menos importante, considero importante enfatizar a questão do capital humano, que requer um investimento contínuo, na medida em que há uma necessidade, a meu ver, em contratar mais colaboradores de forma garantir uma melhor organização e eficácia no trabalho e, acima de tudo, investir nas questões do desenvolvimento das competências e incentivos dos colaboradores, que é pouco evidente, sendo crucial para a fidelização dos mesmos, para a manutenção da qualidade e consistência do serviço e do próprio ambiente interno. Isto porque sem as competências e empenho das pessoas que trabalham na organização não é possível inovar (Moreira, 2010).

Por outro lado, não podia deixar de refletir sobre os aspetos que mais se destacaram pela positiva e que incidiram, sobretudo, a nível relacional e a nível do envolvimento, que se destaca pela sua importância na medida em que facilita a integração interna, a flexibilidade e criatividade, tendo um impacto positivo na inovação (Lousã, 2013).

Sem dúvida que o Selina prima por uma filosofia de valores que são cada vez mais apreciados e importantes, não só no dia-a-dia, mas na própria experiência proporcionada, que cada vez mais é procurada pelo público em contexto de lazer e até mesmo profissional. Uma experiência que se baseia na conexão, autenticidade, interação e partilha, marcada pelo sentido de comunidade. Por detrás do serviço prestado, está de facto uma grande comunidade, marcada por uma grande diversidade e que se conecta entre si.

Reforço igualmente a questão da personalização como um ponto diferenciador, que se destaca pelo facto de cada unidade estar adaptada ao contexto do lugar e cultura onde está inserida, tendo uma personalidade própria dentro dos padrões que caracterizam o grupo, onde todos os espaços, atividades e oferta são desenvolvidos em torno desse enquadramento, tendo em consideração a questão da sustentabilidade e daquilo que é local.

Fazendo um balanço sobre o estudo desenvolvido, e tendo como referência a tabela-resumo que faz o cruzamento entre a parte teórica e prática com base nas dimensões do modelo concetual elaborado, torna-se possível fazer uma reflexão sobre as dimensões da cultura organizacional do Selina inerentes à inovação. Este estudo mostrou-nos que as dimensões praticadas pelo Selina Gerês que mais se destacam de forma positiva na inovação são o envolvimento, o propósito e a orientação para o cliente e as que devem ter um maior enfoque são as dimensões referentes à liderança e suporte, nomeadamente a nível da comunicação, recursos e tomada de decisão participativa e ao capital humano, nomeadamente a nível do desenvolvimento e reconhecimento de competências e ao nível da fidelização, que não são tão bem trabalhados.

Em suma, torna-se imperativo desenvolver uma cultura, que já sendo orientada para a inovação, deve ter um maior sentido de flexibilidade e adaptação e todas as suas dimensões - liderança e suporte, envolvimento, propósito, orientação para o cliente e capital humano - devem estar desenvolvidas e articuladas no seu conjunto, de forma a garantir que estas estão alinhadas com os objetivos e valores orientados para a inovação.

Como Ataei e Sharifirad (2012) referem, as organizações que são flexíveis, que têm capacidade de adaptação, que são consistentes com os seus valores e missão, integrando-os na sua cultura, e que promovem o envolvimento entre os todos os seus membros, têm tendência a desenvolver uma maior capacidade de resolução de problemas, ter uma visão estratégica e serem proativas.

Respondendo à questão da investigação, é possível afirmar que a inovação é suportada e antecedida pela cultura organizacional, no hotel Selina Gerês, através das características e práticas inerentes a uma cultura com um forte sentido de envolvimento e propósito, onde há uma clara orientação para o cliente e uma integração da missão na cultura organizacional. No entanto, para que a organização consiga atingir todo o seu potencial e integrar a prática da inovação na sua estratégia e atuação diárias, é necessário desenvolver um maior sentido de flexibilidade, o seu capital humano e a questão da liderança e comunicação, que demonstraram apresentar alguma ausência de foco.

12. CONCLUSÃO

Enquanto parte integrante da cultura e da “família” Selina, não podia deixar de referir aquela que foi a minha experiência, a nível pessoal, que foi bastante positiva e gratificante no sentido em que me permitiu imergir na cultura de um lugar e de uma organização onde o envolvimento entre as pessoas e o lugar são bastante próximos. Não só porque tive a oportunidade de contribuir com o meu trabalho e de participar na dinâmica da organização, mas por me ter trazido a oportunidade de conhecer e trabalhar com pessoas espetaculares, partilhar a minha perspetiva e trocar ideias, trabalhar com uma equipa diversificada, conhecer o meio envolvente onde estava inserida, participar nas atividades e interagir com as pessoas ao meu redor.

Fazendo um balanço relativamente ao trabalho desempenhado no hotel face às expectativas esperadas, não posso deixar de referir que, a nível de funções, o estágio não correspondeu às expectativas iniciais, visto que este se destinava ao departamento de marketing e experiência. No entanto, permitiu-me adquirir experiência prática a lidar com o público, desempenhar funções inerentes ao cargo de rececionista, desenvolvendo capacidades/competências como a resolução de problemas, capacidade de comunicação, trabalho em equipa, organização e coordenação do trabalho, apoio ao cliente e a ter uma noção mais realista de todo o trabalho que está por detrás do *front office*.

Posto isto, e em modo de conclusão, considero que o hotel tem bastante potencial e tem sofrido uma evolução significativa, no entanto acredito que o seu potencial ainda deve ser mais bem explorado, acompanhado por um maior foco, a nível interno, dos aspetos referidos anteriormente. Com isto, poderá elevar a sua performance e diferenciar-se, não só pelos módulos em que opera, sendo um conceito inovador principalmente para o meio onde está inserido, mas ao fazê-lo de forma articulada, consistente e adaptada.

Um dos aspetos deste estudo que destaco como sendo positivo e relevante é precisamente o facto de não haver quase estudos nenhuns sobre a organização em questão. Este vem contribuir precisamente para fornecer um panorama específico da realidade organizacional do Selina Gerês, ao mesmo tempo que permitiu elaborar um modelo concetual que proporcionasse um entendimento mais aprofundado e integrativo

das características e dimensões da sua cultura organizacional. Assim, torna-se possível perceber de que forma é que estas características e práticas poderão ser trabalhadas e acrescentar valor à sua cultura de forma a manter e elevar a sua performance de forma diferenciadora.

Desta forma, foi possível formar um guia para abordagens futuras que permitam conciliar as dimensões do modelo com aquilo que é praticado, ou seja, criar linhas de orientação, estratégias e novas práticas organizacionais que permitam aos gestores e responsáveis gerirem as condições necessárias para que se possa criar valor de forma articulada e diferenciadora, permitindo adaptarem-se mais facilmente aos desafios externos e promoverem um ambiente organizacional harmonioso.

Falando agora das limitações inerentes a este estudo, e tendo em conta o seu carácter qualitativo, com base num estudo-de-caso, não é possível fazer a generalização dos resultados obtidos, uma vez que o fenómeno não pode ser separado do seu contexto, ou seja, as possibilidades de extrapolação para outras realidades organizacionais é muito reduzida, tratando-se de uma realidade específica que não é totalmente controlada pelo investigador. Aliado a isto, surge também a questão da subjetividade. Apesar de a análise assentar numa visão crítica e articulada, este tipo de estudo implica a proximidade do investigador à realidade observada e da sua leitura aprofundada dos acontecimentos, pelo que, durante o estágio curricular, estive imersa na cultura organizacional e fui parte integrante da equipa, observando de perto a sua realidade organizacional.

Relativamente à amostra, verificou-se que a sua dimensão esteve restringida ao número de colaboradores existentes na equipa, no período correspondente ao estágio curricular, sendo uma amostra de dimensão reduzida, tendo em consideração que o estudo incidiu apenas numa unidade do Grupo Selina, onde decorreu o estudo empírico. Neste sentido, a aplicação do questionário foi feita a apenas a uma amostra de oito colaboradores, visto que este foi aplicado no mês de maio, sendo um período onde a equipa ainda era reduzida, pelo que o estudo esteve suscetível às mudanças e alterações efetuados ao longo dos quatro meses.

Por último, é importante referir também o contexto de pandemia em que foi elaborado este estudo e que, inevitavelmente, teve impacto na própria atuação e realidade organizacional

do hotel, e na própria condução do estudo, que teve de ser adaptado às características e fatores externos que daí advêm.

Neste sentido, considero pertinente, para pesquisas futuras, elaborar um estudo, a médio prazo, que permita analisar a relação/impacto das dimensões da cultura organizacional abordadas no modelo concetual na inovação durante a pandemia e pós pandemia.

Considero também relevante realizar um estudo que relacione a perceção das práticas culturais do Selina que são declaradas pela empresa e aquelas que são de facto implementadas e praticadas na unidade do Selina Gerês, já que este foi um aspeto evidente. Neste sentido, torna-se importante perceber o impacto dessa diferença na dinâmica e desempenho do hotel, de forma a haver uma sintonia e alinhamento entre a comunicação e as ações.

Não obstante, visto que o Grupo Selina integra diferentes unidades hoteleiras em contextos bastante diferentes, considero importante elaborar um estudo que relacione a realidade da cultura organizacional face à inovação do Selina Gerês com outras unidades hoteleiras, incluindo no estrangeiro, de forma a perceber se esta é influenciada por outros fatores. Fatores estes que incluem o meio onde está inserida, o tempo que o hotel está a funcionar, o *mindset* que é praticado especificamente em cada localização, a forma de gestão e organização, entre outros fatores, que podem divergir e ter um impacto distinto nesta vertente.

Por fim, deixo como sugestão usar o modelo concetual para uso interno do hotel, de forma a delinear e implementar novas práticas e iniciativas na cultura organizacional que contribuam para otimizar e potencializar a sua capacidade de inovar e adaptar-se aos desafios futuros, principalmente numa fase de pós pandemia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antunes, N.M.T. (2016). Caracterização da Cultura Organizacional utilizando o Modelo dos Valores Contrastantes: O Caso da Universidade de Évora [Master's thesis, Universidade de Évora]. Repositório da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/19622>

Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: A conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215 – 233. <https://doi.org/10.1108/14601060610663587>

Ataei, V., & Sharifirad, M.S. (2012). Organizational culture and innovation culture: Exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494-517. <https://www.researchgate.net/publication/263239712>

Bourantas, D., Branyicski, I., Cock, G., González-Romá, V., Jesuino, J., Koopman, P., Konrad, E., Lemoine, C., Neves, J.G., Papalexandris, N., Pitariu, H., Peiró, J., Spaltro, E., Susanj, Z., Turnipseed, D., van Muijen, J.J., & Witte, K. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European journal of work and organizational psychology*, 8(4), 551–568. <https://doi.org/10.1080/135943299398168>

Bragança, F.F.C., Giuliani, A.C., Pitomba, T.C.D.T., & Zaccaria, R.B. (2016). *Marketing, criatividade e inovação em unidades de informação. Revista Brasileira de Marketing*, 15 (2), 237 – 245. <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471755312007.pdf>

Brown, C., Brown, L., & Gallagher, S. (2008). A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success. *Employment Relations Today*, 35(1), 25 – 31. <https://doi.org/10.1002/ert.20185>

Carvalho, H.G.; Cavalcante, M.B., & Reis, D.R. (2011). Gestão da Inovação [PDF]. <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2057>

Chen, J., Liu, J., Wang, Y., Xie, Z., Xu, Q., & Zheng, G. (2007). Total Innovation Management: A novel paradigm of innovation management in the 21st century. *The Journal of Technology Transfer*, 32(1), 9 – 25. https://www.researchgate.net/publication/5152851_Total_Innovation_Management_A_Novel_Paradigm_of_Innovation_Management_in_the_21st_Century

- Claver, E., Garcia, D., Llopis, J., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55 – 68. [https://doi.org/10.1016/1047-8310\(88\)90005-3](https://doi.org/10.1016/1047-8310(88)90005-3)
- Coote, L.V., & Hogan, S.J. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204 – 223. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dominiquini, J., & Loewe, P. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy & leadership*, 34(1), 24 – 31. <https://doi.org/10.1108/10878570610637858>
- Ergun, E., & Yilmaz, C. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 29 – 306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>
- Fonseca, P. P. (2013). *Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso* [Master's thesis, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/7968>
- Fossá, M.I.T., & Silva, A.H. (2015). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrónica*, 17(1), 1 -14. <http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v16i1.2113>
- Gomes, G., Schons, M., Sorgetz, B., & Torrens, E.W. (2017). Cultura organizacional e inovação: Uma perspetiva a partir do modelo de Schein. *Revista de Administração da UNIMEP*, 15(2), 51 – 72. <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273750689003.pdf>
- Hazem, S.M., & Zehou, S. (2019). Organizational culture and innovation: a literature review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 344, 465 – 472. <https://doi.org/10.2991/icecsd-19.2019.58>

Lamond, D. (2003). The value of Quinn's competing values model in an Australian context. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 46 – 59. <https://doi.org/10.1108/02683940310459583>

Lousã, E.C.P.F. (2013). *Liderança empreendedora e cultura de inovação em organizações de base tecnológica e análise comparativa entre setores de atividade* [Master's thesis, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/23365>

Machado, D.D.P.N. (2004). *Inovação e cultura organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador* [Master's thesis, Escola de Administração de empresas de São Paulo]. FGV Digital Repository. <https://hdl.handle.net/10438/2586>

Machado, D.D.P.N., & Scarpin, M.R.S. (2015). O impacto da cultura sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. *Revista de Administração e inovação*, 12(1), 148 – 173. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i1.100320>

Maher, L. (2014). Building a culture for innovation: A leadership challenge. *World Hospitals and Health Services*, 50(1), 4 – 6. <https://www.ache.org/-/media/ache/learning-center/research/ihfvolumes/ihf501.pdf?la=en&hash=91CCA93C2F7BCA862CFD642D589DC18A6F6AC093#page=6>

Marques, D.B., & Urquiza, M.A. (2016). Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. *Entretextos*, 16 (1), 115-144. <http://dx.doi.org/10.5433/1519-5392.2016v16n1p115>

Marques, J.R.M. (2012). *Júnior Empresas: Que Cultura Organizacional? Um estudo com base no Modelo dos Valores Contrastantes*, [Master's thesis, Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/25988>

Martins, E.C., & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58 – 65. <https://www.researchgate.net/publication/47739393>

Moreira, J.R.M. (2010). *Estudo dos Fatores Determinantes da Capacidade Inovadora de Marketing das Empresas Portuguesas* [Master's thesis, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas]. Ubibliorum.

https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2875/1/Tese_de_Doutoramento_Jacinta_Moreira_2010.pdf

Neves, J. (2020). Clima e Cultura Organizacionais. In A. Caetano, J. G. Neves, & J. M.C. Ferreira (Orgs.), *Psicossociologia das Organizações - Fundamentos e Aplicações* (1ª ed., pp. 323 – 355). Edições Sílabo.

Randstad. (2019, julho 19). *A importância de encontrar o talento certo*. Randstad. <https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/importancia-de-identificar-o-talento-certo/>

Rashid, A., Rashid, Y., Sabir, S.S., Waseem, A., & Warraich, M.A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18(1), 1 – 13. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>

Santos, F.M. (2012). Análise de conteúdo: A visão de Laurence Bardin. *Revista Eletrónica de Educação*, 6 (1), 383-387. <https://doi.org/10.14244/%2519827199291>

Santos, I.C dos., Maia, C., Kubo, E.K.M., & Sávio, M.A.C. (2014). Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. *Revista Capital Científico*, 12(3). <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2646/2321>

Shanmuganathan, A. (2018). Product Innovation: Impact of Organizational Culture in Product Innovation. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 7(7), 83-89. https://www.academia.edu/37187617/Product_Innovation_Impact_of_Organizational_Culture_in_Product_Innovation

Shayah, M.H., & Zehou, S. (2019). Organizational culture and innovation: A literature review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 344, 465 – 472. <https://doi.org/10.2991/icecsd-19.2019.58>

Szczepańska-Woszczyna K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3), 28-37. <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/121/84>

Wang, F., Xu, Q., Zheng, G., & Zhu, L. (2007). Haier's Tao of innovation: A case study of the emerging Total Innovation Management model. *The Journal of Technology Transfer*, 32(1), 27 – 47. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-9008-9>

Yazan, B. (2016). Três abordagens do método de estudo de caso em educação: Yin, Merriam e Stake. *Meta: Avaliação*, 8(22), 149-182. <https://www.researchgate.net/publication/309021647>

Yin, R.K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 58-65. <https://doi.org/10.2307/2392599>

ANEXOS

Anexo 1 – Modelo de Denison sobre cultura organizacional

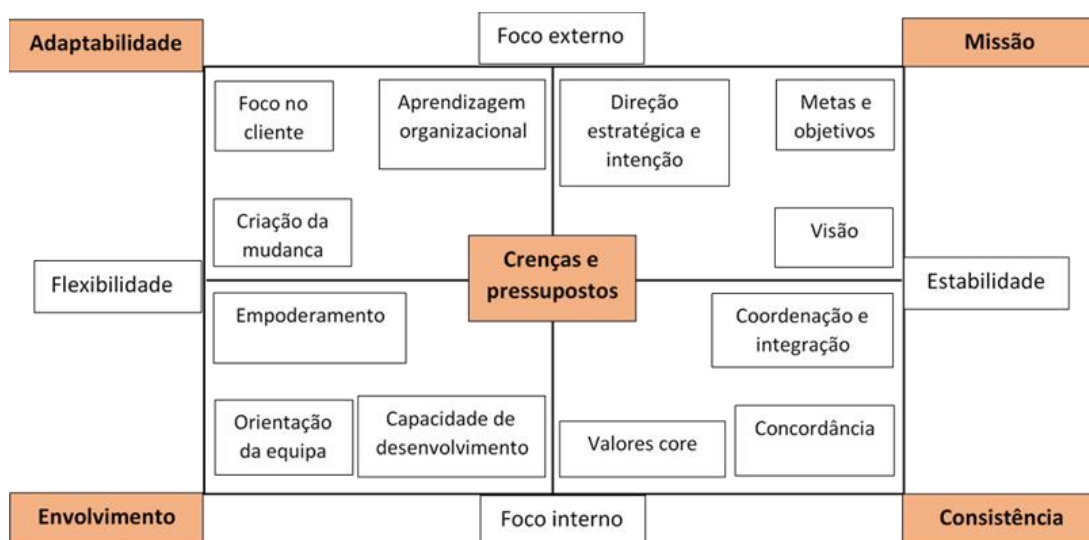


Figura 9: Modelo de Denison sobre cultura organizacional

Fonte: Adaptado de Ataei e Sharifirad (2012)

Anexo 2 – As nove áreas essenciais à gestão e promoção da inovação

Áreas	Práticas gestionárias
Inovação e tecnologia	Disponibilidade de recursos, obtenção de recursos e materiais, tecnologia da informação, investimento em pesquisa e desenvolvimento, agentes inovadores, etc.
Ambiente físico	Ambiente de trabalho, presença de ruídos e barulho, espaço de trabalho.
Comunicação	Entendimento das comunicações, veículos de comunicação interna, conhecimento sobre as metas, visão e missão, canais de comunicação, circulação da informação.
Marketing e Estratégia	Relacionamento com clientes, potenciais mercados, a inovação como estratégia, interatividade com clientes e fornecedores, práticas comerciais, excelência no atendimento, risco como oportunidade, comprometimento com a qualidade, satisfação das necessidades dos clientes, etc.
Estrutura Organizacional	Implementação de novas ideias, flexibilidade na rotina de trabalho, formação de grupos multidisciplinares, melhoria contínua de processos, divisões pequenas e espaços abertos, etc.
Atuação em Equipa	Desenvolvimento do espírito em equipa, clima de confiança, exposição de ideias, equipas de trabalho com autonomia.
Meio Ambiente	Consideração pela legislação ambiental, consciencialização ambiental, reciclagem de materiais, adequação às questões ambientais, produtos ambientalmente seguros.
Aprendizagem Organizacional	Mecanismos para troca de conhecimento, acesso e partilha de conhecimento.
Pessoas	Valorização das participações individuais, liderança volta para a mudança, aceitação de sugestões, reconhecimento e incentivos formais e informais, atração e manutenção de talentos, gestão da mudança, capacitação, desenvolvimento de talento orientado para a inovação.

Tabela 3: Áreas e práticas gestionárias que promovem a inovação**Fonte:** Adaptado de Oliveira e Candido (2007)

Anexo 3 – Modelo conceitual sobre a influência da cultura organizacional na prática da inovação

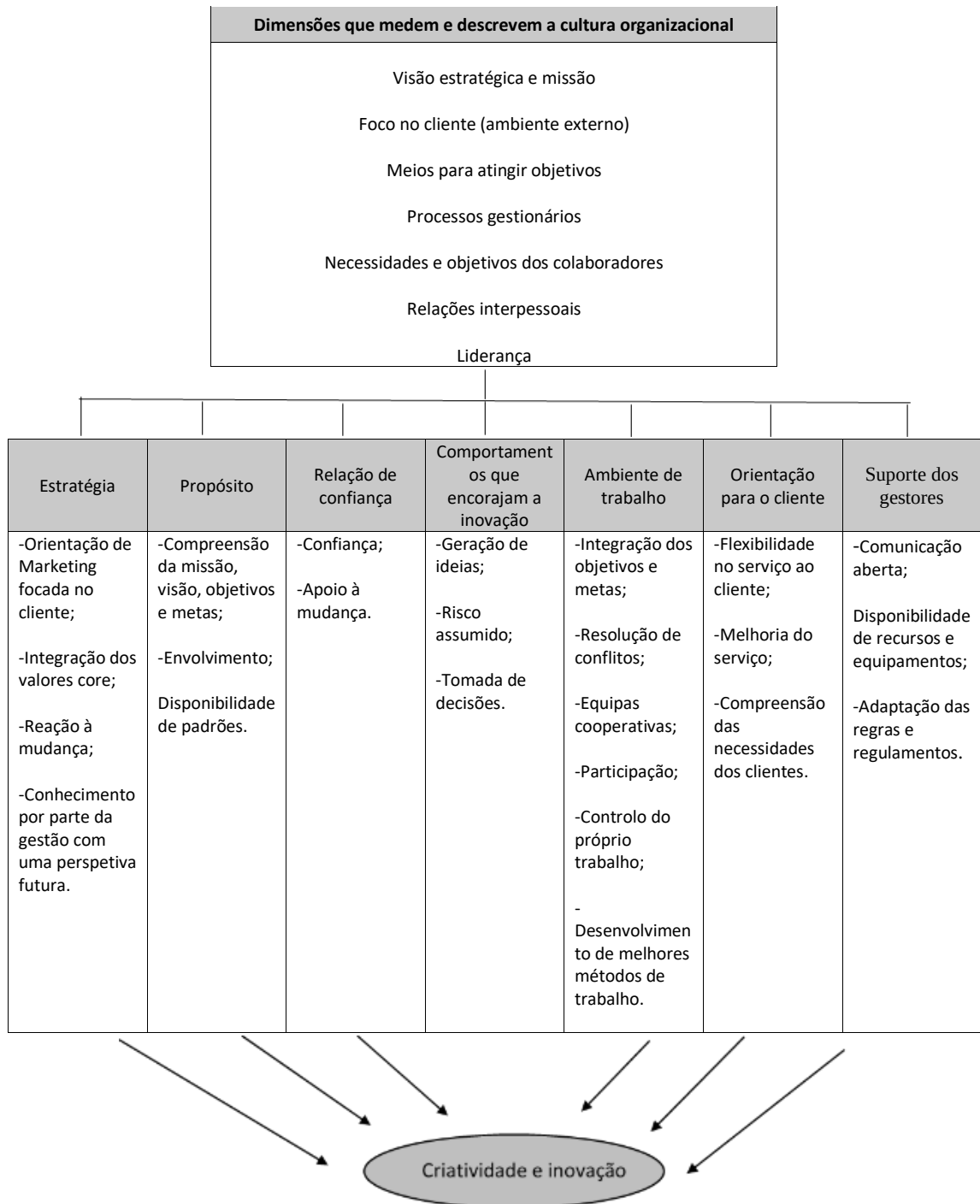


Figura 10: Modelo conceitual sobre a influência da cultura organizacional na prática da inovação

Fonte: Adaptado de Martins e Martins (2002)

Anexo 4 – Modelo sobre as diferentes formas das camadas de uma cultura organizacional que apoiam a inovação.

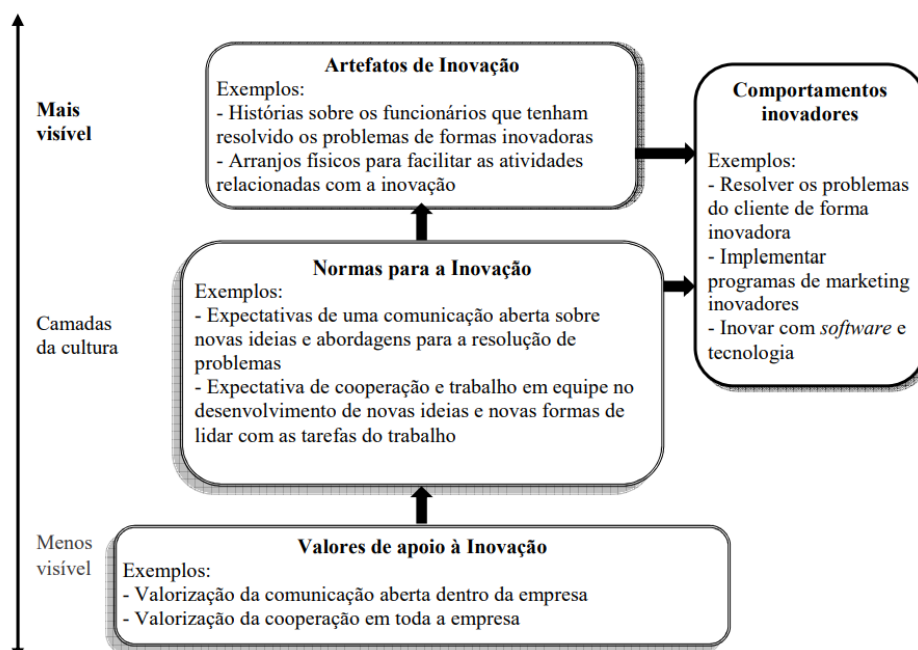


Figura 11: As camadas de uma cultura organizacional que apoiam a inovação

Fonte: Adaptado de Hogan e Coote (2014)

Anexo 5 - Questionário *Focus* aplicado aos colaboradores do Selina Gerês

10/21/21, 12:04 PM

Diagnóstico à cultura organizacional do Selina

Diagnóstico à cultura organizacional do Selina

O presente estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Marketing e Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra em parceria com a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital. Tendo em vista a elaboração do trabalho final de mestrado, cujo tema se centra na inovação e a cultura organizacional como seu antecedente, num contexto real e específico, o seguinte inquérito tem como objetivo analisar o tipo de cultura organizacional do hotel Selina Gerês.

Este inquérito destina-se a fins meramente académicos e o seu preenchimento é de forma anónima, demorando apenas 5 minutos. Os dados recolhidos serão tratados com total anonimato e confidencialidade e a informação recolhida será utilizada neste âmbito.

Agradeço, desde já, a sua colaboração e sinceridade no preenchimento do seguinte inquérito.

* Required

1. É funcionário do Hotel Selina Gerês? *

Mark only one oval.

☐ Sim

☒ Não

Estudo de caso

As seguintes afirmações referem-se à instituição onde trabalha e permitem caracterizar a mesma, através de diferentes descrições e procedimentos. Para cada uma, deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua instituição, assinalando com um X a coluna que está sob a palavra que mais se adequa, na sua opinião. Não obstante, ao responder às afirmações, deve ter sempre em conta a instituição como um todo e não apenas o departamento onde se insere.

10/21/21, 12:04 PM

Diagnóstico à cultura organizacional do Selina

2. Com que frequência as seguintes descrições se aplicam à sua organização? *

Check all that apply.

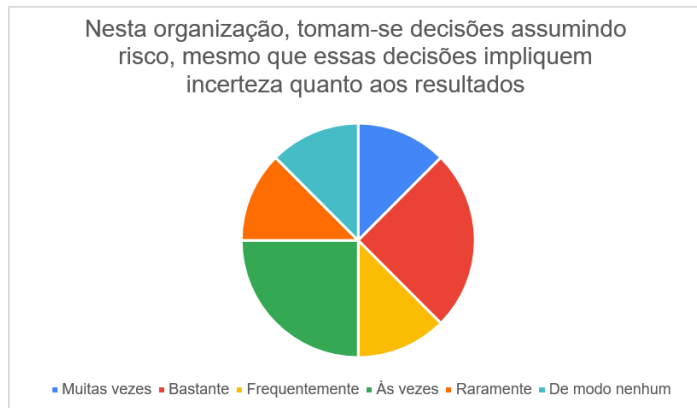
	De modo nenhum	Raramente	Às vezes	Bastante	Muitas vezes	Frequentemente
Nesta organização, tomam-se decisões assumindo risco, mesmo que essas decisões impliquem incerteza quanto aos resultados	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, as pessoas são compreensivas umas com as outras e entendem-se mutuamente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, existem objetivos claros, ou seja, as metas a atingir são entendidas corretamente por todos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, a linha hierárquica está bem definida, isto é, existe uma unidade de comando.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, as pessoas são estimuladas a cumprir as normas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, existe uma preocupação com o atingir dos resultados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, os relacionamentos são informais - a comunicação/contactos são informais.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10/21/21, 12:04 PM		Diagnóstico à cultura organizacional do Selina					
Nesta organização, cada um é responsabilizado pelo desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, as regras são formalmente impostas, isto é, são escritas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, as opiniões dos outros são aceites, ainda que diferentes, ou seja, existe abertura à crítica.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, espera-se que as pessoas tenham um desempenho elevado, ou seja, que façam muito e bem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, as pessoas são estimuladas a cumprir as regras.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, é utilizada a tecnologia mais moderna/recente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, os procedimentos, regras e instruções são formais e estão escritos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, existe tolerância e aceitação face aos erros - é permitido errar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, existe flexibilidade, ou seja, capacidade de	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10/21/21, 12:04 PM		Diagnóstico à cultura organizacional do Selina					
adaptação face às circunstâncias.							
Nesta organização, tudo é formalizado, isto é, passado a escrito.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, existe preocupação com os colegas de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, as pessoas aceitam e cumprem as normas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, existe confiança mútua - as pessoas confiam umas nas outras.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, o trabalho é feito de forma eficiente, de acordo com as instruções.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, avalia-se o desempenho, ou seja, o trabalho que cada um faz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, os procedimentos e atividades são regulados por normas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, existe espírito de ajuda mútua - as pessoas apoiam-se mutuamente na resolução dos problemas de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, existe um clima de paz e harmonia entre as pessoas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, os	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10/21/21, 12:04 PM		Diagnóstico à cultura organizacional do Selina					
procedimentos são rígidos, ou seja, não há espaço para a adaptação às mudanças.							
Nesta organização, o ambiente entre as pessoas é agradável.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, as pessoas apoiam-se mutuamente em problemas não relacionados com o trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, as pessoas põe em causa ideias antigas, têm espírito crítico.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, as funções estão claramente definidas, isto é, cada um sabe o que têm de fazer.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, procuram-se novos mercados, ou seja, procura-se alargar a sua abrangência.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, vive-se um clima familiar e amigável.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, procura-se ser o primeiro e o melhor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta organização, as chefias são respeitadas e valorizadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

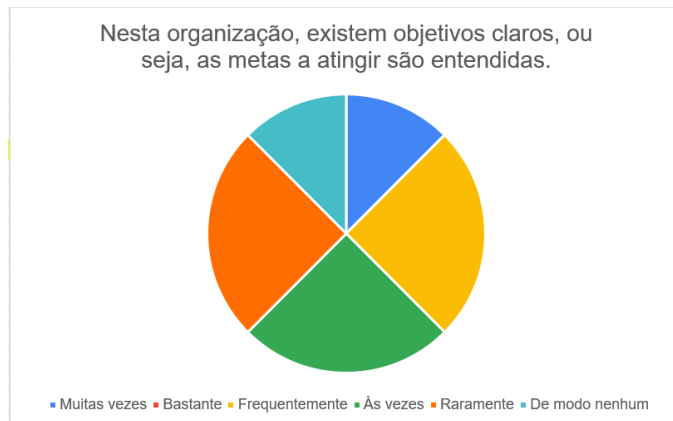
Anexo 6 – Resultados do questionário aplicado aos colaboradores



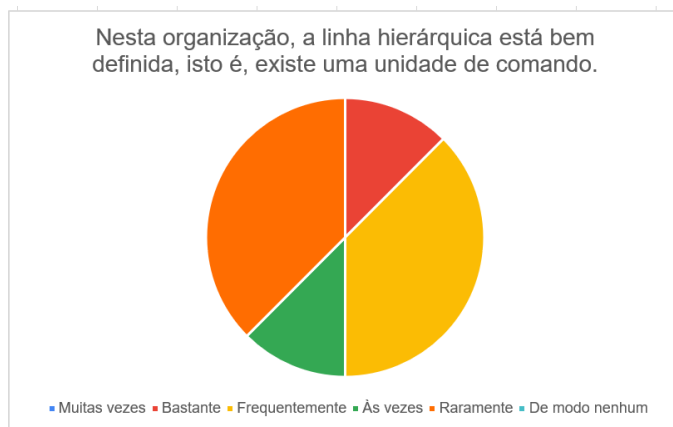
Relativamente à questão acerca da assunção de riscos, houve respostas bastante diversas, no entanto verifica-se que há uma maior tendência para os níveis intermédio, nomeadamente “às vezes” e para um nível mais alto - “bastante” - o que demonstra que não há um consenso geral sobre esta realidade, havendo divergências na opinião.



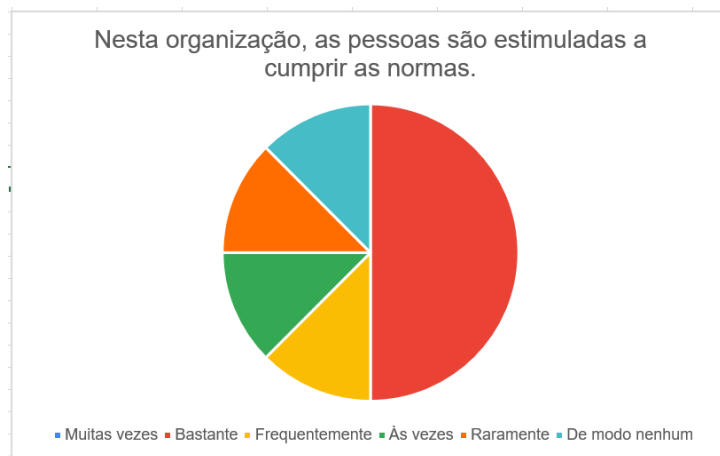
Ao nível da compreensão e entendimento entre colegas, é perceptível que este é um aspeto mais frequente na organização, no entanto a predominância de respostas centra-se, sobretudo, no nível intermédio, ou seja, nem sempre existe compreensão, apenas às vezes.



No que toca à clareza dos objetivos e metas, é possível verificar que aqui as opiniões dividem-se, de forma significativa. 25% afirmam que estes são frequentemente claros e entendidos, 25% acreditam que só às vezes é que os objetivos e metas são claros e entendidos por todos e outros 25% afirmaram que os objetivos e metas raramente são claros e entendidos. É possível notar também que houve uma pequena percentagem dos respondentes que afirmou que esta é uma prática que não existe de modo nenhum na organização.



Na questão relativa à linha hierárquica, existe uma dualidade de respostas acentuada, que se debruça sobre duas opiniões bastante opostas. Por um lado, existe uma grande fatia dos respondentes que afirmou que a linha hierárquica é raramente bem definida e, por outro lado, existe uma parte significativa que afirmou que esta é frequentemente bem definida.



Relativamente à questão das normas, verifica-se, de forma clara, que a maioria dos respondentes – 50% - considera que as pessoas são bastantes vezes estimuladas a cumprir normas, sendo que as restantes respostas se dividiram de forma homogénea sobre os outros níveis de resposta. Apesar disso, é também de realçar que esta foi das poucas questões onde uma parte dos respondentes respondeu que esta prática não existe, de todo, na organização.



À semelhança da pergunta anterior, também aqui a maioria dos respondentes afirmou que é bastante frequente existir uma preocupação com o atingir dos resultados, sendo que apenas uma pequena parte afirmou que essa preocupação pelos resultados é rara.



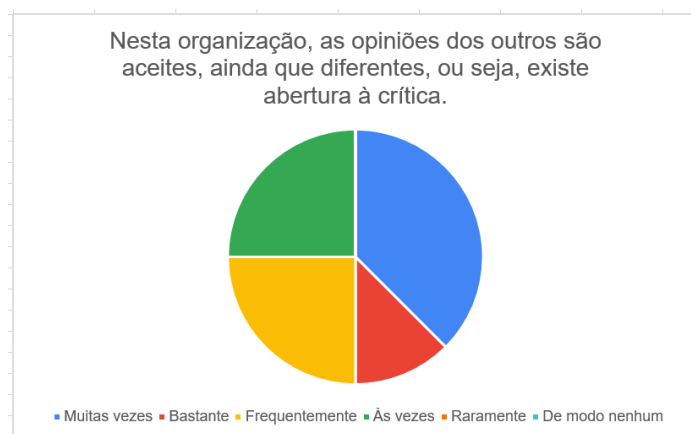
Passando para a vertente relacional, existe uma clara predominância de respostas para um nível mais alto, afirmando que os relacionamentos são bastante vezes são informais. De seguida, a maioria das respostas incide no nível intermédio “às vezes”.



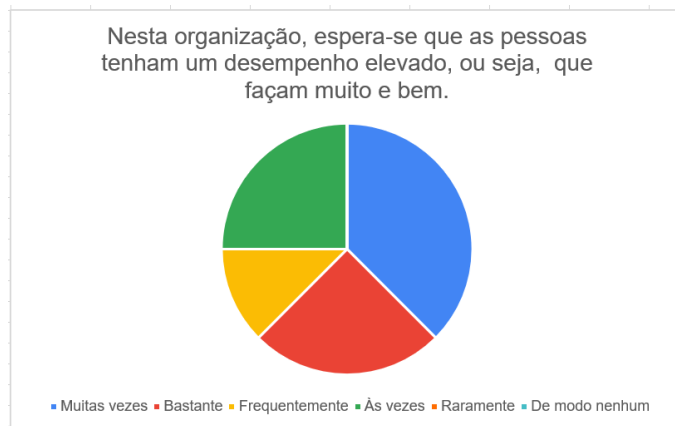
Ao nível do desempenho, a maioria dos respondentes considerou que muitas vezes cada um é responsabilizado pelo desempenho. No entanto, verifica-se alguma discrepância nas respostas, visto que também uma parte significativa afirmou que esta prática acontece raramente na organização.



Sobre a vertente das regras, existe uma clara predominância nas respostas para o nível intermédio, sendo que a maioria dos respondentes afirmou que só às vezes é que as regras são formalmente impostas, ou seja, escritas. No entanto, torna-se visível também que 25% dos respondentes afirma que esta é uma prática que acontece muitas vezes.



Relativamente à questão da abertura e aceitação de opiniões diferentes, verifica-se que esta é uma prática que acontece muitas vezes no Selina, sendo que apenas uma pequena parte dos respondentes afirmou que esta é uma prática rara.



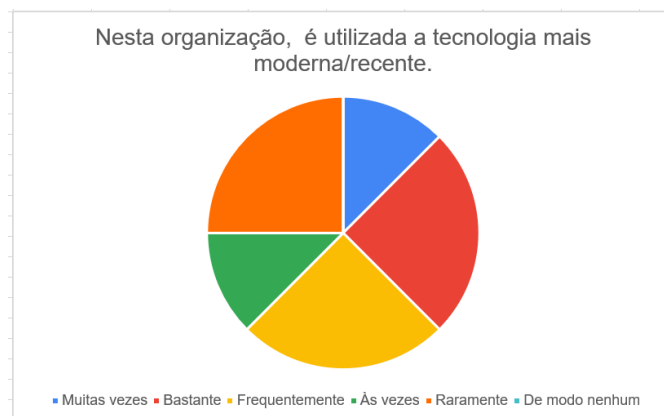
Ainda sobre o desempenho, existe uma clara tendência das respostas para níveis mais altos, com predominância para o nível mais alto, ou seja, a maioria dos respondentes afirmou que muitas vezes espera-se que as pessoas tenham um desempenho elevado, ou seja, que façam muito e bem.



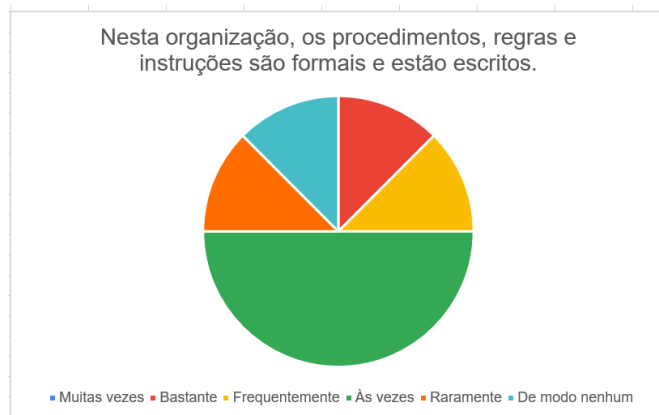
A nível do cumprimento das regras, é notável uma variação significativa de respostas, que se traduz nalguma discrepância de opiniões. Por um lado, existe uma parte significativa dos respondentes que afirmaram que as pessoas são frequentemente estimuladas a cumprir as regras; outra parte significativa afirmou que este é um aspeto que acontece raramente e outra parte ainda defende que isto acontece bastantes vezes. Apenas uma minoria dos respondentes afirmou que esta é uma prática que acontece muitas vezes no Selina.



No âmbito das recompensas, verifica-se uma clara predominância das respostas para o nível intermédio, sendo que a maioria dos respondentes afirmou que às vezes as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem. Apenas uma pequena parte dos respondentes afirmou que esta prática acontece raramente a organização.



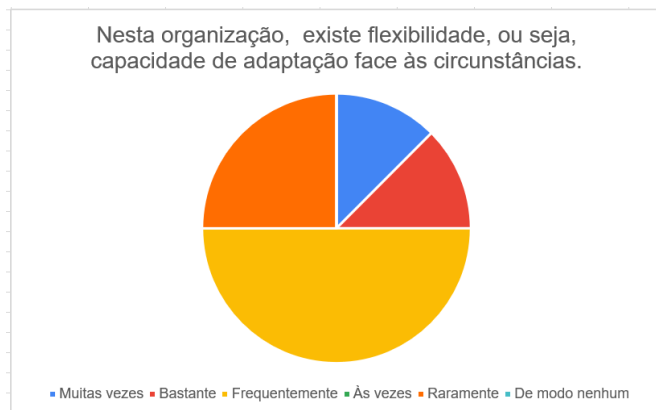
No que concerne à tecnologia, este é um aspeto que dividiu opiniões. Mais uma vez, as opiniões dividem-se, sobretudo, em 3 principais níveis, ou seja, uma parte significativa afirma que é raro utilizar-se a tecnologia mais moderna/recente, enquanto outra parte afirma que esta prática é frequente e outra ainda que afirma que isto acontece bastantes vezes. Ou seja, no geral, este é um aspeto considerado pela organização.



Relativamente à formalização dos procedimentos, regras e instruções, mais uma vez há uma predominância de respostas para o nível intermédio, o que comprova que existe alguma falta de preocupação em formalizar/escrever as regras, os procedimentos e instruções.



Sobre tolerância e aceitação face aos erros, é perceptível que está é uma prática frequente no Selina. Não obstante, há uma divisão de opiniões em dois principais níveis, ambos elevados, sendo que uma parte significativa afirma que existe bastante tolerância, enquanto outra parte defende que esta é frequente. É de realçar aqui que não houve nenhuma resposta com níveis mais baixos, além do “às vezes”.



Relativamente à questão da flexibilidade, 50% dos respondentes (ou seja, a maioria) afirmou que existe frequentemente capacidade de adaptação face às circunstâncias. Apesar disso, 25% dos respondentes respondeu de forma contrária, afirmando que esta é uma prática que raramente acontece no Selina.



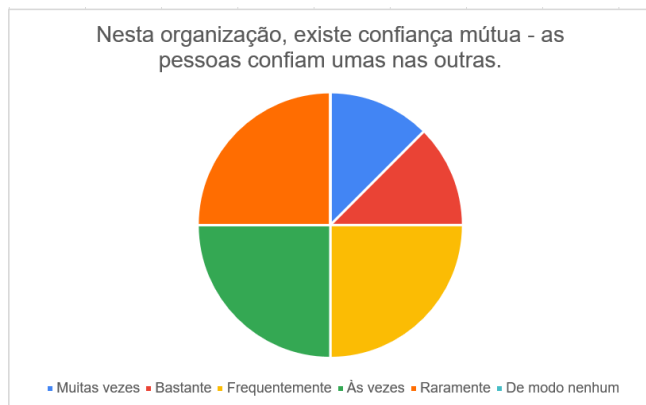
Ainda sobre a questão da formalização, verificou-se uma elevada discrepância de respostas, sendo que as opiniões dividiram-se sobretudo em 3 níveis distintos, dois deles relativos a níveis mais altos – “muitas vezes” e “bastante” – e o outro nível oposto, referente ao nível “raramente”.



À semelhança da questão anterior, mais uma vez verificou-se uma grande dispersão de respostas, desta vez relativamente à preocupação com os colegas de trabalho, sendo que as opiniões se dividiram sobretudo em 3 níveis distintos. Apesar de tudo, é possível perceber que há uma tendência para níveis mais altos, ou seja, no geral, este é um aspeto presente na organização.



Também na vertente da aceitação e cumprimento de normas, existem opiniões variadas, que se distribuem de forma igual por 4 níveis diferentes, o que comprova que existem perceções bastante diferentes relativamente a este aspeto.



Relativamente ao aspeto da confiança, também as opiniões se dividem aqui, mais uma vez em 3 níveis distintos, sendo que 25% dos respondentes afirmou que existe frequentemente confiança mútua entre colegas, outros 25% afirmaram que isto só acontece às vezes e outros 25% defendem que é raro acontecer.



No âmbito da eficiência, houve uma distribuição homogénea de opiniões pelos 4 primeiros níveis. Apesar disso, verificou-se que existe uma tendência para níveis mais altos e não existe nenhuma resposta abaixo do nível “às vezes”, ou seja, este é um aspeto presente na organização.



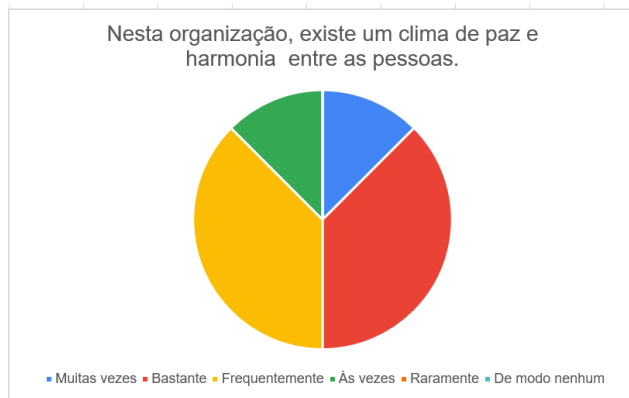
Relativamente à avaliação do desempenho, há uma tendência das respostas para níveis mais altos e a maioria dos respondentes afirmou que a avaliação do desempenho, ou seja, do trabalho que cada um faz é um aspeto frequente no Selina.



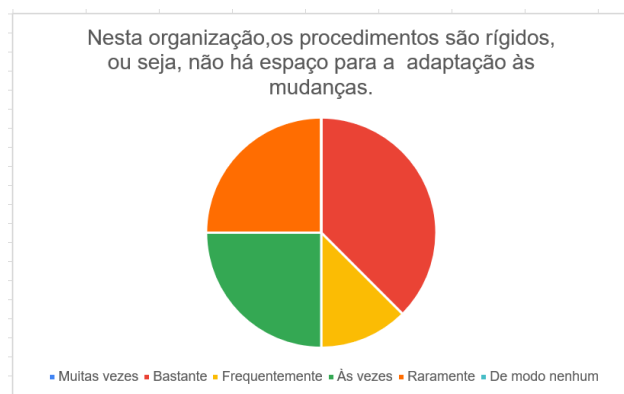
A regulação dos procedimentos através de normas é um aspeto que acontece bastantes vezes no Selina, de acordo com a maioria das respostas obtidas.



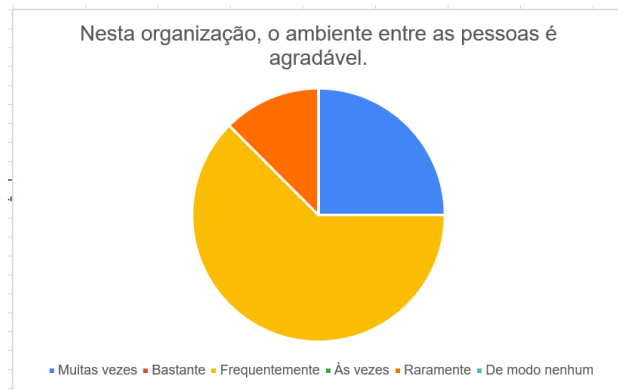
Também o espírito de entreajuda é um aspeto presente no Selina, o que se pode verificar através da maioria das respostas, que incidiram sobre o nível mais alto. Apesar disso, 25 dos respondentes afirmou que esta prática acontece raramente.



Na vertente do clima é possível verificar que, de uma forma geral, este é caracterizado por ser um clima de paz e harmonia no Selina, sendo que uma grande parte dos respondentes afirmou que existir frequentemente existir bastantes vezes.



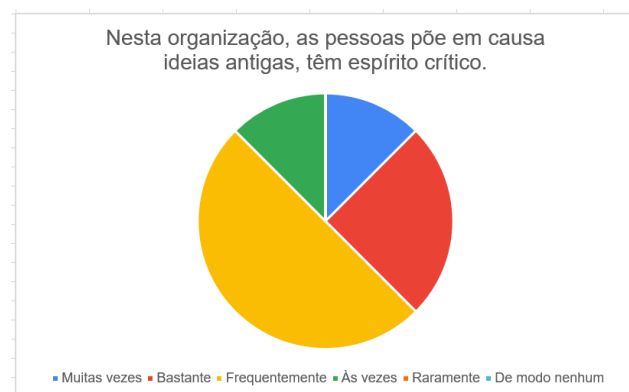
Relativamente aos procedimentos, as opiniões centraram-se sobretudo num nível alto, sendo que a maioria dos respondentes afirmou que os procedimentos costumam ser rígidos, ou seja, não há espaço para a adaptação às mudanças.



Sobre o ambiente interno da organização, há uma tendência visível para um nível alto, ou seja, mais de 50% dos respondentes afirmou que o ambiente entre as pessoas é frequentemente agradável.



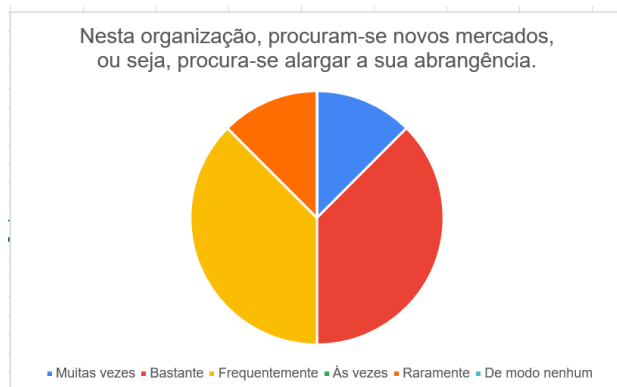
Ainda sobre a vertente relacional, é possível verificar que também o apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho é um aspeto frequente no Selina, de acordo com a maioria das respostas.



No que toca ao espírito crítico, também este é considerado uma prática frequente na organização.



Na questão relativa às funções, verificou-se que estas estão claramente definidas, sendo um aspeto positivo. Apenas uma minoria dos respondentes afirmou que só às vezes é que as funções estão claras para todos.

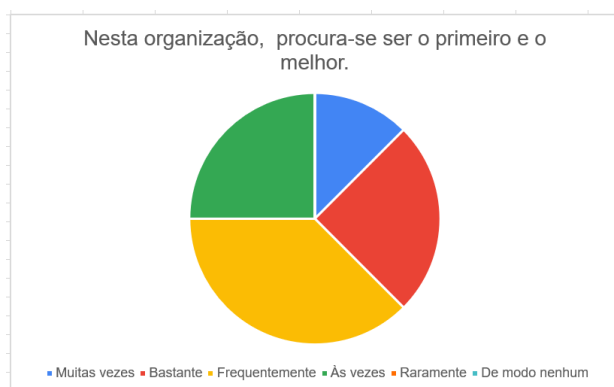


Mudando de vertente e falando sobre a procura de novos mercados, verificou-se o Selina pode ser caracterizado por ter abertura a novos mercados, sendo considerada uma prática frequente ou bastante presente pela maioria dos respondentes.



Ainda sobre o clima organizacional, mais uma vez este é caracterizado por ser frequentemente familiar e amigável pela maioria dos respondentes. Apesar disso, existe

alguma variedade nas respostas, que se distribuíram, de forma heterogénea, por 4 níveis diferentes.



De acordo com a maioria dos respondentes, é frequente que os colaboradores procurem ser os primeiros e os melhores dentro do Selina, sendo que apenas 25% respondeu que isto acontece apenas às vezes.



Por fim, relativamente às chefias, verificou-se que muitas vezes estas são respeitadas e valorizadas, sendo que apenas uma minoria respondeu que isto acontece apenas às vezes.

Anexo 7 – Entrevista realizada pela *Randstad* (2019) à Diretora de Recursos Humanos do Grupo Selina

Entrevistador:

Quais os principais desafios com que se depararam?

Diretora de Recursos Humanos:

O maior desafio é sobretudo as próprias estruturas conseguirem acompanhar a rapidez de abertura de um Selina em Portugal. Somos uma empresa com um forte dinamismo, temos no ADN uma forte componente de "make things happen" e muitas vezes os *players* da indústria não conseguem acompanhar.

Entrevistador:

Atualmente, quais são os principais desafios, do Grupo Selina, em particular, e do setor, em geral?

Diretora de Recursos Humanos:

Do sector, o maior desafio é, sobretudo, ser capaz de ser visto e notado num mercado tão competitivo. E ser capaz de mostrar ao mercado a *value proposal* que temos para entregar.

Do Grupo Selina, o maior desafio é, sendo esta uma empresa global, muito focada ainda no mercado do LATAM [América Latina], ainda há um trabalho a fazer para se adaptar às exigências do mercado europeu.

Entrevistador:

Num sector tão competitivo, o que acredita que vos distingue?

Diretora de Recursos Humanos:

Desde logo o facto de trazemos, pela primeira vez, um produto que combina viajar com trabalhar, ao termos nos nossos espaços hoteleiros zonas de *cowork*, com as quais fazemos pacotes de hospitalidade e vendemos para fora.

Segundo, porque somos a única unidade hoteleira que tem uma programação diária artística e musical em todas as unidades. E, terceiro, porque trazemos para cada unidade o melhor de cada local onde ficamos - para o Grupo só faz sentido uma unidade existir se os locais, e o melhor do que os locais têm, for trazido para cada unidade. Mais do que uma hotelaria fechada em si própria, o Selina é uma hotelaria de todos para todos, onde só faz sentido existir com a coexistência entre locais e viajantes globais.

Entrevistador:

Que balanço faz da vossa presença em Portugal?

Diretora de Recursos Humanos:

O balanço tem sido bastante positivo. Lisboa e Porto estão com ocupações médias de 85%, e Ericeira e Vila Nova vão acabar o primeiro mês com 75%. A marca tem crescido bastante no digital e atingindo targets bastante diferentes.

Entrevistador:

Que prioridades e objetivos assumem, a nível do negócio?

Diretora de Recursos Humanos:

A maior prioridade é ser capaz de ter impacto nas comunidades onde nos situamos e criar valor artístico e musical para todas os locais onde estamos. Em termos de objetivos, o maior de todos é, em três anos, tornarmo-nos o alojamento oficial do universo artístico, cultural, musical e de desporto em Portugal.

Entrevistador:

O crescimento do negócio traz desafios ao nível da Gestão de Pessoas. De que forma esta área se integra na vossa estratégia, com vista a alcançar os objetivos que referiu?

Diretora de Recursos Humanos:

O crescimento exponencial de negócio traz-nos vários desafios a nível da Gestão de Pessoas. Diria que o maior desafio para acompanhar o crescimento do negócio passa pela identificação do talento certo. Um dos KPI's [key performance indicators] com mais peso

em Recursos Humanos no Selina é o “Right Staffing”, isto porque encontrar a equipa certa traz vantagens a vários níveis, não só o lado financeiro – a equipa é mais produtiva, está alinhada com os valores da empresa e reduz-se o turnover – mas também o lado criativo e dinâmico em que a equipa motivada traz ideias novas e acrescenta valor. Numa empresa que acaba de entrar num mercado extremamente competitivo torna-se fundamental para nos destacarmos.

Outro desafio é garantir que, com a velocidade a que estamos a crescer, garantimos um processo de integração e formação estruturado. Temos uma equipa a nível global focada apenas neste processo, pois acreditamos, e vários estudos suportam, a teoria de que uma pessoa que receba a formação certa e o apoio necessário nas suas primeiras semanas irá ser muito mais produtiva e reduz bastante o risco de turnover. Sempre que entra um colaborador, o seu chefe direto recebe um alerta pela nossa plataforma interna com todos os passos para preparar o novo membro da sua equipa. Este deve preparar a sessão – com estrutura do departamento/ empresa, definir objetivos, atribuir um mentor, completar os cursos online de *onboarding* incluindo as políticas da empresa – apresentá-lo à equipa e garantir que este completa o e-learning preparado para cada função.

Para finalizar, a retenção de talento. Os dois pontos acima jogam muito a nosso favor, mas não são suficientes. A estratégia aqui passa por uma análise mensal de questionários de satisfação, pela nossa política de bónus e benefícios e pelas oportunidades de crescimento na carreira.

Entrevistador:

Nos próximos quatro anos planeiam abrir mais 20 hotéis. E, tendo atualmente cerca de 90 colaboradores, perspetivam chegar aos 200 em dois anos. Num contexto de “guerra” pelo talento, que, com o crescimento do turismo em Portugal, se tem feito sentir bastante no sector em que atuam, que estratégia de recrutamento têm?

Diretora de Recursos Humanos:

A nossa grande vantagem é que nos diferenciamos bastante desse sector em Portugal. O Selina veio inovar a realidade hoteleira no mundo, não somos nem um hotel, nem um hostel somos um *lifestyle* hotel que procurar partilhar experiências não só com os seus

clientes, mas também com os seus colaboradores, que contrata pessoas mesmo sem experiência que se identificam com o conceito e tenham a energia certa, que integra e apoia a comunidade.

Numa pré-abertura, temos uma abordagem de recrutamento, acredito, que diferente da maioria da concorrência. Criámos um programa chamado “Selina’s Got Talent”, que consiste em dois dias inteiros: no primeiro fazemos uma seleção com entrevistas – chamamos a equipa de outros hotéis Selina para ajudarem nesta seleção pois eles melhor que ninguém sabem exatamente os valores que devem identificar–; o segundo com dinâmicas de grupo, *role model*.

O *feedback* tem sido excelente e chegamos mesmo a ter pessoas que fazem amigos nestes dois dias e muitos que não são selecionados tornam-se clientes assíduos por se identificarem com a cultura e disserem ser uma “experiência única”.

Em paralelo apostamos em programas de responsabilidade social. Passa por uma formação de dois meses para pessoas menos favorecidas, como refugiados, dando-lhes oportunidade de serem certificados e ficarem a trabalhar no Selina ou facilitar a procura de emprego de forma geral.

Trabalhamos também muito com estagiários de todas as áreas pois acreditamos que, tendo uma experiência positiva, serão nossos embaixadores em faculdades e acaba por ser uma excelente política de atração.

Entrevistador:

Qual o perfil de colaboradores que procuram? Que características privilegiam?

Diretora de Recursos Humanos:

A Selina abre as suas portas a todos aqueles que queiram e possam enriquecer a nossa comunidade. Estamos empenhados em promover um ambiente em que todos possam participar e sentir-se bem recebidos e respeitados. Dito isto, procuramos pessoas dinâmicas com vontade de aprender. Para o Selina, o valor está na vontade das pessoas e não no curso que tiraram. Se a pessoa tiver vontade, e se identificar com os valores da empresa, o Selina tem os recursos suficientes para investir na sua formação. Temos

muitos casos de sucesso a nível global de colaboradores sem experiência que hoje em dia estão a gerir uma propriedade.

Entrevistador:

Recrutam só em Portugal ou também no estrangeiro?

Diretora de Recursos Humanos:

No Selina promovemos a diversidade cultural e damos as boas-vindas ao entusiasmo e aprendizagem que um estrangeiro pode trazer às nossas operações locais. Queremos poder dar a oportunidade a todas as pessoas que se identificam com o projeto e queiram fazer parte dele. Permitir a todos a integração numa nova realidade, serem nómadas pelo mundo, quer a trabalhar, quer a viajar e viverem um pouco o nosso espírito e cultura.

O Selina já está presente na maioria dos países da América Latina, nos Estados Unidos e na Europa, por isso, cada vez mais, temos uma grande abertura para os nossos colaboradores de outros países que queiram conhecer novos horizontes. Facilitamos as transferências entre países e propriedades, respeitando sempre todos os requisitos relativos a autorizações de trabalho e imigração antes de proceder à contratação de serviços ou colaboradores fora do seu país de origem.

Entrevistador:

Acredita que Portugal é um país atrativo para trabalhar? Quais os seus principais fatores de atratividade?

Diretora de Recursos Humanos:

Penso que Portugal, nos últimos cinco anos, se tem tornado cada vez mais atrativo, com uma qualidade de vida acima da média e crescente conectividade com o mundo. No entanto, para algumas áreas, os salários precisam de ser alinhados com o crescimento económico do país e devem ser balanceados com uma forte política de benefícios.

Entrevistador:

Diria que o sector da Hotelaria, é atrativo para os jovens?

Diretora de Recursos Humanos:

O sector da Hotelaria é dinâmico, divertido e permite um horário flexível, o que acaba naturalmente por atrair os jovens.

Entrevistador:

E o Grupo Selina, o que o torna um bom local para trabalhar?

Diretora de Recursos Humanos:

O Grupo Selina, mais que uma hotelaria fechada em si própria, é uma hotelaria de todos para todos, onde só faz sentido existir com a coexistência entre locais e viajantes globais. Sendo que, cada vez mais, são os jovens que querem viajar e ter experiências enriquecedoras, no Selina acabam por poder conciliar o trabalho/carreira com a oportunidade para viajar e conhecer um novo país.

Temos pessoas de todo o mundo a trabalhar connosco com todo o tipo de backgrounds, seja hotelaria, engenharia, arquitetura, gestão ou dança, que se identificam com a nossa filosofia nómada e decidem ficar a trabalhar para terem oportunidade de explorar o mundo enquanto desenvolvem uma carreira.

A nossa grande vantagem, para além de um programa de benefícios muito completo e atrativo, é estarmos já presentes em 16 países, o que significa que poderemos dar a oportunidade aos nossos colaboradores de trabalharem em vários países.

Entrevistador:

Quais os pilares estratégicos da vossa política de Recursos Humanos?

Diretora de Recursos Humanos:

Diria que são quatro:

(1) clareza nos KPIs – dada a forte política de integração e formação pelo impacto que tem na produtividade e turnover;

(2) motivação dos colaboradores – garantir que é dado *feedback* recíproco, especialmente numa fase inicial, para orientar o colaborador e percebermos se os objetivos ficaram bem definidos;

(3) desenvolvimento pessoal e profissional – inspiramos e capacitamos os nossos colaboradores para que tomem as rédeas da sua carreira, pois é através do seu desenvolvimento que a Selina continua a crescer, e passados nove meses, quem tiver resultados proveitosos, podem candidatar-se a tornar-se “donos” das suas propriedades;

(4) trabalho em equipa – o Selina funciona com o *mindset* de família, e de trabalho em equipa, devendo todos trabalhar para a melhor experiência do cliente, mas também dos seus colegas.

Anexo 8 – Selina blueprint

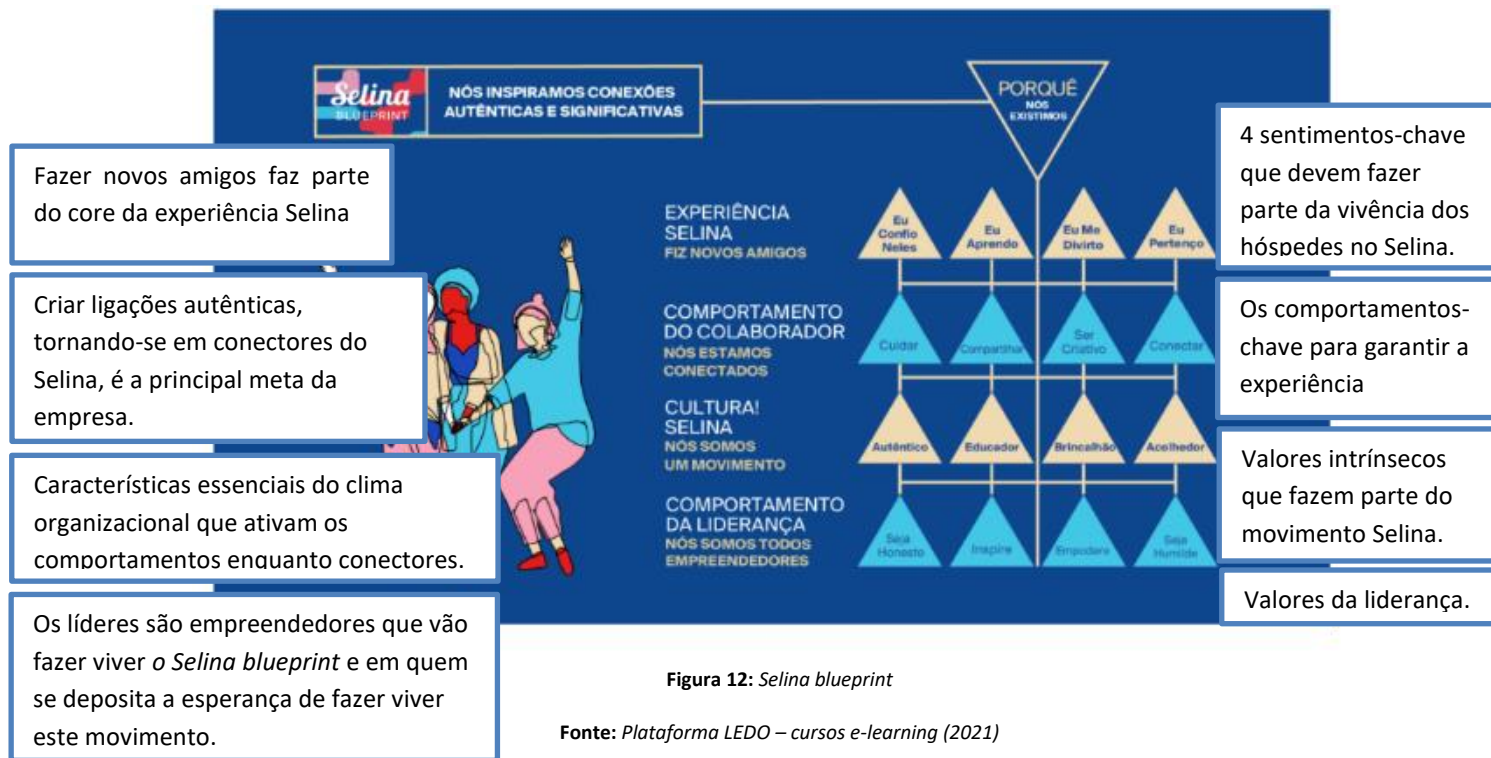


Figura 12: Selina blueprint

Fonte: Plataforma LEDO – cursos e-learning (2021)

