

*Relatório de estágio no Selina*

**Ações de Melhoramento da  
Comunicação Interna na Hotelaria: Caso  
de Estudo Selina**

**Raquel Matias Rodrigues**

2022

*Relatório de estágio no Selina*

**Ações de Melhoramento da comunicação  
Interna na Hotelaria: Caso de Estudo  
Selina**

**Raquel Matias Rodrigues**

Relatório de estágio apresentado à Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, realizada sob a orientação científica do professor Doutor Mário Carvalho

## **Agradecimentos**

Dedico este espaço para agradecer a toda as pessoas que acreditaram em mim e na minha força de vontade para terminar mais uma etapa.

Quero agradecer à minha família pelo suporte incansável que me deram ao longo do meu percurso acadêmico, nunca desistiram de mim e deram-me a oportunidade de me focar neste projeto sem qualquer distração.

Quero também agradecer à minha melhor amiga, Beatriz, que sempre esteve ao meu lado e que me deu força para escrever mesmo quando não tinha motivação.

Quero agradecer às minhas amigas da faculdade que agora são para a vida, que mesmo não estando sempre presentes, me apoiaram e deram-me coragem para dar o melhor.

Quero agradecer a todas as pessoas que conheci no Selina, todas desempenharam um papel muito importante nesta fase da minha vida.

E por último e não menos importante quero agradecer ao professor Mário Carvalho que foi incansável na orientação do relatório e ajudou-se sempre a fazer o meu melhor.

Muito obrigada a todos!

*“O sucesso não traz a felicidade, a felicidade é que traz o sucesso”*

*Mércio Franklin*

## Resumo

Dentro de uma organização, a comunicação interna é uma necessidade de elevada criticidade, nomeadamente para a gestão e coordenação das operações diárias. A comunicação é ainda uma ferramenta fundamental para estabelecer internamente um ambiente agradável e influenciar positivamente a imagem global da empresa. Do ponto de vista da hotelaria, a comunicação interna é crucial para a gestão de empreendimentos turísticos sendo assim decisiva para alcançar os objetivos previamente definidos.

Para que haja uma comunicação interna eficaz é necessária uma boa gestão dos recursos humanos. Nesse mesmo sentido e ao longo dos anos o departamento dos recursos humanos das organizações passou a ser um departamento estratégico e central, resultando uma vantagem competitiva para essas mesmas empresas.

Selina não se caracteriza por ser uma cadeia hoteleira, mas sim uma marca e estilo de vida nómada. Os hotéis como o Selina, que oferecem alojamento confortável com serviços básicos, espaços *cowork* com todas as comodidades necessárias para garantir um bom ambiente de trabalho e ainda várias atividades para entreter nas horas vagas são a opção perfeita para os nómadas digitais pois têm tudo num só sítio.

Na cultura Selina os empregados não são simples trabalhadores, os colaboradores são parte de um movimento, contribuindo significativamente para a experiência vivida no Selina.

As novas gerações de viajantes procuram experiências autênticas e envolvimento social. O Selina representa um modelo perfeito para as tendências da hotelaria e uma matriz a ser seguida pelos futuros empreendedores assim como outras unidades hoteleiras já existentes.

Ao longo dos nove meses de estágio realizado no âmbito do mestrado em Gestão e Direção Hoteleira pela Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, analisámos os problemas entretanto identificados na unidade hoteleira, tendo sido proposto algumas ações que pensamos serem importantes para a comunicação interna entre trabalhadores, de forma a tornar o ambiente de trabalho mais motivador, produtivo e leve.

**Palavras-Chave:** Comunicação organizacional, Comunicação interna, Gestão de Recursos Humanos, Hotelaria, Selina

## Abstract

Within an organization, internal communication is a highly critical need, namely for the management and coordination of daily operations. Communication is also a fundamental tool for establishing a pleasant internal environment and positively influencing the company's global image. From the hospitality industry's point of view, internal communication is crucial for the management of tourist resorts and is therefore decisive to achieve the previously defined goals.

To have effective internal communication, it is necessary to have good management of human resources. In this same sense and throughout the years, the human resources department of organizations has become a strategic and central department, resulting in a competitive advantage for those same companies.

Selina is not characterized by being a hotel chain, but rather a nomadic brand and lifestyle. Hotels like Selina, which offer comfortable accommodation with basic services, coworking spaces with all the necessary amenities to ensure a good working environment, and various activities to entertain in their spare time are the perfect option for digital nomads as they have everything in one place.

In Selina's culture, employees are not simply workers, employees are part of a movement, contributing significantly to the lived experience at Selina.

New generations of travellers are looking for authentic experiences and social engagement. The Selina represents a perfect model for hotel trends and a matrix to be followed by future developers as well as other existing hotel units.

During the nine months of the internship carried out as part of the Masters in Hotel Management and Direction by the School of Tourism and Technology of the Sea, we analyzed the problems identified in the hotel unit, and proposed some actions that we think are important for the internal communication between workers, to make the work environment more motivating, productive, and light.

**Keywords:** Organizational communication, Internal communication, Human Resources Management, Hospitality, Selina

# Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iv
Abstract .....	v
Lista de Siglas e Abreviaturas .....	viii
Introdução .....	1
Capítulo I- Revisão da Literatura .....	3
1.1 Comunicação organizacional .....	3
1.2 Importância da comunicação interna numa organização.....	4
1.3 Comunicação interna na hotelaria .....	8
1.4 Gestão de Recursos Humanos .....	9
Capítulo II- Caracterização do grupo Selina .....	11
2.1 Marca Selina.....	11
2.1.1 Missão, Visão e Valores.....	12
2.1.2 Cultura Selina.....	13
2.1.3 Ecossistema Selina .....	15
2.1.4 Impacto.....	19
2.1.5 Programa de Fidelização .....	21
2.1.6 Linguagem Visual .....	21
2.2 Hotéis Selina em Portugal .....	23
2.2.1 Selina <i>Secret Garden</i> .....	24
Capítulo III – Descrição do estágio.....	28
3.1 <i>Marketing &amp; Experience</i> .....	28
3.2 <i>Destination Communication</i> .....	30
Capítulo IV- Desafio: Ações de melhoramento da comunicação interna do Selina .....	33
4.1 Análise da situação atual .....	33
4.2 Ações Propostas .....	34
Capítulo V- Conclusões Finais.....	36
Bibliografia .....	39

## Índice de Figuras

Figura 1- Hierarquia dos Canais de Comunicação.....	5
Figura 2- Triângulo de valor da comunicação interna .....	7
Figura 3- Mapa dos hotéis Selina pelo mundo .....	12
Figura 4- Blueprint do Selina.....	13
Figura 5- Alinhamento dos Objetivos Globais de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas com o Selina.....	19
Figura 6- Universo Selina .....	21
Figura 7- Logotipo .....	22
Figura 8- Ilustrações inspiradas no universo Selina.....	22
Figura 9- Principais fontes Selina .....	22
Figura 10- Paleta de cores .....	22
Figura 11- Elemento visual obrigatório, Fases da Lua.....	22
Figura 12- Painel semântico de Portugal.....	23
Figura 13- Terraço Selina Secret Garden.....	25

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Período de estágio .....	28
------------------------------------	----

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

F&B- Food and Beverage

G&G- Grab and Go

GRH- Gestão de Recursos Humanos

SUP- Stand up Paddleboarding

T&T- Tours and Transports

## **Introdução**

A comunicação é um processo que acontece em qualquer sítio, a qualquer hora, cujo objetivo é transmitir uma mensagem. Esta mensagem pode tomar variados formatos como palavras escritas ou orais, imagens, símbolos, cores, gestos e sons.

Dentro de uma organização, a comunicação interna é uma necessidade imprescindível no dia a dia, é a comunicação que internamente estabelece um ambiente agradável e passível de influenciar, positivamente, a imagem global da empresa. Os colaboradores, ou seja, o público interno das organizações são um interessante veículo de divulgação externa nomeadamente no que concerne à imagem da empresa.

Do ponto de vista da hotelaria a comunicação interna é parte crucial na gestão de empreendimentos turísticos sendo decisiva para alcançar os objetivos previamente definidos. Na hotelaria, a comunicação oral é imprescindível, nesse sentido todos os departamentos devem utilizar a linguagem verbal e não verbal de forma coerente evitando o ruído.

Para que haja uma comunicação interna eficaz é necessário também uma boa gestão dos recursos humanos. O departamento dos recursos humanos ao longo dos anos passou a ser um departamento estratégico e central, de que resulta uma vantagem competitiva para as empresas.

O presente relatório está dividido em cinco capítulos:

- I. Revisão Literária
- II. Caracterização do grupo Selina
- III. Descrição do estágio
- IV. Desafio: Ações de melhoramento da comunicação interna do Selina
- V. Conclusões finais

No primeiro capítulo é feita uma exploração de conceitos ligados à comunicação interna de forma a confirmar a importância daquela dentro das organizações, em especial na hotelaria. Este capítulo está dividido em quatro subcapítulos: Comunicação organizacional, Importância da comunicação interna numa organização, Comunicação interna na hotelaria e Gestão de recursos humanos.

O segundo capítulo tem como objetivo explicar o que consiste a cadeia hoteleira Selina, qual o posicionamento desta cadeia no mercado, as unidades existentes em Portugal e por fim uma descrição do hotel onde foi realizado o estágio. Está dividido em três subcapítulos: Marca Selina, Hotéis Selina em Portugal e Selina Secret Garden.

O terceiro capítulo foca o estágio de nove meses realizado no âmbito do mestrado de Gestão e Direção Hoteleira pela Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Foi um estágio de *crosstraining* tendo estado dois meses na posição de *Marketing & Experience* e os restantes sete meses na posição de *Destination Communication*, sendo feita uma descrição das tarefas realizadas e plataformas utilizadas.

O quarto capítulo é o desafio final e o que permitiu colocar em prática toda a matéria abordada nas aulas teóricas do primeiro ano de mestrado. Este está dividido em dois subcapítulos:

- Análise da situação atual, ou seja, entender o que deve ser melhorado ou até modificado na cadeia hoteleira. Aqui foi feita uma descrição de todos os problemas identificados e que considerámos importante melhorar.
- Ações propostas, i.e., as soluções que considerámos imprescindíveis para resolver os problemas anteriormente referidos, nomeadamente soluções para melhorar a comunicação interna do Selina.

Por fim no quinto capítulo são apresentadas algumas conclusões levando em consideração os conceitos abordados e as ações propostas. É ainda analisado o modelo Selina como uma tendência para o futuro e um modelo a ser seguido.

## Capítulo I- Revisão da Literatura

Neste presente capítulo será feita uma abordagem à comunicação organizacional e ao modelo que a comunicação deverá seguir. Será também apresentado a importância da comunicação interna nas organizações. Irá ser demonstrado também a importância da comunicação interna na hotelaria e por fim a descrição de uma gestão eficaz dos recursos humanos.

### 1.1 Comunicação organizacional

A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, tendo como significado dividir algo com alguém (Infopédia, s.d.). O conceito de comunicação foca-se na troca de mensagens, emoções, pensamentos, conhecimento, cultura, e de forma tangível ou intangível, em tempos e lugares diferentes através da utilização de símbolos (Zillioğlu, 2006 citado em Yildiz, Ö., 2015, junho). A comunicação acontece em qualquer sítio, a qualquer hora, com um determinado propósito e implicando a partilha de informação (Yildiz, Ö., 2015).

A comunicação como a ciência social é definida como o estudo científico da produção, processamento e efeito dos sistemas de sinais e símbolos usado pelos seres humanos para enviar e receber mensagens (Hargie, 1992, citado em Hargie, O., 2016).

O processo da comunicação tem quatro elementos fundamentais para que seja eficaz e apropriada. O transmissor que é a pessoa encarregue de iniciar o processo de comunicação passando a informação ao recetor. O recetor é quem recebe a mensagem, descodifica e dá uma resposta ao transmissor. O canal é o meio utilizado para passar a informação entre o transmissor e o recetor. No caso de uma comunicação oral em grupo são utilizados canais vocais, visuais e auditivos. O quarto elemento é a mensagem que representa a informação, a emoção e os sentimentos transmitidos para o recetor através do canal. A mensagem pode ter vários formatos como palavras escritas ou vocalizadas, imagens visuais, símbolos, cores, gestos, sons. (Niculaie et al, 2006 citado em Pîrjol, F., Radomir, L., 2017)

A comunicação organizacional é entendida como o desenvolvimento de ferramentas que otimizam a comunicação dentro de uma organização, nomeadamente, unir a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação mercadológica (marketing e publicidade) (Reis, 2010, citado em Machado, L., 2019).

No entanto, e por influência das novas tecnologias de informação, a comunicação tornou-se um grande desafio para as empresas, nomeadamente no que concerne à comunicação organizacional, pois contribuem para uma nova qualidade de trabalho (Oliveira, 2013, citado em Machado, L., 2019). Consequentemente a comunicação tem como função estudar e direcionar as mudanças informacionais de acordo com o objetivo da organização, obtendo uma estratégia de comunicação a nível interno e externo (Machado, L., 2019).

Todas as organizações são constituídas por diferentes pessoas, nomeadamente quanto à cultura, habilitações literárias, idade e formas de pensar, daí que a estratégia de comunicação não possa ser linear, deverá ter em consideração a comunicação inter-humanos, o processo de relacionamento entre colegas, departamentos e organizações (Machado, L., 2019).

Segundo Kunsh (2006), a prioridade deve ser a comunicação entre as pessoas pois estas não vivem sem comunicar (citado em Machado, L., 2019). Devido a esta preocupação com os trabalhadores nasce a importância de conciliar a comunicação dentro da organização com a gestão de recursos humanos.

## 1.2 Importância da comunicação interna numa organização

A comunicação interna pode ser definida como um conjunto de processos através dos quais é criada e desenvolvida uma empresa e a sua identidade. Dentro deste processo estão incluídas diferentes ações que têm como objetivo informar o público interno, criar relações hierárquicas dentro da empresa, de forma a facilitar a produção, circulação, gestão da informação, como também impulsionar a relação e interação com todos os trabalhadores (Pimpão, A., 2013).

A comunicação interna é uma necessidade dentro das organizações pois é imprescindível para a coordenação no dia a dia, para internamente estabelecer um ambiente agradável, e influenciar positivamente a imagem global da empresa.

Uma empresa deve manter uma comunicação coerente e consistente com a sua imagem de marca para o exterior, mas também e não menos importante para o público interno porque os colaboradores têm uma forte contribuição para as empresas (Pimpão, A., 2013).

De acordo com Dionísio et al.(2009) o público interno das organizações é um interessante veículo de divulgação externa das empresas nomeadamente quanto à imagem da empresa, podendo assumir contornos negativos se os colaboradores não estiverem envolvidos e motivados, nesse sentido é necessário haver uma coerência entre a comunicação interna e externa para uma comunicação eficaz. Uma organização antes de tudo tem que saber motivar e envolver o público interno para conseguir de forma eficaz fazê-lo externamente (Citado em Pimpão, A., 2013).

Dentro da esfera da organização existe sete componentes imprescindíveis para uma comunicação de sucesso: os comunicadores, o objetivo, a mensagem, o canal, o feedback, o contexto e os efeitos que advém com a comunicação (Hargie et al., 2004, citado em Hargie, O.,2016).

Os comunicadores podem ser divididos em duas categorias: os líderes e os seguidores, não sendo possível a existência de uns sem os outros. Segundo Northouse (2013 citado em Hargie, O.,2016), os trabalhadores classificam um bom líder como alguém que se preocupa com os seus

empregados, que os reconhece como pessoas, que procura um *feedback* contínuo e que age sobre essa mesma informação, processa avaliações honestas e de forma cuidada. O bom líder promove frequentes reuniões com a sua equipa onde se pode discutir diferentes ideias, obtendo assim informações para se necessário, promover alterações relevantes para a empresa (Hargie, O.,2016).

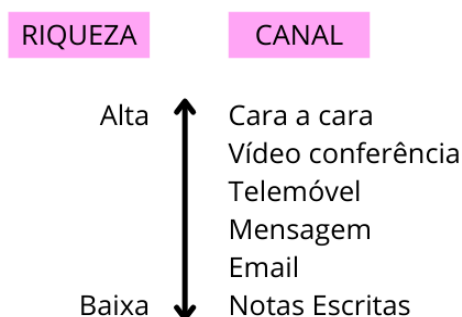
De acordo com Kellerman (2008), em equipas de trabalho com sucesso, existe uma relação simbiótica entre o líder e o seguidor, quanto a respeito mútuo, confiança, valores partilhados, trabalho de equipa em prol de um objetivo comum, delegação e partilha de responsabilidades, apreciação das diferenças, reconhecimento da autoridade do líder e um canal de comunicação aberto nos dois sentidos (citado em Hargie, O.,2016).

O segundo elemento para uma comunicação de sucesso é o objetivo. Hargie (2007), define organização como “entidades sociais em que os comportamentos dos indivíduos são moldados e direcionados de forma atingir um objetivo comum” (citado em Hargie, O.,2016, para.19). Ou seja, não são as organizações que falham, mas sim as pessoas, desta forma, o trabalho dos líderes é incentivar os trabalhadores a alcançar o objetivo geral.

O terceiro fator é a mensagem. Dentro de uma empresa as mensagens são enviadas em muitas direções, e para que essas mensagens possam ser eficientes são necessários alguns elementos-chave, tais como, o tempo, a clareza, a compreensibilidade, a precisão, a consistência, a quantidade certa (nem muita nem pouca informação), a relevância e a credibilidade que deverá ser percebida pelos recetores (Zaremba, 2010, citado em em Hargie, O.,2016).

O quarto aspeto da comunicação organizacional é o canal da comunicação. Existe uma hierarquia de canais (fig.1) sendo que o cara a cara é considerado o meio de comunicação mais rico, estando em último lugar as notas escritas (Hargie, O.,2016). A escolha do canal certo é feita em função de vários fatores. Como exemplo, o canal cara-a-cara é escolhido para informação pessoal ou importante enquanto o email é preferido para informação menos importante ou de rotina (Korda and Itani, 2013 citado Hargie, O.,2016).

Figura 1- Hierarquia dos Canais de Comunicação



Fonte: Adaptado de Hargie, O.,2016

O *feedback* é o quinto aspeto mais importante da comunicação organizacional, é o meio pelo qual o transmissor percebe se as suas mensagens foram recebidas com sucesso e qual a dimensão do impacto nos recetores (Hargie, O.,2016). Com o reconhecimento da importância do feedback, a perspectiva inicial de uma comunicação unidirecional, do topo da hierarquia à base da mesma, foi transformada numa comunicação de duas vias, onde se pode obter a opinião dos trabalhadores de todos os níveis, ouvindo e agindo perante essas mesmas opiniões (Davey and Liefhooghe, 2003 citado em Hargie, O.,2016).

O último elemento da comunicação dentro de uma organização é o contexto. Todas as comunicações são incorporadas dentro de um contexto, daí que as mensagens só poderão ser totalmente compreendidas se houver o conhecimento da situação em que ocorrem (Hargie, O.,2016).

Dentro das organizações, existem dois canais de comunicação interna (Sousa, A., Hellmann, R., 2016), os formais e os informais. O canal formal é usado para informações estruturais, regulamentadoras, regras, normas e políticas da empresa (Sousa, A., Hellmann, R., 2016). Os diálogos orais são considerados formais em formato de reuniões e escritos em ata, no entanto podem ser considerados informais no dia a dia do trabalho. Já o canal informal é caracterizado pela sua praticidade, agilidade e simplicidade. Este é utilizado para a interação interpessoal e atividades rotineiras, através de comunicação oral cara a cara, e comunicação escrita pelo WhatsApp e por vezes e-mail (Sousa, A., Hellmann, R., 2016).

Segundo Caravantes (2013) a comunicação pode ser feita de forma verbal e não verbal (citado em Sousa, A., Hellmann, R., 2016). A comunicação não verbal é percebida como as mensagens transmitidas pelas expressões faciais, ações, gestos, práticas, atitudes e linguagem corporal (Sousa, A., Hellmann, R., 2016). Estas formas de comunicação podem estar presentes tanto na comunicação oral, como na escrita.

A comunicação oral é a comunicação mais comum e se for feita de uma forma efetiva, apresenta por defeito uma grande flexibilidade no seu uso. No entanto, podem advir problemas como as diferentes interpretações da mensagem, falta de atenção do recetor, incoerência na mensagem via verbal e na linguagem corporal do emissor (Sousa, A., Hellmann, R., 2016).

De acordo com Kunsch (2002) e Curvello (2012), existem quatro tipos de fluxos de comunicação dentro de uma organização (citado em Machado, L., 2019):

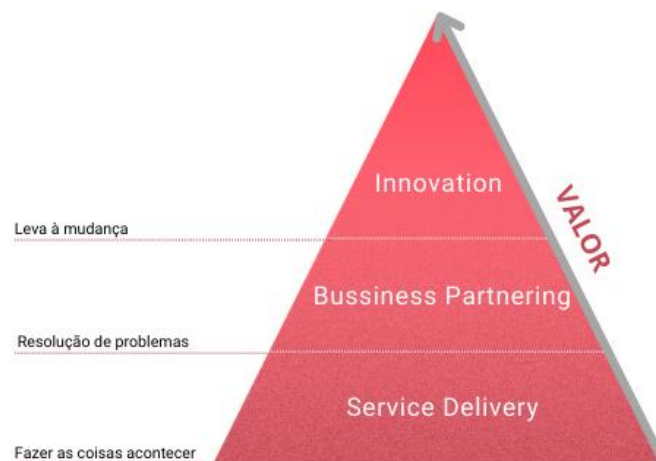
- Fluxo ascendente, é caracterizado pelas informações, sugestões ou críticas fornecidas pelos trabalhadores para chefia;
- Fluxo descendente, caracteriza-se pela comunicação feita do topo da organização para a base;

- Fluxo horizontal ou lateral, acontece na troca de mensagens entre pessoas com níveis hierárquicos iguais;
- Fluxo transversal, comunicação entre secções e departamentos independentemente dos níveis hierárquicos.

A comunicação interna vem acrescentar valor à organização, quando é encarada como um elemento de mudança.

Dennison (2014, citado em Veiga, I., 2019), apresenta um triângulo dividido em três partes, que representa o valor da comunicação interna perante a organização. Como surge na figura XX, a base do triângulo, é composta pelo *service delivery*, ou seja, a parte prática e reativa da comunicação interna que permite que as coisas aconteçam. Na segunda parte do triângulo está presente um *business partner*, que está diretamente ligado com a resolução de problemas e gestão de relações da organização com os *stakeholders*. No topo encontra-se a *innovation*, que leva à mudança e inovação gerando mais valor à empresa.

Figura 2- Triângulo de valor da comunicação interna



Fonte: Adaptado de Dennison (2014, citado em Veiga, I., 2019)

Diretamente ligado à comunicação interna surge o conceito *endomarketing* no universo das organizações. Este conceito é definido por Bekin (1995) como “ações de *marketing* orientadas ao público interno da empresa, para promover os seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente” (citado em Delgado, D., 2015, pp.4).

As iniciativas do endomarketing proporcionam uma melhor relação entre colaboradores e a empresa, pois há uma troca de informação e conhecimento, uma maior motivação e satisfação dos clientes internos possibilitando um maior empenho para alcançar os objetivos e metas organizacionais (Bekin, 1995, citado em Delgado, D., 2015).

Bekin (1995), refere alguns elementos que favorecem a implementação de um programa de *endomarketing*, nomeadamente ações com foco na formação e desenvolvimento dos trabalhadores, processos de recrutamento e seleção, programas de progressão de carreira, rede de informação por comunicação interna, ações de motivação, valorização, empenho e recompensa (Bekin, 1995, citado em Delgado, D., 2015).

### 1.3 Comunicação interna na hotelaria

Num empreendimento turístico, independentemente da sua classificação, a qualidade do serviço prestado é cada vez mais valorizado pelos clientes. Tornou-se um fator diferenciador para os hóspedes que esperam sempre um serviço de excelência e personalizado. Contudo para que o serviço seja de excelência é importante a participação e empenho dos colaboradores.

A comunicação numa unidade hoteleira é essencial para o sucesso da mesma, é importante haver uma difusão rápida e eficiente da informação. Relativamente às variáveis externas, a informação é importante para perceber o comportamento da concorrência assim como condições económicas, legais e políticas do país onde se encontra a organização. Ao nível interno, a comunicação, é crucial não só para a direção, como para a gestão do hotel, e subsequentemente avaliar o desempenho dos departamentos, metas, lucros, decisões, ordens e alterações (Özay Yildiz, 2015, citado em Machado, L., 2019).

A comunicação interna é uma parte crucial na gestão de um empreendimento turístico e é decisivo para alcançar os objetivos previamente definidos (Machado, L., 2019).

Atualmente, a gestão estratégica da comunicação, dentro de uma organização deve estar ligada de forma direta ao sistema de gestão de resultados (Caravantes, 2013, citado em Sousa, A., Hellmann, R., 2016). Esta gestão voltada para os resultados é a definição de objetivos a serem alcançados pela empresa, ou seja, trabalharem em conjunto de forma a melhorar o desempenho e proporcionar o crescimento da empresa. Segundo Caravantes (2013), relativamente ao produzido apenas nos sentiremos responsáveis se tivermos direta ingerência no mesmo (citado em Sousa, A., Hellmann, R., 2016, pp.7).

Na área da hotelaria, a gestão estratégica da comunicação e gestão de resultados deve ter uma atenção redobrada pois o serviço é prestado diretamente aos clientes, o que significa que a atenção dada aos trabalhadores tem uma grande influência no sucesso da unidade hoteleira.

Na hotelaria a comunicação oral é imprescindível e todos os departamentos devem utilizar a linguagem verbal e não verbal de forma coerente evitando o ruído. O ruído pode ser tanto físico, fisiológico, psicológico e semântico (Natale, V., 2020). O físico é um ruído difícil de controlar pois não depende dos interlocutores, são interferências do exterior como sons de trânsito, barulho de obras, fraco sinal de internet, entre outras (Natale, V., 2020). O fisiológico

está diretamente ligado à condição física do emissor e do recetor que prejudicam a atenção para a passagem da mensagem (Natale, V., 2020). Pode ser deficiência visual, auditiva, dores no corpo, fome, entre outras. O psicológico está relacionado a características da personalidade, humor ou estado de espírito (Natale, V., 2020). O semântico ocorre quando o emissor utiliza uma linguagem com termos desconhecidos ou difíceis de compreender (Natale, V., 2020). Leva a interpretações equivocadas pois o recetor não entende o real sentido da mensagem.

A comunicação escrita é uma comunicação pouco flexível, mas muito valorizada pois permite aos recetores relerem as comunicações quantas as vezes que entenderem. No entanto a comunicação escrita pode conter alguns problemas, tais como a utilização da linguagem verbal sem clareza e/ou coerência o que pode conduzir a uma interpretação e leitura errada da mensagem (Sousa, A., Hellmann, R., 2016).

São inúmeras as lacunas e os erros partilhados nas mensagens escritas, nomeadamente pelo excesso de detalhes, uso de palavras que não se enquadram no ambiente profissional e redundâncias em excesso (Machado Neto, 2012 citado em Sousa, A., Hellmann, R., 2016) que acabam por condicionar a qualidade da informação profissional trocada entre colaboradores. Estes erros acontecem dada a utilização de diferentes canais digitais tais como o e-mail, a intranet, e o WhatsApp, que ao serem utilizados de forma informal na vida pessoal dos trabalhadores, sem qualquer cuidado na linguagem utilizada, acaba por condicionar a qualidade da informação que se quer profissional. Esta situação acaba por promover a produção de mensagens com ausência de lógica, excesso de abreviações e modismos, tratamento inadequado, gentilizas desnecessárias, informações sem clareza e objetividade, para além do mau hábito de não se ver o que se envia (Sousa, A., Hellmann, R., 2016).

#### 1.4 Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos é caracterizada por uma conjugação de técnicas e estratégias administrativas concebidas para desenvolver uma conexão entre as pessoas e a organização, de modo a alcançar os objetivos organizacionais (Marques, C., 2020).

Segundo Storey (1995),

“GRH é uma abordagem distinta para a gestão do emprego, que visa alcançar uma vantagem competitiva através da implementação estratégica da força de trabalho altamente comprometida e capaz, usando uma variedade de técnicas culturais, estruturais e pessoais.” (Citado em Marques, C., 2020, pp.5)

Os recursos humanos deixaram de ser apenas um departamento funcional e secundário para se tornarem um departamento estratégico e central, do qual resulta uma vantagem competitiva para as empresas perante os seus concorrentes. Anteriormente os colaboradores eram

apenas um custo para empresa, hoje os trabalhadores deverão ser vistos como um recurso essencial e valorizados pelo trabalho desenvolvido.

Atualmente estamos na era da gestão estratégica dos recursos humanos, sou seja, uma gestão da mudança, da inovação, desenvolvimento da liderança e de equipas de alto desempenho, gestão do conhecimento e uma vantagem competitiva. (Hargie, O.,2016). Storey (1992) gerou duas formas de abordagem, GRH *soft*, que visa concentrar-se na formação dos trabalhadores, o desenvolvimento do compromisso e a participação, e GRH *hard*, que tem como objetivo concentrar-se em duas estratégias: estratégia de alcançar as metas organizacionais e estratégia de controlo de custo (citado em Marques, C., 2020). As decisões estratégicas dependem diretamente da qualidade da equipa de GRH, como por exemplo, na seleção dos colaboradores, avaliação do desempenho, compensação e o desenvolvimento de competências através de formações (Marques, C., 2020).

Também. Sias (2005), concluiu que se os empregados estiverem bem informados, são menos indecisos, logo estarão mais satisfeitos com trabalho realizado, tendem a fazer melhores decisões e têm por isso um melhor desempenho (citado em Hargie, O.,2016).

Na hotelaria os trabalhadores têm por defeito um contacto direto com os clientes, é essencial por isso que as empresas tenham um departamento de GRH eficaz. De acordo com Ferreira (2013), os trabalhadores têm uma grande influencia na perceção dos clientes relativamente à qualidade do serviço prestado e subseqüentemente na probabilidade destes se fidelizarem (citado em Marques, C., 2020).

De acordo com Almeida (2010) só se consegue atingir a excelência no turismo e na hotelaria se houver uma estratégia de GRH adequada, tornando as organizações mais competitivas (citado em Marques, C., 2020). É essencial motivar os colaboradores, para que estes tragam para o grupo de trabalho diferentes capacidades e competências para alcançar os objetivos organizacionais previamente definidos.

## Capítulo II- Caracterização do grupo Selina

Neste segundo capítulo irá ser descrito a marca Selina, a sua missão, visão, os valores por onde se guiam, toda a cultura preservada pela cadeia hoteleira e ainda uma explicação do público-alvo que pretendem atrair. Seguindo com apresentação o que é o ecossistema Selina e o que nele está incluído, como o alojamento, *cowork*, *food & Beverage*, *Tours and Transports*, *surf* e bem-estar e *retail*. Vai ser explicado ainda o Impacto, uma vertente muito importante para o mundo Selina e também como funciona o programa de fidelização, *Luna Loyalty*. Tendo em conta que o Selina tem uma imagem única e singular, será detalhado a linguagem visual utilizada em toda a comunicação global.

Por fim serão apresentados os hotéis que a cadeia hoteleira tem em Portugal, explicando as características de cada um individualmente.

### 2.1 Marca Selina

Selina não se caracteriza por ser uma cadeia hoteleira, mas sim uma marca e estilo de vida nómada. Segundo a revista Forbes “O Selina é o hotel nómada digital do futuro” (Forbes , 2018, s.p.). Rafael Museri e Daniel Rudasevski, os fundadores deste grupo, em 2007 viviam em Pedasí, no Panamá, administravam projetos imobiliários e ao mesmo tempo ajudavam o desenvolvimento da cidade o que possibilitou uma forte amizade com a comunidade local.

Os dois amigos, amantes de viagens e conhecedores de diferentes países idealizaram um projeto que, segundo eles, podia mudar o mundo, criando um alojamento que permite uma partilha de experiências dentro de uma comunidade entre os viajantes e os trabalhadores. Através dessa ideia, em 2014, nasceu o primeiro Selina em Venao no Panamá.

Citando Rafael Museri, “(...) Selina nasceu do desejo de celebrar o estilo de vida nómada: viver a experiência dos lugares mais lindos do nosso planeta, contruir uma comunidade, envolver-se com moradores e companheiros de viagem, trabalhar e desfrutar novas aventuras (...)” (Selina, s.d.<sup>a</sup>, s.p.).

O nome Selina é inspirado na deusa da Lua da mitologia grega, Selene. A escolha desta designação é justificada pelo facto da lua ser um elemento presente em todas as culturas do mundo, refletindo não só diferentes crenças individuais, como simboliza a criatividade, a inspiração, as viagens e o mistério (Selina, s.d.<sup>a</sup>).

O cliente tipo destes hotéis é alguém capaz de desfrutar, conectar-se e inspirar todos. É uma pessoa que consegue transformar uma simples experiência em algo memorável e que realiza as suas viagens com uma curiosidade infinita (Selina, s.d.<sup>a</sup>).

O Selina é muito mais do que um hotel, é um ecossistema flexível às necessidades do público-alvo que oferece hospedagem, *cowork*, música e arte, bem-estar, comida e bebida, impacto, compras e *surf* e viagens (Selina, s.d.<sup>a</sup>).

Podemos encontrar um Selina numa cidade global, por si só uma marca, como em lugares remotos, quiçá destinos ainda por emergir, ou até em aldeias isoladas onde o Selina é o único alojamento disponível. Atualmente está presente em 20 diferentes países e conta no total com 129 hotéis espalhados pela América Central, América do Sul, América do Norte, Europa, Ásia e Austrália (Fig.3).

Figura 3- Mapa dos hotéis Selina pelo mundo



Fonte: Selina (2020<sup>B</sup>)

### 2.1.1 Missão, Visão e Valores

Missão - O Selina inspira conexões autênticas e significativas com pessoas, lugares e comunidades pelo mundo (Selina, s.d.<sup>a</sup>).

A Visão passa pela criação de espaços físicos inspiradores e pelo desenvolvimento de uma plataforma dinâmica com produtos holísticos de estada e trabalho, oferecendo acesso global e contínuo aos hóspedes (Selina, s.d.<sup>a</sup>). O objetivo passa por tornar possível um estilo de vida nómada.

Os Valores seguidos no Selina são (Selina, s.d.<sup>a</sup>):

- Autenticidade - Promove uma conexão profunda com a comunidade local, respeitando a sua integridade cultural, fazendo com que cada unidade hoteleira permita a obtenção de experiências culturais diferentes.
- Impacto - Contribui de forma permanente para a comunidade local. A integridade é umas das crenças desta marca
- Simplicidade - A simplicidade está ligada ao lar, às memórias e à justiça.
- Flexibilidade - Hóspedes que procuram novas experiências e assumem riscos são a fonte de inspiração da marca. A flexibilidade e a adaptabilidade permitem ao ser humano crescer como indivíduo.

## 2.1.2 Cultura Selina

No Selina os empregados não são simples trabalhadores, mas sim parte de um movimento. Segundo Selina (s.d.<sup>e</sup>), “Não somos somente uma equipa, somos um movimento”. Como referido anteriormente a missão do Selina é inspirar conexões significativas, por isso criaram o *Blueprint*<sup>1</sup> como podemos ver na figura 4.

Figura 4- Blueprint do Selina



Fonte: Adaptado de Selina (s.d.<sup>e</sup>)

Na primeira linha está representada a experiência Selina, fazer novos amigos, e identifica os quatro sentimentos que os hóspedes devem sentir quando alojados numa unidade Selina, independentemente da unidade e localização da mesma.

Na linha relativamente ao comportamento do colaborador estão descritos os quatro comportamentos que cada colaborador deve adotar perante os *guests* para assim garantir a experiência desejada. Os colaboradores ao adotarem os referidos comportamentos (cuidar, compartilhar, ser criativo e conectar) passam a ser selina conectores<sup>2</sup>.

Na terceira linha é a cultura Selina e os valores intrínsecos que o movimento deve ter, nomeadamente ser autêntico, educacional<sup>3</sup>, ou seja, troca de conhecimentos e experiências, alegre e acolhedor. Na última linha, estão definidos os valores de uma liderança eficaz, honestidade,

<sup>1</sup> Blueprint: Ferramenta de desing thinking que tem como objetivo mapear ou guiar uma empresa internamente a nível de processos e contacto com os clientes (Selina, s.d.<sup>e</sup>) (Ceric, A., D'Alessandro, S., Soutar, G., Johnson, L., 2016, Março 1).

<sup>2</sup> Selina Conectores: São todos os trabalhadores do Selina que fazem com que a experiência seja possível. São os colaboradores que estão diariamente em contacto direto com os hóspedes.

<sup>3</sup> Cultura educacional: É uma cultura que permite educar a forma como viver em comunidade e permite ainda uma troca de experiências assim como conhecimentos.

inspiradora, empoderadora<sup>4</sup>, humilde. Independentemente do cargo desempenhado no Selina, todos os colaboradores são imprescindíveis para dar vida ao movimento.

No entanto este *blueprint*<sup>5</sup> pode ter uma leitura de forma vertical, cada nível influencia o resultado do nível acima. A liderança praticada cria a cultura facilitando os comportamentos dos trabalhadores que guiam a experiência dos hóspedes. Em conclusão, este *blueprint* serve para guiar toda a comunidade Selina e inspirar ligações autênticas e significativas (Selina, s.d.<sup>e</sup>).

#### 2.1.2.1 Público-Alvo

O Selina tem 5 grandes grupos de clientes, nos quais se foca quando cria, promove e vende os seus produtos, nomeadamente:

- Nómadas digitais - Este é o principal público da marca, distinguem-se dos outros grupos pelo facto de serem pessoas que procuram a conexão com a comunidade local assim como com o mundo exterior. Têm disponibilidade para viajar a qualquer momento e alojarem-se por períodos de duração indeterminada.
- Mochileiros - São viajantes que procuram estar sempre em movimento ficando alojados em acomodações com preços acessíveis, conciliando novas experiências e a proximidade com a comunidade local.
- Jovens profissionais - Indivíduos cujas idades estão compreendidas entre os 24 e os 32 anos que procuram o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Pretendem ficar alojados num local confortável e confiável para que possam conhecer novas culturas descobrir o mundo sem perderem o foco e a produtividade nas respetivas atividades profissionais.
- Trabalhadores remotos - Pessoas focadas nos seus negócios ou simplesmente viajantes pelo mundo que organizam as suas viagens priorizando o seu trabalho e responsabilidades. Este grupo depois das horas de expediente procuram experiências locais, atividades de lazer assim como excursões ao ar livre.
- Comunidade local - Neste grupo estão abrangidos os empreendedores locais e pessoas inovadoras que apresentam uma grande conexão e entusiasmo com a sua cultura, tradições e história do país.

Dentro dos principais públicos existem cinco subgrupos que passam pelos viajantes de férias que englobam jovens que pretendem sair da sua rotina, procurando um lugar que lhes permite esquecer dos seus problemas e ter uma experiência diferente; os viajantes “*non-stopper*” são

---

<sup>4</sup> Liderança empoderadora: conjunto de comportamentos do líder que permitem aos colaboradores perceberem o seu significado e confiança no seu trabalho, participação e autonomia (Almeida, A., 2020).

<sup>5</sup> Blueprint: Ferramenta de desing thinking que tem como objetivo mapear ou guiar uma empresa internamente a nível de processos e contacto com os clientes (Selina, s.d.<sup>e</sup>) (Ceric, A., D’Alessandro, S., Soutar, G., Johnson, L., 2016, Março 1).

curiosos, mente aberta, tem necessidade de se sentir ativos com atividades de desporto, culturais e sociais e viajam indefinidamente, sempre a trabalhar para poupar para a sua próxima viagem.

O terceiro subgrupo são os funcionários corporativos que inclui trabalhadores full-time que viajam por negócios e que até então ficavam em hotéis tradicionais, mas que, entretanto, passaram a procurar diferentes experiências. Existem ainda os criadores que viajam à procura de inspiração para a sua arte, nesse sentido o Selina, assume-se como um verdadeiro entreposto de contactos, facilitando a proximidade entre os artistas e a comunidade local. Por fim há os F&B nómadas<sup>6</sup> que é um grupo constituído por cozinheiros, mixólogos, proprietários de restaurantes e jornalistas gastronómicos que viajam com o objetivo de aprender novas técnicas, receitas locais, sabores e diferentes formas de usar os ingredientes, ou seja, que procuram explorar não só a cultura local como a cozinha tradicional (Selina, s.d.<sup>a</sup> ; Selina, 2020<sup>A</sup>).

### 2.1.3 Ecossistema Selina

De forma a oferecer a melhor experiência possível, são proporcionados oito diferentes produtos. O grande objetivo é proporcionar uma abordagem holística na hospitalidade, identificando as diferentes necessidades dos hóspedes, para as poder satisfazer fazendo-os sentir em casa (Selina, s.d.<sup>b</sup>).

#### 2.1.3.1 Alojamento

A acomodação, principal fonte de receitas, não é avaliada por estrelas ou segmentos, mas sim com referências que remete os clientes para experiências do tipo, desfrute de um sono profundo em camas confortáveis, lençóis suaves e casas de banho limpas.

Dentro da acomodação existem três tipos de oferta: quartos comunitários, quartos privados, acomodações únicas (Selina, s.d.<sup>b</sup>).

Os quartos comunitários vão desde as 4 camas a 20 camas, podendo ser vendidos como privados quando se trata de grupos de amigos. Alguns Selinas disponibilizam também quartos comunitários femininos que são somente para as mulheres e incluem uma área de beleza. Estes quartos são para os hóspedes que procuram poupar dinheiro para viverem outras experiências e também para quem deseja conhecer e conectar-se com outras pessoas (Selina, s.d.<sup>b</sup>).

Dentro dos quartos privados existem 4 tipologias, o Micro que é o mais económico, que inclui somente uma cama de casal e um armário, com casa de banho partilhada. O quarto padrão que é maior que o anterior e conta com casa de banho privativa. Existem as *suites*, que são espaços maiores, com camas *king size*, casa de banho privativa, minibar e televisão. Por fim existem os *lofts* que oferecem toda a comodidade, tal como se os clientes estivessem em suas casas, cama

---

<sup>6</sup> F&B nómadas– São profissionais de *Food and Beverage* que viajam de forma aprenderem novas receitas e técnicas vivendo em contacto com outras culturas.

*King size*, casa de banho privada, minibar, televisão, secador de cabelo, secretária, vaporizador de roupas, pequena biblioteca e música ambiente. Estes últimos podem ser vendidos a empresas para eventos privados (Selina, s.d.<sup>b</sup>).

Na acomodação única existe o *glamping*, *teepee* (tendas) e o cilindro. O camping luxuoso (*glamping*) permite um acampamento na natureza de forma completamente confortável, constituído por 3 grupos *glamping standard*, *suite* e *loft*. Estas categorias vão melhorando no que concerne à dimensão dos quartos, das amenities, dos extras e do preço (Selina, s.d.<sup>b</sup>).

Os *teepee* são adequados para quem procura uma experiência diferente. Existem duas categorias, as micro e as *standards* que têm como base uma cama *queen size*, quatro almofadas, édredon, uma casa de banho partilhada, à medida que o preço vai subindo serão acrescentados diferentes extras. A última tipologia oferece quartos em formato de cilindro proporcionando aos hóspedes uma viagem ao futuro. São cubículos longos que incluem o mesmo que os *teepee*, e cujo preço será conforme a quantidade de extras requeridos.

O que diferencia estes quartos é a sua decoração. Pois a arte é a alma do Selina. Outro aspeto diferenciador é o facto dos quartos, com exceção das *suites*, não disponibilizarem televisões. Esta medida tem como objetivo incentivar os hóspedes a saírem dos quartos e a criar conexões.

### 2.1.3.2 Cowork

O *cowork* é um espaço dedicado ao trabalho remoto, onde se pode alugar uma secretária por dias, semanas ou meses. Este espaço não está incluído no preço do alojamento sendo pago à parte. Existem dois tipos de secretárias:

- ❖ *Hot desk*, com aluguer diário, semanal ou mensal e contam com uma cadeira e um candeeiro. Neste tipo os hóspedes têm que procurar todos os dias as que estão disponíveis pois não podem ser reservadas, sendo a opção mais económica (Selina, s.d.<sup>b</sup>).

- ❖ *Dedicated desks*, com aluguer mensal ou anual e estão equipadas com um candeeiro, cadeira e um espaço para arrumação. Este tipo de secretárias são reservadas e têm o nome do hóspede (Selina, s.d.<sup>b</sup>).

O *cowork* disponibiliza vários espaços comuns como uma cabine telefónica, esta dedicada para quem precisa de fazer chamadas importantes, de curta duração e confidenciais, não sendo necessário reserva. sala de reuniões e cozinha. As salas de reuniões são especialmente para os hóspedes que alugaram as *dedicated desks*, nesse sentido têm tomadas universais, uma tela e cabos para se conectar os computadores. Por fim a cozinha que é uma área gratuita somente para os hóspedes do *cowork*, disponibiliza café, chá e fruta todos os dias, permite ainda que os

utilizadores guardem a sua comida no frigorífico. Existe ainda um espaço com impressoras que está acessível a todos os utilizadores (Selina, s.d.<sup>b</sup>).

Outro espaço que se pode alugar são os escritórios, um espaço privado, normalmente alugados por pequenas empresas e equipas locais. Estes têm cadeiras ergonómicas, mesa, candeeiros e espaço para arrumações, impressora e ainda equipamentos tecnológicos para apresentações (Selina, s.d.<sup>b</sup>).

### 2.1.3.3 *Food & Beverage*

O Selina considera o F&B imprescindível para criar conexões autênticas e significativas, por isso o F&B foi dividido em 5 níveis:

Pequeno-almoço e *Brunch* - considerada a refeição mais importante do dia, é servido entre as 6h e as 12h e o *brunch* é servido das 11h30 às 15h (Selina, s.d.<sup>c</sup>).

*Grab&Go* - oferece uma opção rápida de refeição, tal como um café, uma bebida ou um *snack*. Está disponível 24 horas por dia (Selina, s.d.<sup>c</sup>).

*Graden* - estes oferecem um ambiente divertido, com boa energia e permitem que os hóspedes comam, socializem e festejem. São produtos *Fast Casual* F&B servidos num espaço comum e social perfeito para se fazer amigos e comer uma boa refeição. Dentro dos Selina *Garden* existem seis diferentes tipos de restaurantes: *Akoni Volcano Bowls*, *Cock N Tail*, *Papa Pepinos*, *Magnetic Burger*, *Lucky Loco Tacos*, *Zarqa Wraps*. cada um oferece diferentes tipos de comida e música ao vivo. Este tipo de F&B pode ser ainda operado por restaurantes parceiros, e semanalmente contam com a presença de *DJs* (Selina, s.d.<sup>c</sup>).

Bar e Restaurante - é o espaço que acolhe os hóspedes desde o pequeno-almoço até ao jantar, propondo comidas saudáveis, bebidas e animação. Dentro do universo Selina existem três principais marcas de bares e restaurantes: *Power Plant*, marca especializada em comida e bebidas vegetarianas e veganas, *Howme* é uma loja com café artesanal caracterizado por um ambiente descontraído e causal e o *80:20* caracterizado por ter um menu em que 80% das receitas são obtidas no Livro de Receitas Selina e os 20% restantes são receitas desenvolvidas pelo *chef* do hotel com inspiração nos pratos locais (Selina, s.d.<sup>c</sup>).

### 2.1.3.4 *T&T- Tours and Transports*

O produto T&T faz sempre parte de todos os Selinas e permite que os hóspedes se conectem com os locais e com os outros hóspedes. Resultam de parcerias estabelecidas com empresas locais, que conhecem bem as cidades, possibilitando aos hóspedes viverem uma experiência única (Selina, s.d.<sup>d</sup>). Este produto oferece tours pela cidade e arredores, atividades radicais como *surf* ou SUP, atividades tradicionais operados pela comunidade local, alugueres de equipamentos, para

além de outras atividades e serviços tais como o transporte de clientes do hotel para o aeroporto ou entre Selinas. As ofertas de T&T estão disponíveis na *App Selina* e no *Website*, quanto é reserva da *tour* é efetuada na recepção.

#### 2.1.3.5 *Surf* e Bem-Estar

Um dos pilares do Selina é o bem-estar, físico e mental. Neste sentido existem dois serviços importantes, o *surf* e o *wellness*.

Para facilitar o reconhecimento dos melhores *spots* de *surf*, foi criado o *Selina Surf Club*, que tem como objetivo conectar as pessoas aos melhores locais para realizar esta atividade. Nem todos os Selinas têm este *club* pois nem todos estão sediados em locais com as condições para tal. No *Selina Surf Club* é possível aprender *surf*, SUP, *Kite surf* e *snorkeling* (Selina, s.d.<sup>d</sup>),

Dentro do *wellness*, existe pelo menos uma atividade diária grátis para os membros *Luna* (membros do plano de fidelização Selina), que poderá ser corrida, meditação, yoga, aulas de dança e *fitness*. Existe a opção de massagens, administradas por profissionais e o acesso a ginásios locais para que os hóspedes possam treinar em local adequado (Selina, s.d.<sup>d</sup>).

#### 2.1.3.6 *Retail*

Em todas as localizações, o Selina oferece aos hóspedes, uma loja de *retail* completa com artigos de conveniência, roupa e itens da própria marca. Existem três tipos de produtos que os *guests* podem encontrar e que corresponderão às suas necessidades (Selina, s.d.<sup>d</sup>):

- Conveniência<sup>7</sup>
- Marca Selina: estes produtos são *merchandising* da marca que irá reavivar a memória da experiência vivida e conseqüentemente construir consciência da marca, tais como, *T-shirts*, chapéus e *tote bags*.
- Consignação: esta é uma forma do Selina permitir que os artesãos locais promovam os seus produtos assim como vendê-los. São diferentes acessórios tais como camisas, equipamento de *skate* ou *surf* e óculos de sol.

A área de *retail*, pode estar localizada em diferentes espaços (Selina, s.d.<sup>d</sup>).

- Num carro móvel;
- Na recepção;
- Um espaço somente dedicado ao *retail*.

---

<sup>7</sup> Conveniência: são itens de necessidade básica e que corrigem o esquecimento de diferentes artigos tais como produtos de higiene pessoal, *snacks*, carregadores universais ou cabos USB.

## 2.1.4 Impacto

O departamento de Responsabilidade Social Corporativo é uma vertente com impacto para o Selina. Tem como objetivo fazer a diferença nas comunidades locais onde os Selinas estão localizados, fortalecendo o relacionamento, envolvendo os hóspedes e as equipas de trabalho em desafios sociais, ambientais e económicos, contribuindo para uma cultura de retribuição, observando e perseguindo os Objetivos Globais para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (Selina, s.d.<sup>f</sup>).

As áreas de foco para o impacto são:

- Promover oportunidades económicas para todos;
- Criar um ambiente próspero;
- Fortalecer iniciativas para uma educação de qualidade.

Na figura 5 pode-se observar a forma como são alinhados os Objetivos Globais para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas com as áreas de foco.

Figura 5- Alinhamento dos Objetivos Globais de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas com o Selina



Fonte: Selina (s.d.<sup>f</sup>).

Para que a referida missão seja atingida, existe uma estratégia de impacto dividida em quatro partes (Selina, s.d.<sup>f</sup>):

→ Programa de hospitalidade Selina *Gives Back*

É a principal iniciativa de impacto, que tem como objetivo diminuir o desemprego e fornecer conhecimento e técnicas a comunidades vulneráveis na área da hospitalidade. Este programa permite a criação de oportunidades e desenvolvimento da comunidade local.

É criado um projeto escolar, dedicado a pessoas com dificuldades financeiras extremas, desempregados, imigrantes, refugiados, ou alojados em casas de acolhimento, podem se inscrever diretamente no selina ou através de parcerias com associações não governamentais. Os trabalhadores doam horas de trabalho para ensinar a parte teórica e prática da hospitalidade e da posição em questão.

Em 2020, devido à pandemia do Covid-19, o Programa de Hospitalidade foi transformado num formato *online* que inclui módulos interativos *online*, com foco na hospitalidade e desenvolvimento pessoal e testes remotos por cada módulo e uma avaliação final pós-programa.

→ Programa de Impacto

Os programas de impacto são atividades semanais, sem custos adicionais e realizados na unidade hoteleira. Oferecem benefícios sociais, económicos ou ambientais para fortalecer as comunidades locais. Como por exemplo aulas de bem-estar para a comunidade local, aulas de natação para crianças, limpeza de praias ou florestas, *workshops* de arte e música para as crianças.

→ Envolvimento da comunidade local

Relacionamentos com as empresas locais, governo e vizinhos de forma a identificar as necessidades da comunidade local para poder trabalhar em conjunto em prol dessas necessidades. São feitas parcerias e promovidos os negócios locais.

→ Cultura de impacto trabalhadores

Os colaboradores são incentivados a doar 2% das suas horas de trabalho para os eventos de impacto realizados nos Selinas, disponibilizando o tempo e as suas competências junto da comunidade local onde trabalham.

No ano de 2020 devido à pandemia do Covid-19 foram implementadas a nível global quatro novas iniciativas (Selina, s.d.<sup>f</sup>), nomeadamente:

- Acomodação para profissionais de saúde;
- Acomodação subsidiada para funcionários;
- Fundo de Auxílio aos Funcionários Selina;
- Gestão Ambiental e Social.

O Fundo de Auxílio aos Funcionários Selina tem como objetivo a angariação de dinheiro, com o contributo de todos os trabalhadores das unidades hoteleiras, de forma ajudar famílias Selina a comprarem comida, manter a casa e fornecer a medicação necessária aos familiares.

Gestão Ambiental e Social onde está incluído o protocolo atualizado de envolvimento da comunidade local, procedimento de relações com a comunidade, audiências públicas, sistema de gestão ambiental e social-Energia, Água e Resíduos e por fim eficiência e redução.

### 2.1.5 Programa de Fidelização

O *Luna Loyalty* é o programa de fidelização criado pelo Selina que oferece benefícios aos hóspedes que reservem através do website ou da aplicação do hotel. Um membro *Luna* tem a garantia de um melhor preço pois ao reservar através das plataformas Selina não fica sujeito a taxas adicionais, tem direito a uma bebida grátis no dia do *check-in*, um desconto de 10% no *retail*, ganha 10 *Luna Tokens* por cada 1€ gasto em reservas diretas que mais tarde podem ser trocados por uma noite grátis, tem acesso à troca de livros em todas as localizações e ainda tem direito a 1 atividade *wellness* por dia (Selina, s.d.<sup>8</sup>).

### 2.1.6 Linguagem Visual

Esta marca tem um universo próprio que foi criado para definir a sua apresentação visual e design gráfico. A comunicação com os hóspedes, potenciais clientes, investidores e funcionários tem como base este universo (Selina, s.d.<sup>9</sup>). Como se pode observar na figura 6, o universo ainda que dividido em diferentes partes, no entanto todas essas partes estão conectadas entre si e são essenciais para a experiência total. As palavras base do universo Selina são a mente, o espírito, o corpo, a terra, a diversão, a arte, o bem-estar, e o trabalho.

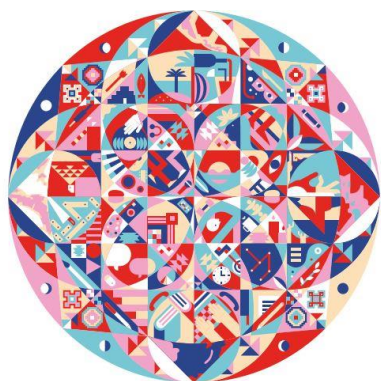
Figura 6- Universo Selina



Fonte: Selina (s.d.<sup>9</sup>)

Existem elementos-chave que fazem parte da linguagem global desta marca como é o caso das ilustrações inspiradas no universo Selina (fig.7), e o logotipo (fig.8) que é obrigatório em toda a comunicação visual, as principais cores (fig.9), as duas fontes específicas Selina (fig.10), as fotos e os vídeos e ainda as fases da lua (fig.11).

Figura 8- Ilustrações inspiradas no universo Selina



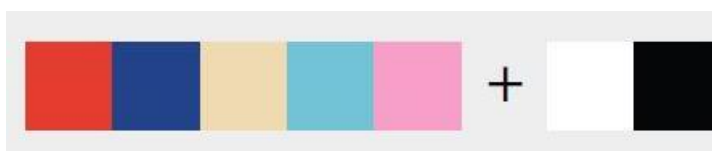
Fonte: Selina (s.d.<sup>h</sup>)

Figura 7- Logotipo

*Selina*

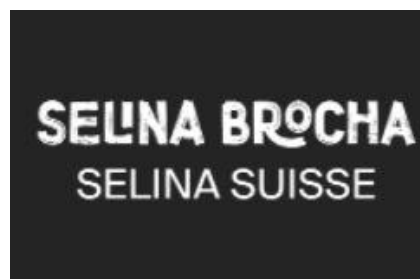
Fonte: Selina (s.d.<sup>h</sup>)

Figura 10- Paleta de cores



Fonte: Selina (s.d.<sup>h</sup>)

Figura 9- Principais fontes Selina



Fonte: Selina (s.d.<sup>h</sup>)

Figura 11- Elemento visual obrigatório, Fases da Lua



Fonte: Selina (s.d.<sup>h</sup>)

Esta linguagem visual é utilizada em toda a comunicação global, no entanto cada país tem a sua linguagem visual e os seus materiais de comunicação de forma a ser relevante para os mercados locais. A criação de cada visual passa por um processo criativo, ou seja, investigar a influência do país criando um painel semântico com os padrões emblemáticos, formas e cores do país (Selina, s.d.<sup>h</sup>). Após a criação do painel é possível reunir as cores predominantes e criar a paleta de cores específicas, prosseguindo a criação de um padrão de acordo com as formas identificadas no painel inicial. Este processo é feito para todos os países e é ainda realizada uma paleta de cores para cada hotel.

## 2.2 Hotéis Selina em Portugal

Cada país tem o seu painel semântico contando com imagens características desse local assim como as cores específicas. Portugal, como podemos ver na figura (fig.12), é identificada pelos elétricos, os famosos padrões de azulejos e as casas pintadas de cores vivas.

Figura 12- Painel semântico de Portugal



Fonte: Selina (2018)

Em Portugal, o grupo Selina têm seis propriedades. Conta com duas no norte do país, Gerês e Porto, possui três no centro, Peniche, Ericeira, Lisboa e uma no Sul, em Vila Nova de Milfontes. Todas estas unidades hoteleiras têm serviços idênticos, tais como restaurantes, bares, *WiFi* grátis, festas e eventos sociais, piscinas ou *jacuzzis*, atividades de bem-estar, salas de *yoga*, *tours* e transportes, cozinhas equipadas, eventos de arte e cultura, salas de cinema, amigos dos animais, espaços *cowork*, terraços e oportunidades de voluntariado. Dependendo da localização poderão ser proporcionadas diferentes atividades marítimas tais como *surf*, SUP ou *kayak*. O espaço de *cowork* também poderá ter diferentes tamanhos de espaço e serviços oferecidos.

O primeiro Selina aberto na Europa foi no Porto, no terceiro trimestre de 2018 (Marketeer, 2018). Está localizado no centro da cidade, na Rua das Oliveiras, inserido num bairro boémio. Permite viver a verdadeira essência da cidade conjugando as tradições e a cultura com o núcleo artístico criado pelo Selina. Nas redondezas existem bibliotecas, livrarias e locais alternativos algo que completa a experiência. Este Selina tem a narrativa “geração de Orpheus” caracterizado pelo grupo que introduziu o Modernismo na arte em Portugal, visando trazer a atitude dessas gerações para o século XXI (Selina, s.d.).

Depois do sucesso deste primeiro hotel, seguiu-se a abertura no ano seguinte dos Selina *Secret Garden* Lisboa, Selina Ericeira e Selina Milfontes.

O Selina Ericeira está localizado no centro da vila, Estrada de Mafra, nº 26, e tem vista privilegiada para o mar. O hotel oferece todos os dias pacotes de aulas de *surf* ou de *SUP* e aulas de *yoga*. O conceito deste hotel é a comunidade, *surf* e elementos naturais.

O Selina Milfontes está sito na vila piscatória de Vila Nova de Milfontes, na Rua dos Carris nº 9. O seu conceito é uma casa de pescador com elementos relacionados com o Alentejo e *vibes* rurais, sendo as palavras-chave textura, contador de histórias, elegante, rústico, terrestre (Selina, 2019).

Em fevereiro de 2020 nasce o Selina mais remoto em Portugal, no Gerês, localizado em Lugar de Cubos, Vilar da Veiga, caracterizado pela tranquilidade e natureza e ideal para retiros.

Por último, abriu o Selina Peniche em 2020, localizado na Avenida do Mar, em Ferrel, a 5 minutos a pé da praia do Baleal. Este alojamento é definido pela comunidade, *surf*, água e *skate*. A rampa de *skate* à entrada e o *underground club* localizado na garagem são as principais atrações deste Selina.

Todos estes alojamentos oferecem um completo programa diário de eventos que inclui atividades de bem-estar, eventos de comunidade e *network*, *workshops*, sessões de *DJ* e concertos ao vivo. Oferece ainda *tours* aos locais vizinhos ou até mesmo às cidades.

### 2.2.1 Selina *Secret Garden*

O Selina *Secret Garden* está localizado no centro da cidade de Lisboa, entre Cais do Sodré, Santos e Chiado, no Beco do Carrasco, num bairro calmo e boémio onde se pode viver tal como um qualquer lisboeta. Está rodeado de livrarias, galerias de arte, espaços alternativos, restaurantes tradicionais e espaços de diversão noturna.

Esta propriedade tem o conceito de selva na cidade, daí ser o *Secret Garden*, traduzindo Jardim Secreto, e uma decoração predominante de flores e árvores. Tem como elementos-chave o terraço, música e arte de rua.

Oferece 198 camas distribuídas por 73 quartos, sendo:

- *Suite +*: é o maior quarto do alojamento com uma cama *king size*, uma casa de banho privativa e uma pequena sala de estar. É dos únicos que tem um projetor e um ecrã para se ver filmes. Como *amenities* tem gel de duche, loção corporal, champô, amaciador e lençóis de algodão.

- *Suite*: Oferece uma casa de banho privativa uma cama *king size* e um sofá. Em relação às *amenities* são as mesmas que a tipologia *Suite +*, gel de duche, loção corporal, champô, amaciador e lençóis de algodão.
- *Standard*: Dispõe de uma cama *queen size*, um armário e uma casa de banho privativa. Oferece roupa de cama, gel de duche e toalhas.
- *Micro*: Este tipo de quarto é para aqueles hóspedes que querem viver a experiência Selina, mas preferem ter o seu próprio espaço para descansar. Tem uma cama de casal, , roupa de cama, gel de duche e toalhas. A casa de banho é partilhada.
- *Dormitórios de 6, 8 e 10 camas*: Este é a opção clássica Selina. São beliches, com cortinas individuais e cada cama tem uma prateleira com fecho, luz individual, tomadas USB e um cacifo. A casa de banho é partilhada. As *amenities* desta tipologia são roupa de cama, gel de duche e toalhas.

São ainda disponibilizadas de forma continua diferentes áreas comuns tais como a cozinha comunitária equipada com dois fornos, dois micro-ondas, três fogões elétricos, dois frigoríficos, armários com todos os utensílios necessários para cozinhar e ainda espaços para que os hóspedes possam guardar os seus alimentos. Existe também uma piscina exterior, localizada no pátio, com algumas espreguiçadeiras e chapéus. Para os hóspedes com estadas mais longas, existe a possibilidade de lavarem as suas roupas na lavandaria *self-service*, que conta com duas máquinas de lavar e uma de secar.

Na receção existe o espaço de *G&G*, onde os hospedes têm à sua disposição uma variedade de bebidas e *snacks*, e ainda a zona de *retail* com parcerias locais e *merchandising* Selina. Estes podem ainda usufruir da sala multiusos que é utilizada para cinema, prática de bem-estar e outros para eventos. Outra *facilitie* e uma das maiores atrações do *Secret Garden* é o terraço com uma vista sobre a cidade (Fig.13).

Figura 13- Terraço Selina Secret Garden



Fonte: Selina (s.d.<sup>k</sup>)

Em relação ao restaurante e ao bar, *Secret Garden*, os mesmos são operados pelos Vícios de Mesa, das 8 da manhã às 11 da noite. Oferecem pequenos-almoços, menu de almoço económico, pizzaria, *cocktails* e música ao vivo.

O *cowork* do Selina *Secret Garden* tem capacidade para 42 pessoas, sendo 17 em *dedicated desks* e 25 em *hot desks*. Para além de uma cozinha com café, chá e fruta, 3 *phone booths* para reuniões, incluído no preço diário e mensal, tem disponível ainda dois escritórios para alugar.

Relativamente aos eventos, existe um programa bastante completo com eventos diários e semanais. Estes são divididos em quatro categorias, nomeadamente: *wellness*, *community*, *cowork* e restaurante.

Na categoria de *wellness* há todas as semanas *hatha yoga*, *vinyasa yoga*, *functional training* e meditação às 8h, 9h ou 18h estado sujeito a mudanças da atividade e do horário todos os meses.

Na categoria da comunidade são eventos obrigatórios a nível global, sendo que no Selina de Lisboa é somente praticado o *welcome drink*, ou seja, os hóspedes têm no *check-in* a oferta de uma bebida.

No *cowork* há uma grande variedade de eventos de forma a garantir a conexão e partilha de experiências a todos os hóspedes. Todas as terças e quintas-feiras é feito o *nomadic coffee*, um *coffee break* de meia hora para que os hóspedes se possam conhecer e partilhar experiências. Todas as quartas há o *Cowork Talkfest* onde os empreendedores locais ou *coworkers* vão falar sobre os seus negócios ou ideias inovadoras. Às terças-feiras é a noite de cinema e todas as quintas há uma *happy hour* especial para o *cowork*. Esta programação muda todos os meses podendo haver lugar a novos eventos por supressão dos existentes.

Relativamente ao restaurante há todas as semanas sessões de *DJs* e concertos ao vivo.

#### 2.2.1.1 Recursos humanos e organograma

Relativamente aos recursos humanos, este hotel, seguindo o exemplo de toda a cadeia hoteleira, caracteriza-se pelo facto de não ter um número fixo de colaboradores pois vai variando de acordo com as épocas, na época alta são admitidos mais colaboradores na época baixa a folha salarial terá um menor peso. Além disso o Selina é apologista do voluntariado, por isso grande parte dos seus trabalhadores são voluntários que trocam refeições e alojamento por trabalho.

Os departamentos das finanças, comunicação e vendas são tratados a nível nacional, no entanto têm que seguir os *standards* dos departamentos a nível global, isto faz com que o teletrabalho faça sentido e seja permitido.

Em relação à formação dos trabalhadores, é realizada através de uma ferramenta online, *Ledo*, durante as primeiras duas semanas e posteriormente nos seus postos de trabalho.

Tendo em conta ao departamento de *marketing* e experiência é composto pela Beatriz Ebert, a diretora de experiência de Lisboa, Ericeira, Peniche e Milfontes e o departamento de comunicação e redes sociais é liderado pela Sara Alho, diretora regional de Portugal, Áustria e Grécia, e pela sua assistente Maria Moskat.

## Capítulo III – Descrição do estágio

Ao iniciar o mestrado, e face às opções de escolha, nomeadamente dissertação, projeto ou estágio, a minha opção recaiu sobre o estágio curricular, para assim obter o grau de Mestre na área de Gestão e Direção Hoteleira. Atualmente a experiência é uma mais-valia e um forte atributo para alcançar um futuro emprego. O estágio permite não só ter contacto com o mundo do trabalho, como colocar em prática os conhecimentos, entretanto adquiridos e simultaneamente melhorar as *soft skills*. Após vários meses de pesquisa e envio de currículos, iniciei o estágio no *Selina Secret Garden* em Lisboa.

O estágio teve início a 13 de setembro de 2021 e terminou a 14 de junho de 2022, perfazendo nove meses, com 8:00 horas diárias, com duas folgas semanais e a possibilidade de trabalho remoto. Este período de estágio foi dividido em 2 fases: a primeira na posição de *Marketing & Experience* e a segunda na posição de *Destination Communication* (Tabela 1).

Tabela 1- Período de estágio

POSIÇÕES	2021			2022						
	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
MARKETING & EXPERIENCE	█									
DESTINATION COMUNICACION				█						

Fonte: Elaboração própria

### 3.1 Marketing & Experience

Nos primeiros três meses estive na posição de *Marketing & Experience*, que está ligada às operações e fica sediada no *Selina Secret Garden*. Durante a primeira semana foram realizadas diferentes ações de integração, nomeadamente uma visita ao hotel para um reconhecimento das instalações, reuniões do *staff* para conhecer toda a equipa e realizei a minha formação na plataforma *Ledo*, de forma a obter um primeiro conhecimento da marca *Selina*, nomeadamente quanto à forma como comunicam, quais as condições oferecidas pelo hotel, como realizar os procedimentos básicos de *check-in* e *check-out*, como interpelar os hóspedes nos quartos e ainda como funcionam as múltiplas plataformas utilizadas pelo *Selina* (*Winks*, *Tripleseat*, *Redzy e Bynder*).

Nas semanas seguintes estive no *cowork* a dar assistência à supervisora, tendo como principais tarefas a colocação da música ambiente, cuidar da cozinha colocar café na máquina, repondo a fruta e lavando a louça suja, atualizando a comunicação com os novos *flyers*,

questionando os *guests* se haviam pago o espaço e realizando apresentações de como funciona o *cowork*, nomeadamente a potenciais e novos clientes.

Fui tendo algumas reuniões com a minha chefe, Beatriz Elbert, para a definição do estágio, mais especificamente pensar que eventos poderiam ser desenvolvidos na área do impacto e do *cowork* para os meses seguintes, discutir ideias e definir o programa de eventos para os meses vindouros.

Todas as terças e quintas-feiras realizei o *Nomadic Coffee*, que consiste num *coffee break* de meia hora em que os *coworkers* se conectam uns com os outros falando maioritariamente sobre os seus trabalhos e o motivo pela qual estão em Portugal. A minha tarefa era organizar a mesa com café, chá, canecas, um bolo feito pelo *chef*, fruta e acima de tudo conviver com os hóspedes.

Utilizei a plataforma *Bynder*, o banco de fotos e de *templates* do Selina, para elaborar *flyers* de forma a comunicar os eventos a realizar. Trabalhei, também, no *Tripleseat*, uma outra plataforma muito utilizada na empresa e que serve para fazer a comunicação dos eventos grátis (*wellness*, *cowork*, música). Assim que os eventos são colocados neste serviço ficam visíveis tanto no *website* assim como na aplicação Selina. A minha tarefa era colocar os eventos do *cowork* na referida plataforma.

Tive a oportunidade de organizar seis eventos em total autonomia para a comunidade *cowork*. Comecei por criar todas as quartas-feiras a rúbrica *Cowork Talkfest*, que consistia numa conversa informal, trazendo um convidado da comunidade Selina, um empreendedor de Lisboa ou simplesmente alguém que com conhecimentos em alguma matéria e desejasse partilhar a mesma, de forma a interligar a comunidade *cowork* com a comunidade local. O objetivo destes eventos passa por inspirar as pessoas de forma a estimular ideias e dar visibilidade aos projetos da comunidade empreendedora de Lisboa e de Portugal em geral.

O primeiro evento realizado foi sobre BioVivos, super-alimentos sustentáveis que são comercializados tal, como o próprio nome indica, vivos. Estes alimentos, agradáveis e saudáveis *snacks*, eram produzidos por um agricultor *designer*, que não só os produzia em modo biológico sem recurso a pesticidas, como apenas utilizava um mínimo de água e eletricidade. O segundo evento foi dirigido aos nómadas digitais, relativamente às taxas a pagar em Portugal, negócios das criptomoedas, nomeadamente, as *bitcoins* e os *non-fungible tokens* (NFTS) e como funcionam.

A terceira conversa foi sobre uma nova aplicação a “*Explor: Tourism App*”, desenvolvida por uma jovem empreendedora, que utiliza fatores como a personalidade e a emoção de cada utilizador, e as suas preferências, para encontrar a melhor experiência turística em tempo real, filtrando tudo o que não faz sentido e escolhendo a melhor combinação entre as opções disponíveis.

O último evento foi sobre a empresa *Ccrave*, uma plataforma de comércio online, focada no estilo de vida circular, cujo objetivo passa por acelerar o impacto e o sucesso comercial das marcas circulares.

A outra rúbrica de eventos criada foi as *Impact Talks*, ou seja, conversas sobre impacto podendo ser ambiental ou social. O conceito baseou-se numa conversa informal, trazendo um convidado da comunidade Selina, um empreendedor de Lisboa ou simplesmente alguém que com conhecimentos em alguma matéria e desejasse partilhar a sua experiência, trazendo temas virados para ajuda social e ambiental. O objetivo era trazer empresas / pessoas / associações não-governamentais que contribuíssem de forma positiva para o meio ambiente e para a comunidade local. Embora tenham sido estabelecidos vários contactos só foi possível realizar uma palestra, que teve como convidado um geógrafo, professor universitário e investigador na área das alterações climáticas que falou um pouco sobre as suas pesquisas, os seus projetos, e como no futuro as alterações do clima irão prejudicar as futuras sociedades e de que forma se deve agir no presente.

Dentro da vertente do impacto, criei também o evento *Street Cleaning*, que teve como objetivo limpar as ruas de Lisboa. Este evento foi criado não só para os hóspedes, mas também para os trabalhadores do hotel. No fundo tinha como objetivo incentivar a comunidade do Selina a manter a cidade mais limpa, e, ao mesmo tempo, estabelecer contactos com a comunidade local.

Enquanto estive na posição de *marketing & experience*, tive várias formações nomeadamente como formar *Landing Pages*<sup>8</sup>, e *Qr Codes*, como funciona a plataforma *Redzy*<sup>9</sup> e como elaborar um *design brief*<sup>10</sup>.

### 3.2 Destination Communication

Neste departamento a função passava por preparar a comunicação dos eventos, comunicá-los aos turistas e aos hóspedes através de canais *online* e internos, manter a comunicação entre a equipa de redes sociais<sup>11</sup>, que gere o *Instagram* e o *Facebook*, e a equipa do *marketing* e experiência encarregue de concretizar a experiência Selina, e ainda ajudar os hotéis a cumprir os *standards* de comunicação. Este trabalho era feito para todos os hotéis localizados em Portugal, Áustria e Grécia.

---

<sup>8</sup>*Landing page* que traduzida para português fica página de destino, é uma ferramenta utilizada para gerar *leads* ou vendas. É uma página objetiva, criada de forma estratégica para criar curiosidade, interesse e provocar desejo no público-alvo (Bortoli, G (2022).

<sup>9</sup>*Redzy* é um sistema de reservas *online* para empresas de turismo e atividades (Redzy (s.d).

<sup>10</sup>*Design Brief* é um documento que define os detalhes principais do projeto de *design*, tais como objetivos, âmbito e estratégia (Nuclino (s.d.).

<sup>11</sup> Equipa de Redes Sociais é a equipa que gere o *website* e redes sociais dos hotéis Selina em Portugal, nomeadamente *Instagram*, *Facebook* e *Google*.

Também nas últimas semanas de cada mês recebíamos de todos os hotéis os programas de eventos para o mês seguinte desta forma todas as atividades eram promovidas no *tripleseat*, e processada a atualização dos produtos no *Redzy*, Este é um *website* no qual se inserem eventos pagos tais como as *tours*, pacotes de alojamento, retiros, *wellness* e transportes. Assim que configurado aparece diretamente no site, permitindo fazer reservas e pagamentos.

Era feito o *design brief*, que é um resumo dos eventos, ou seja, as informações importantes para se poder elaborar os *flyers* e os *stories* para o *Instagram*. Com o *design brief* elaborado, era enviado para a equipa de *design* para que proceda à execução dos materiais de comunicação. Quando recebíamos estes materiais, enviávamos para a equipa de *marketing* e experiência de cada unidade hoteleira para procederem à afixação interna.

Dependendo dos eventos, a equipa de comunicação ia realizando alguns *designs* e por isso tive a oportunidade de aprender a trabalhar com o *Photoshop*.

Regularmente trabalhava com o *Olaclick*<sup>12</sup> que é a plataforma utilizada para criar as *landing pages* sendo uma para o alojamento e outra para o F&B.

Na *landing page* destinada ao alojamento é colocado o menu do *Grab & Go*, menu de conveniência, o acesso ao grupo do *WhatsApp* de hóspedes, o *link* para aderir ao programa de fidelização *Luna Nueva*, o *link* para *Tous & Transportations* e o *link* para *wellness*, na *landing page* designada ao F&B é colocado o menu do restaurante, a *password* do *wifi*, o *link* para o *Instagram* e o questionário de *feedback*.

Tive a oportunidade de fazer algumas visitas às unidades hoteleiras localizadas na Ericeira, Peniche e Lisboa com o objetivo de verificar a sinalização interna e externa nas unidades hoteleiras, tais como setas de orientação e sinais de identificação de determinados espaços e regras a seguir na utilização de espaços. Após esta análise era discutido dentro da equipa de comunicação, se a sinalização estava a cumprir os *standards* globais e qual a sinalização que teria de ser atualizada.

Semanalmente eram feitas reuniões entre a equipa de comunicação e a equipa das redes sociais de forma a criar o calendário de conteúdo para o mês e para manter uma comunicação consistente.

Tive a oportunidade de fazer uma análise aos *websites* dos diferentes hotéis de Portugal, Grécia e Áustria para perceber o que seria necessário fazer para atualizar, se necessário, as fotografias e os textos descritivos.

---

<sup>12</sup> *Olaclick* é um website que permite às empresas desenvolverem o próprio canal de vendas sem comissões extra. É possível criar um menu de produtos, de fácil divulgação e permite ainda receber os pedidos através do *WhatsApp*. (*Olaclick*, s.d.)

Não sendo o meu caso, assisti a muitos colegas que se candidatavam para uma posição e durante o decorrer do estágio nunca chegaram a executar essas tarefas sendo sempre direcionados para a posições diferentes.

Durante os nove meses, apenas no mês de maio foi realizada uma atividade de *team bulding* na unidade hoteleira de Lisboa. Às equipas que não têm uma unidade hoteleira especifica, ou seja, que trabalham a nível regional era pedido que se juntassem a uma das unidades à sua escolha.

## Capítulo IV- Desafio: Ações de melhoramento da comunicação interna do Selina

### 4.1 Análise da situação atual

Durante os nove meses de estágio tive a oportunidade de observar que estratégias a empresa implementa em relativamente à comunicação interna. Ao candidatar-me ao Selina, enviei um *mail* através do *website* e posteriormente para uma das responsáveis do Selina *Secret Garden* Lisboa, e passado uns meses obtive uma resposta para prosseguir com a candidatura. Na semana anterior ao começo do estágio enviei um *e-mail* a perguntar a que horas iria começar. A resposta desse *e-mail* chegou dois dias úteis antes do início do estágio. No dia 13 de setembro pelas 9h apresentei-me no Selina. Confirmei na receção que não havia informação alguma relativamente ao estágio. Contudo e dado que havia me sido respondido no *e-mail* sobre informações relativamente ao primeiro dia de estágio, sabia que seria recebida pela Carla Melo, Coordenadora de Operações de Portugal.

Durante a primeira semana li o manual de acolhimento e de procedimentos, ambos convertidos num formato digital e interativo. Nestes manuais encontra-se a história do Selina, o conceito e a cultura organizacional, contudo não mencionava como fazer para entrar em contacto com o manager, especificava o canal, ou como deveríamos comunicar com os colegas.

Outro aspeto identificado é a falta de uma diretriz para uma comunicação regular. A comunicação interna do Selina é maioritariamente feita por email e *Whatsapp*. O email é utilizado para assuntos mais importantes, como tarefas, partilha de documentos com vários departamentos e organização de reuniões. No *Whatsapp* existem inúmeros grupos, sendo que toda a comunicação mais rápida e urgente é feita por esse canal. Nos primeiros meses, como estava diariamente na unidade hoteleira, observei que existiam reuniões semanais entre a diretora geral e a equipa de *front office* e a equipa de F&B, no entanto houve uma reestruturação da empresa de Lisboa e essas reuniões deixaram de ser tão frequentes.

Enquanto estagiária senti que havia uma falta de apoio para as tarefas a realizar, falta de *feedback* e ajuda na execução das tarefas principalmente nas primeiras semanas.

Existe uma *newsletter* a nível global que partilha os novos hotéis no mundo Selina, referencia conectores<sup>13</sup> que se destacam e as algumas vagas disponíveis nos outros hotéis da cadeia. No entanto, é uma informação muito geral que não tem grande impacto para os trabalhadores em Portugal.

---

<sup>13</sup> Conectores: São todos os trabalhadores do Selina que fazem com que a experiência seja possível. São os colaboradores que estão diariamente em contacto direto com os hóspedes.

Em relação às tarefas dentro da equipa confirmou-se a inexistência de partilha de informação relativamente à distribuição de tarefas, por outro lado aconteceu por vezes estarem duas pessoas a fazer a mesma tarefa.

Não existe um primeiro *touchpoint* para os colaboradores, um sítio de primeira paragem no início de cada turno onde se pudesse afixar as informações importantes e mensagens de motivação.

## 4.2 Ações Propostas

Uma comunicação interna eficaz numa organização é um aspeto essencial para o sucesso da mesma. Atualmente os futuros colaboradores antes de se proporem a trabalhar numa dada organização procuram saber como é o ambiente entre os colegas. Nos dias que correm é absolutamente necessário perceber que um colaborador satisfeito irá promover / vender o seu local de trabalho, e em sentido inverso e por defeito um trabalhador insatisfeito prejudicará a imagem da empresa.

Dado a importância desta realidade, iremos sugerir algumas soluções de forma a melhorar a comunicação interna do Selina, não só ao nível da unidade hoteleira, mas também ao nível regional. A comunicação numa unidade hoteleira pressupõe a interação entre os trabalhadores somente daquele hotel enquanto ao nível regional está relacionado com a comunicação das equipas que trabalham para todos os hotéis em Portugal.

Será também recomendado levar a efeito reuniões semanais entre as equipas para alinhar tarefas e objetivos para as semanas. Serão ainda realizadas outras reuniões regulares entre departamentos.

*Newsletters* regionais - produzidas pela equipa de comunicação, sendo uma versão mensal de uma newsletter que divulgasse as mudanças que acontecem nos hotéis de Portugal, novidades, estatísticas, taxas de ocupação e satisfação e social media.

Ações de *team bulding* <sup>14</sup>locais e para departamentos regionais - Para as equipas de cada unidade hoteleira e para departamentos regionais.

Plataforma focada na comunicação interna - Integração de uma aplicação focada na comunicação interna da organização. Sugirmos a *Slack*, uma plataforma de mensagens para negócios, que permite os colaboradores conectarem-se de forma rápida (*Slack*, s.d<sup>A</sup>). Tem a opção de utilização no computador assim como nos telemóveis. Esta aplicação diferencia-se da

---

<sup>14</sup> *Team bulding*: são atividades para melhorar e desenvolver a relação entre colegas, consequentemente melhora o trabalho em equipa.

aplicação usada atualmente no Selina pois permite criar diferentes canais: públicos, privados e *Slack Connect*.

Os canais privados permitem o acesso a todos os colaboradores da empresa (*Slack*, s.d.<sup>B</sup>). Os canais privados são só para pessoas convidadas e o conteúdo lá partilhado é confidencial (*Slack*, s.d.<sup>B</sup>). E o *Slack Connect* permite que se trabalhe com diferentes empresas num só canal (*Slack*, s.d.<sup>B</sup>). Esta aplicação permite que os todos ficheiros partilhados nos canais sejam pesquisáveis e ainda transforma tarefas de rotina automáticas (*Slack*, s.d.<sup>C</sup>). Para além dos canais ainda oferece um chat para mensagens individuais privadas.

Esta plataforma tem parceria com ferramentas de trabalho, o que possibilita associar *apps* que já usam no dia a dia como o *Zoom*, *Microsoft Teams*, e assim usá-las sem sair do *Slack*. Esta aplicação permite criar um fluxo de trabalho, ou seja, automatizar comunicações e ações de rotina e ainda permite chamar atenção de pessoas específicas quando é necessária uma resposta mais urgente.

Mural de comunicados físico nesse sentido devia ser criado um espaço exclusivo para os colaboradores, sendo o *touchpoint*, ou seja, no início e fim de cada turno os colaboradores passariam por aquele espaço, onde iriam encontrar diferentes colegas. No entanto, e na impossibilidade de haver a criação desse local, devia de haver um mural na unidade hoteleira, somente para colaboradores, onde estaria afixado informação importante relativas ao hotel e aos colaboradores, assim como frases de motivação.

Formação no local de trabalho, poderiam ser dinamizadas várias formações nas unidade hoteleiras ou até mesmo a nível mundial, para os colaboradores, como aulas de português, formações em *Photoshop*, *Canva*<sup>15</sup>. Seria de acesso opcional, no entanto todos trabalhadores independentemente do seu cargo poderiam participar.

---

<sup>15</sup> Canva- É uma ferramenta online de *design* gráfico. É utilizado para fazer apresentações, *flyers*, posters, logotipos.

## Capítulo V- Conclusões Finais

O Selina é um espaço que te permite abrir portas para o mundo. A nível pessoal este estágio deu-me a oportunidade de conhecer pessoas de todo o mundo que podem trabalhar em qualquer país. Permitiu-me conviver com outras formas de pensamento e mostrou-me outra maneira de viver a vida com mais tranquilidade e liberdade. Ajudou-me a tornar-me mais flexível, comunicativa e aberta a novas experiências. Relativamente às tarefas desempenhadas fortaleci a capacidade de trabalhar sob pressão e organização do trabalho, melhorei o meu inglês pois toda a comunicação era nesse idioma, aprendi a trabalhar em diferentes plataformas ligadas à comunicação do hotel, assisti e ajudei no desenvolvimento de várias estratégias de comunicação de eventos e produtos, assim como estratégias de redes sociais, aperfeiçoei o trabalho em equipa e a capacidade de rapidamente resolver problemas e ainda criar e participar em variados eventos.

Selina não se caracteriza por ser uma cadeia hoteleira, mas sim uma marca e estilo de vida nómada. Com a pandemia do Covid-19 foi crescente o número de pessoas obrigadas a trabalhar a partir de casa, esta nova forma de viver tem vindo a ganhar cada vez mais adeptos. Hotéis como o Selina que oferecem um alojamento confortável com os serviços básicos, espaços cowork com todas as comunidades necessárias para garantir um bom ambiente de trabalho e ainda várias atividades para entreter nas horas vagas são perfeitos para os nómadas digitais pois têm tudo num só sítio. Este tipo de hotéis permite que as pessoas conheçam outros viajantes com o mesmo propósito de vida, colegas da mesma área de trabalho e até futuros parceiros de negócio.

Os hotéis Selina têm ainda a importante e singular característica de se relacionarem com a comunidade local, ou seja, os Selinas têm como objetivo fazer a diferença nas comunidades onde estão localizados, enriquecendo o relacionamento, envolvendo os hóspedes e as equipas de trabalho em desafios sociais, ambientais e económicos, permitindo uma difusão de culturas e uma maior conexão.

Outra vertente importante do Selina é a forma como encara os seus trabalhadores. Os empregados não são simples trabalhadores, mas sim parte de um movimento, e contribuem significativamente para as experiências vividas nos Selinas.

Atualmente, são cada vez mais as empresas que permitem e incentivam o trabalho remoto, o que permite que os colaboradores viajem para qualquer parte do mundo processando naturalmente as suas tarefas. Com isto os hotéis Selina são muitas vezes os escolhidos para as estadas, devido aos seus serviços assim como a facilidade de criar amizades e explorar o país como um local.

Em 2022, segundo Gartner (citado em Ray, O., 2022), foi estimado que 50% dos trabalhadores de conhecimento <sup>16</sup>estão a trabalhar remotamente, ou seja, a partir de qualquer parte do planeta e ainda 1 em 4 trabalhadores remotos fizeram uma viagem de 10 ou mais dias em 2021. Outro aspeto a constatar é o facto de o consumidor dar mais importância à sua experiência de qualidade na unidade hoteleira, pois 63% dos turistas estão dispostos a pagar mais para ter um melhor serviço (citado em Ray, O., 2022). A mudança de perfil dos turistas significa que os hotéis também terão que se adaptar, os hotéis tradicionais serão trocados por hotéis que oferecem experiências verdadeiramente únicas, ponderadas e feitas à medida do consumidor.

Segundo Wells, há nove aspetos que se deve ter em consideração para um hotel do futuro (Wells, J, 2022). Ter uma abordagem adaptável relativamente à programação, ou seja, oferecer diferentes tipos de experiência dependendo de onde está, do tempo da visita e da idade. Deve demonstrar orgulho na comunidade local, logo criar experiências conectadas à população residente o que permite criar um sentimento de pertença alavancando a cultura local e criar uma identidade distinta.

Focar as atividades na natureza e ao ar livre, isto é, permitir aos hóspedes que se conectem com a natureza através de *trails* e outros desportos radicais. Oferecer mais espaços sociais e o sentimento de pertença, por outras palavras, é possibilitar salas que permitam relaxar, socializar e criar uma comunidade. Ser um hotel para todas as gerações, disponibilizar vários tipos de quartos onde se possa alojar famílias, grupos de amigos, viajantes sozinhos e ainda permitir a entrada de animais. Ajudar os hóspedes a desligarem do seu dia a dia oferecendo espaços onde se possam abstrair do barulho e das distrações, mas também oferecendo atividades que os divirtam.

Providenciar refeições saudáveis com receitas da gastronomia local utilizando produtos sustentáveis e biológicos. As unidades hoteleiras devem prestar atenção não só aos materiais utilizados na construção e decoração, sendo eles produzidos no país e sustentáveis, mas também como reduzir nos gastos com energia elétrica e água. E por fim devem fornecer a tecnologia necessária para que os hóspedes possam disfrutar de estadas sem qualquer tipo de incomodo ou stress.

Analisando todos os aspetos, considero o Selina um modelo que encaixa nessas mesmas tendências e molde a ser seguido pelos futuros empreendedoras assim como das unidades hoteleiras já existentes de forma a poderem acompanhar as novas necessidades.

Tendo em consideração às capacidades que adquiri ao longo das aulas teóricas e observando a realidade de uma unidade hoteleira, permitiu-me observar diferentes problemas relacionados

---

<sup>16</sup> Trabalhadores do conhecimento é definido como trabalhadores que utilizam os conhecimentos teóricos e analíticos, adquiridos normalmente através de formações formais, como em universidades ou formações certificadas, para desenvolver produtos e serviços, por norma online (Forbes, 2020).

com a comunicação interna. A comunicação interna é uma necessidade das organizações sendo imprescindível estabelecer um ambiente agradável, e influenciar positivamente a imagem global da empresa. Sendo o Selina, uma cadeia hoteleira que reconhece os trabalhadores como elementos essenciais para experiências únicas é importante perceber também que público interno das organizações é um interessante veículo de promoção das empresas.

Face aos problemas identificados foram propostas algumas ações que serão importantes para melhorar a comunicação interna entre trabalhadores tornando o ambiente de trabalho mais motivador, produtivo e descontraído. Estas ações estão diretamente ligadas a uma comunicação mais atenta, pessoal e formal, fortalecimento das equipas, o apoio aos estagiários e implementação de uma plataforma especializada na comunicação interna da organização.

## Bibliografia

Ambitur (2019). Selina investe 2,5 milhões de euros na abertura de um hotel no Gerês. Consultado em: 19/01/2022. <https://www.ambitur.pt/selina-investe-25-milhoes-de-euros-na-abertura-de-um-hotel-no-geres/>

Ceric, A., D'Alessandro, S., Soutar, G., Johnson, L. (2016, Março 1). Using blueprint and benchmarking to identify marketing resources that help co-creat customer value. *Journal of Business Research*, 3. Consultado em 06/01/2022. <https://isidl.com/wp-content/uploads/2017/07/E4239-ISIDL.pdf>

Delgado, D. (2015). Endomarketing. A relação entre a felicidade organizacional e a criação do valor para o cliente. (Dissertação de mestrado, Escola Superior de Marketing e Publicidade- IADE) Consultado em: 28/06/2022. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/11423/1/Tese\\_DanielaDelgado.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/11423/1/Tese_DanielaDelgado.pdf)

Forbes (2018, Setembro 6). *Selina is the digital nomad hotel of the future*. Consultado em 18/01/2022. <https://www.forbes.com/sites/sophiefriedman/2018/09/06/selina-the-nomad/?sh=70bd23661575>

Hargie, O.(2016). The importance of communication for organizational effectiveness. In Lobo, F. (ed.) *Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Braga, Portugal: Axioma. pp.15-32 Consultado em:21/06/2022. [\\*HargieChapter2016.pdf \(nacmnet.org\)](http://nacmnet.org)

Infopédia (s.d.). Comunicação. Consultado em:20/06/2022. [https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/\\$comunicacao](https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/$comunicacao)

Machado, L. (2019). A comunicação interna de uma unidade hoteleira: o caso do “Vila Vita Parc Resort & Spa”(Relatório de estágio de mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas) Consultado em: 21/06/2022. [\\*Relatório de Estágio Lígia Machado 54328.pdf \(unl.pt\)](http://unl.pt)

Marketeer (2018). O primeiro hotel Selina na Europa fica no Porto. Consultado em: 19/01/2022. [https://marketeer.sapo.pt/o-primeiro-hotel-selina-na-europa-fica-no-porto?doing\\_wp\\_cron=1642603579.9121999740600585937500#:~:text=A%20estreia%20da%20cadeia%20hoteleira,concretamente%20a%20Rua%20das%20Oliveiras.](https://marketeer.sapo.pt/o-primeiro-hotel-selina-na-europa-fica-no-porto?doing_wp_cron=1642603579.9121999740600585937500#:~:text=A%20estreia%20da%20cadeia%20hoteleira,concretamente%20a%20Rua%20das%20Oliveiras.)

Marques, C. (2020). Qualidade do serviço- Implementação de uma Manual de Acolhimento e Procedimentos. (Relatório de mestrado, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar). Consultado em:28/06/2022. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/5259?locale=en>

NiT (2019, Julho 26). O novo hotel da Ericeira tem quartos a partir de 22€ por noite. Consultado em 19/07/2022. Disponível em: <https://www.nit.pt/fora-de-casa/turismos-rurais-e-hoteis/ha-um-novo-hotel-selina-na-ericeira>

NiT (2019). Abriu um incrível Selina em Milfontes- e as noites começam nos 20€. Consultado em 19/01/2022.: <https://www.nit.pt/fora-de-casa/abriu-um-incrivel-selina-em-milfontes-e-as-noites-comecam-nos-20e>

Olaclick (s.d.). Nós somos Olaclick. Consultado em:26/06/2022.  
<https://www.olaclick.com/we-are-olaclick?lang=pt>

Pimpão, A. (2013). A importância da comunicação interna numa empresa- Aplicada ao caso TIMWE. (Projeto de mestrado, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa) Consultado em: 23/06/2022. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8056>

Pîrjol, F., Radomir, L.(2017) The Role of Internal Communication on the Efficiency of the Activity in an Organization. *Business Excellence and Management*, 7(2), 27-45. 21/06/2022. Disponível em: [\(PDF\) The Role Of Internal Communication On The Efficiency Of The Activity In An Organization \(researchgate.net\)](#)

Selina (2018). Native Influence Portugal. Documento Eletrónico de comunicação interna. Consultado em 08/03/2022

Selina (2019). Concept Book Milfontes. Documento de comunicação interna. Consultado em 19/01/2022

Selina (2020<sup>A</sup>). Brand Book. Documento Eletrónico de comunicação interna. Consultado em 08/03/2022

Selina (2020<sup>B</sup>). Locations Map. Documento de comunicação interna. Consultado em 08/03/2022

Selina (2021). Lisbon Secret Garden Property Sumup Translation. Documento de comunicação interna. Consultado em 09/03/2022

Selina (s.d.<sup>a</sup>). *Intro our Brand*. Documento eletrónico de comunicação interna. Consultado em 17/09/2021.

Selina (s.d.<sup>b</sup>). Intro to our Physical Products-Part I. Documento eletrónico de comunicação interna. Consultado em 17/09/2021.

Selina (s.d.<sup>c</sup>). Intro to our Physical Products-Part II. Documento eletrónico de comunicação interna. Consultado em 17/09/2021.

Selina (s.d.<sup>d</sup>). Intro to our Physical Products- Part III. Documento eletrónico de comunicação interna. Consultado em 17/09/2021.

Selina (s.d.<sup>e</sup>). Intro to Selina Culture. Documento eletrónico de comunicação interna. Consultado em 05/01/2022.

Selina (s.d.<sup>f</sup>). Intro to Impact. Documento eletrónico de comunicação interna. Consultado em Consultado em 06/01/2022.

Selina (s.d.<sup>g</sup>). Selina App and Website. Documento eletrónico de comunicação interna. Consultado em 07/01/2022

Selina (s.d.<sup>h</sup>). Brand in practice. Documento eletrónico de comunicação interna. Consultado em 17/01/2022.

Selina (s.d.<sup>i</sup>). Selina Navis Cowork Products. Documento eletrónico de comunicação interna. Consultado em 19/01/2022



Almeida, A. (2020). Determinantes da liderança empoderadora: O papel dos fatores individuais e organizacionais. Consultado em: 14/09/2022. <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/94560/1/Tese%20LE%20%5bAndreia%20Almeida%5d.pdf>

Forbes (2020). The year of the knowledge worker. Consultado em: 20/09/2022. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/12/10/the-year-of-the-knowledge-worker/?sh=5baf76bf7fbb>

Ray, O. (2022). 2023 Travel Trends and Tips for Tourism Marketers. Consultado em: 20/09/2022. <https://www.invoca.com/blog/travel-comeback-conversation-intelligence>

Wells, J (2022). 9 Hotel & Travel Trends That Will Define Longitude 2023. Consultado em: 20/09/2022. <https://longitudedesign.com/9-hotel-travel-trends-that-will-define-2023/>