

Impact of Internal Communication on Employees – A Case Study of Renault Group

Marta Marques Gorjão

Dissertation submitted as partial requirement for the conferral of Master of Science in Human Resources Management and Organizational Consultancy
Department of Marketing, Strategy and Operations

Supervisor:

Prof. Patrícia Costa, Assistant Professor, ISCTE Business School

September 2023

This page was intentionally left in blank.



Impact of Internal Communication on Employees – A Case Study of Renault Group

Marta Marques Gorjão

Dissertation submitted as partial requirement for the conferral of Master of Science in Human Resources Management and Organizational Consultancy
Department of Marketing, Strategy and Operations

Supervisor:

Prof. Patrícia Costa, Assistant Professor, ISCTE Business School

September 2023

This page was intentionally left in blank.

Acknowledgments

Firstly, I would like to thank my supervisor, Prof. Patrícia Costa, for all the support and motivation given. Always available to help and guide, but never jeopardizing autonomy and critical thinking; always able to simplify, without losing rigour. For making the whole process much easier with positivity and encouragement.

I would also like to thank Renault Group, in specific, Soraia Felizardo, Edgar Santos and Hugo Barbosa, for enabling the development of this case study, for all the autonomy, flexibility and support given. To all employees from Renault Group for their availability in participating in the study.

To my family, for all the help and unconditional love. For always believing in me, in every step of my life, and giving me courage and strength to embrace obstacles, new challenges and opportunities.

To André, for being by my side, always. For understanding, encouraging, and pushing me to do better, every day. For being an inspiration and for truly embodying the meaning of support.

This page was intentionally left in blank.

Resumo

A literatura identifica vários efeitos positivos da comunicação interna - todos os tipos de comunicação dentro de uma organização, incluindo a formal e a informal; ascendente, descendente e horizontal; planeada e estruturada, e não planeada e não estruturada. No entanto, não é claro quais são os efeitos de um investimento na parte formal e estruturada da comunicação interna. Desse modo, a presente investigação - um estudo de caso da organização Grupo Renault - pretende perceber como e por que razão a reestruturação desse nível de comunicação (especificamente a implementação de uma newsletter) afetou os colaboradores.

Esta investigação baseia-se em dados provenientes de quatro fontes - entrevistas, questionários (efetuados em dois períodos para comparar as respostas ao longo do tempo), observação e documentação. Os resultados revelaram um aumento da satisfação dos colaboradores com a comunicação interna. Para além disso, os colaboradores relataram como efeitos o aumento do sentimento de pertença, do orgulho, da ligação e da proximidade entre colaboradores, da motivação e da produtividade. Outras variáveis, medidas através dos questionários, como a identificação organizacional, o empenho no trabalho, a intenção de rotatividade e o comportamento de cidadania organizacional tiveram um aumento positivo (embora não estatisticamente significativo), enquanto o compromisso dos colaboradores se manteve inalterado.

Estes resultados demonstram o impacto positivo que um investimento na comunicação interna pode ter. Não obstante, acreditamos que os efeitos teriam sido mais significativos se a dimensão da amostra fosse maior e se a análise tivesse sido feita mais meses após a implementação do plano de comunicação.

Palavras-chave: Comunicação interna, satisfação com a comunicação interna, efeitos da comunicação interna, estudo de caso, newsletter

Classificação JEL: D23 – Comportamento organizacional, D78 – Análise positiva de formulação e implementação de políticas, M14 – Cultura organizacional

This page was intentionally left in blank.

This page was intentionally left in blank.

This page was intentionally left in blank.

Abstract

Internal communication – defined as all types of communication within an organization, including formal and informal; upward, downward, and horizontal; planned and structured, and unplanned and unstructured communication – has gained importance over the years. Literature identifies various positive effects of internal communication. However, it is not clear what are the effects of an investment in the formal, planned, and structured part of internal communication. Therefore, the present investigation – a case study of the organization Renault Group – understands how and why (if so) the restructuring of that level of communication (specifically the implementation of a newsletter) affected the employees.

This investigation is based on data from four different sources – interviews, questionnaires (made in two different periods to compare answers throughout time), observation, and documentation. The results showed a clear increase in the employees' internal communication satisfaction. Additionally, employees felt internal communication can increase the feeling of belongingness, proudness, connection and proximity between employees, motivation, and productivity. Other variables, measured by the questionnaires, such as organizational identification, work engagement, turnover intention, and organizational citizenship behaviour had a positive increase from before to after the implementation of the plan (although not statistically significant), while employee commitment stayed the same.

These results showed the positive impact an investment in internal communication can have. At the same time, we believe the effects would have been more significant if the sample size was bigger and if we had analysed them more months after the implementation of the communication plan.

Keywords: Internal communication, internal communication satisfaction, effects of internal communication, case study, newsletter

JEL Classification: D23 - Organizational Behavior, D78 - Positive Analysis of Policy Formulation and Implementation, M14 – Corporate Culture

This page was intentionally left in blank.

Contents

Acknowledgments.....	i
Resumo	iii
Abstract.....	v
Chapter 1 – Introduction.....	1
Chapter 2 - Literature Review	3
2.1. Definition(s) of Internal Communication.....	3
2.2. Multidisciplinary Nature and Multilevel of Internal Communication.....	4
2.3. Effects of Internal Communication	8
2.4. Internal Communication Satisfaction.....	12
Chapter 3 - Case Study Contextualization.....	14
3.1. Renault Group Characterization	14
3.2. Internal Communication of Renault Group	15
Chapter 4 - Internal Communication Restructuration.....	17
4.1. New Internal Communication Plan	17
4.2. Connection between New Internal Communication Plan and Literature Review	20
Chapter 5 - Case Study and Methodology	22
5.1. Investigation Objectives.....	22
5.2. Case Study Strategy	23
5.3. Methodology	24
5.3.1. Interviews.....	27
5.3.1.1. Sample description.....	28
5.3.2. Questionnaires	29
5.3.2.1. Sample Description.....	32
5.3.3. Observation.....	33
5.3.3.1. Sample description.....	34
5.3.4. Official documents.....	34
5.3.4.1 Sample description.....	35
Chapter 6 – Results	35
6.1. Knowledge regarding the internal communication plan	36
6.2. Positive differences between the old and new internal communication	37
6.3. Aspects missing on the new internal communication.....	39
6.4. Greater importance of internal communication due to remote work	40
6.5. Effects of Internal Communication	40

6.5.1. Proudness and identification	41
6.5.2. Engagement and Motivation	42
6.5.3. Organizational Citizenship Behavior	43
6.5.4. Proximity and Connection between employees	43
6.5.5. Internal Communication Satisfaction	44
Chapter 7 – Discussion	45
7.1. Main discussion	45
7.2. Practical Implications	48
7.3. Limitations and suggestions for future investigations	49
Chapter 8 – Final Conclusions	50
Bibliography	51
Annexes	55
Annex A – Publications on Yammer regarding Human Resources information	55
Annex B – Publication on Yammer regarding Communication information.....	56
Annex C – “Os Cá de Casa” - Teaser on Yammer	56
Annex D – “Os Cá de Casa” - Publication on newsletter	57
Annex E – “Sobre Rodas” – Publication on newsletter	58
Annex F – “Novidades” – Publications on newsletter and yammer	59
Annex G – “Cartão Branco” – publication on newsletter	61
Annex H – “Quem é Quem” – publication on newsletter	61
Annex I – “Balanço de Resultados” – publication on newsletter	62
Annex J – “Canto dos RH” – publication on newsletter.....	63
Annex K – “Sugestões” – publication on newsletter	64
Annex L – Feedback forms on Newsletter	65
Annex M – Incentive for employees to participate in communication	65
Annex N – Interview Guide	65
Annex O – Transcriptions of the focus groups	67
Annex P – Template Analysis Journal.....	116
Annex Q – Template Analysis	127
Annex R – Template Analysis with most relevant citations	129
Annex S – Citations for each theme of Template Analysis	136
Annex T – Observation Template.....	155
Annex U – Documentation of Feedback forms	165
Annex V – Descriptives Table	166
Annex W– Correlations tables	167
Annex X – Linear Regression between ICS and other Variables	170

This page was intentionally left in blank.

This page was intentionally left in blank.

Chapter 1 – Introduction

Internal communication is growing in significance (Welch, 2012). The complexity of modern organizations led to an increase of the interest on this area. (Elangier & Manheim, 2006). This interest resulted in a large body of literature attracted to the subject of internal communication.

However, although there is a positive attempt to understand internal communication, it is still extremely difficult to separate it from other domains. Different authors show the number of disciplines that are connected to internal communication. Kalla (2005) defines that internal communication draws from four domains (business communication, management communication, corporate communication, and organizational communication); Tkalac Verčič et al. (2012) identify other areas connected to internal communication (human resources, change management, organizational development, public relations, marketing, general management, and other); and Araújo and Miranda (2021) reveal that four disciplines contributed in different ways to internal communication: organizational communication, public relations, corporate communication and marketing.

Therefore, besides the increase of literature on the area, it is still problematic to clearly understand what internal communication consists of, since the various areas hold different approaches and perceptions. This phenomenon is reflected by the multiple definitions existent to describe internal communication (Yeomans, 2008). Furthermore, in addition to its multidisciplinary nature, internal communication also has a multilevel nature (Kalla, 2005), since it includes all types of communication within an organization – it can be formal and informal; downward, upward, or horizontal (Carrière & Bourque, 2009); planned and structured or unplanned and unstructured.

Literature shows the different effects internal communication (and satisfaction with it) can have, such as superior financial results and higher organizational stability and success (Yates, 2006; Hargie et al., 1993; Hansen, 1987); employee engagement (Vercic & Vokic, 2017; Karanges et al., 2014; Welch, 2011); commitment (Carrière & Bourque, 2009; Varona, 1996); lower turnover (Yates, 2006; Hargie et al., 1999); organizational identification (Yue et al., 2021); life satisfaction (Vercic et al., 2021; Sinčić Ćorić et al., 2020); and job satisfaction (Carrière & Bourque, 2009; Pincus, 2006).

Additionally, some aspects of internal communication that will lead to satisfaction and consequently, to these effects, can also be found in literature— adaptability to each organization

needs (Carrière & Bourque, 2009; Gillis, 2006); providing vital information of the organization to employees (Yates, 2006); an open and a two-flow communication (Cornelissen, 2020; Yeomans & FitzPatrick, 2017); focus on interpersonal relationships (Karanges et al., 2014; Yates, 2006; Hansen, 1987).

Nonetheless, it is difficult to understand the exact effects of specific aspects of internal communication. We can understand that internal communication, which includes all types of communications in the organization and the satisfaction with it, will lead to the effects previously identified. However, it is not clear in literature what are the effects of investing, for instance, only in the more structured and formal part of internal communication.

Therefore, the purpose of this investigation is to understand the effects of this part of internal communication, specifically the implementation of an internal newsletter, through a case study. The organization Renault Group serves as the case for our investigation, for different reasons. Firstly, the author's internship took place on that organization, facilitating different processes; additionally, the organization was open to a restructuration of the internal communication, which allowed to create an internal communication plan that revised the planned and structured communication to employees. This way, it was possible to understand the impact this restructuration had and compare certain phenomena before and after the implementation of the internal communication plan. On that account, the main question posed on this case study is: How and why (if so) did the restructuration of the internal structured, planned, and organized communication plan (specifically the newsletter) affected the employees of the organization? This question is relevant both academically and in practice. It will give a special focus on the planned and structured part of internal communication, which is not so developed in literature; and it will contribute to the understanding of how organizations should invest in internal communication and the effects of those investments.

In order to reach the proposed objectives and answer the main question, this research is composed by the following structure: chapter one, which is this present chapter, where an introduction was made. The second chapter is focused on the literature review, with an overview of the main ideas and theories related to internal communication. Chapter three gives a contextualization of the case study, including a characterization of the Renault Group and the prior internal communication adopted; while chapter four focuses on the new internal communication plan, by describing it and connecting it to the literature. The fifth chapter is composed by the investigation objectives and the reasons behind choosing the case study

strategy, and also by the methodology concerning all four data collection methods (interviews, questionnaires, observation, and documentation). Following that, chapter six gives a review to all the results obtained from those sources, while chapter seven provides a discussion of those results. Finally, in chapter eight, the main conclusions are made.

Chapter 2 - Literature Review

2.1. Definition(s) of Internal Communication

Internal communication is defined in diverse ways (Yeomans, 2008), and the number of definitions emerging in literature has been growing. The different ways of defining internal communication (IC) reflect different aspects inside this area and the different lenses that exist to evaluate and describe it.

Bove´e and Thill (2000, p. 7) define it as “the exchange of information and ideas within an organization”, and Verčič (2019) states that Internal Communication creates and maintains communication systems between employers and employees. These two definitions are focused on the aspect of exchanging information between employees. Other authors add aspects such as the organizational climate and the effects that IC can have on the relationship between employees. For instance, Argenti (2003, p.128), believes that “[i]nternal communication is, in essence, about creating an atmosphere of respect for all employees within the organisation.”. Karanges et al. (2014) also point out those aspects, defining it as a process that provides and shares information to create a sense of community and trust among employees, and Jacobs et al. (2016, p.62) state that IC is “the exchange of information and ideas among employees or members of an organization (social actors) to build trusting and open relationships and to create understanding”. Additionally, Jackson and Welch (2007) have a more strategic view by defining IC as a strategic management of interactions and relationships between stakeholders within organizations. The authors break down internal communication in four dimensions accordingly to stakeholders’ groups: internal line management communication, internal team peer communication, internal project peer communication and internal corporate communication.

Furthermore, there is also another aspect that is prevalent in literature while describing internal communication, which is its multilevel nature. One of the definitions that was more predominant on literature belongs to Carrière and Bourque (2009, p.31) and manifests this idea

- “An organization’s internal communication practices consist of the full spectrum of communication activities, both formal and informal, undertaken by its members for the purpose of disseminating information to one or more audiences within the organization. (...) Internal communication practices may be undertaken for the purpose of downward, horizontal, or upward communication and may be initiated by anyone within the organization .”.

As seen, it is possible to categorize some of the main ideas that are present on the different definitions of internal communication. However, most of the times, different definitions have more than one main idea. For instance, Carrière and Bourque (2009) focus on the multilevel but also on the information sharing aspect. Therefore, the main purpose of showing these different definitions is not to segment them and distinguish them but to show the variety of ideas and theoretical propositions that fall within the concept of “internal communication”. In spite of this collection of definitions being limited when comparing with the number that exists in literature, it reflects important conceptual aspects of internal communication, which can be synthesized in some main characteristics, such as: a) The core of IC is information sharing; b) IC can unite the employees, by building trust, understanding and respect; c) IC can have a strategic function; d) IC has different levels.

2.2. Multidisciplinary Nature and Multilevel of Internal Communication

One explanation for the existence of distinct definitions of internal communication is its multidisciplinary nature. Different authors show how internal communication is related with different areas, which, as already said, can lead to a large number of definitions and different theories and ideas regarding this domain. Kalla (2005) states that internal communication draws from different domains. The author proposes that IC subsumes four domains which address the communication practice in different ways - business communication addresses the communication skills of all employees, management communication is concerned with the development of the managers’ communication skills and capabilities, corporate communication focuses on the formal corporate communication, and organisational communication is focused on more philosophically and theoretically oriented issues. Kalla (2005) states that “internal communications” draw from the theoretical and practical knowledge of these four domains, that is why the author uses the plural form “communications”, since it includes all the different domains, as if it was a communication with different types of communications within.

Corroborating this idea, there are different areas that are perceived to be close to internal communication, showing, again, the multidisciplinary nature of IC. The areas mentioned in a study of Tkalc Verčič et al. (2012) were Human Resources, Change Management, Organizational Development, Public Relations, Marketing, General Management, Corporate Human Resources, Corporate Strategy and Corporate Communication. Additionally, Araújo and Miranda (2021) reveal the contributions of four disciplines that are connected to the communication theory: Organizational Communication, Public Relations, Corporate Communication, and Marketing. The authors explain that Public Relations focuses mostly on the relationships between the managers and the employees, forgetting the other interactions that take place inside an organization. This idea is shared by Jo and Shim (2005), by stating that Public Relations give a special attention to generating positive relationships between the workforce and the upper management. Araújo and Miranda (2021) show that Corporate Communication also only takes into consideration the communication between senior managers and employees. However, the difference is that Corporate Communication focuses on these relationships with the purpose of achieving corporate reputation. For this discipline, the final objective of internal communication is to achieve intended corporate reputation (Hovanyi, 2009). In contrast, Organizational Communication is concerned with the sensemaking of employees - the meaning they attribute to the messages, and with the information sharing based on those meanings (Araújo & Miranda, 2021). Opposed to the last two disciplines, for Organizational Communication, internal communication is seen as a facilitator of interactions between everyone inside the organization (Karanges, et al., 2014). Lastly, Araújo and Miranda, (2021) demonstrate that Marketing is oriented to the overall strategy of the organization, which means, internal communication is the means to the end of having a better response from the final customer. The Marketing perspective is centered around the external customer, rather than on the employee (Mudie, 2003).

The fact that internal communication draws from all these domains and that each one of them sees IC through a specific lens shows how complex this area is and the vastness of ways of perceiving it and put it into practice. One evidence of this circumstance is the large number of functions and roles that internal communication includes. Tkalc Verčič et al. (2012) state that there is an overlap between functions of the areas of Human Resources, Public Relations, and Corporate Communication. Likely (2008) reported five roles of the Internal Communication function, by reviewing different articles in the journal *Strategic Communication Management* and other publications concerning the area. These five roles are:

communicator, which means the function of being a reporter, facilitator, and democrat; educator, concerning the functions of being a trainer and a coach; a change agent; a communication consultant, focused on the operational performance and processes; and an organizational strategist, which can be also described as relationship manager. The Delphi study conducted by Tkalac Verčič et al. (2012) shows this vastness of functions related with IC as well. The participants of the study stated that some of the functions of internal communicators are motivating and engaging employees, writing for the in-house employee publication, aligning the goals of individual employees to the organization goals, and be responsible for the exchange of information among employees or members of the organization to create understanding. However, the agreement on these statements was not very high, which showed that there is not a consensus regarding what are the roles of the function that oversees internal communication. Furthermore, all statements that were presented on the study had some level of agreement, meaning they described internal communication to some extent. This also highlights the fact that it is not clear what is the function of IC.

As revealed, the multidisciplinary of internal communication leads to a difficulty on defining the discipline and selecting its functions and roles. It is hard to define the barriers of IC, it has become a fragmented aspiring discipline that still needs to affirm itself both academically and inside organizations (Araújo & Miranda, 2021). Tkalac Verčič et al. (2012) show that internal communication is usually located in other departments, such as Human Resources or Communication since most organizations do not see it as an independent department. Nevertheless, the authors claim that IC deserves to be an independent department, since it is a field of its own that requires some specific set of knowledge and skills, and the relationship between members of organization is distinct from relationship with other stakeholders such as shareholders, customers, regulators, etc. Supporting this idea, Araújo and Miranda (2021, p. 108) believe that “internal communication still has to find a path of its own, independent of the atomist views that tend to place inside the boundaries of specific disciplines.”

Internal Communication is growing in significance (Welch, 2012). Modern organizations have become more complex and information technologies have had major advances, which led to a growth of interest in the area of organizational communication (Elander & Manheim, 2006). This interest in the area led to the origin of a large body of literature over the years, and the attraction of the subject remained strong (Carrière & Bourque, 2009). However, although there has been this positive path of trying to understand internal

communication, there is still a lack of scholarship in this field. (Tkalac Verčič et al., 2012) These authors show that it is crucial to maintain this academic interest and to use it to change the dynamics in practice, in the organizational world, for internal communication to gain its independence.

Besides having a multidisciplinary nature, according to Kalla (2005), internal communication also has a multilevel nature, which means it manifests itself at multiple levels of the organization. The author shows that different aspects of communication inside the organization happen outside the corporate communication function, since it includes not only the formal part, which are the practices and policies established for the organizational communication and usually carried out by a specific employee that has the role of internal communicator; but also all the informal interactions, which is the communication that is not structured, neither formalized, that occurs between different members of an organization.

The definition of Internal Communication by Carrière and Bourque (2009), that has been already introduced, not only reflects this idea since it refers that IC can be formal or informal, as it even adds a new idea that express the fact that IC includes not only downward but also upward and horizontal communication, which means it can be initiated by any member of the organization. This proposal is aligned with the idea that it is crucial for employees to be able to communicate upwards by sharing their ideas, how they perceive their work environment or providing feedback (Cornelissen, 2020). The author explains that internal communication can best influence employee commitment and organizational identification when there is a two-way flow communication. Mazzei (2014) affirms that employees are active participants of internal communication and Gillis (2006) states that the complexity of the work environment demands for IC professionals to take into consideration employees' personal characteristics when developing IC practices. Men and Bowen (2016) divide internal communication systems in three main components: corporate internal communication (commonly initiated by the communication department), leadership communication, and horizontal communication.

To better illustrate this multilevel characteristic of internal communication, the next table shows different actions that are referred as IC functions in various articles and signals the different levels they can encompass.

Table 1

Levels of Different Internal Communication Actions

Actions/Functions:	Formal	Informal	Downward	Horizontal	Upward
Writing for the in-house employee publication (Tkalac Verčič et al., 2012)	X		X		
Writing, creation of internal announcements and newsletters. (Kalla, 2005)					
Publication of web content. (Kalla, 2005)	X		X		
Communication on organizations' social media. (Yeomans & FitzPatrick, 2017)	X	X (when is open to all employees)	X	X (when is open to all employees)	X (when is open to all employees)
Superior-subordinate communication (Kalla, 2005)		X	X		
Communication in meetings. (Kalla, 2005)	X (when is structured)	X	X	X (when is open to all employees)	X (when is open to all employees)
Informal knowledge sharing. (Kalla, 2005)		X	X	X	X
Sharing legal information, and ensuring employees know what is expected of them. (Yeomans & FitzPatrick, 2017)	X		X		

2.3. Effects of Internal Communication

The majority of the research regarding the topic of Internal Communication was concerned with the positive effects it has. Since there are a considerable number of studies that present different outcomes, it seemed advantageous to distinguish them into three categories depending on the type of outcome.

The first category of effects can be called the “Benefits for the organization”. These effects are the ones which are focused on the financial benefits IC can bring to organizations. Robson and Tourish (2005) declare that there is a substantial literature that suggests that internal communications help to improve the likelihood of an organization being successful.

Watson Wyatt’s research shows that companies with highly effective Internal Communication practices produce superior financial results and higher organizational stability. (Yates, 2006) These results arise from extensive research by Wyatt in 2003 and in 2005 that

consisted of dividing companies into three groups – high, medium, and low communication effectiveness – based on the participants responses to questions about their company’s Internal Communication. The researchers then analyzed the financial outcomes of those companies to compare it with their levels of effectiveness of IC (based on the group they were in). The results showed that high communication effectiveness is linked to better financial performance. Yates (2006) explain the different aspects that are included in this “financial performance”, some of those are: (a) Increased Shareholder Value – the research showed that companies with high communication effectiveness produced higher total return of shareholders during the period of 2000-2004 compared with the less effective communication companies; (b) Higher Market Premium – higher communication effectiveness leads to a higher market premium; and (c) Leading Indicator of Financial Performance – the studies revealed that communication effectiveness is a driver, and not an outcome, of strong financial performance.

One of the goals of the first study of Wyatt Communication ROI Study was to identify the internal communication practices that led to the highest returns (Yates, 2006). By defining the areas in which internal communication needs to excel to create organizational effectiveness, the authors are also demonstrating the reasons behind this relationship. The authors explain that an effective internal communication can educate employees about organizational culture and values, help employees to understand the business, align employees’ actions with customer needs, provide employees information on the value of their total rewards programs, explain, and promote new programs and policies, integrate new employees into the organization, and exhibit strong leadership by management during organizational change. These eight areas are critical for employees to take the actions that are necessary to desired business outcomes, since they provide the required information, perspectives, and motivation.

Following a similar idea, Hargie et al. (1993) state that the communication inside the organization is a crucial variable for organizational success. The authors explain that to achieve success is vital to develop a focused communication strategy. Hansen (1987) also reveals that a company having good internal communication - in this case more specifically good interpersonal relationships – is a more powerful predictor of profitability than other variables such as combined-market share, capital intensity, firm size, and sales growth rate. The author explains that an emphasis on human relations leads to an increase of harmonious interactions, higher motivation, efficiencies, and consequently, performance. (Hansen, 1987) Therefore, practices of IC based on interpersonal relationships can have a positive impact on organizational performance.

The second category to highlight is the “Benefits for the relationship between the employees and the organization”. These effects are the ones that affect the employee but have an obvious impact on the organization, such as engagement, commitment, turnover intention, organization identification, and others.

Vercic and Vokic (2017) studied the relationship between internal communication satisfaction (ICS) and engagement, which is characterized by vigor, dedication, and absorption. (Schaufeli & Salanova, 2007). The authors focused on those dimensions and showed that ICS was significantly positively related to all three. Vercic and Vokic (2017) main conclusions were that internal communication satisfaction has a significant role and works as an antecedent of employee engagement. The authors state that elements inside internal communication, such as feedback, open channels of communication, communication between supervisors and employees, and sharing information with employees, are critical enablers of employee engagement. Welch (2011) affirms that internal communication is one of the organizational conditions that facilitates engagement. The author proposes a model that reflects this relationship since it positions aspects of internal corporate communication as mediating engagement variables. The author explains this relationship by demonstrating that internal communication has the potential to effectively transfer values of the organization onto all employees and involve them in organizational goals, which, consequently, engages them. Additionally, based on the need to empirically test the relationship between internal communication and employee engagement, Karanges, et al. (2014) have conducted a study applying linear regression. The results showed that both internal communication from the organization and internal communication from supervisors are significantly and positively related to employee engagement. The authors explain that internal communication facilitates the interactions within the organization, which creates better workplace relationships, consequently, optimizing employee engagement.

Concerning commitment, it is defined as “a force that binds an individual to a course of action that is of relevance to a particular target.” (Meyer & Herscovitch, 2001, p.301). Based on the three-component model (TCM) of commitment (Meyer & Allen, 1997), this variable has three forms: desired-based (affective commitment), obligation-based (normative commitment) and cost-based (continuance commitment). Carrière and Bourque (2009) revealed a significant and positive relationship between affective commitment and internal communication. The findings show that this relationship is mediated by communication satisfaction. The authors explain that to foster affective commitment, organizations must guarantee that employees

recognize and appreciate the information shared. If employees have the information they value and find critical to do their jobs well, they will be more committed. Furthermore, Varona (1996) also examined the relationship between organizational communication satisfaction and organizational commitment by collecting data in three Guatemalan organizations. The results indicated there was a positive relationship between the two variables. The author shows that the factor that had the highest correlations across different countries (USA, Australia, and Guatemala) was the communication climate. Therefore, this element of communication satisfaction is one of the most important to explain the relationship between that variable and organizational commitment.

The study of Watson Wyatt's that compared the outcomes of companies with different levels of internal communication effectiveness revealed that companies with highly effective communication were 20 percent more likely than companies with low communication effectiveness to report having turnover lower than that of their competitors (Yates, 2006). Turnover intention, it is defined as "... the conscious and deliberate wilfulness to leave the organisation." (Tett & Meyer, 1993, p.262). The study shows that organizations with effective communication will have a more skilled and engaged workforce that understands the business and is able to operate smoothly, which, consequently, leads to less turnover. Moreover, it is showed that where organizational communication is poor one of the outcomes tend to be higher turnover (Hargie et al., 1999).

Literature also shows the impact of internal communication on organizational identification, defined by Cheney (1983) as an active process by which individuals associate themselves with and to the organization they belong to. Yue et al. (2021) express the relationship by conducting a study that showed that a symmetrical internal communication system and leaders' use of motivating language contributes to a positive emotional culture which leads to employees' organizational identification. Therefore, the authors revealed the mediating effect of positive emotional culture between communication and employee identification.

Finally, the third group of effects are the "Benefits for the employee". These effects are more connected to the employee, such as life and job satisfaction. It is known that these aspects will also benefit the organizations but there is a more obvious link between them and the employees' well-being than the second type of effects.

Vercic et al. (2021) showed that internal communication satisfaction was positively and significantly related with life satisfaction. The authors affirm that improving certain aspects of internal communication – a precedent of high internal communication satisfaction – enhances life satisfaction. Sinčić Ćorić et al. (2020) also explored the relationship between those two concepts, and found a very high, statistically significant correlation between internal communication satisfaction and life satisfaction. The authors explain that internal communication can satisfy interpersonal needs and improves the quality of work life, which are both important mechanisms to enhance life satisfaction. Sinčić Ćorić et al. (2020) explain that all dimensions of ICS are highly correlated with life satisfaction. Additionally, literature also shows a link between internal communication satisfaction and job satisfaction. Carrière and Bourque (2009) and Pincus (2006) revealed a significant positive relationship between those two constructs. If the organization has a clear understanding of both the quantity and quality of information desired by employees, the organization will be able to meet their needs. Therefore, employees will appreciate and value the information shared, which, consequently, fosters their job satisfaction. (Carrière & Bourque, 2009)

2.4. Internal Communication Satisfaction

By analyzing literature concerned with the effects of internal communication, one aspect that stands out is that most studies focus on the relations between the constructs they wish to study and internal communication satisfaction, which is the “employees’ satisfaction with various aspects of communication within the organization.” (Tsai et al., 2009). To understand the relationship between internal communication and various concepts such as employee engagement, job satisfaction, organizational commitment, and others, it is critical to use a reliable and valid measure of communication satisfaction (Tkalac Verčič, 2021). Most of the times authors refer that internal communication satisfaction existence is crucial for internal communication to produce certain effects (Vercic et al., 2021; Sinčić Ćorić et al. 2020; Vercic & Vokic, 2017; Carrière & Bourque, 2009; Varona, 1996).

The most used instrument to measure internal communication satisfaction is the UPZICK, a 32-item scale divided by eight dimensions by Tkalac Vercic et al. (2009). Those dimensions are (a) satisfaction with feedback – which means, satisfaction with the information on how well the employee is performing and the contribution he/she is giving to the organization; (b) satisfaction with communication with immediate superior – including formal

and informal communication and the attention the superior gives to the employees; (c) satisfaction with horizontal communication – which consists on the communication with colleagues and peers, the availability and easiness of communicating with them; (d) satisfaction with informal communication – containing the frequency of informal gatherings. Usefulness and accuracy of informal communication, amount of gossip, and others; (e) satisfaction with information about the organization – such as organizational functioning and success, financial success, work procedures; (f) satisfaction with the quality of communication media – including the satisfaction of the digital media and the quality and quantity of information on those media; and (g) satisfaction with communication in meetings – which means, the usefulness of the information on meetings, their length, and similar (Vercic et al., 2021). The authors explain this measurement shows the multidimensionality of internal communication, since employees can be satisfied with different aspects in different levels. Besides, Vercic et al. (2021) provide evidence that this internal communication satisfaction questionnaire has good psychometric proprieties and is a good scale to measure ICS.

Therefore, literature shows that improving certain aspects of internal communication will lead to higher internal communication satisfaction. (Vercic et al., 2021) Given this idea, the question that follows is: what are the aspects of internal communication that need to be improved or created to achieve the higher satisfaction? By analyzing the studies that show positive relationships between IC and ICS, and different favorable outcomes it is possible to highlight some characteristics of internal communication that were found to lead to higher satisfaction.

The first aspect is adaptability. Gillis (2006) states that is essential to take into consideration the employees characteristics when creating IC practices. To create an effective internal communication plan is essential to understand what is the information that is valued and needed by employees and adapt it, both in quality and quantity. (Carrière & Bourque, 2009) Therefore, the internal communication practices need to be adapted to each organization needs.

Secondly, Yates (2006) defines that one of the aspects that is crucial for organizations to build an effective communication is providing vital information to employees, which includes information about the organization such as financial data, objectives, the existent programs and policies, and other aspects that can help employees understand the business. The author also defines that information about the organization culture and values has an important

role. Corroborating this idea, Welch (2011) explains that an effective communication is able to transfer the values of the organization to all employees.

Additionally, for an internal communication plan to lead to internal communication satisfaction, the communication needs to be open. This idea includes the possibility of a two-way flow communication, where the employees can provide feedback, share their ideas, and communicate upwards (Cornelissen, 2020). Yeomans and FitzPatrick (2017, p.18) state that “Impactful internal communication processes therefore allow people to ask questions and perhaps discuss a piece of news.”.

Lastly, the final aspect to highlight, also mentioned by Yates (2006), that is crucial for the effectiveness of communication is the focus on interpersonal relationships. Hansen (1987) explains that internal communication produces certain outcomes due to its emphasis on human relations and interactions. Karanges et al. (2014) also show that one of the aspects that optimizes the effects of internal communication is the fact that it facilitates the interactions within the organization.

Chapter 3 - Case Study Contextualization

3.1. Renault Group Characterization

The case study of Renault Group emerged in the ambit of my internship, since it took place in that organization. Renault Group is a French multinational automobile manufacturer that belongs to an alliance of Renault-Nissan-Mitsubishi. The group has more than 111 000 employees in 38 countries.

In Portugal, Renault Group comprises 4 complementary brands – Renault, Dacia, Alpine and Mobilize Financial Services. Renault Portugal, that includes the first three brands, is divided in various departments, most of them work for the three brands Renault, Dacia and Alpine, such as: Financial (4 elements), Marketing and Communication (5 elements), Fleet Sales (13 elements), After Sales (33 elements), Human Resources (5 elements), Communication and Image (2 elements), Information Systems (4 elements), Management Control (5 elements), and Network Strategy and Development (2 elements). However, some specific departments work exclusively for the brand Renault, as the case of Operations Renault (10 elements) and Sales Renault (6 elements), or for the brand Dacia, as the case of Sales Dacia

(4 elements) and Marketing Dacia (4 elements), which includes both Operations and Marketing Communication. Mobilize Financial Services has an independent structure and management, nonetheless, cooperates strongly with the other brands.

The global number of employees of Renault Group, including all brands, is around 140 (100 employees in Renault Portugal: including Renault, Dacia and Alpine; and 40 employees in Mobilize Financial Services). All of these employees have access to the internal communication of the organization. For a better understanding of the population, it is possible to observe that at the time this study was conducted, 40% of the employees were female and the remaining 60% male. Concerning age, the lowest age was 22 and the higher was 60, the mean was 44,77 years old. Regarding seniority, the lowest value was 0,04 and the highest 38,31, the mean of the employee's seniority was 17,10 years. The organization headquarter is located in Lisbon, where all the employees work. Besides this structure, Renault Group also cooperates and works with the dealership network, which are the physical locations where vehicles are sold. However, the employees of the dealerships are not integrated in the structure of the group and do not have access to the internal communication.

3.2. Internal Communication of Renault Group

The scope of action of the author's internship included two different departments: Human Resources Department, and Communication and Image Department. Although each one of the departments holds specific and exclusive functions, some activities require cooperation of both, such as the function of internal communication.

The organization, in specific the departments mentioned, did not have a structured internal communication plan. The communication was done through different channels, such as the Yammer, which works as a social media for employees, enabling them to post and interact with other posts, the WhatsApp, a Blog, and Outlook (email). It was not defined what type of information should be communicated in each channel, and the main purpose of each one. Employees did not have guidelines or instructions regarding where they should acquire information from.

The content of the communication was usually focused on the same topics, such as a) human resources information, for instance, new employees entering the organization, new job openings, training information (Annex A); and b) content that was also published to external

audience, such as press releases, financial results from corporate (France) and other news regarding brands and products (Annex B). On that account, the information that was given to employees was focused on obligatory information from human resources, or information that was given to the external audience, for instance the media, and reproduced to the internal audience.

The tone of the structured internal communication was, most of the times, formal and consisted of downward communication, also demonstrated on Annex A and B. Contrasting to this, the culture lived on the organization was informal and personal. Renault Group has a flat organizational structure, since most departments have two hierarchical levels, only two departments have three levels of hierarchy. All the directors of the departments are extremely close to the other employees. As evidence, if it was necessary to cooperate with other departments, any employee of any hierarchy level would, and be encouraged to, speak with the directors of each department. During the onboarding period of new employees, each one has a meeting with every department director, to get to know them and their work. During those meetings, the directors motivate the new employees to always speak up their opinions and talk to them on any occasion. Both brand directors of Renault and Dacia also adopted an “open door policy”. Furthermore, the face-to-face communication between all employees also reflected a culture of proximity, interaction, and informality.

In addition, the employees also perceived this lack of investment. During the internship it was possible to observe and hear employees’ reports of insufficiency regarding the knowledge about the products and the brands, about the departments’ work and projects, about the work of the employees individually; and also, regarding the connection between employees, since they missed knowing each other apart from the professional side and desired a more personal contact.

Finally, the internal communication was in the responsibility of the Communication and Image department and also the Human Resources department, but it was imprecise who would objectively be in control, and there was not one specific person with that function. For that reason, there was not an organized and structured plan.

Considering these characteristics and circumstances of the internal communication plan, it is possible to highlight some aspects that could be improved. Firstly, the lack of a structured internal communication plan, regarding the definition of the person responsible for it, of the channels that would be used and the type of content that would be shared. Concerning the

content, it could be evaluated as restrictive. Both the main two topics shared (human resources information and information also given to external audiences) are important and include vital knowledge for the employees, however, only sharing that variety of content showed a lack of investment on the internal communication. Additionally, there was a discrepancy between the structured internal communication of the organization and the unstructured internal communication between employees and between managers and employees, since the later was more informal and personal.

Chapter 4 - Internal Communication Restructuration

4.1. New Internal Communication Plan

One of the focuses of the internship was to restructure the internal communication. The main objective was to improve the aspects that were lacking and produce positive effects. The goals established for the restructuration of the internal communication plan were a) diminish illiteracy regarding the values, the history, and the products of the brands; b) share knowledge regarding projects occurring, events, and other actions; c) create more proximity and connection between the employees; d) give more information regarding the work of each department and each employee; e) create a feeling of belonging; and f) motivate and engage employees.

With that intention, it was clarified what would be the channels used and the purpose of each one, this was communicated to the employees on a presential event. The main channels were Yammer and an Internal Newsletter, which was a new instrument of communication that did not exist. The blog was not going to be used anymore and the email was specifically for certain circumstances, including urgent information. Concerning the content, various themes were created, each one acknowledging different topics determined as crucial to share with employees for different purposes. Besides this, the internal communication plan also included the objective of creating more presential events for employees. Concluding, the main difference and the main focus of the plan is, in fact, the newsletter and the new topics it communicates, shared below.

One type of content that was created was named as “*Os Cá de Casa*” which can be translated to: “The Ones from Home”. The idea behind this theme is to present employees outside of their work, which means, sharing aspects about employees such as hobbies or

curiosities. Every month, a new employee is presented. The format of the content is on video. The video consists of showing, for instance, the employee doing a certain activity and a small interview explaining what it is being shown. To illustrate, one employee had theatre classes, therefore, the person was recorded during a class and did a small interview on the stage. To share this content, in a first moment, there is a publication on yammer, providing a hint about the employee that will be presented for the other employees to try to figure out who is the person (Annex C). Later, the full content, in this case, the video, is displayed on the newsletter (Annex D). The main goal of this content is to create proximity between employees and getting them to know each other besides the work circumstances.

The second type of content is called “*Sobre Rodas*”, which means “On Wheels”. This theme is related to the products of the brands, in this case, the vehicles. The idea is to present vehicles in an informal and dynamic way. Renault Group employees have access to a significant amount of information regarding the products, such as info products and catalogues. Nevertheless, it is a massive amount of information, and it can be complex. Therefore, the goal is to create a more accessible and dynamic content to generate knowledge regarding products in a more engaging way. The content on this matter can vary depending on the product, however, in general, the proposal is also to create small videos. To illustrate, a video created for a new vehicle consisted of showing the Product Manager and Brand Manager driving the vehicle and giving their feedback (Annex E). The question asked to those employees was “after driving it, how would you describe x vehicle to a friend?”. The objective is to have a personal statement regarding the product, without all the technical information already present on other types of information. This type of content is not monthly, it is dependent on the launch of new products.

Additionally, another topic is related to all the news and recent information that was relevant to share, named “*Novidades*”, which can mean “What’s New”. This type of content includes a large amount of possible information, for instance, internal events that occur, such as, a board game event or a padel championship; external events for the media, such as the national presentation of a new vehicle; projects and actions that are being done in one department; and any other content that gives employees a better notion of what is happening in the organization, in general (Annex F).

Another type of content is named “Know It All”. This consists of questionnaires including questions regarding the content present on the previous newsletters. The

questionnaires are published from 6 or more months apart from each other. The link to the questionnaires is shared on Yammer and the results and the winner on the newsletter. The winner wins a prize, for instance, an experience related with the brands. The goal is to engage and motivate employees to be attentive to the newsletters.

Furthermore, another theme is the “*Cartão Branco*”, which is the “White Card”. The white card in the sports is given to enoble the fair play and ethical behaviors practiced by the athletes, coaches, and others. The idea is to create this dynamic in the organization. Employees are asked to attribute a white card to someone who had an action that demonstrated mutual help, collaboration, and availability. The goal is to create a culture of recognition of good actions and reinforce them. The form to attribute the white cards is shared on Yammer and later the “cards” are published in the newsletter (Annex G). The periodicity of this topic depends on the number of white cards.

In addition, it was created the type of content named “*Quem é quem?*”, which can be translated to “Who is Who?”. The goal is to share what employees do in their work. Share the main activities, main challenges, and the workdays of the departments and the employees individually. The format of this content is also on video since it is easier for employees to explain their functions orally than written (Annex H). Besides, content on video is usually more engaging. The questions asked to the employees are, for instance: “How would you describe your function on a few sentences?”, “Why do you like your work?”, “Describe the person next to you in one word”, “What is like to work in your department?”, and others. The objective is to produce important information about the function of each department and each employee in an appealing way, and without complex technical terms that could exclude people from understanding.

Moreover, the internal communication plan also includes a theme regarding “*História e Patrimônio*”, which is “History and Heritage”. The purpose is to share information concerning the history of the brands, such as the first models, historical moments, important targets achieved, and others. This information can help the employees to gain more knowledge about the brands and share it with other people.

Additionally, it was crucial, as well, to incorporate a “*Balanco de Resultados*”, which is “Balance of Results”. This content includes the results of the brands, regarding financial and strategic aspects. It will be produced by the directors of the different brands (Annex I). The information can be published in different formats, such as video, written, or verbally in a

physical event. The periodicity will depend on the availability of the directors. The objective is to share strategic information to employees.

Another information that is vital for employees is connected with human resources content, that was included on the theme “Canto dos RH”, which means “HR (Human Resources) Corner”. In this case, it is published all the information regarding Human Resources Management, such as showing employees’ benefits, details regarding trainings, new programs, policies, and HR initiatives. For instance, one of the benefits given to employees is based on providing financial support to whom wishes to enter degree courses such as Bachelors, Masters, or PhDs. Therefore, one of the contents produced for the IC was a video of the testimony of two employees who chose to enter one of these types of courses and use the benefit given by the HR (Annex J). This type of content has the goal of providing crucial information to employees that is related with Human Resources Management.

Finally, the last theme created was “*Sugestões*”, which is translated to “Suggestions”. The purpose is to ask employees suggestions about different categories such as movies, books, songs, restaurants, places to take a walk, a city to spend the weekend, a product, and other ideas that employees may have. One employee will make his/her suggestions each month (Annex K). The goal is to create a more personal relationship between employees and share their personal tastes with each other.

On top of these different themes, one form was created to receive feedback. Employees could access that form in every newsletter and give their suggestions, critics, doubts concerning the internal communication. Later on, another form was created with the purpose of employees to contribute to any topic from the internal communication plan, for instance, give ideas to include on the “What’s New” section, people for the “The Ones From Home”, ideas for the “Suggestions”, and any other type of contribution they would desired to make (Annex L).

4.2. Connection between New Internal Communication Plan and Literature Review

As shown on the literature review, there are certain aspects that should be present on an Internal Communication Plan to create satisfaction and effectiveness. The table that follows shows how the new Internal Communication Plan respects those characteristics.

Table 2

Connection between Literature and Internal Communication Characteristics

<p>Adaptability – adapted to each organization and employee’s needs. (Gillis, 2006) (Carrière & Bourque, 2009)</p>	<p>The IC plan was defined based on the aspects that were missing on the organization and not on an “one size fits all” structure, therefore it was adapted to the necessities of the organization and of the employees. Moreover, the IC plan takes into consideration the culture lived on the organization, which is, as demonstrated, informal and personal.</p>
<p>Provide crucial information – financial data, objectives, existent programs and policies, aspects that can help understand the business, information regarding the culture and values. (Yates, 2006) (Welch , 2011)</p>	<p>Different topics present on the new IC plan focus on this aspect. The themes of “Sobre Rodas” and “Novidades” have the goal to share crucial information that can help understand the business, in this case, the products, and the actions and events that are being done.</p> <p>The “Balanço de Resultados” provides important financial and strategic data.</p> <p>“História e Patrimônio” shares the history of the brands, therefore, also sharing the culture and values.</p> <p>“Canto dos RH” gives insight on the new or existent programs and policies.</p> <p>“Quem é Quem” also provides crucial information to help understand the business since it shows what is done each department, and consequently gives a broader view of what is being done on the whole organizational.</p>
<p>Open Communication – two-way flow communication and feedback. (Cornelissen, 2020) (Yeomans & FitzPatrick, 2017)</p>	<p>The new IC plan includes different characteristics that allow for an open communication. Firstly, the publications on Yammer can be done by anyone, and even the ones that are done by the IC professionals, can be commented and allow interactions. More specifically, on the publications that are hints for employees, for instance, for them to guess who the employee of “Os Cá de Casa” is, employees are encouraged to interact and comment their guesses.</p> <p>Additionally, the two forms created and placed on every newsletter ask for employees’ feedback and contributions for the internal communication. Besides, it is communicated to employees the importance of their contributions. One of the “mottos” of the IC Plan since its presentation is “Comunicação de Todos para Todos”, which means “Communication from All to All” (Annex M).</p>

Focus on interpersonal relationships. – emphasis on human relations and interactions. (Yates, 2006) (Hansen, 1987) (Karanges et al., 2014)	The topic “Os Cá de Casa” provides a significant focus on the human side, specifically on human relations and interactions. By showing employees outside of their work and sharing more personal facts about them, human relations are being strengthened. It allows employees to know each other and interact more with one another. Additionally, the type of content on “Quem é Quem” also helps interactions since employees get to know the departments and each employee work.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Chapter 5 - Case Study and Methodology

5.1. Investigation Objectives

As shown on the literature review, different studies exhibit various internal communication effects, such as superior financial results and higher organizational stability and success (Yates, 2006; Hargie et al., 1993; Hansen ,1987); employee engagement (Vercic & Vokic, 2017; Karanges et al., 2014; Welch, 2011); commitment (Carrière & Bourque, 2009; Varona, 1996); lower turnover (Yates, 2006; Hargie et al., 1999); organizational identification (Yue et al., 2021); life satisfaction (Vercic et al.,2021; Sinčić Ćorić et al., 2020); and job satisfaction (Carrière & Bourque, 2009; Pincus, 2006).

Most of these studies use the concept of internal communication as the broad conceptualization that includes all types of communication within an organization. The authors include the different levels and types of internal communication, such as informal and formal communication, structured and planned, and non-structured and non-planned communication, and different flows – horizontal, upward, and downward. In addition, in most studies, to measure internal communication satisfaction, the authors use the UPZICK scale (Tkalac Vercic et al., 2009), which includes eight dimensions, showing the variety of aspects inside internal communication.

Nonetheless, it is more complex to modify and control the unstructured and non-planned type of communication, such as the communication between employees and between manager and employees, communication in meetings, and others. Therefore, the new internal communication plan is focused on the planned and structured communication from the organization to the employees, which means, sharing information to employees through

different channels. It is an organized and planned communication, and not the spontaneous communication that arises daily. However, there is not much literature that shows the effects this specific type of communication produces.

On that account, there is one question that emerges: How and why (if so) did the restructuring of the internal structured, planned, and organized communication plan (specifically the newsletter) affected the employees of the organization?

5.2. Case Study Strategy

The goal of the present investigation is to understand if the restructuring of the internal communication plan impacted employees, and more specifically, how did it impact them and what are the reasons for that impact? To investigate this, the strategy used is a case study.

The essence of a case study is defined by Schramm (1971) as the understanding of decisions: why they were taken, how were they implemented and finally, what are the results. The essence of this study is precisely showing the reasons for the implementation of the internal communication plan, how it was implemented and what it consisted of, and understanding the results it had on employees.

Additionally, (Yin, 2003) defines three conditions of a case study. The first condition covers the type of research question posed. The author explains that each strategy has different forms of research questions, in a case study the questions posed are: “how?” and “why?”, which is aligned with the main question: “How and why did the restructuring of the internal structured, planned, and organized communication plan (specifically the newsletter) affected the employees of the organization?”. This shows that the study is not only concerned with understanding what the effects are, but also the reasons behind those effects. The second condition is the extent of control over behavioral events, which differentiates the case study from an experiment, where an investigator can manipulate behavior directly, precisely, and systematically. In this investigation, this manipulation of behavior does not occur. Thirdly, a case study focuses on contemporary opposed to historical events. This condition is also respected, since we are studying an event that is happening, and not an historical case that occurred in the past.

Therefore, the more adequate strategy is the case study. In this investigation, more specifically, it is a single (since it focuses on one and not multiple cases) and holistic case study.

The choice of conducting a single-case study has various reasons. Firstly, to study more cases, it would be necessary to have more resources, such as time. In addition, a rationale for a single-case is the representative or typical case, which means, although each case has its contexts, which should not be eliminated, it is assumed that the lessons learned from this organization can be informative to the average organization. (Yin, 2003) Finally, the author also shows that it can be logical to do a single-case study when it is a longitudinal case that investigates how certain conditions change over time, which occurs on this investigation, as it will be demonstrated on the methodology. This case study is holistic since it examines the global nature of the internal communication plan.

5.3. Methodology

To conduct a case study is crucial to build a research design, “the logic that links the data to be collected (and the conclusions to be drawn) to the initial questions of study”. (Yin, 2003, p.12) To answer the main question of this study and to follow the principles of collecting data on case studies, four different sources were used, allowing triangulation, which guarantees more validity since findings are based on different sources of information. Each source has different objectives, strengths and challenges.

Table 3

Topic Covered, Objective, Strengths and Challenges of each Source

	Topic covered	Objective	Strengths	Challenges
Interviews	(a) Perceptions of the meaning of internal communication, (b) Perceived effects of internal communication, (c) The new internal	Understand in-depth the perceptions of employees regarding the topics covered.	Understand the “why”, provide more in-depth insights. Flexibility: adjust the conversation, gain more information	Easiness to disperse to topics unrelated to the investigation. Possible courtesy bias: since employees know the researcher, they can have the

	communication plan and the main perceived differences before and after the implementation of the plan.		besides the planned topics. Create a relaxed environment.	tendency to be polite and respond accordingly to what the interviewer intends.
Questionnaires	(a) Work Engagement, (b) Organizational Identification, (c) Turnover Intention, (d) Employee Commitment, (e) Organizational Citizenship Behavior, (f) Internal Communication Satisfaction.	Analyze the quantitative values regarding the variables covered and compared them in two different times – before and after the implementation of the new internal communication plan.	Comparability of results from two different times in a static and objective manner. Qualitative data to complement quantitative data.	Difficulty of collecting similar quantity of responses on both times. Questionnaire fatigue since multiple employees did not finish the questionnaire. Difficulty in interpret the reasons behind the answers.
Observation	Behaviors, interactions, conversations related with internal communication.	Observe the behaviors of employees to complement the data collected.	Observe discrepancies or similarities between what people say and do when they know they are being observed (questionnaires and focus groups)	Difficulty in guarantying the presence of the researcher did not interfere with employee's behaviors.

			vs. when they do not know.	
			Covers events in real time.	
Documents	Feedback regarding internal communication.	Official information given by employees to complete the data collected from the other methods.	Accuracy on the information. Since in this case it refers to feedback from employees, it came from their will to give that information.	Low quantity of information from the feedback forms.

The four sources were used in different timings, shown in the following table:

Table 4

Calendarization of Data Collection Methods

January	Day 3: First Questionnaire
	Day 20: First newsletter and general implementation of IC plan
	Observation (during two weeks after the newsletter)
February	Continuation of IC plan (second newsletter)
	Observation (during two weeks after the newsletter)
March	Day 2,3, 10, 17, 24: Focus Groups
	Continuation of IC plan (third newsletter)
	Observation (during two weeks after the newsletter)
April	Continuation of IC plan (fourth newsletter)
	Observation (during two weeks after the newsletter)
May	Day 8: Second questionnaire
	Continuation of IC plan (fifth newsletter)
	Observation (during two weeks after the newsletter)

5.3.1. Interviews

Interviews are one of the most important sources of case study qualitative data. (Yin, 2003) In this investigation, the interviews were conducted through focus groups, in order to save resources and to create a relaxed environment, resembling a conversation instead of a scripted interview. In that sense, the focus groups were semi-structured, there were some main ideas and questions planned, however, they were flexible and changed according to the progression and flow of the conversation. This is in line with the idea that case study interviews should have a fluid rather than rigid stream of questions that it will appear to be guided conversations, instead of structured queries. (Rubin & Rubin, 2005) The questions used were open-ended, with the purpose of understanding the opinions and perceptions of employees, as shown on the Annex N.

The main topics present on the focus groups were a) characterization of internal communication, which consisted of understanding what employees thought internal communication was, in general, and on the specific organization – “What are your perceptions and thoughts regarding internal communication, in general?” and “What do you think about the internal communication of this organization?”; b) effects of internal communication, in this phase the goal was to make employees discuss possible effects of internal communication – “What do you think are the effects internal communication has on the employees of this organization?”; and c) the new internal communication plan and the main differences before and after the implementation of the plan, which involved understanding if employees were aware of the new internal communication plan, if they felt any difference and, if so, which differences – “What do you know about the new internal communication plan?” and “Do you find any differences on the internal communication? Can you give me an example?”

Some interviews were presential, while others occurred via Zoom, depending on the employees’ availability. All the interviews were recorded, which was consented by the employees, and later transcribed (Annex O).

The analysis of the information collected by the focus groups was developed using the method of Template Analysis, which consists of a coding template, summarizing themes that are identified by the researchers as important in the data set (King, 2012). To ensure the quality of the research, more specifically the reliability and validity, the construction of the template analysis, which had multiple phases and changes, was reported in an audit trail. This document is similar to a journal where all the steps, decisions and changes made from the raw transcripts

to the final template were recorded (Annex P). The final template is present on the Annex Q, showing the main themes. Additionally, there is a template with those themes and some of the most relevant citations for each one of them (Annex R) and finally, all the citations related to each theme. (Annex S).

5.3.1.1. Sample description

Five focus groups were made to the total of 27 employees of the Renault Group. The interviews were conducted from purposive sampling, since the employees were selected with the purpose of guarantying diversity regarding age, seniority, and area of work, as shown on the table below.

Table 5

Focus Groups Descriptives

N	Identification	Gender	Age	Seniority	Department
1	P4 – FG1	F	23	0,58	Sales
2	P3 – FG1	F	24	2	Operations
3	P1 – FG1	M	25	1,5	After Sales
4	P2 – FG1	M	25	2,5	After Sales
5	P5 – FG1	F	25	2	Marketing
6	P5 – FG4	F	25	1	Marketing
7	P5 – FG5	M	25	2	After Sales
8	P2 – FG5	M	27	2	Operations
9	P2 – FG2	M	29	2	Marketing Communication
10	P6 – FG2	M	29	5	Operations
11	P5 – FG2	F	32	5	Human Resources
12	P3 – FG2	F	33	9	Sales
13	P4 – FG4	F	33	1	Marketing Communication
14	P4 – FG5	F	34	1	Operations
15	P4 – FG2	F	38	13	Financial
16	P1 – FG2	M	39	4	Information Systems
17	P2 – FG4	M	41	15	After Sales
18	P1 – FG3	M	43	6	After Sales
19	P3 – FG5	F	43	17	Management Control
20	P4 – FG3	F	44	4	Operations

21	P3 – FG4	F	44	18	Marketing
22	P1 – FG5	M	44	22	Information Systems
23	P6 – FG3	M	45	20	Human Resources
24	P2 – FG3	M	49	20	Sales
25	P1 – FG4	M	51	28	After Sales
26	P3 – FG3	F	54	34	Marketing
27	P5 – FG3	F	59	35	After Sales

Regarding gender, this sample is composed almost by half of each gender, since 52% are female (14) and the remaining 48% are male respondents (13).

Concerning the interviewees' age, an effort was made to have different ranges of ages represented. The lowest number regarding the age is 23 and the higher is 59. By analysing through central tendency statistics, it is possible to see that the mean of the sample's age is 36,4 years old. Absolute dispersion measures show that the standard deviation is 10,35.

Regarding seniority, the values, similarly to age, and since they are usually related, have a high range span of 34,42, since the higher value is 35 and the lowest is 0,56. The mean of the employee's seniority is 10,06 years, and the standard variance is 10,65.

In regard to the departments, an effort was also made to include employees from different areas. As shown on the table, ten departments were represented in the focus groups.

5.3.2. Questionnaires

The quantitative data for the case study was obtained through questionnaires. In this investigation, the research strategy is a case study, that includes questionnaires as one of research methods.

The choice of using questionnaires came from different reasons, the first one being the ability to understand statically and in an objective manner, the differences before and after the implementation of the internal communication plan, which is not possible using interviews or other qualitative methods. Additionally, questionnaires allow a wide and inclusive coverage (Denscombe, 1998), which can complement the smaller sample of the focus groups; producing

quantitative data that can also be a supplement for the qualitative data generated with the other methods; and it is cheaper and faster than most methods (Denscombe, 1998).

For this case study, questionnaires were collected in two different times. Firstly, the employees received the questionnaire before the implementation of the new internal communication plan. They already knew it would be implemented but had not seen anything practical yet. The second time employees received the questionnaire, which included the same questions and variables, was launched after 4 months of the implementation of the new internal communication plan. The purpose of conducting questionnaires in two different times was to compare the data between the first and second responses.

The questionnaires measured the same constructs, which were Work Engagement, Organizational Identification, Turnover Intention, Employee Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Internal Communication Satisfaction. These variables were chosen since literature showed that most of them were related with internal communication and were the ones that we found more likely to be impacted by it; and Internal Communication Satisfaction was measured to analyse its relationship with those variables over time.

The first variable, work engagement, was measured using the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) reduced short 9-item version, with a 5-point Likert-Scale, from 1 (strongly agree) to 5 (strongly disagree). The UWES-9 validity was demonstrated by Schaufeli et al., (2006). The scale measures the three subdimensions: vigour, using items such as “*At my work, I feel bursting with energy.*”, and “*At my job, I feel strong and vigorous.*”; dedication – “*I am proud of the work that I do.*” and “*I am enthusiastic about my job.*”; and finally, absorption – “*I feel happy when I am working intensely.*” and “*I get carried away when I am working.*”. On the first questionnaire this scale had a Cronbach’s alpha of 0,94, and on the second questionnaire a Cronbach’s alpha of 0,92, which shows, in both cases, a high reliability.

Secondly, the questionnaire measured organizational identification through a short 12-item version by Miller et al. (2000) of the Cheney (1983) Organizational Identification Questionnaire (OIQ), using a 5-point Likert-Scale, from 1 (strongly agree) to 5 (strongly disagree). The scale includes items such as “*I find that my values and the values of my company are very similar.*”, “*I am proud to be an employee of my company.*”, and “*My company’s image in the community represents me well.*”. The Cronbach’s alpha of this scale was 0,95 and 0,94, on the first and second questionnaire, respectively, which shows high internal consistency.

To measure turnover, the Turnover Intention Scale (TIS-6) by Roodt and Bothma (2013) was used. Three items of this scale were used, for parsimony reasons, which are “*How often have you considered leaving your job?*”, “*How often do you dream about getting another job that will better suit your personal needs?*”, using a 5-point Likert-Scale, from 1 (never) to 5 (always); and “*How likely are you to accept another job at the same compensation level should it be offered to you?*”, with a 5-point Likert-Scale from 1 (highly unlikely) to 5 (highly likely). The Cronbach’s alpha of this scale on the first questionnaire was 0,85 and on the second was 0,83, both being a reliable alpha.

Regarding employee commitment, the Meyer et al. (1993) revised commitment survey was used, which is divided into the three dimensions: affective commitment, continuance commitment and normative commitment subscales. For the purpose of this investigation, only the affective commitment subscale was used, since it measured the phenomenon we wished to study. The scale includes 6 items, such as “*I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.*” and “*I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization.*” (R). A 5-point Likert-Scale, from 1 (strongly agree) to 5 (strongly disagree), was used. Both questionnaires had Cronbach’s alpha of 0,87.

The fifth variable measured was organizational citizenship behavior, measured by the Podsakoff et al. (1997) 13-item scale, which includes items such as “*Help each other out if someone falls behind in his/her work*”, “*Help each other out if someone falls behind in his/her work*”, and “*Provide constructive suggestions about how the crew can improve its effectiveness*”. A 5-point Likert-Scale was used, from 1 (always) to 5 (never). On the first questionnaire this scale had a Cronbach’s alpha of 0,84, and on the second questionnaire a Cronbach’s alpha of 0,83.

The final variable present on the questionnaire was internal communication satisfaction. The scale used to measure this variable is the UPZICK, a 32-item scale divided by eight dimensions by Tkalac Vercic et al. (2009). However, for this study, it would not be beneficial to measure every dimension since we are only concerned with the dimensions connected with the new internal communication plan. Therefore, the questionnaire included items from two dimensions: satisfaction with communication climate (4 items), for instance “*How much communication within the organization helps me to feel I am an important part of the organization*” and “*How much communication within the organization helps me to identify with the organization*”; and satisfaction with the quality of communication media (3 items), such as

“Communication media (e.g. written announcements, intranet, oral communication)” and “Quality of communication through new media”. The Cronbach’s alpha of this scale was 0,92 on the first questionnaire and 0,95, on the second, which shows high reliability.

5.3.2.1. Sample Description

The first questionnaire had the total of 72 complete responses out of 140 employees (51%). From those, 68 employees revealed their gender, 43% of the employees are females (29) and the remaining 57% are male respondents (39).

The table below shows the values regarding the interviewees’ age and seniority, given that only 55 employees revealed that information.

Table 6

Questionnaire 1 Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Age	55	22	60	37,31	11,48
Seniority	55	0	35	10,78	10,97

In both questionnaires the information concerning the department of each employee was not required, since it could risk the confidentiality by combining information about age, gender and department.

Regarding the second questionnaire, the total of responses was 58. From those, 57 employees revealed their gender, 40% were female respondents (23) and the remaining 60% were male (34).

Concerning age, on the second questionnaire employees answered in intervals, since we received feedback from employees about the first questionnaire of being more respectful of the confidentiality. The table below shows the values concerning age.

Table 7

Questionnaire 2 Descriptives - Age

Intervals	N	Percentage
of Age		

20-29	11	19%
30-39	13	23%
40-49	18	32%
50-59	15	26%
60-70	0	0%
Total:	57	100%

Finally, the values regarding the employee's that revealed their seniority are the following:

Table 8

Questionnaire 2 Descriptives - Seniority

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Seniority	49	0	35	12,78	11,08

5.3.3. Observation

Observation is a distinct way of collecting data, that can provide additional information about the topic being studied (Yin, 2003). It does not rely only on what people say, as in on the last two methods, but on what people do (Denscombe, 1998).

In this study, due to the researcher being in an internship in the organization, a direct observation was naturally conducted. It was possible to be present in the organization two days in each week without having to infiltrate or conduct undercover operations. Although it was not a participant observation, since we did not intervene, the risk of influencing the employee's behaviors due to our presence is noted. It was defined to conduct the observation during the two weeks after the publication of each internal newsletter, since it was the most relevant moment for internal communication.

Although it was possible to be inside of the case study's organization, all the observations collected were not manipulated, the interactions, behaviors and feedbacks occurred spontaneously from the employees. In a first moment, the data collected only came from observing interactions between employees. If employees interacted directly with us, even if it was about the topic, we did not collect that information. However, since employees knew

who was behind the internal communication, most of them interacted directly, therefore, it was decided to also collect that data.

The observation was semi structured. A framework was constructed to define which activities and behaviors it would be important to observe, the data was recorded systematically and thoroughly in a structured template (Annex T). However, if different events occurred that seemed important or if any changes would seem valuable, as shown above, it was possible to have that flexibility.

5.3.3.1. Sample description

From the observation conducted, it was possible to collect data from 26 employees. Regarding the gender, this sample was composed by 42% of male employees (11) and the remaining 58% were female employees (15).

The table below shows the values concerning the age and seniority.

Table 9

Observation Descriptives

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Age	23	60	38,23	12,16
Seniority	1	36	11,76	12,43

Regarding the departments, the sample includes employees from 11 different departments, which are After Sales, Sales, Fleet Sales, Communication and Image, Human Resources, Operations, Financial, Network Strategy and Development, Marketing, Marketing and Communication, and Country Operations Manager.

5.3.4. Official documents

The last method used to collect data is official documents, in this case, more specifically, the responses of an online form available to employees to give their feedback regarding the internal communication of the organization.

The use of documents as a method for collecting data can be advantageous due to its cost-effectiveness, easiness in accessing the data, and the permanence of the data. (Denscombe, 1998) Additionally, this document came directly from the employee's willingness to provide feedback, which increases its value even more. Employees were not obligated to respond to the form, it came from their own desire. Therefore, the result is a document with a collection of feedbacks (Annex U), which can complement the data collected from the other methods.

5.3.4.1 Sample description

The sample is composed by 6 employees, since each one of them responded to the online feedback form. Regarding the gender of the sample, 50% were female respondents (3) and the remaining 50% were male.

Concerning age and seniority, the table below specifies those demographic values.

Table 10

Documents Descriptives

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Age	23	45	36	6,28
Seniority	1	20	8,17	6,08

The 6 employees were from 6 different departments, which were After Sales, Sales, Financial, Marketing, Human Resources, and Information Systems.

Chapter 6 – Results

The section that follows analyses the results obtained from the different sources. To better organize the data, the results are divided by the most relevant themes, which are: Knowledge regarding the internal communication plan; Positive differences of the internal communication; Aspects missing on the internal communication; Greater importance of internal communication due to remote work; and finally, Effects of Internal Communication. For each theme different types of sources are used as evidence.

Regarding the quantitative data, the tables concerning the descriptives and correlations are present on Annexes V and W.

6.1. Knowledge regarding the internal communication plan

Employees showed general awareness regarding the changes that occurred in the internal communication plan; besides, they remembered the specific moment when those changes were communicated. This is demonstrated by some insights obtained from the focus groups – *“I started to be aware in that meeting that took place in Guincho, it was the first moment where I realized that we are going to start having nice things here and different things and more dynamization.”* (P5, FG5).

Nonetheless, although employees were aware of the introduction of some changes and were able to explain some of the new aspects of the plan, there was still some uncertainty regarding what the plan consisted of - *“I can't remember exactly. But I think it's a little bit what is being reflected, that is, knowing more about the models of cars, about the people, about news, the white cards.”* (P3, FG1); *“There were various themes. I honestly don't remember them all, I don't know if there were 6 or 7, I don't remember them all anymore, I know there were several things.”* (P3, FG2).

After two months of the implementation of the plan, employees were more familiar with the plan, since they experienced what it consisted of. This is shown by data obtained from the observation, which exhibits different interactions between employees discussing the plan and various aspects that were part of it. Employees talked about different themes that were present on the newsletters. For example, in an occurrence, two employees were discussing an information that was present on the third newsletter, and one said that kind of information was very important. Employees also started to want to attribute white cards, for instance, after the second newsletter, one employee came to ask how it could be done since he/she wanted to praise someone. Additionally, employees also asked if they could include some information on the newsletter, for example, an employee from the after sales department, after the second newsletter, wanted to include an event that the department was a part of.

6.2. Positive differences between the old and new internal communication

Employees identified various differences on the internal communication. One of the highly referred differences was the variety of content, which means the inclusion of different types of information. Data from the focus groups demonstrates this aspect – *“Up until now it had always been press releases, communication of results, more in terms of new models and actions that they had, it didn't go much beyond that, so, I think it made perfect sense this newsletter both to get to know employees and more things apart from what happens with journalists and everything else, up until now it had been very much just focused on that.”* (P3, FG1); *“For a number of years, we had no internal communication of any kind, in fact any kind of communication we had was the one that was made to the outside, to other people and other entities.”* (P1, FG5).

Similarly, employees also shared that the new internal communication was more attractive and included different formats of information, which demonstrates they perceived a difference not exclusively regarding the type of content but also the different formats of sharing the content. Data obtained from observation shows this perception, for instance, the occurrence where two employees were talking and one of them commented that the newsletter was very dynamic and not *“boring”*, and including videos made it more interesting; the second employee agreed and said that *“no one reads all the press releases, this way is much more engaging.”*. Additionally, employees also shared this viewpoint in the focus groups – *“Having those videos of products and launches, all that, I at least speak for myself, when I saw the press releases, those 4 pages of text about a new product, I don't feel like reading that myself and when it's videos and newsletters with people talking and presenting, it's completely different and much more intuitive and interesting.”* (P6, FG2); *“Even the format we have now is much nicer, much more appealing and makes you want to go and read what's there much more.”* (P5, FG3)

A third difference identified by the employees was the more personal and informal tone of the communication. During observation, it was possible to detect this perception. To illustrate, one employee was commenting with another that he found the content had a perfect balance between more personal topics related with the employees and other work-related topics; and even some more formal contents, such as the videos regarding products had a personal touch. Additionally, during the focus groups employees referred that *“It feels more personal, closer to the employees”* (P3, FG2).

Furthermore, it was also perceived that the internal communication started including much more information regarding different topics of the organization, such as the news, events, actions from the different departments, new products, information from human resources, and others. Feedback from the document of the feedback forms is aligned with this idea, since an employee wrote: *“Amazing, very funny and with very interesting themes, that we would never know and discover”*. During the focus groups, employees also shared this vision – *“Gives an overview of all the things about the company, benefits, news, makes everything more or less transparent. You have there an aggregator of all the things”* (P1, FG5); *“We are informed about events that happened abroad as well as more internal ones, and it allows us to have that visibility, (...) we end up having a more comprehensive knowledge of all the areas and actions that we are doing.”* (P1, FG3); *“It gives us a different view of what each of us does, and what each department in the company does.”* (P1, FG4). In addition, the observation detected the same perception since employees started to want to share more information regarding the actions of their departments and commented the importance of creating general knowledge regarding the organization. For instance, during the observation period, different employees asked if they could include information regarding their department, they would send a small text about the event/action and photographs to include in the newsletter.

Moreover, employees felt the new internal communication had consistency, which they did not feel previously. Employees shared this idea during the focus groups – *“I think it is much more consistent. (...) a continuous communication from the company to all the employees and I think that’s important, there’s a consistent voice that’s present, I think it’s important and I think it was very positive.”* (P2, FG3); *“The communication comes frequently, so it’s not today one is launched, after 6 or 7 months another one is launched because it’s convenient. No, it is monthly, there is a routine here”*. (P2, FG4).

Lastly, the new plan was also characterized by the opportunity for employees to participate in the communication, this is shown by some citations from the focus group – *“I also find it very positive that it allows people to share experiences, allow departments themselves to be able to put things in the newsletter.”* (P1, FG4); *“The fact that there is a newsletter also makes each one of us curious to know the curiosities of others, (...) but also the fact that each one of us also wants to show a little of what is happening (...), which is also very important because communication doesn’t feed itself alone.”* (P1, FG2). Besides, this is also reflected through the observation since employees wanted to be a part of the communication. It was noticeable that with time, the desire to share information grew even more. On the first

newsletters it was necessary to ask employees if they had something to communicate, however, during the last newsletters, the initiative came from the employees.

6.3. Aspects missing on the new internal communication

Although employees indicated various positive differences in the new internal communication, other aspects that were still missing were also mentioned. Firstly, employees still felt the necessity of having more information regarding other department's work, such as the specific functions of individuals, and specific actions and accomplishments of departments, which is demonstrated through the focus groups – *“I don't know what the other people do on a daily basis, I know the name of the function, but I really have no idea what they do. Just like the others have no idea what I do.”* (P4, FG4); *“Possibly the fleets have closed an amazing contract with a company, nobody knows, the after sales may have closed a contract, nobody knows, the very event of a direct sale to a company, nobody knows.”* (P1, FG1). Additionally, during the observation, one employee wanted to share information regarding one department event and said, *“I feel that if we don't start communication more things like this, people don't know what happens in the organization.”*

Similarly, employees identified there was also a lack of sharing critical information, such as core changes on the organization, or changes that will affect the employees. In the focus groups employees illustrated this viewpoint– *“I will give here an example that we still have to improve, and for me it was an extremely important piece of information. When we sold X, nothing was communicated in terms of internal communication.”* (P4, FG2); *“I think that internal communication (...) has to be the spokesperson for those communications that are most critical for the company. (...) Sometimes it does not happen.”* (P1, FG2).

Lastly, employees also felt a lack of presential events. The quantity of data collected regarding this aspect was substantial, more specifically during the focus groups - *“I miss one thing, (...) more meetings between employees, even if it's team buildings or small more relaxed meetings, groups that can get together to do things outside Renault. I think this is very important to help the team spirit and communication between everyone.”* (P3, FG2); *“I think that internal communication in person is still better.”* (P3, FG1). This idea is also present on the observation since, for instance, one employee said the event of the Christmas dinner was really good and that he was excited for the next one; additionally, during a conversation between three employees, they were wondering when the new event would occur; moreover, during another

conversation, one employee showed she had appreciate a game event and said it would be good to have more of those events. Besides, employees also mentioned that some of the events should be socially responsible, such as volunteering events - *"For example, team building could be going to paint a school or at the old people's home, something that makes sense for society."* (P3, FG4). Observation also shows this perception, since one employee commented a volunteering event the organization did and demonstrated she believed more actions like this should occur, specifically presential events.

6.4. Greater importance of internal communication due to remote work

Although it was not included in the focus group or the questionnaire any questions regarding the impact of the remote work on internal communication, since it was not the focus of the investigation, it is important to emphasize that, by looking at the data, this theme emerged frequently during the focus groups. Therefore, we found essential to share the results related with this aspect.

Employees demonstrated that since remote work was established there was a higher need of internal communication. Employees did not communicate as much between each other, and the internal communication gained the function of compensating the lost interactions. As illustrated by the citations - *"In the old days as we were all in the office all day, and all at the same time, sometimes internal communication was done by each of us, (...) and now we spend a lot of time isolated without communicating and we need internal communication"* (P3, FG4); *"Naturally now with the hybrid work issues, many of the teams don't even get together physically and I think it is really important to have these external mechanisms since people have more of a need to know about each other"* (P5, FG4).

6.5. Effects of Internal Communication

By analyzing the different sources, we can understand the main effects of internal communication, reported by the employees. In addition to the prior methods used to collect the data shown in the results above, for the effects, it is possible to complement it with the quantitative data from the questionnaires, shown in the following table, that will be discussed, individually, later.

Table 11*Comparison of Means from Questionnaires*

	Mean - Questionnaire 1	Mean - Questionnaire 2	<i>t</i> test P value
Work Engagement	4,12	4,25	0,31
Organizational Identification	4,16	4,19	0,81
Turnover Intention	4,12	4,20	0,58
Employee Commitment	4,00	4,00	0,96
Organizational Citizenship Behavior	4,09	4,27	0,08
Internal Communication Satisfaction	3,87	4,11	0,05

In order to analyze all the effects, reported in the questionnaire, focus groups, observation, and documentation, we created groups that combine similar effects and show homogenous circumstances.

6.5.1. Proudness and identification

In general, employees showed an impact in the feeling of belonging, identification and proudness of the organization. We can observe them through different sources.

Firstly, looking at the data regarding organizational identification, from the questionnaire, there was an increase in the mean of this variable from the first moment (4,16) to the second moment (4,19), although not statistically significant. The results from the focus groups are aligned with the idea that internal communication can have an impact in the employee's organizational identification, since there were two main topics emerging on the interviews that can be related with this variable. Employees identified that internal communication creates a sense of belonging - "*Internal communication serves a lot to unite us, to share, to feel that we belong to a group*" (P3, FG4); "*I think that internal communication brings a feeling of belonging and involvement in the company, it's what makes us all feel like a family.*" (P2, FG4).

Additionally, employees also reported that a consequence of internal communication can be a feeling of proudness for being part of the organization and can make them ambassadors

- *“We become more ambassadors. The more things we know, the more we can defend.”* (P5, FG2); *“We can start to have the information, be knowledgeable of the information, be able to pass it abroad quickly, also boost the brand image abroad and among our own.”* (P3, FG3). This was also visible during observation, since during an interaction between employees, in which they were talking about an award that a car in Renault won, one of the employees said that it was *“really cool”* that the newsletter showed that award, and that it was essential for employees to feel proud. Then, another employee said that what was more relevant was the fact that the newsletter also included a montage of publications that employees did about that award. The employee said it showed the proudness that was felt and the fact that employees can, in fact, be ambassadors, and gave motivation to do the same.

6.5.2. Engagement and Motivation

Different effects were observed regarding work engagement, employee commitment, motivation, productivity, and turnover intention.

Regarding work engagement and employee commitment, the first variable has shown an increase in the mean values from the first (4,12) to the second (4,25) questionnaire, although not statistically significant, while the mean of the second variable remained the same (4,00).

Considering the data from the focus groups, employee’s perceptions show they believe internal communication can have a positive impact in aspects such as motivation, commitment, and productivity – *“If I know that a car from my brand was considered the car of the year, then I am committed to my work. (...) And without these things being communicated we don't know them, and we can't create that feeling of commitment.”* (P5, FG5); *“It helps to have a much more productive work environment, and brings people closer to the same goal, we are all here for the same thing and that brings a different motivation.”* (P3, FG5); *“I think that the results of all this are a bit of productivity aspects, the fact that people feel more motivated, feel that they are all contributing to a common goal.”* (P5, FG4).

Regarding turnover intention, the mean values from the questionnaire show an increase (not statistically significant) from the first moment (4,12) to the second moment (4,20), which reflects a decrease on turnover intentions of employees, since the items are reversed. This variable was barely mentioned during the focus groups, the only citation related to it was - *“I think that internal communication can help people not having the desire to leave the company,*

but when the desire is already there I find it very difficult that only because internal communication works very well that this desire disappears, but it can effectively, with everything else, it can help, because it brings involvement, motivation, job satisfaction, etc.” (P3, FG4).

6.5.3. Organizational Citizenship Behavior

It is important to highlight the variable organizational citizenship behavior, since it had a substantial increase in the mean values from questionnaire 1 (4,09) to questionnaire 2 (4,27), close to being statistically significant ($p = 0,08$).

Moreover, during the focus groups, some employees showed that some content regarding the newsletter, in specific the “Cartões Brancos” created an effect of good actions and empathy, as shown by the following citations – *“The white cards, (...) they make people think: ok, this person had a really nice attitude, and that creates a snowball effect of good things”* (P3, FG1); *“I believe this is the type of initiatives that creates empathy”* (P1, FG1).

6.5.4. Proximity and Connection between employees

The effect of creating proximity and connection between employees was not measured by any variable in the questionnaires, therefore, it is not possible to analyse it quantitatively. Nonetheless, this effect was the most mentioned aspect during the focus groups, and also mentioned by employees throughout the observation. Most of the times, it was the first aspect indicated when it was asked what the effects of internal communication were.

Several citations from the focus groups show the perception that internal communication can bring people together, so they feel more connected to each other - *“These communications, that is, the use of this means of communication also promotes the relationship between people and between departments that can help with work as well.”* (P5, FG5); *“I think it brings people together, above all, at least that's what I've been feeling. (...) I think that internal communication acts a lot as a mechanism to bring people together.”* (P5, FG4); *“I think the part of “Cá de Casa” (...) it has a very positive side because it shows a side of colleagues that we sometimes don't even know and we are surprised, and that brings us closer, leads to contact, a more personal approach with others. (...) it develops the kind of relationships between people*

that I think is important. Creating bonds for us to feel good with those we work with.” (P4, FG3).

The observation also shows that the content of communication that was related with employees and had a more personal touch, was the one that attracted more attention. Employees discussed that kind of information with each other and were curious to find more about employees. Different occurrences collected from observation are related with employees talking about the theme “*Os Cá de Casa*” from the newsletter, for instance, a group of employees were talking, during lunch, about a video that showed an employee’s hobby on the newsletter, and they were discussing that they had no idea of that hobby, and that they would never imagine. In the final moments of the conversation one of the employees said: “that is the power of internal communication”.

Additionally, connected with the focus on employees, another effect that was mentioned during the focus groups was the valorisation of employees. They felt that internal communication shows employees they are valued – “*It shows that the company is concerned with people, also, obviously with business part, because it's not just people. But yes, I think we feel more valued.*” (P3, FG2).

6.5.5. Internal Communication Satisfaction

Internal communication satisfaction was the variable with the biggest difference from the mean value on the first questionnaire (3,87) to the second questionnaire (4,11). In addition, this difference is statistically significant ($p = 0,05$).

All the positive differences, already mentioned, that employees felt are the evidence of this satisfaction. Aspects such as the type of content, format of the content, consistency, informal tone, and others, were highlighted by employees as aspects they value and appreciate on the internal communication. This is aligned with the quantitative values obtained from the questionnaire regarding internal communication satisfaction.

Different types of data can show this satisfaction, for instance, various citations on the focus groups “*The internal communication has improved a lot*” (P3, FG1); “*The newsletter was a major turning point in the internal communication*” (P5, FG2); “*I think it has evolved a lot, and I want to congratulate everyone involved in it*” (P5, FG3); “*There was indeed an improvement, (...), I truly believe this is a very positive aspect*” (P3, FG4). Moreover, during

observation, employees manifested this satisfaction, for example, an employee came to talk with us and said: *“I really appreciate the initiatives of the internal communication, it is very important to create some dynamic and cheer everyone up, it really has the power to make people more relaxed and cheerful.”*. Furthermore, the inputs on the document of the feedback forms show this reality – *“Congratulations for the newsletter! It's captivating, well-structured, and informative! (...)”*; *“Good initiative!!! I loved the video of X”*; *“Newsletter is TOP! Congratulations to all!”*.

Besides the comparison of means from the questionnaires, and the data collected from the other sources, it is also possible to observe that the internal communication satisfaction can influence the other variables. By making a linear regression analysis individually for each one of the dependent variables, we can detect that internal communication satisfaction, as the independent variable, can influence organization identification, work engagement, turnover intention, employee commitment, and organizational citizenship behavior. These relationships are statistically significant, since the significance value is lower than 0,001 for all the variables, as shown on Annex X.

Chapter 7 – Discussion

7.1. Main discussion

By analysing the results exhibited above, we can understand some phenomenon that answers the main question posed: How and why (if so) did the restructuring of the internal structured, planned, and organized communication plan (specifically the newsletter) affected the employees of the organization?

The first aspect we can discuss is the one that was more consistent through all data collection methods, and the one that stood out the most, which is, internal communication satisfaction. The main deduction we can construct is that the restructuring of the internal communication plan, specifically the newsletter, made the employees grew their satisfaction towards the internal communication of the organization. This was clear in all the four data collection sources, as already shown. Employees showed their internal communication satisfaction growth through their opinions and interventions during the focus groups, emphasizing all the differences they felt before and after the restructuring, mainly with the newsletter, and complimenting the work done for the internal communication, in general.

Additionally, it was possible to notice the satisfaction through the observation process, where employees commented with each other aspects with which they were satisfied, and also commented directly with us their contentment. The feedback form also showed this phenomenon since the feedbacks given were positive, praising the internal communication and the newsletter. Finally, the questionnaire showed an increase in the mean value of internal communication satisfaction from questionnaire 1 to questionnaire 2, which was statistically significant. Therefore, and accordingly to Vercic et al. (2021), improving certain aspects of internal communication will lead to higher internal communication satisfaction. This was proven with this case study, since the differences, improvements and attention that was given to internal communication were felt and perceived by the employees, which led to higher satisfaction with it.

This satisfaction growth can be explained by the different aspects that employees identified as new in the internal communication, which they valued and appreciated. Some of these aspects are similar to the ones found in literature as crucial to create satisfaction. Firstly, literature showed that one characteristic that was essential for internal communication satisfaction was adaptability to the organizational culture (Carrière & Bourque, 2009; Gillis, 2006). Similarly, one of the points valued by employees was the fact that the internal communication had an informal and personal tone. This tone was adopted specifically due to the informal culture of the organization; therefore, it was adapted to fit in it. Additionally, another aspect present in literature is the importance of providing information regarding the organization (Welch, 2011; Yates, 2006). Employees also indicated this aspect as one of the main differences felt in the internal communication. Providing more information was one of the objectives defined in the beginning of the restructuration and was carefully respected. Thirdly, authors such as Cornelissen (2020), and Yeomans and FitzPatrick (2017) defined that to create internal communications satisfaction was important to have a two-way flow of communication. Similarly, employees also showed that one of the aspects they valued and that was different was the opportunity for them to participate and be a part of the communication process. Finally, another characteristic mentioned in literature was the focus on the interpersonal relationship (Karanges et al., 2014; Yates, 2006; Hansen, 1987). This aspect deserves to be emphasized since it was one of the most valued by employees, since they highlighted, for instance, the sections of the newsletter that were more focused on getting to know the employees as persons and identified them as crucial to improve interpersonal relationships. Besides these particularities, employees also identified other relevant

characteristics that led to satisfaction, such as the attractivity and dynamism in the types and formats of content, and the consistency of the communication.

According to literature, internal communication satisfaction existence is crucial for internal communication to produce certain effects, such as employee engagement, job satisfaction, organizational commitment, and others (Vercic et al., 2021; Sinčić Ćorić et al. 2020; Vercic & Vokic, 2017; Carrière & Bourque, 2009; Varona, 1996). Therefore, the growth of internal communication satisfaction should lead to an improvement in other variables measured during this study. However, there are some contradictions on the data regarding the effects the internal communication had.

Data collected from the focus groups, observation and documentation showed the perception of employees regarding the effects the internal communication had. From those sources, the main impacts were related with, firstly, the feeling of belonging. Employees felt internal communication had the ability to make people more united and feeling they belonged to the organization as a group; besides, they also felt internal communication generated proudness of that belonging. Another effected identified was the commitment and motivation, employees felt internal communication was able to make people more motivated to work and create an environment that created more engagement and productivity. Additionally, employees indicated that internal communication was also able to make employees more connected to each other and to improve the interpersonal relationships between them, besides, it made them feel more valued by the organization.

However, by looking at the quantitative data, obtained from the questionnaires, we can observe that although almost all variables had an increase in the mean value from the first moment to the second moment (only one variable maintained the same value), those increases were not statistically significant. Therefore, there is some inconsistency between the data regarding the effects (work engagement, organizational identification, turnover intention, and employee commitment), specifically, between what employees believe the effects were (expressed more predominately on the focus groups and observation) and the real impact it had on them (measured by questionnaires). We found three main reasons for this circumstance.

Firstly, it is important to highlight the small sample size. Since the responses to the questionnaires, especially to the second one, were not abundant, it is more difficult to observe statistically significant increases. The small sample may not have the statistical power to expose the effect, especially if the impact is small.

Additionally, literature shows that the internal communication that produces those effects is not restricted to a certain type of communication, but instead is a “full spectrum of communication activities, both formal and informal, (...) undertaken for the purpose of downward, horizontal, or upward communication and may be initiated by anyone within the organization .” (Carrière & Bourque, 2009, p.31) . The studies that show the impact internal communication can have, are referring to all types of communication that occur in an organization, including team meetings, interactions between employees, interaction between superiors and subordinates, and others. However, the internal communication in this case study does not include the full spectrum of communication activities. It focuses mainly on the formal, organized, and structured communication from the organization to the employees (although they can participate). Consequently, another possible reason, in this case, is that for internal communication to produce certain effects, it would be necessary to focus on more activities that are inside the spectrum of IC. Perhaps, only investing in a certain type of communication, is not enough to produce the impact we wanted to study.

Finally, the last explanation is related with time and consistency. It is crucial to understand that this study only investigated the impact of internal communication during five months. In order to create significant impacts in employees, it would be important to consistently provide this type of communication during a larger period of time. That would have given employees a much more consistent internal communication, and would allow them to show more effects, with time. This is especially true since the linear regression showed that internal communication satisfaction can influence the variables organization identification, work engagement, turnover intention, employee commitment, and organizational citizenship behavior. Therefore, this relationship is statistically significant, but there was a lack of time and consistency to construct itself. Besides this, during the focus groups, when employees expressed their perceptions regarding the effects, they showed they believed internal communication would have those effects. However, on some occasions they talked more about the possibility of those effects on the future than the impacts they were already feeling in the present time, which also showed employees believe the effects will gain strength with time.

7.2. Practical Implications

The first practical implication is concerned with the choice of investing in internal communication on organizations. This case study showed the valorization given by the

employees and the benefits it had on them. Therefore, one of the main implications is that organizations should invest in internal communication. I would like to highlight the importance of following and having particular attention to the aspects that literature identifies as creating more satisfaction, which are similar to the ones found in this case study. It is immensely necessary to respect these aspects during the continuation of the internal communication plan of Renault Group, as well as for the implementation of new actions. This last point is related with the second implication. This case study showed that it is also important to focus on more aspects of internal communication besides the formal and structured part, such as the newsletter. Consequently, it would be important for organizations, in specific, Renault Group, to focus on new actions, encompassing different levels of internal communication.

Therefore, we found relevant to identify some new actions that follow the principles referred above and respond to the points employees identified as missing on internal communication. For instance, we believe it would be beneficial to create a monthly presential collective meeting, where each department had the opportunity to share the actions and projects they are working on. This would fulfil the employee's need of having information regarding the organization. Additionally, these meetings should incorporate a more informal and personal language and attitude, to match the organizational culture. Besides, at the end of each meeting it would be crucial to have a discussion of ideas and perspectives from the employees, in order to give them space to share and be part of the communication – two-way flow. With a similar purpose, it would also be advantageous to set a digital platform where employees can submit ideas, questions, or feedback, and actively responding and acting on them. Finally, and since presential events was one of the main aspects employees were missing, it could be beneficial to organize cross-departmental social events, to develop interpersonal relationships between employees.

7.3. Limitations and suggestions for future investigations

One of the main limitations of this investigation was the lack of time. It was only possible to measure the effects five months after the implementation, which is a small period of time to be able to analyze significant differences. Therefore, a suggestion for future investigations would be to study the effects throughout a larger period of time.

Moreover, it would not be manageable to have more than one case study, making it impossible to compare it to other situations and complete our data, which is advisable (Yin,

2003). Consequently, it would be interesting to study this phenomenon in other organizations and understand the similarities and differences.

Additionally, this study was restricted to measuring effects concerned with the relationship between the employee and the organization. It could be beneficial to study different types of effects such as the performance, productivity, and others related with the interpersonal relationships, such as the relations between team members or between employees, in general.

Finally, observation also posed some challenges, such as maintaining neutrality and guaranteeing the employees feedbacks were genuine and not manipulated unconsciously due to the fact of interacting directly with the person that was connected to the restructuring of the internal communication. For future investigations, it would be advisable to have one more person responsible to conduct the observations, that was neutral to all the process.

Chapter 8 – Final Conclusions

The main conclusion of this investigation is concerned with the answer to the main question posed. The restructuring of the internal structured, planned, and organized communication plan (specifically the newsletter) created a growth in the internal communication satisfaction of employees, which led to various positive effects. Employees clearly noticed the difference in internal communication and appreciated various aspects that were different from the prior state of internal communication. Employees valued the dynamism and attractivity of content, and the different formats, such as videos; the increase of information regarding the organization; the opportunity for employees to participate in the communication; the informal and personal tone of communication; and the consistency.

Those aspects that brought satisfaction also created some positive effects. Employees identified, as beneficial impacts from the internal communication, a feeling of belonging and proudness for being part of the organization, engagement, motivation and productivity, and connection and proximity between the employees. Although not statistically significant, the variables work engagement, organizational citizenship behavior, organizational identification, and turnover intention had a positive increase. Therefore, it is important and beneficial to invest on the internal communication of organizations.

Bibliography

- Araújo, M., & Miranda, S. (2021). Multidisciplinary in internal communication and the challenges ahead. *Corporate Communications: An International Journal*, 26, 107–123. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0012>
- Argenti, A. (2014). Ebook: Corporate Communication. *McGraw Hill*.
- Bove'e, L. and Thill, V. (2000), *Business Communication Today*, 6th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342–362. <https://doi.org/10.1080/03637758309390174>
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (3rd ed.). *Sage Publications*.
- Denscombe, M. (1998). *The Good Research Guide: for small-scale social research projects* (3rd ed.). *Open University Press*.
- Elangier, B., & Beth Watson-Manheim, M. (2006). Virtual Teams and Multiple Media: Structuring Media Use to Attain Strategic Goals. *Group Decision and Negotiation*, 15, 299–321. <https://doi.org/10.1007/s10726-006-9044-8>
- Gillis, L. (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership* (John Wiley & Sons, Ed.).
- Hansen, S. (1987). Determinants of firm performance: an integration of economic and organizational factors. In *University of Michigan*.
- Hargie, O., Dickson, D., & Tourish, D. (1999). Communication in Management. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 208–209. <https://doi.org/10.1108/ccij.1999.4.4.208.2>
- Hargie, O., Tourish, D., & Holloway, R. (1993). Assessing the Effectiveness of Communication in Organisations: The Communication Audit Approach. *Article in Health Services Management Research*. <https://doi.org/10.1177/095148489300600406>
- Hovanyi, G. (2009). Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 43(3–4), 563–565. <https://doi.org/10.1108/03090560910935587>
- Jackson, R., & Welch, M. (2007). *Article in Corporate Communications An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

- Jacobs, A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, *171*, 60–70. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2015.10.015>
- Jo, S., & Shim, W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *PUBLIC RELATIONS REVIEW*, *31*(2), 277–280. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.02.012>
- Kalla, K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *J Bus Mark Manag*, *7*(2), 329–353.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2014). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, *41*(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2014.12.003>
- King, N. (2012). *Qualitative Organizational Research* (G. Symon & C. Cassell, Eds.). SAGE Publications Ltd.
- Likely, F. (2008). Securing the function the greatest protection. *Strategic Communication Management*, *12*(3), 15.
- Mazzei, A. (2014). Internal Communication for Employee Enablement: Strategies in American and Italian Companies 1. *An International Journal*, *19*, 82–95.
- Men, R., & Bowen, S. (2016). Excellence in Internal Communication Management (Vol. 72). *Business Expert Press*.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. *SAGE Publications, Inc.* <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Miller, V., Allen, M., Casey, M., & Johnson, J. (2000). *Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire*. *13*(4).
- Mudie, P. (2003). Internal customer: by design or by default. *European Journal of Marketing*, *37*, 1261–1276. <https://doi.org/10.1108/03090560310486988>
- Pincus, J. D. (2006). Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. *Human Communication Research*, *12*(3), 395–419.
- Podsakoff, P., Ahearne, M., & MacKenzie, S. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, *82*(2), 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>

- Robson, P., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications*, 10, 213–222. <https://doi.org/10.1108/13563280510614474>
- Roodt, G., & Bothma, C. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Rubin, H., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (2nd ed.). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452226651>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire - A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In *Research in social issues in management: Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135–177).
- Schramm, W. (1971). Notes on Case Studies of Instructional Media Projects. *Academy for Educational Development*.
- Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., & Tkalac Verčić, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363–376. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0146>
- Tett Robert P., & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tkalac Verčić, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2021.102009>
- Tkalac Vercic, A., Póloski Vokic, N., & Sincic Coric, D. (2009). Development of the Internal Communication Satisfaction Questionnaire. *Društvena Istraživanja: Časopis Za Opća Društvena Pitanja*, 18, 175–202.
- Tkalac Verčić, A., Verčić, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.019>
- Tsai, T., Chuang, S., & Hsieh, P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(6), 825–834. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.6.825>
- Varona, F. (1996). Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 33, 111–140.
- Verčić, T. (2019). Internal communication with a global perspective. In *The Global Public Relations Handbook* (pp. 195-204). Routledge.

- Vercic, T., Coric, S., & Vokic, P. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *CORPORATE COMMUNICATIONS*, 26(3), 589–604. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>
- Vercic, T., & Vokic, P. (2017). Engaging employees through internal communication. *PUBLIC RELATIONS REVIEW*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *PUBLIC RELATIONS REVIEW*, 38(2), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71–79. <https://doi.org/10.1002/JOE.20102>
- Yeomans, L. (2008). “...it’s a general meeting, it’s not for us...” Internal Communication and organizational learning - an interpretive approach. *Corporate Communications: An International Journal*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280810893652/full/pdf?title=its-a-general-meeting-its-not-for-us-internal-communication-and-organizational-learning-an-interpretive-approach>
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal Communication. In *Exploring Public Relations*. Pearson Education. <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3499/3/>
- Yin, K. R. (2003). *Case Study Research - Design and Methods* (3rd ed., Vol. 5). SAGE Publications.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees’ Organizational Identification. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS COMMUNICATION*, 58(2), 169–195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>

Annexes

Annex A – Publications on Yammer regarding Human Resources information

Anúncio

9/02 • Editado

Vista por 171 ...

Mensagem dos Recursos Humanos - Recrutamento

Partilhamos a publicação de dois novos recrutamentos internos no Job Opportunities do People@RenaultGroup(P@RG) para as funções de:

- **Key Account Manager** na Direção de Vendas Frotas
- **South Regional Manager Dacia** na Direção de Vendas Dacia

Para mais detalhes e caso tenham interesse em candidatarem-se deverão fazê-lo diretamente na plataforma P@RG / Job opportunities.

[Mostrar tradução](#)

Gosto Comentar Partilhar

4 pessoas

12/04/2022

Vista por 161 ...

/!\ FORMAÇÃO COMERCIAL /!\

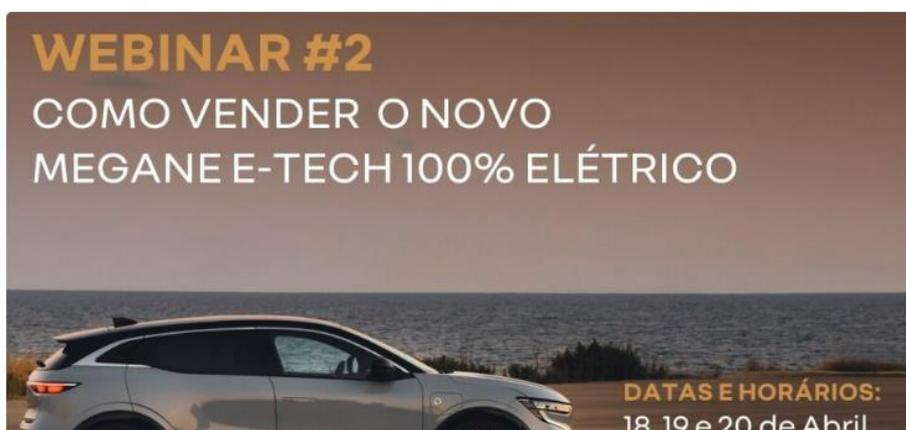
O MEGANE E-TECH 100% ELÉTRICO VOLTA AOS ECRÃS PARA O 2º WEBINAR DE FORMAÇÃO À REDE.

Convidamos-vos a estarem também presentes neste Webinar (datas e horários na imagem).

As inscrições podem ser solicitadas ao IFA através do e-mail: ifa@reseau.com ou através do Teams ([link](#)).

Os RH irão também disponibilizar este webinar (repetição) posteriormente no **Alliance Learning (cornerstone)**!

[Mostrar tradução](#)



Annex B – Publication on Yammer regarding Communication information

17/06/2022

Vista por 500 ...

NOVA IDENTIDADE DACIA. CAPÍTULO 3: OS AUTOMÓVEIS

- A nova identidade visual da Dacia está a ser implementada em toda a gama
- Novo emblema Dacia Link, novo logotipo, novas cores... mas a mesma simplicidade no design
- Uma mudança que será simultânea em toda a gama, com a abertura das encomendas a 16 de Junho e as primeiras entregas no final do ano

Fique a saber tudo sobre a nova identidade da Dacia, lendo o comunicado de imprensa abaixo.

[Mostrar tradução](#)



Annex C – “Os Cá de Casa” - Teaser on Yammer

Anúncio



GORJAO Marta

5/01

Vista por 243 ...

Novo Ano, Nova Newsletter Interna! 😊

A nova newsletter está prestes a entrar em vigor, e podem esperar por muita informação muito em breve. Mas em primeiro lugar, precisamos da vossa ajuda para algumas das rubricas que vão existir.

Rubrica Os Cá de Casa

Nesta rubrica vamos dar a conhecer um pouco mais sobre os colaboradores. Para isso, esperamos que coloquem o vosso chapéu de detetive e que tentem decifrar a seguinte adivinha:

- **Seja a "teatrar" ou a cantarolar, do palco ninguém o/a consegue tirar.**

De quem se trata? Conseguem adivinhar? **Deixem nos comentários as vossas melhores apostas!** Vamos revelar tudo na newsletter.

Annex D – “Os Cá de Casa” - Publication on newsletter

Os Cá de Casa

Começamos a newsletter com a rubrica que se foca no mais importante que o Grupo tem: as pessoas. Para estrear esta rubrica, tínhamos de chamar alguém com um mundo inteiro para nos mostrar, neste caso, o mundo do teatro! É verdade, acertaram, vamos dar-vos a conhecer um pouco mais sobre... a **Andreia Toscano**.

Obrigada Andreia pela participação, pela boa disposição e genuinidade.



Annex E – “Sobre Rodas” – Publication on newsletter

— Sobre Rodas

Na rubrica Sobre Rodas deste mês temos a participação muito especial de duas colaboradoras: a Luísa e a Catarina. Lançámos-lhes um desafio: **falar do Renault Austral como se o estivessem a descrever a amigos.** Totalmente de improviso a Luísa e a Catarina demonstraram bem o quão "perfeito" está este modelo.

Obrigada pela vossa participação e por aceitarem este desafio com tão boa vontade.



Annex F – “Novidades” – Publications on newsletter and yammer

Novidades

Expo Mecânica

No passado fim-de-semana de 14 a 16 de Abril, a Ixell, a Ixtar e a Motrio estiveram presentes na Expo Mecânica, no Porto, de forma a promover estas marcas de Após-Venda do Grupo Renault junto de potenciais clientes que por lá passaram. Para além disso, foi também uma oportunidade de fortalecer relações com os atuais clientes.

Aqui fica uma compilação de fotos que demonstram o trabalho, e momentos de descontração ;), vividos durante estes dias.



FIA World Endurance Championship

Nos dias 14 a 16 de Abril ocorreu, também, o FIA World Endurance Championship, no Autódromo Internacional do Algarve, no qual a Alpine Elf Endurance Team concorreu na categoria LMP2. Foi um fim-de-semana de muita emoção, que incluiu visitas guiadas à box da nossa equipa, e ainda hot laps ao volante do Alpine A100 B e do A110 GT, para a imprensa.

Contámos ainda com a presença da Rede, numa atividade de promoção da marca Alpine na fan zone da WEC, onde o clássico Alpine A110 da década de 70 não passou despercebido para os milhares de visitantes.

Aqui ficam umas fotos destes dias:





GORJAO Marta

24/03 • @1

Vista por 642 ...

Evento: Jogos de Tabuleiro

Ontem ocorreu o primeiro evento de jogos de tabuleiro do Grupo Renault. Passámos um bom momento a descobrir jogos diferentes e a conviver uns com os outros. Ficam aqui umas fotos que o demonstram.

Para quem não conseguiu estar presente, não se preocupem, existirão mais oportunidades!

Obrigada a todos os que participaram e um especial agradecimento à [FIGUEIREDO Paula](#) pela ajuda na organização, por ter disponibilizado os jogos e por todas as explicações de como jogar. 😊



Annex G – “Cartão Branco” – publication on newsletter

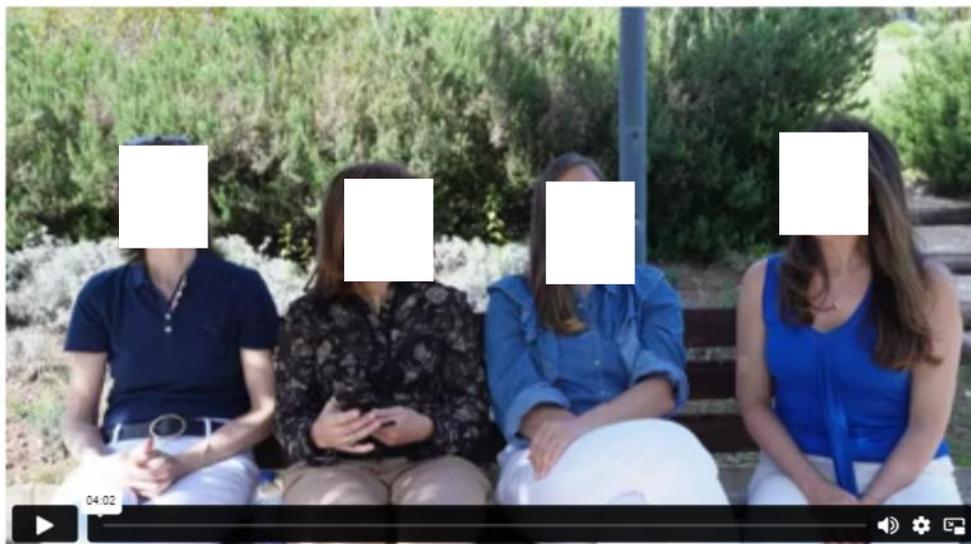


Annex H – “Quem é Quem” – publication on newsletter

Quem é Quem?

Este mês inauguramos a nova Rubrica "Quem é Quem?". Se já te cruzaste com alguém nos corredores e fiocaste a pensar quem será determinada pessoa e o que ela fará, esta rubrica é para ti. Aqui vais poder ficar a conhecer melhor cada departamento e as pessoas que o constituem.

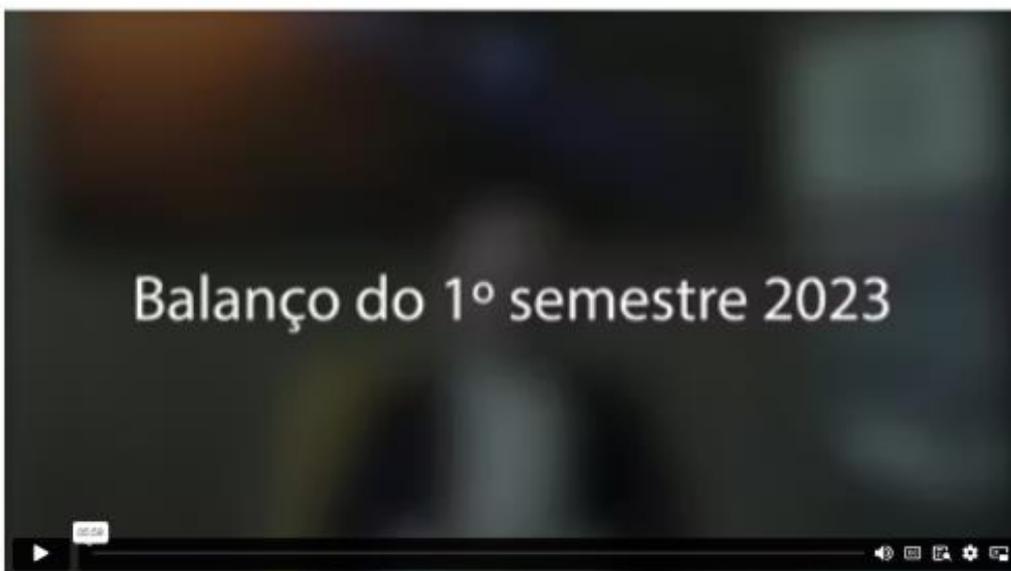
Para estreia, apresentamos o **Departamento Financeiro**.



Annex I – “Balanco de Resultados” – publication on newsletter

Balanco 1º Semestre

O primeiro semestre chegou ao fim, trazendo muitas vitórias, desafios e conquistas. O Ricardo Lopes e o José Pedro Neves apresentam-nos um balanço destes primeiros seis meses, e as expectativas para o segundo semestre de 2023.



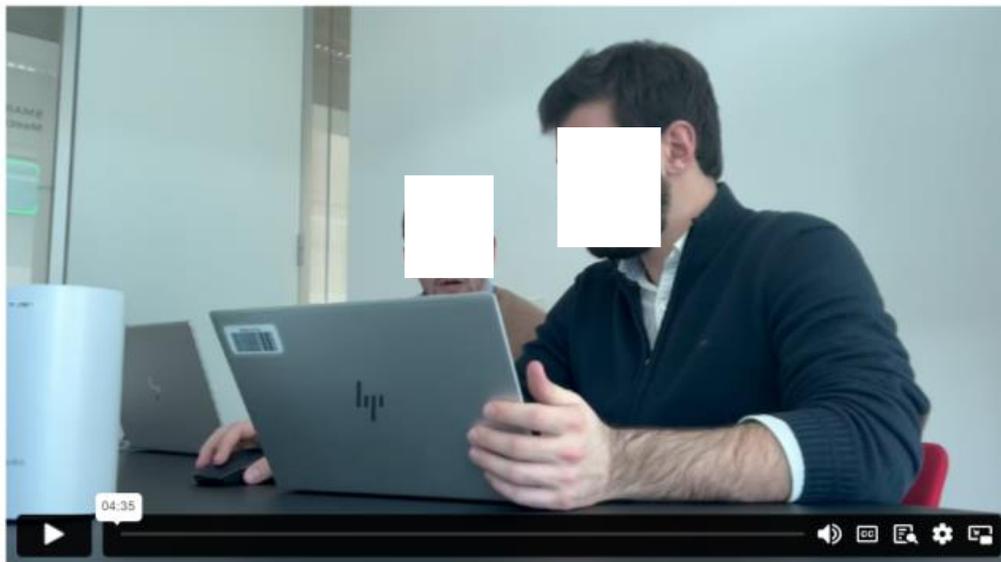
Annex J – “Canto dos RH” – publication on newsletter

— Canto dos RH

O Ricardo Nobre e o Carlos Cunha decidiram voltar a estudar, e acreditam que a única possibilidade que temos é continuar constantemente a aprender.

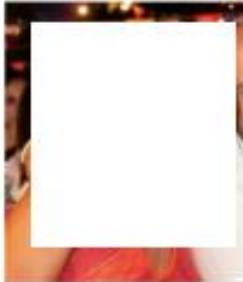
Tu provavelmente concordas com eles, e os Recursos Humanos também! **Sabias que existe um apoio aos estudos superiores?** Podes conhecer este apoio à formação, e outros, no documento de benefícios sociais na pasta RH do nosso site sharepoint, que está nos recursos da comunidade do Yammer - Comunicação Interna. Fica aqui o link do mesmo: [BeneficiosSociaisColaboradores.pdf](#)

(Apoio exclusivo para empresas Renault Portugal, Sodicam e IFA)



Annex K – “Sugestões” – publication on newsletter

Sugestões



Junho e Julho são os meus meses preferidos do ano. Pelas Santos Populares e festivais de música, pelo verão e pelo tempo que posso dedicar aos meus filhos e amigos.

Gostos e preferências à parte, cabe a cada um encontrar a melhor forma de desfrutar da vida, das pessoas, dos lugares, e rir, rir muito. E a verã, as férias não podiam ser mais propicias a isso. Deixo-vos com algumas das coisas que mais gosto de fazer nesta época.

Desoansem, recuperem energias e ad nos vemos em setembro. Boas férias,

Sugestões de Verão



Escapadinha de verão, uma roadtrip pela costa vicentina, com filhos e amigos

A começar no **Rogil**, onde é obrigatório o **percebe** e o **pastel de batata doce**, assim como a **praia da Amareira**. Surfar na **Arrifano** e **jantar no Sargo em Monte Clérigo**. Seguir viagem até à **praia da Bordaia** e **jantar na Aldeia da Pedralva** na espionada do **Pizza Pazzo**, as melhores pizzas com vista para o céu estrelado. Sempre de chineira no pé.

Em férias, ver o pôr-do-sol todos os dias

De preferência no meu **Alentejo**, onde as planícies não têm fim e o sol parece anunciar o fim do mundo, qual bote de fogo.

Passar o fim-de-semana na **Amieira**, onde as **atividades aquáticas** são mais que muitas, das quais destaca **pernoitar num barco casa** e ver as estrelas à noite. Ou em alternativa, visitar o **Dark Sky Alqueva**.



Acordar com música e acabar a noite a dançá-la. No spotify e ao vivo, num concerto ou festival de verão

De entre todas as artes, a música é a minha predilecta, a que mais dificuldade teria em viver sem.

Para acordar, varia muito consoante o mood, mas entre a **Nina Simone**, o **último álbum dos Gorillaz** ou dos **Blur**, a **Billie Eilish**, os nórdicos **Kings of Convenience** (que actuaram recentemente no Cool Jazz) ou o português **A garota não**, pode ser qualquer um.

Para acabar a dança, aconselho o **festival de música Kalarama** em setembro (onde actuam Arcade Fire, José González, Florence and the Machine, entre muitos outros) e um festival de música para ir em família, o **"Bona Sons"**, em Cem Saldos, Tomar, de 12 a 15 de agosto. Um conceito de festival diferente do habitual, que envolve toda a comunidade e decorre em toda a Vila, em igrejas, largos, garagens e largos.

"One cannot think well, love well, sleep well, if has not dined well." Já dizia a **Virginia Woolf**. Ou em bom português: **"Quem não é para comer, não é para o fazer"**.

Se pudesse, no verão alimentava-me de sashimi, percebe e ostras. Acompanhado de água das pedras e vinho branco (um Quetzal reserva branco, de Vila de Frades)

É só nas férias que consigo cumprir um dos objectivos pessoais que nunca consegui concretizar, ler um livro por mês. Recomendo **"A Verdade sobre o Caso Harry Quebert"** de Joël Dicker. Um mistério altamente viciente que nos faz devorar as 664 páginas num ápice. Ou o romance **"A Breve Vida das Flores"** de Valérie Perrin, que nos mostra uma vida de resiliência e sobrevivência. Arrebatador.

Nesta férias levo **"Antes Que o Café Arrefeça"**, Toshikazu Kawaguchi, e a **"Canção Doce"** de Leïla Slimani. Dir-vos-ei depois se foram boas apostas!

Annex L – Feedback forms on Newsletter

PARTILHA INFORMAÇÃO PARA INCLUIR NA COMUNICAÇÃO INTERNA: Partilha tudo o que possa ser comunicado com o Grupo, seja para qualquer rubrica. Ações e projetos que estejam a decorrer em cada Direção, Pessoas para a rubrica "Os Cã de Casa", ideias, etc. Utiliza este link: <https://forms.office.com/e/FBADsc05Q9>

FEEDBACK SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA: Dá-nos a tua opinião em relação à comunicação interna através deste link: <https://forms.office.com/e/S4jxDyvUrx>

Para acederes a todas as newsletters publicadas: [Newsletters Internas](#)

Annex M – Incentive for employees to participate in communication

Partilha Informação Para Todos



Não hesites em **partilhar tudo o que possa ser comunicado com o Grupo: ações e projetos que estejam a decorrer em cada Direção, sugestões, ideias, etc.**

Queremos saber o que se passa individualmente, para todos sabermos o que se passa coletivamente!

Para isso, fica aqui um **formulário onde podes partilhar qualquer informação, para que seja comunicada posteriormente:** <https://forms.office.com/e/FBADsc05Q9>

Não te esqueças, a comunicação é de Todos Para Todos.

Annex N – Interview Guide

Introduction:

Em primeiro lugar, muito obrigada pela vossa presença e por aceitarem participar.

No âmbito do meu mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional, estou a fazer a minha tese sobre o Impacto da Comunicação Interna nas empresas, especificamente no Grupo Renault. E o objetivo destas entrevistas é perceber melhor as vossas perceções e opiniões em relação a este tópico.

As vossas respostas vão ser anónimas e não vão ser identificados no estudo, apenas utilizarei o conteúdo do que dizem, mas sem nunca associar a ninguém. Têm o direito de não responder às perguntas que não queiram e de desistir de participarem se assim o desejarem.

Sendo que é uma entrevista em grupo gostaria de pedir a participação de todos para termos uma contribuição diversificada. Mesmo quando uma pessoa está a falar, podem depois acrescentar tudo o que quiserem, o objetivo é criarmos uma conversa e partilhar as opiniões.

Queria pedir a vossa permissão para que esta entrevista seja gravada, relembro que depois vou transcrever e não vou revelar a vossa identidade.

Alguma questão? Podemos começar?

Relembro então que vou começar a gravar.

(pergunta inicial para quebrar gelo)

1. Como foi o vosso percurso profissional até aqui, por onde passaram e o que já fizeram?
E digam uma curiosidade sobre vocês próprios.
-

(perceções sobre CI)

2. Gostaria de saber quais as vossas ideias e opiniões em relação à Comunicação Interna, em geral? (não necessariamente nesta empresa)
 3. O que pensam em relação à Comunicação Interna desta empresa?
 - a. Podem dar um exemplo de um aspeto positivo da Comunicação Interna desta empresa?
 - i. O que é positivo em relação a isso? Quais são os efeitos e o que promove?
 - b. Podem dar um exemplo de um aspeto negativo da Comunicação Interna desta empresa?
 - i. O que é negativo em relação a isso? Quais são os efeitos que tem?
 - c. Podem-me me dar um exemplo de algo que sintam que falte na Comunicação Interna e o porquê de isso estar a faltar?
-

(efeitos da CI)

4. Quais os efeitos que consideram que a Comunicação Interna tem em vocês?

- a. Podem explicar como é que a Comunicação Interna desta empresa vos faz sentir?
 - b. Podem me dar um exemplo específico de como a Comunicação Interna desta empresa vos impacta?
5. Quais acham que são os efeitos que a Comunicação Interna desta empresa tem nos colaboradores em geral?
-

(diferenças na IC)

6. O que sabem à cerca da nova política de Comunicação Interna?
 7. O que acham dessa nova política?
 8. Quais são as diferenças na vossa perceção acerca da Comunicação Interna desde a nova política?
 - a. Podem-me dar um exemplo de uma diferença que tenham notado com a nova política?
 9. Notaram alguma diferença nos efeitos da Comunicação Interna com a nova política?
 - a. Podem-me dar um exemplo dessas diferenças?
-

(final)

10. Se fossem o/a responsável pela Comunicação Interna, quais as 3 primeiras medidas que implementavam e porquê?
11. Gostariam de acrescentar alguma coisa ou adicionar algo que possa não ter perguntado?

Novamente, muito obrigada pela vossa participação e contribuição, é essencial para o meu estudo.

Annex O – Transcriptions of the focus groups

Transcription Focus Group 1

Participants:

- Pessoa 1 – Género: Masculino, Idade: 25 anos, Senioridade: 1 ano e 6 meses, Área: Após-Venda
- Pessoa 2 – Género: Masculino, Idade: 25 anos, Senioridade: 2 anos e 6 meses, Área: Após-Venda
- Pessoa 3 – Género: Feminino, Idade: 24 anos, Senioridade: 2 anos, Área: Operação
- Pessoa 4 – Género: Feminino, Idade: 23 anos, Senioridade: 7 meses, Área: Vendas
- Pessoa 5 – Género: Feminino, Idade: 25 anos, Senioridade: 2 anos, Área: Marketing Mobilize

Eu: Obrigada por estarem aqui, pela vossa disponibilidade. Este focus group vem no âmbito do meu mestrado em que eu vou estudar a comunicação interna nas organizações e vou fazer aqui um caso de estudo do Grupo Renault e, portanto, o objetivo deste focus group é vocês dizerem tudo o que acham, as vossas ideias e perspetivas. Obviamente que as vossas respostas vão ser anónimas, portanto não vão ser nunca identificados, eu vou utilizar o conteúdo do que vocês dizem, mas sem associar esse conteúdo a ninguém, e vocês também têm o direito de não responder às perguntas que não quiserem e desistir de participar em qualquer momento. Sendo que isto é uma entrevista de grupo eu queria pedir a todos que participassem, que todos tenham uma contribuição e, portanto, mesmo se alguém estiver a falar e vocês tiverem uma ideia diferente vocês podem acrescentar alguma coisa mesmo que a pergunta não tenha sido direcionada para vocês, acrescentem à vontade, mesmo que seja para dizer que não concordam, estão à vontade para falar.

Eu queria pedir a vossa permissão para agora quando vocês começarem a falar que fique gravado se todos aceitam? (todos disseram que sim).

Ok, obrigada. e a perguntar se vocês têm alguma questão ou se podemos começar’?

Ok, então a primeira pergunta que eu vos queria fazer é muito simples e só assim de forma resumida perguntar-vos a cada um de vocês qual é que foi o vosso percurso profissional até aqui, portanto onde é que tiveram que já tiveram a fazer ou se é a primeira experiência? Pode começar quem quiser.

P1: Posso começar, então comecei por ser trainee no marketing VN aqui na Renault, e agora estou no marketing após-venda.

P2: Eu comecei como trainee na Volkswagen, depois vim para aqui como brand manager Júnior, fleet product manager e agora brand manager.

P3: Eu comecei como trainee, foi a minha primeira experiência profissional e agora sou product manager.

P5: Eu trabalhei na Unilever, depois vim para a Mobilize enquanto trainee e depois passei para brand manager Dacia.

P4: Eu estive a fazer um estágio no Novo Banco, foi a minha primeira experiência profissional, mas foi um estágio curricular e agora estou como trainee na direção de Vendas.

Eu: Ok, obrigada, agora eu queria perguntar-vos quais é que são as vossas ideias e as vossas opiniões em relação ao que é comunicação interna em geral? Ou seja, não especificamente aqui no Grupo Renault, mas o que é que vocês acham de comunicação interna? O que é que é? Para que é que serve? Pode começar e quem quiser à vontade, e depois as outras pessoas podem acrescentar o que quiserem.

P4: pá eu vou posso começar. Eu acho que de uma forma básica é divulgação de informação para os meios correspondentes. Por exemplo, nós na direção de vendas temos muita informação para divulgar para a rede, nós somos um meio de contato entre a Renault e a Rede, então temos um info Rede para divulgar essa informação. Informação interna numa forma da basiquíssima, desculpa a expressão, a é divulgar a informação, ou seja, é para as pessoas ficarem consciencializadas e terem conhecimento de algum tema que ainda não têm, ou que é novidade.

P2: É assim eu acho que tem várias componentes, ou seja, tanto parte só de informação como da parte tudo o que é conhecimento de pessoas internas, tipo conhecermo-nos uns aos outros e essa parte toda, de motivação no trabalho, e essas cenas.

P4: comunicação interna também me remete um bocado para quais é que são as regras para divulgar uma certa informação, como é que deve divulgar, de que forma.

P1: depois também acho que são coisas tipo periódicas, por exemplo a newsletter, também acho que faz parte da política de comunicação interna.

P2: para também é um pouco mostrar o que a empresa faz bem, imagina eu não sei se o Legal por acaso conseguiu um acordo jurídico inacreditável e eu não sei, eu acho que essa parte também ajuda.

Eu: Ok, e agora falando um bocadinho da comunicação interna desta empresa, o que é que vocês pensam sobre a comunicação interna, por exemplo um aspeto positivo sobre a comunicação interna da empresa e o que é que é positivo em relação a isso e depois um aspeto negativo.

P3: Para mim até agora a comunicação interna tinha sido, ou seja, melhorou muito desde que chegaste, acho que trouxeste boas ideias, porque até agora tinha sido sempre comunicados de imprensa, comunicação de resultados e pouco, mas era só mais em termos de novos modelos e ações que tinham, não passava muito disso por isso acho que fez todo o sentido esta newsletter tanto para conhecer colaboradores e mais coisas além do que acontece com os jornalistas e tudo mais. até agora tinha sido muito só focado nisso.

P1: Pegando naquilo que o Pedro disse, se, dúvida que melhorou muito depois da tua chegada, mas por exemplo há coisas onde eu acho que continua a ser inexistente praticamente, o Pedro disse lá está, não sabemos se o legal fez um teve um acordo jurídico brutal nós não sabemos nada do que acontece no departamentos, possivelmente as frotas fecharam um contrato brutal com uma empresa, ninguém sabe, o apv pode ter fechado um contrato brutal ninguém sabe, o próprio evento de uma venda direta a uma empresa, ninguém sabe. Pronto e é um bocadinho por aí. Depois na comunicação de pessoas e a nível lá está de colaboradores melhorou muito a newsletter ajudou muito a isso, na minha opinião.

P4: Eu concordo com o Diogo sobre o aspeto negativo, acho que imagina, estamos aqui não vou esconder nada, às vezes há comunicados de imprensa que enviam tipo da Dacia, e eu nem leio, arquivo. Mas por exemplo, se houvesse uma coisa que tivesse as novidades todas de todos os departamentos tipo feitos novidades e tinha tipo por departamento categorizado, por exemplo, nas frotas conseguimos isto, o apv duplicou as vendas tendo em conta o ano passado, para dar a conhecer também o que é que se passa nos departamentos. Lá está, a Catarina estava a dizer eu concordei a 100%, acho que é preciso dinamizar um bocadinho também. que é o que estás a fazer com a newsletter, dar a conhecer as pessoas o que elas fazem fora daqui porque nós só conhecemos as pessoas aqui e não sabemos por exemplo, eu não fazia ideia de que a Andreia fazia teatro, nunca imaginei a pessoas se calhar fazem box fazem surf ou pertencem a isto ou aquilo.

P3: podem ter os mesmos interesses que tu, não é?

P4: sim, nem conheço, então não fazes ideia e podias comunicar mais com a pessoa tipo conectar mais com a pessoa por isso acho que isso também é essencial em comunicação interna não tem que se basear só em comunicação da empresa, mas também das pessoas.

P5: Sim, ou das hierarquias mais altas, tipo uma mensagenzinha, uma coisa qualquer. Depois também acho que pronto é um bocadinho por aí esta parte toda, por exemplo, temos um clube de padel quase, que a empresa participa há 2 anos e quase ninguém sabe nada e não se juntam, e se calhar se saísse, as pessoas iam tipo, ou mais mulheres..

P3: E antes era feita uma coisa pelo menos muito mais regularmente, a última que aconteceu foi presencial, mas também que foi ali meio sozinho no tempo, antes disso havia aquelas reuniões com toda a gente, para aí de 2 em 2 meses, havia reuniões, acho que se chamava não sei quê talks, uma cena assim, que dava também para comunicar um pouco mais com toda a gente.

P5: Outra coisa, isso é giro, mas se calhar para não perder tempo com todas as pessoas, uma ideia podia ser os diretores darem uma mensagem, por exemplo, estar com o Ricardo o Zé Pedro a filmar 2 minutinhos, e depois aparecer na newsletter porque é digital e não sei quê.

Eu: Muito bem, muito obrigada, a pergunta seguinte, vocês no fundo já responderam, mas eu ia perguntar se podiam dar um exemplo de algo que sintam falta na comunicação interna. Portanto, até agora foi um bocadinho aquela parte dos departamentos, e eu queria perguntar se há alguma coisa que queiram acrescentar?

P2: sim imagina, acho que isso tem de ser bem pensado, imagina não pode ser chegar a um colaborador e dizer tipo que tu fazes é surf, tem que ser tipo, não sei tipo do género tentar fazer um pool, e depois passar para nós não vai ser individualmente. Pode ser tipo nesta empresa qual é que é o desporto mais praticado, imagina se calhar, por exemplo eu na Volkswagen havia 20 pessoas que iam correr, e tinham clube. Se calhar há aqui muita gente que corre e não se sabe, e podia-se criar clubes com essas cenas. Mas não pode ser só uma pessoa né, não vais dizer o Pedro Ribeiro faz surf e pronto, assim não vai dar para fazer.

P4: Pois, se não era, a X gosta de comer, e podia-se fazer um clube de bolos, de receitas!

P3: Mas olha, em termos de estatura eu acho que esta newsletter está muito fixe mesmo, mas falta imenso a parte dos departamentos e assim.

Eu: Ok, perfeito, e agora queria passar um bocadinho para o tema de efeitos que vocês acham que a comunicação interna pode ter. Ou seja, pessoalmente, portanto, para cada um de vocês,

que efeitos é que a comunicação interna tem ou pode ter em vocês, ou seja como é que vos faz sentir, como é que vos impacta digamos assim?

P1: Eu acho que isso depende muito das pessoas, mas por exemplo focando naquilo que neste momento temos, a newsletter está mais focada neste momento para a questão pessoal de conhecer colaboradores e assim e eu acho que isso é importante, estão relacionado com aquele chavão de que as empresas são as pessoas se tu conheceres as pessoas estás mais próxima de conhecer a empresa num global, vá digamos assim, e ao mesmo tempo acaba por ser quase ao mesmo tempo estás a conhecer a pessoa, e acaba muitas vezes por ser um desbloqueador de conversa. Eu posso dar um exemplo concreto na última foi o João Andrade, pronto, pá por acaso até era um uma característica dele engraçada e eu raramente falava com ele e até acabei por me meter com ele, por acaso, por causa daquilo que saiu na newsletter e por isso acho que é importante por uma questão mesmo motivacional porque cria um outro ambiente entre os colaboradores, é um bocadinho por aí, e pronto depois criando um ambiente desenrola se toda uma série coisas positivas dentro da empresa.

P4: Eu acho que até a nível profissional um efeito que pode ser por exemplo aquelas novidades dos departamentos, tu até podes ter uma ideia para o teu departamento tendo em conta o que aconteceu noutros departamento. Ou seja, tu não tens a visibilidade, hoje em dia tens a visibilidade do teu departamento não é, mas eu sinto que para além dos pacs, e de outras reuniões em que tu estás incluído e que vês um bocadinho o que é que está a acontecer que é essencial para ti, outras coisas não são essenciais podem te ajudar à mesma e podem te ajudar a perceber coisas se calhar não sabias.

P5: no fundo é cross selling entre departamentos.

P4: sim, e acho que também pode ter um efeito a nível pessoal, eu acho que eu concordo com o que o Diogo disse. Mesmo na tua vida pessoal conheceres as pessoas muda-te, ou seja, tu dizes-me assim: eu também tenho um cão e vou passeá-lo às 7 da manhã, e eu já quero fazer isso há 1 ano, mas não tenho motivação e se calhar depois de saber isso posso ter motivação para começar a passear o meu cão às 7 da manhã. Isto é um exemplo estúpido mas pronto, vocês estão a perceber, ou seja, eu também sinto que às vezes nós estamos aqui a trabalhar todos temos tanta coisa para fazer que nem temos tempo de comunicar uns com os outros e para nos conhecermos melhor, então sinto que a comunicação interna também devia servir um bocadinho para isso para nos conectar, lá está os interesses podem ter um efeito super positivo não só em

tu conheceres as pessoas mas as pessoas poderem dar-te alguma coisa, seja motivação, seja criar uma amizade com alguém, etc.

P3: Acho que comunicação interna presencialmente ainda é melhor, eu sei que não há budget para tudo como o evento fizemos há pouco tempo no guincho, mas esse foi muito giro, mas mesmo que não possamos sempre isso assim, às vezes nem precisa ser só comunicação interna, claro que podemos aproveitar para também comunicar coisas, mas sei lá, por exemplo, agora começa o bom tempo dizemos só olhem hoje depois do trabalho ou o que seja, vamos beber uns copos lá para fora, se calhar organizamos uma música ambiente e tal que é super simples e estamos todos. E acho que era mesmo fixe começar a fazer coisas mais presenciais porque até hoje desde que eu estou aqui só fizemos tipo uma vez.

P1: um exemplo disso, claro que numa escala muito maior, o jantar de Natal pelo menos eu falo por mim aquele tipo de situações, claro que o budget de um jantar de Natal é muito maior, tudo certo mas aquele tipo de eventos, digamos assim, criam um ambiente nas pessoas completamente diferente pelo menos eu falo por mim porque tu estás com as pessoas de uma forma completamente diferente completamente descontraído e acho que isso é positivo para todos.

P5: Começámos a falar há bocado dos interesses em comum, no jantar de Natal fizemos aquilo dos prémios, mas podia ter sido algo como uma adivinha. Em vez de ser quem é que anda a correr pelos corredores e tu votas, podia ser mesmo no momento as pessoas têm que dizer: OK quem é que acham que daqui participou numa competição de sumo? Tipo e as pessoas têm de dizer e depois se calhar iam ficar super surpreendidos com a resposta, e a pessoa podia falar da experiência e pronto, fazer tudo presencial no momento. Não precisa de ser a dimensão do jantar obviamente, mas acho que a junção das diferentes dinâmicas que têm acontecido serem presenciais, como a Catarina disse, ia ajudar bastante.

Eu: Obrigada, e têm mais alguma coisa mais a acrescentar em termos de efeitos pessoais na vossa vida, em diferentes variáveis, se acham que há assim mais alguma coisa?

P2: Opa acho está muito ligado com o neto disse no início que é a empatia, vens logo com outro ambiente para o trabalho, vens com outra motivação, e depois é uma bola de neve, acho que vai ser por aí não é. O início da newsletter pelo menos para mim, a primeira foi tipo OK vi, ri, giro, 5 minutos tá, agora vem a segunda, vem a terceira sabes, eu acho que vai ser muito mais dinâmico muito mais giro e depois vai levar às questões do ambiente e da motivação.

Eu: Ok, então e o que sabem acerca desta nova política da comunicação interna, e o que é que acham que é? E o que acham dessa nova política? Vocês já deram assim um bocadinho a vossa opinião, mas passando assim para a outra pergunta que é quais é que são efetivamente as diferenças que vocês sentem acerca da comunicação desde assim o novo plano de comunicação interna e se me podem dizer um exemplo de uma diferença específica que tenham notado?

P4: Só uma questão, a nova política de comunicação interna para além da newsletter o que é que inclui mais?

Eu: Ok pronto isso era também lá está um bocadinho é a primeira pergunta, que é o que sabem? Portanto no fundo eu é que também vos pergunto o que é que vocês sabem sobre isso?

P2: Eu acho que não é só a newsletter, inclui o yammer e tudo o que é comunicado.

P3: Isso foi apresentado numa reunião, os objetivos da comunicação interna, mas não me lembro ao certo. Mas acho que é um bocadinho aquilo que está a ser refletido, ou seja, saber mais sobre os modelos, sobre as pessoas, sobre novidades, os cartões brancos que é pronto também para melhorar aqui a motivação, e as pessoas e começarem a pensar: bem esta pessoa teve uma atitude bem fixe, e isso é uma bola de neve de coisas boas.

P2: Outra coisa que agora me lembrei, as pessoas novas que vocês têm, vai para o grupo de WhatsApp não é mas não vai para lado nenhum, e uma coisa que se fazia na Volkswagen era havia uma reunião que era trimestral, ou uma coisa assim com toda a gente, e tu eras obrigado, na altura não havia teletrabalho, eras obrigada a apresentar te a toda a gente.

P4: se me permites, eu também acho que aquele vídeo, como é que eu hei de dizer, não diz muito sobre a pessoa, ou seja, imagina, é só dizer quem tu és, o teu percurso basicamente, e mesmo os interesses às vezes as pessoas não se lembram. Eu até posso ser muito interessada num tópico e não falar sobre isso, porque as pessoas também não se sentem confortáveis a falar à frente de uma câmara. Não sei, acho que seria giro também quando alguém entra fazer do tipo uma publicação no Yammer ou falar com a pessoa e a pessoa escrever um pequeno texto, até podiam já existir perguntas tipo. Não precisam de ser muitas não é, mas acho que seria giro porque nota-se que às vezes as pessoas não estão muito confortáveis e até são pessoas mais introvertidas e até podias conhecer mais da pessoa.

P5: O que eu acho é que o vídeo é super forçado porque tu estás a falar para o telemóvel, se calhar imagina, se tu Marta, ainda por cima tu que pões as pessoas bué à vontade, tipo fizesse

esse vídeo com a pessoa, eu acho que pelo menos para mim ia ser mais natural do que estar a falar para um telemóvel.

P4: Sim, imagina, na altura que eu fiz o meu vídeo eu não sabia qual era o grupo, quantas pessoas é que lá estavam, não sabia nada, só enviei um vídeo para Soraia.

Eu: Obrigada pelas vossas ideias. Há bocadinho acho que a Catarina explicou assim um bocadinho em geral o que é que é pronto a nova política e de facto inclui o Yammer e a newsletter é assim a maior novidade, digamos assim. Na vossa opinião qual é que é digamos a diferença na vossa perceção? A Joana entrou há pouco tempo, mais recentemente, portanto se calhar não consegues ver tanto o antes e o depois, mas que vocês que já estão aqui assim há um bocadinho e há mais tempo, perguntar pedir se podiam dar um exemplo de uma diferença que sintam a com o novo plano de comunicação interna?

P2: Nem sei bem, mas imagina eu antes quase não abria a antiga, eu via os emails a cair, ia ao e-mail, mas era raro, ou se fosse uma comunicação de imprensa, depois aquilo também acaba por ser um bocadinho mais repetitivo e portanto eu não consigo bem mostrar uma diferença porque não via anteriormente.

P5: Isso já é uma diferença, porque acabaste de dizer que agora já sabes o que é e já abres e antes nem abrias.

P2: Sim sim, porque é bem mais divertido e dinâmico.

P3: Sim, eu diria que é essencialmente o dinamismo, está bastante mais dinâmico, e depois é todas aquelas diferenças mais relacionadas com as pessoas. Traz mais dinamismo e mais motivação, na minha opinião.

Eu: Obrigada, e já quase a terminar, queria vos perguntar se vocês fossem vocês responsáveis da comunicação interna, qual é que seria assim uma medida que vocês implementavam e por quê?

P3: Mais eventos presenciais!

P1: É isso, mais eventos presenciais e voltar a focar e na comunicação daquilo que nós falámos, dos departamentos.

P4: Não consigo dar-te agora uma, mas acho que já está a ser feito, de conhecer mais as pessoas e ver para além daquilo que a pessoa faz no trabalho. Há coisas que tu consegues perceber não é, obviamente uma pessoa vai sempre ao pádel, sabes que ela gosta de jogar pádel, a segunda

pessoa trabalha com números, pronto é uma pessoa mais analítica, agora tu não sabes o que é que a pessoa faz nos tempos livres, sei lá.

P1: Deixa-me só dizer uma coisa e vai de encontro também àquilo que se faz dentro de departamento, tu acabaste de dizer se a pessoa trabalha com números em princípio gosta mais de uma parte analítica, a questão é que muitas vezes não sabes se a pessoa trabalha com números ou não, podes assumir, mas não tens a certeza.

P4: Pois sim, mas imagina contabilidade..

P1: Sim, contabilidade, esse é direto, isso é claro que sim não é, mas pronto..

P4: Mas pronto, acho que algum tipo medidas para criar uma comunidade mesmo, mas não, estamos aqui ao vivo nós falamos muito sobre trabalho não é mas também às vezes é preciso não falar sobre trabalho. Ter momentos para descontrair e conhecermos uns aos outros fora daquilo que é a Renault porque às vezes eu noto que vamos almoçar fora e estamos o tempo inteiro a falar disto olha tens que mandar aqui e ali tens que fazer isto, vamos falar sobre o que é que jantaste ontem!

P3: se bem que isso também parte de nós não é..

P4: Sim, claro claro, mas depois obviamente não vais interromper uma conversa que as pessoas estão a ter até parece mal, não vou estar a falar agora de assuntos pessoais não é.

P3: olha, uma coisa que me estava aqui a lembrar com essa parte da comunicação, por exemplo, uma coisa que eu acho muito giro e que aconteceu há pouco tempo foi agora o lançamento do Austral para as concessões, e houve todo um plano de como é que era no show room, quais cores e depois há os diferentes pólos e tudo mais e se formos ver o PAC tem lá as imagens todas 3D, como é que é suposto ficar e as guidelines para cada concessionário e tudo mais. Mas no final quando está tudo concretizado final, como é que ficou? Não faço ideia, e era muito giro tirar fotos ou até fazer um vídeo olha o plano era este eram estas a imagem no final ficou assim. Nós nunca vamos aos showrooms, por exemplo no meu caso eu nunca entrei num, devia ter vergonha de dizer isto, pá não tenho, é a realidade. Mas gostava muito de ver espelhado as ações que nós fazemos, era muito giro.

P1: Sim e isso envolve todos os departamentos e tudo era isso a todo o nível. Volto a dizer, as frotas fecham um contrato de 100 kangoos, vais lá e tiras uma foto aos 100 kangoos, pronto estás a ver.

Eu: Muito bem, muito obrigada e agora queria só mesmo perguntar se vocês queriam acrescentar alguma coisa ou adicionar algo que eu não tenha perguntado e acham que possa ser útil sobre este tema?

P1: Não, queria só elogiar a ideia da newsletter, acho que é muito positiva, o Pedro falou em empatia e eu acho que é mesmo este tipo de iniciativas cria empatia pá e depois disso é uma bola de neve

Eu: Obrigada Diogo, e obrigada a todos! Pronto olhem a obrigada outra vez pelo vosso tempo por terem participado pela ajuda, é essencial!

Transcription Focus Group 2

Participants:

- Pessoa 1 – Género: Masculino, Idade: 39 anos, Senioridade: 4 anos, Área: Sistemas de Informação, Não é posição chefia
- Pessoa 2 – Género: Masculino, Idade: 29 anos, Senioridade: 2 anos, Área: Marketing Comunicação, Não é posição chefia
- Pessoa 3 – Género: Feminino, Idade: 33 anos, Senioridade: 9 anos, Área: Vendas, Posição Chefia (1)
- Pessoa 4 – Género: Feminino, Idade: 38 anos, Senioridade: 13 anos, Área: Financeiro, Não é posição chefia
- Pessoa 5 – Género: Feminino, Idade: 32 anos, Senioridade: 5 anos, Área: Recursos Humanos, Posição chefia (1)
- Pessoa 6 – Género Masculino. Idade: 29 anos, Senioridade: 5 anos, Área: Operações, Não é posição chefia

(Introdução)

Eu: Queria perguntar se todos estão de acordo com serem gravados, se toda a gente aceita a gravação?

Todos: Sim

Eu: A minha primeira pergunta é assim para toda a gente, quer dizer, aqui toda a gente já se conhece não é, mas para fazer assim um ice breaker, digamos assim. Queria perguntar qual é que foi o vosso percurso profissional, assim muito resumidamente, tive aqui, depois vim para aqui, etc. E para dizerem uma curiosidade sobre vocês próprios. Pode ser uma coisa super simples ou uma coisa qualquer, portanto quem quiser começar..

P1: Tá bom, tá bem, eu posso começar, eu tive numa empresa que prestava serviços informático de suporte a outras empresas e depois vim para a Renault, e pronto e depois uma curiosidade sobre mim não é. Não sei se é uma curiosidade sobre mim, mas adoro o campo.

Eu: Claro que sim, é uma curiosidade. Obrigada.

P5: Então, estive antes da Renault, estive a trabalhar 2 anos na Vodafone, ok, também aqui nesta área de RH, e estive a fazer um bocadinho também o que faço agora neste momento, portanto aqui um RH a tocar um bocadinho em todas as áreas. E uma curiosidade sobre mim, adoro filmes de terror e tipo séries de crimes e coisas assim, mesmo.

P4: Não fazia ideia! Aí eu detesto filmes de terror, nunca vi nenhum nem quero ver, pronto a curiosidade já está dita! Olha, então, eu estou há 15 anos no Grupo Renault, comecei na RCI, na área financeira, como estagiária e depois passei para o reporting, entretanto vim para a tesouraria da Renault em 2016. Não trabalhei em mais lado nenhum, pronto eu vim da pré diretamente para a RCI. E uma curiosidade para além de não gostar de filmes de terror, tenho 3 filhos.

P5: E tens 120 jogos de tabuleiros em casa

P4: Olha há bocadinho, este não é para mim, mas vieram entregar há pouco, por isso já são se calhar já perto de 130 com este que comprei.

P1: Olha uma sugestão, tal como há o padel, podia haver um torneio de jogos.

P5: Já está encaminhado, já está a acontecer.

P1: Ah okok, ótimo!!

Eu: Muito bem, X ou X, algum de vocês quer continuar?

P6: Eu posso, então enquanto experiência profissional tive uma experiência muito curta antes da Renault, um estágio profissional na EDP, na área de analytics e depois entrei em 2018 para

a Renault, tive 4 anos e meio no Após-venda e mudei agora para Dacia portanto faço em junho deste ano 5 anos de Renault. E a curiosidade é que adoro desporto, praticar desporto sim.

P2: Ok, eu mal saí da faculdade comecei a trabalhar numa empresa pequenina de micro cimento, uma coisa de interiores, na área da comunicação, depois fui para uma agência de meios, que é nossa agora, depois para o Millennium bcp, tive um anito na agência de meios, depois tive 2 anos quase no Millennium, e estou na Renault há 2 anos. Curiosidade, fiz 20 anos de alta competição de taekwondo. Acho que é isso.

Eu: Ok, obrigada. Agora passando para a primeira pergunta sobre o tema, queria saber um bocadinho quais é que são as vossas ideias, o que é que vocês sabem sobre o que é comunicação interna, o que é que acham que é, no que consiste, e estou a falar um bocadinho em geral e não agora não especificamente nesta empresa, no grupo, mas o que é que acham que é comunicação interna em geral e e quais é que são as vossas ideias e opiniões? Pode começar quem quiser.

P2: Eu posso começar, então vá, para mim comunicação interna, eu estou um bocadinho suspeito, a minha área também é comunicação, mas para mim a comunicação interna é o divulgar as ações internas, ou seja é aquilo que nós temos de comunicar para os nossos colaboradores, seja serviços que nós temos para eles, como nós temos agora alguns automóveis, seja coisas boas que nós colaboradores fazemos e que os outros, e que nós achamos que os outros devam saber, coisas boas que a empresa faz e que seja a título de informação portanto, para mim a comunicação interna é uma linha de comunicação onde o target são os nossos colaboradores. Na comunicação externa, neste caso vamos à procura de clientes para mim, a comunicação interna os clientes somos todos nós, e acho que a diferença é o target, não necessariamente a informação, obviamente a informação é adaptada ao target, mas a informação interna às vezes também pode ser a mesma que a externa, mas é comunicada de forma diferente. E para mim o mais difícil na comunicação interna são os meios, não quer dizer que o resto seja fácil, mas os meios, ser eficaz nos meios com todos os e-mails que recebemos é complicado e é isto.

Eu: Obrigada, alguém quer acrescentar alguma coisa?

P1: Bem, eu acho que em termos de comunicação interna, tem aqui uma veia também penso eu, aliado àquilo que o P2 disse, de cada um de nós ser o cliente, acho que também há aqui uma responsabilidade de motivação de cada colaborador. Ou seja, a comunicação tem esse pilar também de motivar pelos, não só pelos benefícios, mas também por todos os ganhos e pontos marcantes que a empresa tem para conseguir que o colaborador esteja constantemente

motivado, e para isso também existem os eventos, os Team building e acho que é por aí um bocadinho também, que acho que é completar aquilo que o P2 diz.

P4: E ter os colaboradores todos alinhados também com a empresa, o que é que a empresa espera de futuro, presente.

P6: Eu acho que como o P2 disse somos os primeiros clientes e eu acho que agora isso já está diferente, mas antes chegava a alturas que nós não sabíamos as novidades da nossa própria empresa, em termos de lançamentos se fosse produto e assim, eu ouvia se calhar às vezes coisas nas notícias que eu próprio não conhecia que a minha empresa estava a fazer e acho que isso era uma das grandes falhas. Mas que Hoje em dia já começa a mudar através das newsletters etc. Já é diferente.

Eu: Obrigada, não sei se alguém quer acrescentar alguma coisa? Então e agora queria perguntar o que é que vocês acham em relação à comunicação interna desta empresa, ou seja, do grupo Renault. O que é que vocês acham aqui da comunicação interna e pedia vos assim se me poderiam dar por exemplo de um aspeto positivo sobre a comunicação interna e o porquê desse aspeto ser positivo e depois também um aspeto negativo e o porquê desse aspeto ser negativo.

P5: Acho que até há pouco tempo que não houve assim um grande investimento aqui nesta comunicação interna, tudo o que era feito era muito a nível de e-mails que eram enviados, muitas das vezes não havia muita aproximação para os colaboradores. Entretanto, a com a newsletter, por exemplo, que foi aqui uma grande viragem porque não era feito, pelo menos desde que eu me lembro de dias que eu entrei para a Renault já em 2016, nunca tinha sido feito, e portanto esta questão da newsletter, uma coisa muito informal uma coisa mais jovem, uma coisa que também ficas a conhecer melhor todos nós, ou seja o que é que está a ser feito neste momento, acho que essa foi assim a principal diferença neste momento. Porque antes não era nada feito nesse sentido, ou seja, e o que era feito era muito pouco, portanto, acho que essa principal diferença.

P4: Sim, e era pouco atrativo, agora desperta muita curiosidade, por mim era uma newsletter quase todos os dias.

P5: Exato, não havia, ou não havia ou o que havia, era pouco, era pouquinho

P4: Sim, era muito pouco, ou seja, não tinha alcance.

P6: Certo, e acho que assim os pontos altos da comunicação interna no passado, se é que era um ponto alto, eram aquelas reuniões de colaboradores, que eram para aí de 3 em 3 meses ou o que é que era.

P5: Era mais do que 3 em 3 meses.

P4: Sim, para aí duas vezes por ano.

P6: Sim, era pouco, mas se calhar era a única coisa que contava realmente como comunicação interna para todos.

P4: Mas eu acho que, eu vou dar aqui um exemplo que ainda temos de melhorar, e para mim era uma informação de extrema importância. Quando nós vendemos a RRG, nada foi comunicado em termos de comunicação interna, ou seja, tive pessoas que já tínhamos vendido uma das RRGs, de áreas financeiras atenção, que não sabiam o que é que tinha acontecido porque a chefia não se passou informação, o que seja. É uma coisa que nem tem como não ter sido comunicada internamente e a verdade é que acho que se partiu do pressuposto que toda a Gente sabia, e muita gente não sabia. Por isso, ainda há aqui um caminho a percorrer porque isto para mim é um exemplo gritante e há de haver outros que nós não nos apercebemos tanto e que ainda há a a melhorar, mas pronto. No passado então havia menos, mas mesmo assim ainda há aqui caminho a percorrer nesse aspeto.

P1: Acho que é um bocado aquilo que estavas a dizer mesmo. Pronto nós temos os comités e eu assisto muito a isso, nós temos os comités de direção, dos vários comités de direção de cada departamento, e nós sentimos um pouco isso, que é quando divulgamos à direção o que é que se está a fazer, o que é que está, o que está a acontecer e pedimos para passar essa informação, muitas vezes essa informação não passa. Ou seja, departamento para departamento a informação não chega. Acho que a comunicação interna aqui tem que ter, pelo menos nas coisas mais críticas, tem que ser a porta-voz dessas comunicações que são mais críticas para a empresa. Não sei, pode ajudar a agilizar e melhorar este processo porque, ou seja, nós quando temos os comités de direção achamos que a informação é passada a direção e que depois é passada em dentro de cada direção. É partilhada por cada direção e isso não acontece e se calhar aqui a comunicação interna tem um papel de perceber o porquê que está a acontecer e se calhar melhorar o processo que que existe.

Eu: Sem dúvida, OK então pronto a minha pergunta é a seguinte, vai um bocadinho de encontro ao que disseram, mas se pensarem em mais alguma coisa, podem acrescentar. A pergunta é o

que é que acham, se podiam apontar um aspeto, ou mais, de algo que está a faltar na comunicação interna. Portanto um é que lá está, essa questão de um bocadinho a parte de departamentos são um bocadinho fechados, e só sabe o que é que se está a passar no próprio departamento, e não há essa comunicação entre departamentos. Mas se se lembrarem assim mais de alguma coisa que que acham que está a faltar na comunicação, por favor, acrescentem.

P1: Não sei se vocês sabem, isto vem a ver com o que a P4 disse também, mas eu quando entrei, havia muitos comités restritos, comités alargados, não interessa, mas eu lembro-me de haver um Comité da direção em si, ou seja, exclusivo só para o departamento, em que era a passado pronto os temas que cada um estava a trabalhar e era feito um ponto de situação de 2 em 2 semanas do avanço dos projeto, do que se fosse. Mas também depois havia a parte de o responsável de direção dar a divulgação de informação. Ou seja, na terça-feira houve o Comité Creances, por exemplo, foi falado disto isto e isto, e assim era passado para baixo, vá entre aspas, do que é que havia. É evidente que temas que são exclusivos para a direção devem ficar lá, mas aqueles que são para divulgação às direções, eu lembro-me de assistir a isso e isto perdeu-se um bocado. Eu não sei se aconteceu com vocês e se as outras direções têm esta noção, eu na nossa direção informática tenho essa sensação, ou seja, perdeu-se.

P4: Isto é uma coisa que também se podia melhorar, que é quando alguém sai e é substituído, porque é assim, nem toda a gente sabe os títulos das funções de cada um e é era mais fácil quando alguém chega a identificar quem é que foi substituir. Isto é informal pronto para quem para quem trabalhava com aquela pessoa saber: ok, então eu agora em vez de ir àquela pessoa é aquela. Porque muitas vezes, eu falo por mim, não sei lá no após venda ou isso eu posso dizer na área da Cristina ela trabalha com os fornecedores, quem validava a fatura era o fulano tal e saiu, e agora vou falar com quem?

P5: Sim, quando mandamos aquela nota pode-se pôr, porque está a dizer a quem reporta, mas há pessoas que têm imensas pessoas que lhes reportam a eles. Mas isso é uma coisa que se pode, sim, pode fazer.

P4: É uma coisa tão simples e que facilita imenso e principalmente e agora falando aqui que é importante, embora eu sei que Catarina é uma pessoa externa, mas é super importante e ela queixa-se imenso que não sabe das entradas e saídas. Ligam para falar com a fulana de tal e ela não sabe quem é que é a pessoa que entrou. Ela muitas vezes não sabe para quem acaba de passar a chamada. E o mesmo com faturas, por exemplo, ela coloca o nome de quem é que vai

ser o aprovador da fatura e ela muitas vezes recorre a nós para pedir essa informação e são pequenas coisas que no dia a dia facilitam imenso o trabalho das pessoas.

P2: Eu queria dizer uma coisa em relação aos meios. Nós para a comunicação interna, nós temos de ir a um site ou recebemos um e-mail para receber essa informação, mas todas as outras informações que nós recebemos não fazemos dessa forma. Vamos às redes sociais alguma coisa do gênero, eu acho que aí podíamos ter aí uma mais-valia de comunicar imaginem um Instagram fechado para só pessoas da empresa onde nós vamos saber da informação interna como nós sabemos das informações das outras coisas. Acho que temos de melhorar um bocadinho na forma de comunicação para ser mais nativo, mais de ok eu estou na minha vida e receber informação da minha empresa e não do gênero tem de ir a determinado site. Assim uma coisa mais nativa, para nós o nativo é sei lá, as redes sociais. Acho que nem todos, mas caso queiramos ver algumas notícias nós não vamos estar, pelo menos a maior parte das pessoas da nossa geração, não abre de manhã o Público e deixa lá ver as notícias de hoje. Não é, acho que já não acontece. Esta ideia pode não ser exequível mas acho que pensar um bocadinho na forma de entregar a mensagem..

P1: Mas cuidado P2 com isso. Eu não discordo e até concordo, acho que os meios têm de ser evoluídos e adaptados à realidade atual. Mas não se, ou seja, não se pode criar mais um e mais dois e mais outro, porque já são tantos e depois as pessoas andam à procura da informação e não sabem onde encontrar.

P2: Sem dúvida, se calhar não é por ali, mas, uma coisa que seja nativa para nós.

P1: Sim sim, e pode ser o que eu estou a dizer é que tem de ser evoluir e deixar de usar outros, ou seja, oficialmente comunicar que deixa de ser utilizado outro que é para não haver a informação dispersa por vários canais que depois as pessoas andam à procura no e-mail, no Yammer mudamos juntos, no Yammer comunicação interna, etc.

P2: Já agora, eu há bocado não disse mas uma coisa positiva. Eu acho que as iniciativas de conhecermos melhor uns aos outros, os terrários do P6, a Andreia já sabia que ela cantava, mas essa parte acho que é acho que é fixe acho que nos torna mais humanos e conhecemos mais aos outros e só fizemos 2, só fizeram 2 ainda, com o passar do tempo vamos fazer muito mais. Há para aí há coisas que nós vamos saber, não fazia ideia que tratava de terrários, estás a ver, mas agora já tenho uma coisa quando for falar com ele nem que seja para me meter com ele e acho que isso é tão fixe.

Eu: Obrigada. Ok, obrigada a todos, e agora queria falar um bocadinho sobre quais é que vocês acham que são os efeitos da comunicação interna. Ou seja, para vocês próprios qual é que acham que é o efeito que a comunicação interna pode ter em vocês, seja pessoalmente ou no vosso trabalho?

P3: Eu acho que cria uma ligação diferente entre as pessoas que trabalham uns com os outros. Por exemplo, vou dar um exemplo da newsletter que tem sido uma das coisas que se implementou ao longo destes últimos meses. Eu acho que há coisas super interessantes que nós não sabemos sobre os outros e que cria pelo menos um interesse ou pelo menos uma curiosidade em que a pessoa não sabia que tu fazias isto e começas a criar ligações entre as pessoas, mesmo no profissional e no pessoal torna-se muito mais fácil porque já já houve um tema de conversa.

P4: Eu acho que com a comunicação interna também te sentes tipo parte integrante, ou seja, tens conhecimento do que é que é importante para a empresa, o que é que está a fazer e a não é só o teu trabalho.

P3: E mostra que a empresa está preocupada com as pessoas, também com a parte obviamente do negócio não é, porque não é só as pessoas. Mas sim, acho que nos sentimos mais valorizados.

P1: E também acho que na nossa empresa específica, com os novos produtos, pode ajudar a sentir um orgulho na própria empresa, nos produtos que têm. Porque antes se calhar não tínhamos essa informação atempadamente e pá um amigo vem perguntar-nos: pá ouvi dizer que vai sair um novo modelo e a gente está munidos de toda a informação para enchermos o peito e dizer: este é o melhor carro e tal.

P4: E não sabemos por pessoas de fora, que já aconteceu no passado exatamente coisas que soubemos por pessoas de fora que vêm nas notícias e somos surpreendidos, e isso é desagradável. Até mesmo coisas negativas, por exemplo perdemos a liderança este mês pela primeira vez ou este ano, que não seja a comunicação lá fora a dar-nos novidades sobre a nossa empresa. Por exemplo até mesmo na situação quando foi a guerra, aquela situação na Rússia e da Renault, sei lá, haver mais comunicação e não sermos os últimos a saber.

P5: Até porque nos tornamos mais embaixadores. Quanto mais coisas sabemos mais conseguimos defender, seja para o bom ou para o mal, ou dizemos olha sim estamos conscientes disso.

P3: Sim, mesmo assuntos negativos, pode sair alguma coisa sobre isso, mas também com uma explicação do porquê e do que se passou. Para nós também sabermos. Por exemplo, a estratégia

mudou. Porque uma pessoa que não esteja por dentro até pode dizer: ah pois, já não somos líderes. Mas quem sabe diria: nós não estamos porque não queremos, Ou seja, todos sabermos comunicar da melhor forma também lá para fora.

P1: E por exemplo, agora um exemplo também negativo que não se comunicou na empresa foi quando nós passamos a ter os Clios como carros de serviço. Foram entregues e acabou, não houve uma comunicação com o porquê. E as pessoas pensam: então se tínhamos capturs, porque é que agora vamos para clios, que nem sequer estão nada equipados. Podiam ter dado muito mais informação, por exemplo, sei lá: houve um negócio, não se fez é um sacrifício de todos vamos andar um ano com um outro carro, mas é para o bem da empresa, não podemos perder dinheiro, sei lá, o que seja. A informação até pode estar subentendida não é pela realidade que nós conhecemos, mas às vezes não é, eu suponho que olha pronto não estão contentes com o meu trabalho por isso baixaram uma categoria do carro, sei lá. Ou seja, o que a falta de comunicação interna às vezes pode gerar conversa negativa e rumores. E com isto voltamos àquilo que eu tinha dito anteriormente que é motivação pessoal dentro da empresa, para o trabalho e pessoalmente. Se tivesse sido comunicado de outra de outra forma, se a gente tivesse sido informada antes, ou seja, vai acontecer isto assim, mas é para o bem da empresa, é um sacrifício conjunto, ou que seja. Em vez de: olha toma lá. Uma boa comunicação interna acaba por acabar cm os boatos e as conversas de corredor.

P5: E depois há boatos que se calhar nem são verdade e que se falam e que se comentam para nada não é.

P1: Mas é um pouco isso, houve quem dissesse que era da squad, houve quem dissesse que foi de um negócio que não se realizou, houve, e não também não sei qual foi a verdade atenção.

P4: Exato, na realidade nós não sabemos, nós não sabíamos, mas aconteceu, não houve comunicação e todos nós que passamos por isso sentimos um pouco mais fragilizados por não ter havido essa atenção e percebemos o porquê. Ou seja, ninguém percebeu e isso até pode criar problemas entre colegas não é.

P3: Sim, no fundo é existir transparência.

Eu: P6, eu vi que ias dizer alguma coisa não sei se queres acrescentar alguma coisa.

P6: Basicamente sim, é o que foi dito, acho que nível de motivação da própria inclusão das pessoas sentirem que fazem parte do que está a ser feito, acho que é basicamente isso. Isso e

também é o que não é dito, não é que seja de propósito, mas pode parecer que se esconde as coisas e isso acho que cria assim um bocado divisão entre as pessoas.

P5: E não é bom nem para o ambiente nem para a motivação de cada um.

P6: Exato e desconfiança na empresa não é.

Eu: Muito obrigada e agora a queria perguntar o que sabem e o que acham do novo plano de comunicação interna?

P6: A política que estás a falar são as newsletters?

Eu: Sim, basicamente, no fundo quero passar a pergunta para vocês? O que sabem do novo plano de comunicação e se estão a par dele? E o que acham do mesmo?

P6: Eu acho que é aquilo que foi apresentado no Guincho.

P3: Exato, havia várias rubricas. Sinceramente já não me lembro de todas, não sei se eram 6 ou 7, já não me lembro todos, sei que havia várias coisas, mas não me lembro de todos.

P4: Os cartões brancos, era as curiosidades dos colaboradores.

Eu: Sim sim, havia assim várias rubricas, algumas já estão aqui nas newsletters, outras ainda vão surgir. Ok, então e agora qual é que é a vossa opinião sobre isso? O que é que acham, qual é que é a vossa perceção? Se sentem que alguma coisa mudou, ou se não? No fundo quero saber isso.

P4: Eu fico muito curiosa sempre já sabes, por mim era uma por semana, pronto.

P1: Até mesmo por exemplo aquele vídeo da Dacia e do Austral, a newsletter puxa para irmos ver, se calhar se tivessem enviado um e-mail a maior parte das pessoas não iria ver.

P5: Isso é verdade, o conteúdo estar mais dinâmico e haver vídeos, faz com que tenhas muito mais vontade de ir ver as coisas.

P4: Sim sim, isso é verdade, e acho que é consensual a opinião que a newsletter tem muito impacto porque tem a curiosidade do colaborador, isso puxa para ir ver e depois acabas por ver tudo os vídeos e tudo.

P6: E ter aqueles vídeos de produtos e de lançamentos, isso tudo, eu pelo menos falo por mim, quando via os comunicados de imprensa, aquelas 4 páginas de texto sobre um novo produto, eu

próprio não tenho vontade de ler aquilo e quando é vídeos e newsletters com pessoas a falarem e a apresentarem, é completamente diferente e muito mais intuitivo e interessante.

P4: E é informal, vocês por exemplo, da tua conversa com a Mariana, é uma coisa informal que as pessoas reparam: Ok olha a grelha aumentou, as luzes não sei o quê, a cor verde é uma cor muito interessante, ou seja, passa a mensagem sem ser secante.

P5: Sim, sim mais interativo.

P3: E é também o facto que parece mais pessoal, mais próximo dos colaboradores, ou seja, se fossem 2 jornalistas a falar não teria impacto que têm. Ou seja, se a newsletter fosse 100% focado nos produtos e estratégias e por pessoas que não fossem da casa, eu digo-te que metade das pessoas não ia ler.

P1: Sim sim, eu também acho, porque não havia interesse. E uma coisa que eu acho que é importante é haver continuidade, não pode falhar, tem de se continuar para se acreditar nesta evolução.

P3: Eu sinto uma falta, mas não tem nada a ver com o plano, ou então se calhar ainda vem mais tarde, é mais encontros entre os colaboradores, nem que seja team buildings ou pequenas reuniões mais descontraídas, pá grupos que se possam juntar para fazer coisas fora da Renault. Acho que isso é muito importante para ajudar aqui o espírito de equipa e comunicação entre todos.

P1: Sim, é um pouco isso, ou seja, de estes momentos, ainda por cima agora que estamos em modo teletrabalho em 3 dia, acabamos por não estarmos tão juntos com todas as equipas, com toda a empresa portanto acho que era importante haver mais momentos desses.

Eu: Obrigada. Ainda sobre o tema dos efeitos da comunicação, já disseram vários efeitos e já falámos um pouco sobre isso, mas queria perguntar-vos quais são para vocês as maiores diferenças. Ou seja, se notam que o plano de comunicação interna teve alguma diferença nos efeitos para as pessoas. Se há assim alguma coisa no impacto da comunicação interna que agora sobressai ou se perde, ou se ganha, o que seja.

P2: Acho que se interage de outra forma entre colaboradores, lá está tens um tema de conversa nem que seja não sabia que gostavas de plantas não é por exemplo. Acho que ao longo da reunião já falámos nos pontos positivos, negativos não estou a ver.

P1: Completando a questão do facto por exemplo da questão de existir a newsletter faz com que também depois cada um de nós tenha curiosidade em saber as curiosidades dos outros, outros projetos que estão a acontecer noutros departamentos; mas também o facto de cada um de nós a querer mostrar também um pouco daquilo que se está a passar, acho que temos as 2 vertentes. Essa pronto essa segunda vertente também é muito importante porque a comunicação não se alimenta sozinha não é.

P5: Sim, eu concordo, acho que não traz efeito nenhum negativo, acho que só melhora tudo. E é importante a questão dos meios. O facto de estarmos a restringir, ou não é restringir, mas a organizar os meios e onde está a informação, faz com que seja muito mais fácil as pessoas saberem o que querem ver e onde.

Eu: Muito bem, alguém quer acrescentar alguma coisa? Então para finalizar, para acabar a última pergunta, que no fundo também já responderam, portanto, se não tiverem mais nenhuma ideia já fica feito, mas se quiserem assim dizer alguma coisa por favor acrescentem. Se vocês fossem responsáveis pela comunicação interna qual é que seria assim a primeira medida que implementavam?

P4: Por mim era uma newsletter semanal

P2: Oh, isso dá imenso trabalho!

P4: Sim, eu sei, estou a brincar!

P3: Opa sei lá, um taskmaster da Renault ahah.

P2: Ou uma escape room.

P1: Sim, no fundo acho que seria mais eventos presenciais tipo team buildings.

P3: Também me lembrei de uma ideia que era uma caixinha onde as pessoas colocam sugestões ou coisas a melhorar, depois vocês podem analisar e uma delas ser alvo de ir para a newsletter graças a um colaborador. Até podem não dizer quem foi porque pode ser anónimo, mas pode ser uma coisa gira também de envolver as pessoas e depois as pessoas ficam contentes porque a ideia deles foi para a newsletter e foi mostrada a toda a gente. E quero dar muitos parabéns também lá está, por se ter dinamizado aqui os canais de comunicação, ou seja, não seja tudo em PDF mas incluindo vídeos sei lá essas coisas acho que acho que foi muito bem conseguido.

Eu: Muito obrigada. E agora queria só perguntar mesmo se alguém quer acrescentar mais alguma coisa? Ou alguma coisa que eu não perguntei que acham que seja importante partilhar?

Não, pronto, só me resta mesmo agradecer-vos pela vossa participação e disponibilidade. Muito obrigada a todos.

Transcription Focus Group 3

Participants:

- Pessoa 1 – Género: Masculino, Idade: 43 anos, Senioridade: 6 anos, Área: Após-Venda
- Pessoa 2 – Género: Masculino, Idade: 49 anos, Senioridade: 20 anos, Área: Vendas
- Pessoa 3 – Género: Feminino, Idade: 54 anos, Senioridade: 34 anos, Área: Marketing Dacia
- Pessoa 4 – Género: Feminino, Idade: 44 anos, Senioridade: 4 anos, Área: Operações
- Pessoa 5 – Género: Feminino, Idade: 59 anos, Senioridade: 35 anos, Área: Após-Venda
- Pessoa 6 – Género Masculino. Idade: 45 anos, Senioridade: 20 anos, Área: Recursos Humanos

(Introduction)

Eu: A primeira pergunta que vos queria fazer era se podiam dizer o vosso percurso profissional de forma muito resumida e que dissessem uma curiosidade sobre vocês próprios.

P4: Olha Marta eu posso começar aqui para quebrar o gelo porque o meu percurso na Renault não é assim tão longínquo como o da P3 e da P5. Pronto eu vim de outra área completamente diferente, então eu sou formada em educação, fui educadora de infância e exerci a minha profissão durante 15 anos e já há 7 que vim parar aqui à Renault Portugal e cá estou. Entrei na dvf e há 3 que estou na distribuição, resumidamente é isto. A maior curiosidade é eu tratar destas crianças todas.

Eu: Sim isso já é uma grande curiosidade, sem dúvida. Ok, obrigada quem quiser seguir, está à vontade.

P1: Pronto eu estou, eu encontro-me há 6 anos na Renault. Terminei a universidade, estive a trabalhar num distribuidor que trabalha connosco. Era account manager, depois de ser que

account passei para o grupo dos mosqueteiros e tive lá como gestor de gama. Depois tive numa empresa já ligada a uma parte comercial, mas de venda de equipamentos para oficinas de automóvel, elevadores, cabines, pintura mais esse tipo de equipamento mais pesado não é. Entretanto depois entrei aqui na Renault como uma posição vá híbrida entre escritório e acompanhamento à rede ligada aos acessórios, depois tive um ano na garantia como analista de garantia, e agora estou como gestor de mercado a nível dos acessórios. Mas pronto curiosidade, eh pá estou sempre metido aqui no ramo do automóvel, quer dizer isto é difícil agora tirar um selo não é, sair para outro lado, e há pessoas que também já estão há muito tempo neste ramo e sabem o que isso é.

P5: Bem, bom eu posso fazer muito resumidamente o meu percurso. Já estou há muitos anos na Renault, como todos sabem. Acho que as únicas direções onde eu não trabalhei neste tempo todo foi recursos humanos, contabilidade e informática. Estou na direção cliente desde 2012, fui eu que pedi, e não sei se serve como curiosidade, as pessoas que me conheciam que me conhecem acharam estranho eu querer trabalhar na área de reclamações, porque reclamações é um bicho papão para muita gente e acham sempre horrível. A minha perspetiva sobre o serviço de apoio ao cliente é diferente, e lembro-me que até com alguma graça que na altura vieram pessoas ter comigo a perguntar-me se eu tinha sido despachada, entre aspas, mas não, fui eu que pedi na minha entrevista anual depois de pensar naquela pergunta de onde é que gostavas de ir em termos de evolução de carreira e o único sítio que eu via que se adequava ao meu perfil ao meu tipo de pessoa era o serviço de apoio ao cliente porque eu tenho uma vertente pessoal e também profissional que eu gosto de ajudar as pessoas. Dentro da Renault o sítio que eu via em que podia fazer alguma diferença e ajudar as pessoas era no serviço de apoio ao cliente ou seja as pessoas têm reclamações, estão insatisfeitas e eu acho que podia fazer a diferença nesse sentido e trabalhar nessa área com este foco.

P3: Eu já estou cá há muito tempo, com o a P5, mas ela está há mais tempo, também é mais velha, mas pronto. 34 anos resumir em poucas palavras. Eu comecei pelo armazém. Quando comecei eu ainda estava a estudar quando entrei na Renault para fazer um estágio profissional e, entretanto, havia a hipótese de quem estava a fazer estágio de poderem ingressar nos quadros da empresa porque estávamos numa altura de, foi no tempo das vacas gordas, e a faixa etária da Renault era muito elevada na altura e estavam a fazer a renovação dos efetivos. Eu não entrei para efetiva logo de imediato porque não tinha idade eu entrei com 18 anos, portanto eu estava na faculdade e continuei a estudar porque havia hipótese de ser trabalhador-estudante e arrisquei e foi o que fiz de melhor porque ainda cá estou, foi a minha única experiência profissional. O

que é que teve de vantagem para mim foi o facto de como já disse a empresa estar a renovar o seu efetivo, estar a crescer e eu estive sempre a fazer coisas diferentes. O tempo que eu estive mais tempo, passo a redundância, foi no armazém de peças efetivamente porque foi enquanto eu estive a tirar o meu curso, depois, entretanto houve oportunidade de entrar no marketing da sodicam e eu arrisquei. Depois ingressei na Renault novamente para implementar a Renault Minuto, tive aí um ano apenas depois passei para a área comercial para a os métodos comerciais na altura que hoje em dia ainda se trabalha isso e continua a ser necessário fazer tudo igual porque a rede é o que é. Depois passei para o produto e tive 3 anos no produto Renault, e na altura passei para chefe de produto da Dacia e foi a minha ingressão na dácia até vir para a rede novamente com a implementação da Dacia na rede onde estive 7 anos. Hoje em dia pronto outra vez Dacia no marketing porque penso que também a minha experiência dos 7 anos na Dacia ajudou a que a que hoje estivesse neste lugar onde estou, e muito bem, estou muito contente.

P6: Olha hoje faço 20 anos de grupo Renault precisamente. Trabalhei 3 anos numa consultora inglesa do setor automóvel, depois passei para o Grupo Renault, fiz um percurso muito grande pelos recursos humanos depois fui parar aos concessionários como gerente ali 3 anos e, entretanto, vim para aqui para este lado para gerir o IFA e nos últimos 2 anos voltei para os recursos humanos e acumulo gestão do IFA com os recursos humanos pronto. Alguma curiosidade sobre mim, tenho um piano em casa e gosto muito de todo o género musical desde chopin até Slipknot portanto o mais pesado possam imaginar.

P2: Então eu comecei a trabalhar numa empresa que já não existe e depois passei para informática através do instituto da qualidade durante 3 ou 4 anos e há 20 anos que entrei para a Renault também na informática. Aqui na Renault já passei na informática, primeiro na parte técnica, passei um pouco da parte de PDF rede e depois a certa altura passei para o marketing digital e CRM, a certa altura houve a separação do marketing aliás foi criada a TCE. Mais tarde voltei ao marketing durante um tempo durante essa última fase no marketing fizemos um desenvolvimento de uma equipa engraçada do norte. Depois aí há 3 anos para cá mais ou menos passei para o terreno no centro e agora na região do sul. A coisa curiosa, gosto de mergulhar, tenho uma filha também pequenina.

Eu: Ok, muito obrigada a todos. Então agora pensando um bocadinho aqui para a comunicação interna, a primeira coisa que eu ia perguntar é o que vocês acham e qual a vossa perceção sobre comunicação interna, e estou a falar de comunicação interna em geral, não especificamente no

Grupo Renault. Pode começar quem quiser, à vontade, e sempre que quiserem acrescentar alguma coisa estão à vontade.

P3: Eu posso eu posso dar a minha a minha ideia. A comunicação interna é permitir que todos os colaboradores de uma empresa conheçam a cultura, a visão, a missão da empresa, os resultados das ações que são desenvolvidas transversalmente em todas as áreas. Porque qualquer pessoa que trabalha numa empresa é embaixador dessa mesma empresa e deve conhecer tudo o que se passa nela em todas as áreas, não só naquela onde está inserido, mas a nível a nível transversal. Para isso é necessário também que haja esse organismo de comunicação interna e que haja a difusão da informação, mas pronto resumidamente é isto que eu entendo como comunicação interna, não só a nível de trabalho em si, mas que possa desenvolver, ou seja que haja cooperação entre todas as áreas e para isso é necessário também ter as pessoas satisfeitas não é.

P5: Sim, acho que a P3 foi buscar todos os pontos importantes. É muito importante para a empresa e para a inclusão, entre aspas, de todas as pessoas. Eu como já sou um bocadinho mais velhota aqui, como já referi anteriormente, eu ainda sou do tempo em que isto não existia, portanto não eram muitas pessoas que tinham muita informação interna de âmbito geral da empresa. Ficava somente em determinados setores aqueles que estavam mais ligados à informação e as outras pessoas que não estavam nessa nesses setores não tinham informação, que penso que é redutor e como disse a P3 e bem, todos nós somos embaixadores da empresa onde estamos inseridos, portanto é importante que todos nós tenhamos o conhecimento e que partilhamos esse conhecimento.

P4: Estou completamente de acordo, acho que em traços gerais e melhor não teria sido dito.

P2: Eu acho que é importante uma comunicação interna conseguir construir um espírito de equipa dentro da empresa, acho que a empresa como um todo ganha com isso.

Eu: Agora ia então perguntar é o que é que vocês acham no fundo de comunicação interna nesta empresa, portanto tendo em conta aquilo que vocês disseram que acham da comunicação interna no grupo Renault. E se me podiam dar um ponto positivo, um aspeto positivo e o porquê de ser positivo e depois também um aspeto negativo e o porquê ser negativo.

P3: Eu vou deixar outra pessoa falar, vou só dizer uma coisa, está muito melhor desde que tu entraste.

Eu: Oh, muito obrigada. Se alguém quiser dizer alguma coisa.

P5: Eu posso aqui, reportando a minha experiência, eu trabalhei durante muitos anos na publicidade e havia um uma coisa que me fazia alguma confusão que era na publicidade só as pessoas que trabalhavam no marketing é que tinham conhecimento das campanhas que seriam lançadas, seja em que meio fosse, e obviamente o comité de direção pois todas as campanhas eram aprovadas pelo Comité de direção. As restantes pessoas não sabiam que a empresa ia lançar o que fosse. E eu acho que é importante também perceber o sucesso que tinham, pelo menos na altura tinham bastante sucesso, agora não sei, mas presumo que ainda tenham. Nós temos ações paralelas e nada disto era comunicado, as pessoas da contabilidade não sabiam, as pessoas da distribuição não tinham conhecimento e tinham-no através do dos meios de comunicação social. Eu acho que evoluímos muito, muito mesmo, e hoje em dia nós sabemos todos os passos que são dados, todas as ações e acho que isso é perfeito. E as pessoas que trabalham nessa área estão todas de parabéns, a informação que que é dada através da comunicação interna é fundamental e acho que todas as pessoas se sentem mais integradas em tudo o que a empresa faz em tudo que a sua empresa faz. Eu posso inclusivamente partilhar o que fazemos com os meus amigos, com a minha família, as ações da Renault e alertar: olha vai acontecer isto e acho que é muito importante em termos de imagem a marca e para as pessoas sentirem que fazem parte desta organização. Porque eu trabalho no apoio ao cliente pronto e independentemente disso do meu trabalho eu preciso de ter conhecimento destas ações porque posso ter de contactar os clientes, mas as pessoas a trabalhar na contabilidade, todas as áreas contribuem para o sucesso da empresa seja a que nível for portanto todas as pessoas devem estar integradas e devem saber tudo o que se passa dentro da empresa até antes do cliente saber.

P1: Exato, e acho que cada vez mais a cadência com que nós somos inundados com este tipo de informação não é, até newsletters, todo o tipo de informação que nós cada vez mais vamos recebendo mais regularmente e de facto é um é um aspeto positivo. Portanto, somos informados como eventos que aconteceram no exterior como como mais internos não é, e permite-nos ter aqui alguma visibilidade que se calhar só aquela pessoa que que compra uma uma revista do autohoje é que conseguiria chegar a esse tipo de notícias não é, e nós aqui acabamos por ter um conhecimento mais abrangente de todas as áreas e das ações que estamos a fazer.

P6: Eu diria que ainda temos um caminho longo a percorrer para aquilo que é a minha visão de comunicação interna. Obviamente que a organização tem que dar o primeiro passo, tem que criar as condições, as plataformas, dar o pontapé de saída para que as pessoas percebam a importância da comunicação. Como vocês estavam a dizer, a partir do momento em que começam a receber informação começam a sentir a importância da mesma, quase que se cria

um bocadinho vício de estar informado. Mas há um momento em que nós temos de dar aqui um salto de maturidade e perceber que não pode ser só a organização ou só os recursos humanos ou só um diretor a comunicarem. Também tem de ser todos os níveis hierárquicos, todas as funções. Podem não comunicar diretamente, mas podem e devem propor tudo aquilo que são feitos, são acontecimentos, são novidades, ou coisas que vão acontecer, devem propor isso aos seus membros para que isso possa ser divulgado junto da empresa. Também sei que muitas das vezes há aqui um regime quase de patriarcado, parece que tem que ser um diretor a comunicar e não alguém que esteja dentro da sua equipa, parece que até nem querem divulgar, também há aquela sensação de que não vou divulgar porque parece que estamos aqui a vangloriar. Mas é precisamente o contrário, apenas partilhar os sucessos, porque quando temos uma direção, uma área, que efetivamente tem sucesso em algo e se tivermos um sentimento de solidariedade e de entreatajuda é um sucesso de todos. Temos orgulho e, tudo que é o coletivo da empresa. Mas diria que temos um caminho a percorrer para que todos tenham a iniciativa. Eu já fui abordado algumas vezes e dizem assim: olha eu pus um post conforme tu querias, não, não, comunicação não é pelo P6, comunicação é para todos. Ou dizem: olha quero comunicar algo, podes partilhar? Não, não, vai lá tu e partilha tu. E é esse passo que eu acho que ainda nos falta dar. Mas estamos no bom caminho sinceramente.

P5: É mais difícil mudar mentalidades, P6. Muito mais difícil mudar as mentalidades, isso é um trabalho, e concordo contigo, é um trabalho duro para vocês. E eu revejo-me um pouco naquilo que tu estás a dizer porque tive uma situação semelhante e acho que se trata mesmo de alteração de mentalidades e das pessoas perceberem qual é a intenção que a empresa neste momento está a dar à partilha é uma partilha para todos de todos. Não pode ser vista como uma coisa individual ou de vangloriar. É de: ok, está a acontecer isto, aconteceu isto e é bom que toda a gente tenha conhecimento, e não é individual, é de grupo.

P6: Exato, por exemplo, a questão dos ensaios das viaturas que nós vamos fazendo. Nós pedimos sempre às pessoas que no final do ensaio partilhem um feedback. Obviamente que de uma forma geral nós sabemos que o feedback é sempre positivo, as pessoas não vão em princípio falar mal do carro. Podem ser até relativamente construtivos numa ou outra crítica, mas vão falar bem do carro. Mas o propósito das pessoas irem comentar o ensaio não é dar feedback sobre os nossos carros, é porque ao dar feedback sobre o ensaio estão a estimular outros a fazer o mesmo que é isso que nós queremos. Neste momento temos o Jogger para ensaio, as pessoas não estão a ensaiar. Nós queremos é que as pessoas levem o carro para casa, não é para estar ali parado na garagem. É precisamente para que todos conheçam o carro, sejam

embaixadores. A ideia de pôr as pessoas a comentar o ensaio é só para criar aqui uma dinâmica: epa olha boa vou já reservar aqui o fim de semana. Mas isso não acontece, nós temos de andar atrás das pessoas a dizer: olha eu sei que tu já ensaiaste vai lá por um comentário. É este tipo de coisas que eu que eu defendo que nós ainda temos de fazer. Nós temos que naturalmente ter um reflexo de: olha gosto da iniciativa, levei, e quero deixar aqui o meu testemunho para que a limite independentemente de fazer testemunhos sobre o carro, se diga só: vão ensaiar o carro, vale a pena, devem conhecer os carros todos. É isso que se propõe. Isto é só um exemplo de muitos de nós temos tentado implementar ao nível da comunicação.

Eu: Muito bem, muito obrigada. e agora passando aqui para outra questão. Queria perguntar quais é que acham que são os efeitos da comunicação interna, ou seja, para vocês próprios, o que é que vos faz sentir, o que é que impacta, e em geral nas pessoas quais é que acham que são os efeitos que a comunicação interna tem? Já falámos aqui um bocadinho daquela parte de ser embaixador, portanto orgulho. Mas queria perguntar se se lembram de mais efeitos que possam partilhar?

P3: Eu acho que o efeito mais rápido a nível dos colaboradores tem mais a ver com a parte lúdica. Porque é o que vai permitir uma maior ligação e interligação das pessoas na empresa. Ainda mais agora que estamos em trabalho pronto nesta questão do trabalho híbrido que não permite essa proximidade. Portanto toda esta parte mais de ações de dinâmica de grupo têm um impacto muito mais rápido nesta questão da comunicação interna porque tudo o resto pronto vai ajudar mais no facto de nós podermos passar a ter a informação, sermos conhecedores da informação, poder passá-la para o exterior de forma rápida, dinamizarmos também a imagem da marca no exterior e junto dos nossos como diz a P5, e bem. Agora em termos concretos de comunicação interna dentro da empresa volto a dizer o que tem maior impacto é efetivamente na relação interpessoal.

P1: Sem dúvida, complementando aqui um bocado a P3, é um bocado daquelas ações que nós temos aquelas ações de formação, sei lá, aquelas que tivemos no ano passado do Feedback, essas coisas todas que nos permite estar ali num ambiente profissional, mas estamos a fazer outro tipo de ação e que nos permite alargar o nosso conhecimento com outras pessoas que a gente se calhar quase nem falava no dia a dia. E permite gerir e criar um novo relacionamento, mais amizades, ou ter uma noção de facto o que é que essas pessoas às vezes executam na empresa que nós até nem temos noção não é.

P3: Diferentes tipos de ações também ajudam, se bem que por exemplo o padel, trabalha só um determinado nicho pronto e aí já é um, já vejo um ponto mais negativo porque estamos a criar um nicho muito específico numa determinada área. Já sugeri para criarem uma clínica se quiserem mais participantes, mas eu acho é que devemos criar outro tipo de ações que possam também dinamizar para outras pessoas que não naquele nicho específico porque senão começa a ficar um bocado, já só se ouve falar disso e começa a incomodar também muito a pessoa não é.

P4: Outro aspeto positivo e que eu tenho gostado, Marta, aqui no que diz respeito à a newsletter eu acho que a parte dos “Cá de Casa”, também quero vos dar os parabéns, porque eu para mim vejo como um lado muito positivo porque mostra um lado de colegas que nós por vezes nem sabemos e ficamos surpreendidos não é, e isso por vezes aproxima-nos, leva a que haja um contato, uma abordagem mais pessoal com os outros. E eu quero dar os parabéns e dizer que desenvolve o tipo de relacionamento entre as pessoas que eu acho que é importante não é. Há pessoas que trabalham na Renault que que nunca estive pessoalmente com essas pessoas não é, e eu acho que é importante poderem ser gerados os ditos incentivos dentro da empresa que antigamente pelo que eu ouço dizer havia muito esse género de convívios sem ser em âmbito profissional, também acho que esse tipo de comunicação interna é importante criar laços para nós nos sentirmos bem com quem com quem trabalhamos e conhecemos que às vezes quem está ao nosso lado pode ter outras competências e ser serem pessoas que a gente nem faz ideia do que elas são na outra vida se não em frente ao computador.

Eu: Muito bem, muito obrigada, já tocamos um bocadinho nesta parte, mas eu queria vos perguntar se estão a par de há que houve assim uma alguma mudança na comunicação interna, se estão a par disso, ou se não se não sabiam sequer que isso tinha acontecido. E para vocês quais são as diferenças? Alguma coisa mudou ou não notam nenhuma diferença?

P2: Eu acho que é muito mais consistente. Portanto, antigamente, há alguns anos havia uma comunicação que tratava de também da comunicação interna, ela existia, era regular, mas depois perdeu-se por diversas razões. E eu acho que acho que foi recuperar de uma comunicação contínua da empresa para com todos os colaboradores e acho que isso é importante, é haver uma voz consistente que está presente, acho que é importante e acho que foi muito positiva.

P5: Mesmo o formato que nós temos agora é muito mais agradável, muito mais apelativo e dá muito mais vontade de ir ler o que o que lá está. Todos nós temos muito trabalho e por vezes deixamos um bocadinho para trás essas coisas, mas efetivamente eu acho que a nova versão

que está bastante mais apelativa e dá mais vontade de ir ler tudo aquilo que está a ser comunicado pela empresa.

P1: Eu não sei quanto a vocês mas por exemplo quando nós estávamos em confinamento existia por vezes umas reuniões, onde tínhamos uma pessoa convidada exterior a organização não é, fora do mundo automóvel, por assim dizer, na maior parte das vezes que entretanto isso foi um bocado abandonado mas eu gostava de facto aquelas daquele tipo de reuniões não é, aqueles workshops e que vivíamos e sentíamos informação de outra forma de outras áreas completamente diferentes àquelas que nós fazemos atualmente e não sei se se era de interessante um regressar também desse tipo de workshops.

Eu: Obrigada. Alguém quer acrescentar mais alguma coisa? Assim para terminar, queria perguntar-vos se vocês fossem responsáveis pela comunicação interna qual é que seria assim a primeira medida que vocês implementavam e porquê?

P5: Ui ui ui, isso carecia de um briefing anteriormente porque eu tenho de pensar nisso.

P3: Olha o que a malta quer é festa, jantares e eventos. Não, mas eu já te dei uma sugestão, eu para mim era criar já uma clínica de padel porque agora toda a gente fala de padel.

P4: Podia ser outro desporto!

P3: Mas maioritariamente, acho que neste momento e atendendo à fase em que estamos pronto mais uma vez aqui na questão híbrida e há muita gente nova eu cruzo-me com as pessoas no corredor por exemplo, e eu antes conhecia toda a gente agora não conheço, acho que seria muito importante criar team buildings, sei lá, limpar a floresta, limpar a praia... Há muitas coisas que podem ser feitas e eu acho que isso é importante para haver essa ligação.

P5: Sim, concordo totalmente com fazermos ou uma coisa desse género, mas fazendo o bem, entre aspas. Do género ajudarmos, irmos arranjar um jardim, pintar um centro social, sei lá, uma coisa qualquer no âmbito da ajuda de instituições que necessitem, e as pessoas poderem pôr as mãos na massa, e pintar, e cavarem e pôr em plantas, sei lá, coisas desse género.

P2: Sim, eu penso que é importante haver estas estas ações porque é o que é o que liga mais facilmente as pessoas.

Eu: Muito bem, muito obrigada, também não quero alongar mais porque sei que a maior parte das pessoas tinha mesmo de ir embora agora, portanto eu só tenho mesmo a perguntar se querem acrescentar mais alguma coisa que eu não perguntei e que achem que é pertinente?

P4: Continua com força e na comunicação interna da Renault porque está a ser muito importante!

Eu: Muito obrigada, e muito obrigada a todos pela participação, disponibilidade e ajuda!

Transcription Focus Group 4

Participants:

- Pessoa 1 – Género: Masculino, Idade: 51 anos, Senioridade: 28 ano, Área: Após-Venda
- Pessoa 2 – Género: Masculino, Idade: 41 anos, Senioridade: 15 anos, Área: Após-Venda
- Pessoa 3 – Género: Feminino, Idade: 44 anos, Senioridade: 18 anos, Área: Marketing Comunicação
- Pessoa 4 – Género: Feminino, Idade: 33 anos, Senioridade: 1 ano, Área: Marketing Comunicação
- Pessoa 5 – Género: Feminino, Idade: 25 anos, Senioridade: 1 ano, Área: Marketing Dacia

(Introdução)

Eu: A primeira coisa que queria pedir era que cada um de vocês pudessem dizer alguma coisa sobre vocês próprios, seja o que for, uma curiosidade qualquer, uma coisa simples uma coisa grande, é o que quiserem. Toda a gente se conhece, mas vamos fazer assim icebreaker. Portanto se alguém quiser começar.

P1: Está bom, está bem, eu tenho um sinal nas costas que ninguém viu, os que estão presentes nunca ninguém viu, pronto.

P3: Bem, sendo assim, hoje tenho depilação à tarde.

P1: Estamos a começar bem!

P4: Olha eu a seguir ao almoço vou às compras ao mercadona.

P5: Eu estou muito contente, o meu namorado hoje faz anos, portanto é assim um dia especial.

P2: Eu ando a tentar pôr os papéis para a reforma, já tentei e não consegui, daqui um bocado vou tentar outra vez mas se não estou com muita sorte infelizmente.

Eu: Obrigada pelas vossas partilhas. Eu vou então assim fazer a primeira pergunta sobre o tema que é: o que é que vocês acham que é comunicação interna em geral? Agora não especificamente no grupo Renault, mas para vocês o que é que é, no que consiste? Quem quiser pode começar à vontade.

P2: Eu posso começar. Para mim comunicação é partilha. É partilhar coisas e acho que a comunicação interna das organizações é não só partilhar que as empresas têm, como que fazem, e o que é que os trabalhadores podem beneficiar com essa cultura da empresa. Porque as empresas têm que ser abertas e transparentes, acho que é a minha visão das coisas, e acho que a comunicação interna é a forma de haver esta partilha que é bidirecional. Não é só da empresa para o colaborador, mas também do colaborador para a empresa.

P5: Olha eu por acaso já trabalhei numa equipa de comunicação interna de uma consultora, e tenho uma visão muito diferente agora do que é comunicação interna. Efetivamente eu acho que tem de ser muito mais do que só por toda a gente a par do que é que está a acontecer na empresa. No sítio onde eu estava a trabalhar era um bocadinho isso porque era uma empresa muito grande e era difícil as pessoas estarem todas a par do que estava a acontecer em cada momento porque a organização era muito grande e estavam sempre coisas a acontecer. Mas eu acho que também tem que ser um bocadinho como eu estava a dizer de partilha de pessoas e entre as pessoas ou seja não só do ponto de vista do negócio do que é que está a acontecer as novidades, etc. Que eu acho que isso é importante e às vezes no dia a dia é difícil que exista esse conhecimento transversal da organização e do negócio, mas também entre pessoas e eu acho que a comunicação interna tem que funcionar muito por aí para ligar também um bocadinho as pessoas. Quanto maior as organizações são mais difícil é isso acontecer de forma

P3: E u concordo com o que a P5 e o P2 disseram. Acho que que a comunicação interna agora nestes tempos tudo em que nós trabalhamos muito em casa não é, com a distância, ganha ainda mais importância. E isto inclui as 2 vertentes, ou seja, de sabermos o que é que se passa na empresa e da parte pessoal. Antigamente como estávamos os dias todos no escritório não é, e todos ao mesmo tempo, às vezes a comunicação interna entre aspas era feita por cada um de nós, porque era de corredor, não era comunicação interna oficial, mas havia muito isso, e agora nós passamos muito tempo isolados sem comunicarmos e nós precisamos da comunicação interna também para criar um sentimento de pertença.

Eu: Muito obrigada. Alguém quer acrescentar alguma coisa?

P4: Eu concordo com a visão do P2, da P5, e da Andreia. Acho que a comunicação nas organizações serve para as pessoas se conhecerem melhor. As newsletters que até aqui a Renault faz são bastante importantes para conhecermos melhor os colaboradores além daquilo que mostram no trabalho. Como é que eles são nas suas vidas privadas, o que é que eles fazem, quais são os seus hobbies. Obviamente que também é importante saber mais coisas sobre a empresa, as suas perspectivas, sei lá, valores, tanta coisa. Não tenho assim uma opinião muito formada, mas acho que a Renault tem uma boa comunicação interna neste momento acho que faz muitas coisas.

Eu: Obrigada. Pronto então agora também Andreia pegaste um bocadinho na minha próxima questão, portanto vou já aproveitar, que é então perguntar o que é que acham da comunicação interna da Renault, portanto do grupo em geral? O que é que acham, por exemplo dizerem um aspeto positivo e o porquê de ele ser positivo e um aspeto negativo e o porquê de ser negativo.

P4: Pois, como eu estava a dizer, acho que a comunicação interna está neste momento bastante dinâmica com as vossas newsletters. Que ainda agora recebemos hoje, estive a ler e gostei imenso. Vocês fazem vídeos, ligam com benefícios importantes da empresa, porque é que estão a estudar e depois comunicam os benefícios que a empresa tem para os colaboradores. E vão falar com os colaboradores, com Ricardo Nobre, o Carlos, porque é que estão a estudar, e agora pegando que nós temos aqui benefícios para quem quer estudar, temos aqui ajudas financeiras. E dar conhecer mais também os colaboradores, fazem teatro, os seus hobbies. Acho que está bastante interessante aí depois também têm os cartões brancos que querem dar para elogiar um colega. Acho que está muito bem e estão com ideias muito, muito boas.

P3: Olha eu já estou já estou aqui há alguns aninhos e por isso até tenho termo de comparação não é, e concordo com a Andreia efetivamente, e eu acho que isso ou seja não é tornar isto pessoal ou não mas às vezes as direções são tão pequenas que não conseguem fazer tudo o que gostariam, mas com a chegada aqui da Marta efetivamente houve aqui esta mudança, quer seja porque não havia ou seja eram poucas pessoas e não dava para fazer, quer porque a Marta se calhar trouxe novas ideias, novas visões que é sempre muito importante porque às vezes quando estamos já há muito tempo num sítio depois perdemos um bocadinho esta coisa de inovar. E efetivamente isto das newsletters eu acho um aspeto muito positivo sem dúvida. É muito engraçado, eu já participei ativamente não é numa delas e efetivamente é muito bom de participar, é bom de ler, é bom de conhecer um bocadinho mais das pessoas da empresa, e eu

acho que estão no caminho certo porque estão a criar coisas diferentes e que tornam aqui a cultura da empresa um bocadinho mais próxima.

Eu acho é há que uma coisa que se calhar que poderá ser o próximo passo, que é nos reunirmos se calhar em ambiente não laboral mais vezes, mas no horário laboral. Isto porque as pessoas têm muito que fazer, ou seja, tem vidas fora daqui como é óbvio, sejam novas, sejam velhas, tenham filhos, não tenham, sejam solteiras, o que for. Eu acho que às vezes há muitos convites que mesmo para o padel, e mesmo assim têm montes de gente, atenção, acho ótimas essas iniciativas, mas eu acho que aquela coisa de todas as nossas atividades serem fora do horário laboral acaba por às vezes implicar muito com a nossa vida pessoal e que às vezes é difícil. Nós pensamos: sim eu até gostava de ir pá, mas não dá. Acho que devíamos fazer assim meios-dias ou um dia de Team building mas em horário laboral, ou seja, para as pessoas não sentirem que têm que estar ou seja a transtornar a sua vida, que às vezes é difícil, depende dos casos.

Mas eu acho que estamos no bom caminho porque houve aqui demasiado tempo em que não existiu comunicação interna.

P1: Sim eu só quero fazer aqui uma observação, é algo que se calhar há muita gente se lembra. Há uma muito boa comunicação, a comunicação daquilo que as pessoas fazem do que departamentos fazem, os eventos que participam, o que é muito interessante. Quando há uma nova entrada na empresa também é comunicado novo colaborador mas e quando os antigos vão embora? As pessoas tiveram 20/30 anos com a mesma empresa, vão embora e não recebem um agradecimento? Da mesma forma como há uma newsletter de colaboradores, cada um que sai passou por uma história naquela empresa, fez parte desta empresa, e não há, nunca houve uma comunicação a dizer que a pessoa estava a sair. E passaram por tanta coisa, e acho que também é muito importante talvez para as pessoas fiquem. Havia uma altura que havia um vídeo de despedida e isso era interessante, também era um bocadinho doloroso, mas foi interessante fazer.

P3: Há pessoas que saem e eu nem sei que elas saíram, entretanto. Para mim o P1 tem razão, é verdade, a Renault sempre tratou muito mal as pessoas quando é para as largar.

P2: Eu gostava só de acrescentar aqui uma coisa, eu acho que o problema da nossa organização foi que não tinha uma cultura das pessoas, a empresa preocupa-se muito com os números. Olham para os números e as pessoas são um meio para atingir esses números. E acho que a empresa tem de mudar esse conceito, e está a mudar, ou seja tem de se focar mais nas pessoas. Acho que isso vai ter as suas dores de crescimento como é normal, e lá está nas pessoas mais

novas que chegam não viram realidade da empresa noutros tempos como eu, a Andreia e o P1 vimos. Mas está a haver uma mudança, o que é bom, muito positivo e era necessário, agora as pessoas mais antigas se calhar não têm aquela disponibilidade para uma rápida mudança como os mais novos. Foram muitos anos numa cultura e pá não vou dizer que é que é bom, que é má, mas já não se adapta aos dias de hoje, pronto. Acho que isto é importante, estas coisas, como o facto por exemplo da comunicação vir com frequência, portanto não é hoje é lançada uma, passado 6 ou 7 meses lançam outra porque dá jeito. Não, é mensal, há aqui há uma rotina.

P1: Também acho muito positivo o facto de permitirem às pessoas partilharem experiências, permitirem aos departamentos eles próprios poderem colocar coisas na newsletter, como nós pusemos agora sobre a Expo mecânica.

Já agora deixo aqui o convite para a expo mecânica que vai ser lá no norte, se quiserem venham, estamos disponíveis para receber pessoas das empresas do grupo Renault.

P3: Acho que é isso, é importante que todas as direções tenham ideia do que os outros estão a fazer e a desenvolver, também para ter noção do que já se fez ou ainda não se fez. E com a distância do teletrabalho já não temos aquela conversa de corredor. Com esta partilha nós já sabemos que o departamento x está a fazer um tal projeto, mesmo que não se realize, é uma ideia.

P2: Eu acho que é interessante por criar uma cultura de empresa, o forte das empresas são as pessoas, quer queiram ou não, são as pessoas que fazem as empresas.

Eu: Obrigada, alguém quer acrescentar alguma coisa sobre o que está a ser feito na comunicação do Grupo?

P5: Acho que uma coisa engraçada e que é importante para as pessoas também terem mais interesse sobre o que o que está a acontecer em termos do negócio, é um bocado aquela ideia desconstruída de falar sobre os temas, por exemplo como foi com os lançamentos novos produtos, aquelas dinâmicas mais descontraídas. Como aqueles vídeos, quando foi com o Austral, e agora com a nova identidade visual da Dacia, eu acho que isso é uma forma de aproximação e das pessoas terem mais interesse em saber as novidades e o que é que está a acontecer no negócio, e acho que isso é uma iniciativa interessante. Envolve um trabalho diferente não é. porque é diferente do que dizer olha aconteceu isto ou participamos naquele evento, dá mais trabalho efetivamente, mas acho que envolve muito mais as pessoas e acho que isso é de valorizar, eu pelo menos gostei muito de participar.

Eu: Muito bem, muito obrigada. Agora já disseram assim algumas coisinhas do que eu vou perguntar a seguir, a minha pergunta é que aspetos é que acham que faltam na comunicação interna? Portanto temos aqui aquela parte que a Andreia disse de eventos presenciais, e também aquela parte das pessoas que se vão embora. Mas queria-vos perguntar se há assim mais alguma coisa que pensam que que falte?

P5: Bem eventualmente, acho que se podia fazer mais com que as pessoas participem, ou seja imagina ter tipo um formulário alguma coisa. Há pessoas podem ter um contexto interessante ou alguma coisa interessante para partilhar, que eventualmente se calhar não é uma coisa que as pessoas saibam ou que instintivamente vão falar com a pessoa e perguntar: olha queres participar no vídeo tal? Acho que se podia promover um bocadinho mais isso, ou seja, na altura que isso foi apresentado naquela reunião que tivemos todos no guincho falou-se muito disso, de promover a proatividade das pessoas na dinâmica da newsletter, mas depois acabou, ou seja todos os meses recebemos, mas este instigar de sermos mais participativos não foi assim tão forte. Obviamente que Marta tu estás aberta sempre a isso, claro que todos nós podemos fazê-lo, mas acho que era interessante porque efetivamente de certeza que há imensas pessoas com coisas muito interessantes para partilhar que não conhecemos, e que acho que se calhar valia a pena, e até com eventualmente competências que a própria empresa não conhece e que essa pessoa até pode ter outras coisas que faz fora do trabalho, e que podem potenciar coisas relevantes na própria empresa para o seu desenvolvimento e para o desenvolvimento de todos, ou simplesmente coisas curiosas que são interessantes.

Eu: Sim, sem dúvida, é mesmo uma coisa que é um desafio, que é fazer com que as pessoas participem, e tem sido assim a parte mais difícil porque é fácil fazer a comunicação para lá, mas é difícil que haja comunicação para cá. Portanto, sem dúvida que isso é uma ótima ideia obrigada.

P3: Pois, eu acho que uma das dificuldades que vocês podem ter, eu acredito que sim, é porque na empresa existe gente nova a entrar todos os dias e que vem muito motivadas e com vontade, e é sempre assim quando nós somos mais novos isso acontece e faz parte e depois estão as pessoas mais velhas, e que estão já muito saturadas e que estão um bocadinho às vezes até magoadas com a forma como têm sido tratadas na empresa ou como elas acham que foram tratadas, ou às vezes é só aborrecimento da vida e pronto, e às vezes há dificuldade de puxar principalmente essas pessoas para este tipo de coisas. Seja para os eventos, seja para as newsletters, porque eles acham que vez de estarem a gastar dinheiro nessas porcaria, deviam

era aumentar o salário. E sinceramente, eu também não sei como mudar isso, porque acho há pessoas que é impossível, são casos perdidos e não vale a pena, não vale o esforço porque estão sempre mal com tudo. Mas tentar aqui um bocadinho, ou seja, levar se calhar com esta ideia que a P5 está a dizer, ou seja de as pessoas poderem ser elas, pedirem as pessoas para responderem, tentar criar aqui um bocadinho esta ligação com essas que às vezes são um bocadinho mais difíceis.

P5: Há outra coisa que acho importante e eu não sinto que que a Renault faça, mas há outras organizações que estão bocadinho mais presentes nesse sentido, que é a promover o voluntariado. Seja ele do que for, há muitas formas de fazer a diferença na sociedade no geral, de certeza que há imensas pessoas dentro da organização pelo menos algumas que participam em projetos fora das mais variadas áreas. Eu acho que faz sentido, hoje em dia ainda mais, unir as pessoas por uma determinada causa. É uma coisa que eu sinto às vezes que há pessoas que têm alguma dificuldade em procurar, ou seja que até gostavam de ajudar e até tem alguma disponibilidade, mas que não sabem bem e que não têm nenhuma indicação, ou não sabem bem o projeto, ou não confiam e acho que encontrar organizações e parceiros que façam sentido para a Renault era bom.

E há pessoas que se calhar até nunca tiveram nenhum interesse específico de participar em nada, mas se calhar pelo feedback ou pelo interesse ou por conhecerem melhor o trabalho de determinadas organizações se calhar tornam-se interessadas nisso e dá um sentido diferente às coisas.

P3: Eu acho que era algo que poderia ser não tão pontual, porque normalmente eu acho que se não me engano aconteceu na altura do Natal, e no Natal, ou seja, surgem assim várias recolhas de alimentos, mas eu acho que se poderia criar aqui alguma coisa mais sustentada. Por exemplo, o team building ser ir pintar uma escola ou no lar de idosos, alguma coisa que que faça sentido para a sociedade.

Eu: Bem, então agora o que eu vos queria perguntar é quais é que acham que são os efeitos que a comunicação interna tem ou pode ter nos colaboradores? Ou seja, para vocês próprios o que é que acham que a comunicação interna vos afeta, vos faz sentir, seja pessoalmente, seja profissionalmente?

P5: Eu acho que aproxima as pessoas, acima de tudo, pelo menos é isso que eu tenho sentido. Há determinadas dinâmicas que tem às vezes é um bocado forçadas, não no mau sentido da palavra, mas é, ou seja naturalmente e agora com estas questões do teletrabalho, muitas das

equipas nem sequer se juntam nunca tipo fisicamente eu acho que é mesmo importante existir estes mecanismos externos para fazer com que as pessoas tenham mais essa necessidade de saberem umas das outras e acho que a comunicação interna age muito como mecanismo de aproximar as pessoas.

P4: Ajuda-nos a ter uma visão diferente dos nossos colegas da empresa, lá está aproxima-nos e ajuda-me a conhecer melhor os meus colegas, a partilha de até de receitas, a receita da Amandine, super interessante e engraçado, novidades.

P1: Para mim é mais conhecer o que se passa na empresa. Nós, a empresa, somos grandes, temos muito departamentos e cada um se mete muito no seu trabalho, mas todo o nosso trabalho é para um bolo só, e nós somos uma fatia, se nós percebermos quem é completa o resto das fatias, o que está a ser feito, dá para perceber a dimensão daquilo que a empresa é. Aquilo que nós conhecemos é o que é comunicado, por isso é essa comunicação que nos informa de tudo, e isso é bastante importante.

P3: Eu concordo com tudo o que eles disseram, e eu acho que é muito, ou seja, a comunicação interna serve muito para nos unir, para a partilha, para nos conhecermos, para sentirmos pertença de um grupo. E eu acho que é um processo, ou seja que como durante muito tempo teve muito esquecido e muito negligenciado, é um processo que não muda de 1 dia para o outro, ou seja, tem que ser uma coisa construída e mantida durante algum tempo, é um bocadinho como a imagem que nós temos das pessoas, não é. Nós às vezes como entretanto a pessoa nos fez alguma coisa que nós não gostamos muito depois demora outra vez a reconquistar a nossa confiança, e aqui isto também, e eu acho que funciona assim.

Uma coisa que eu acho que também seria muito importante de voltar porque acho que foi uma coisa que por acaso eu gostei imenso, se calhar porque as 2 pessoas que o fizeram na altura eu adorei, que foi numas reuniões que nós tínhamos de pessoal, a P5 não estava cá de certeza, a Marta também não, o P1 deve se lembrar. Que era nessas reuniões havia uma pessoa que tinha preparado uma apresentação do seu departamento, ou seja, do que é que se fazia. Acho que só foram feitas 2 vezes isso e ó pá as pessoas foram maravilhosas, porque disseram aquilo com muita graça e eu fiquei a saber efetivamente o que é que naquele departamento ou naquela função se faz, porque às vezes existe muito isto não é. Mesmo nos recursos humanos quando temos que fazer as entrevistas e assim nos perguntam para onde é que tu queres ir na empresa, e eu já estou cá há muito tempo às vezes digo Sei Lá Eu Não sei o que+ é que as outras pessoas

fazem no dia a dia, ou seja, sei o nome da função, mas na verdade o que é que elas fazem eu não faço ideia não é. Tal como os outros não fazem ideia do que é que eu faço.

P2: Sim, eu acho que isso é bom até para dar a visibilidade do que é que se faz na empresa, o que é que cada um faz, até para uma perspectiva de carreira, olha aquilo até deve ser engraçado ou trabalhar com aquela pessoa deve ser giro porque aquela pessoa tem piada ou trabalha determinada maneira.

Eu: Alguém tem assim algum efeito da comunicação interna que gostava de acrescentar? Ok, obrigada e então agora a minha pergunta agora seguinte é quais é que são assim as diferenças que sentem na perceção da comunicação interna desde o novo plano de comunicação?

P3: Para mim nota-se que há uma pessoa responsável pela comunicação interna, o dinamismo, a tentativa de integrar as pessoas e de tornar isto algo seja contínuo. Que não é one shot e acabou, é uma coisa contínua, é aquilo que eu noto. Ainda se pode fazer mais obviamente, mas já se nota aqui uma diferença e boa.

P1: Nós temos muito tempo, o trabalho ocupa o tempo todo, mesmo as comunicações vejo na transversal porque não tenho tempo para ler tudo. Mas se não estivesse informação junta era impossível, por isso haver alguém que faça isso por nós é ótimo, e permite-nos saber coisas que por nós não iríamos procurar. E dá-nos uma visão diferente daquilo que cada um de nós faz, e o que cada departamento da empresa faz.

Eu: Muito obrigada a todos, por fim, eu queria apresentar uma lista de conceitos que são familiares a todos, mas caso tenham alguma dúvida em algum conceito, é só dizer. O que vos pedia era que vissem dentro dos conceitos desta lista, quais os que acham que podem estar relacionados com a comunicação interna, ou seja, quais podem ou não podem ser, no vosso ponto de vista, efeitos da comunicação interna. Podem discutir uns com os outros à vontade sobre o assunto.

P4: O envolvimento para mim é um dos efeitos que mais salta à vista, não é.

P2 C: Sim, acho que a comunicação interna traz um sentimento de pertença e de envolvimento na empresa, é aquilo de sentirmo-nos todos uma família.

P5: Eu acho que é uma coisa muito mais orgânica e pessoal, de pessoas. As empresas são feitas de pessoas, e acho que não é por acaso que na comunicação interna costuma estar alguém de

recursos humanos não é, porque é importante lidar com as pessoas. E pretende-se que a ligação seja intensificada com estes mecanismos, e depois acho que os resultados de tudo isto é um bocado as questões da produtividade, o facto de as pessoas se sentirem mais motivadas, sentirem que estão a contribuir todas para um objetivo comum, que não é só fazer bem a sua função, mas sim pensar na empresa como um todo. Até porque eu hoje posso estar nesta função e amanhã posso estar noutra, por isso o importante é ter um propósito comum e eu sentir que faço parte dele, e eu acho que é um bocado isso às vezes que falta nas organizações como um todo, as pessoas focam-se muito no seu dia a dia, nas suas tarefas operacionais e nos seus resultados de curto prazo mas não pensam na empresa como um todo, ou às vezes nem sequer se identificam com isso e acho que a comunicação interna tem muito este papel.

P3: Concordo com tudo, e há aqui um ponto que eu acho muito bom que é a vontade de sair da empresa. Eu acho que, ou seja, a comunicação interna pode ajudar, ou seja que as pessoas não tenham esta vontade de sair da empresa, mas quando a vontade já está lá acho muito difícil que seja só porque a comunicação interna funciona muito bem que esta vontade desaparece, mas pode efetivamente, ou seja com tudo o resto pode ajudar, porque traz um envolvimento, motivação, satisfação no trabalho. Porque quando nós estamos satisfeitos no trabalho depois na nossa vida também a coisa corre melhor.

P4: Eu acho que também ajuda na reputação da empresa, porque se eu estou contente com a minha comunicação interna, com a minha empresa, posso vir dizer cá fora às pessoas que eu conheço, a minha família e os meus amigos: realmente a minha empresa trabalha espetacularmente bem, e isso passa essa palavra, e que estou super satisfeita.

P3: Sim, eu acho que a comunicação pode ajudar na imagem que temos da nossa empresa, e até da imagem para fora. Porque nós estamos sempre a ouvir isto não é, que somos os melhores embaixadores da marca, blá blá, mas é verdade, ou seja, se imagina estão a falar de carros e alguém fala de ti e diz: tu trabalhas na Renault aquilo deve ser bué fixe, e eu digo do tipo: sim sim.... A pessoa pensa eh pá fogo se calhar até os carros são mal feitos que a pessoa está com tão pouca motivação que aquilo até sai o parafuso ao lado.

P5: Eu acho que às vezes as pessoas se esquecem que a que o mundo é pequeno e às vezes o impacto que as coisas têm, por exemplo uma opinião tem mesmo impacto, nem que seja só uma pessoa que tem uma experiência negativa, isso vai se saber e vai impactar e eu acho que isso acontece aqui como acontece em muitos sítios. As pessoas não dão muito valor a isso, e às vezes quando uma pessoa que está descontente e vai-se embora e pronto, não há problema. Mas

essa pessoa vai falar sobre essa experiência a outras pessoas e portanto, e as outras pessoas vão falar sobre isso, e a verdade é e não é à toa que existem ideias pré-concebidas sobre determinadas organizações, e que as pessoas já sabem que à partida lá é assim. Não significa que em determinadas ocasiões não seja, mas a verdade é que as pessoas têm essa ideia e isso é uma coisa que eu acho que é muito importante que é muito desvalorizada. Na maior parte das organizações a ideia que os colaboradores têm sobre a própria empresa, o que vão dizer lá fora sobre ela, impacta também o consumidor final da empresa.

Eu: Muito bem, muito obrigada. Alguém tem alguma coisa a acrescentar?

Ok, perfeito, então mesmo só para acabar, a última pergunta é: se vocês fossem responsáveis pela comunicação interna qual é que seria assim agora a medida que vocês propunham?

P1: Acho que já dissemos isso no início Marta, quando demos algumas sugestões, era já com a ideia de que se calhar pronto são ideias não é.

P3: Sim, mas às vezes é difícil não é. Agora entrava não é e agora o que é que eu vou fazer? Olha continuar com as newsletters e se calhar abrir ali aquele espaço que a P5 falou de pedir sugestões às pessoas e assim. E trabalhar na parte do voluntariado.

P2: Sim, e fazer os tais team buildings. Eventos presenciais.

Eu: Muito bem, alguém quer acrescentar mais alguma coisa? Há alguma coisa que eu não perguntei que acham que seja importante?

Não? Ok perfeito, então quero agradecer-vos mesmo muito pela ajuda, é muito importante e também por terem disponibilizado o vosso tempo. Qualquer coisa, podem falar comigo. Obrigada.

Transcription Focus Group 5

Participants:

- Pessoa 1 – Género: Masculino, Idade: 44 anos, Senioridade: 22 anos, Área: Sistemas de Informação
- Pessoa 2 – Género: Masculino, Idade: 27 anos, Senioridade: 2 anos, Área: Operações
- Pessoa 3 – Género: Feminino, Idade: 43 anos, Senioridade: 17 anos, Área: Controlo de Gestão

- Pessoa 4 – Género: Feminino, Idade: 34 anos, Senioridade: 1 ano, Área: Operações
- Pessoa 5 – Género: Masculino, Idade: 25 anos, Senioridade: 2 anos, Área: Após-Venda

(Introdução)

Eu: Muito obrigada pelas vossas partilhas, agora passando para o tema da comunicação interna. A primeira coisa que eu vos queria perguntar é o que é que vocês acham que é comunicação interna? Qual é que é a vossa perceção sobre o que é, para que serve? E agora estou aqui a falar de comunicação interna em geral e não especificamente aqui na empresa, mas comunicação interna em geral. Quem quiser começar está à vontade começar.

P3: Serve para dar a conhecer toda a gente, porque há pessoas de algumas áreas que não são tão ativas, e serve para saber o que é que se passa dentro da empresa e as envolventes da empresa, por exemplo posso falar por mim, como trabalho na financeira há certas coisas que me passam um bocadinho ao lado, alguns eventos que são feitos, algumas comunicações lá fora, apresentações lá fora de carros e que me passam um bocadinho. Sei quando aprova as contas, mas antes por exemplo passam me um bocadinho ao lado, e é bom haver esse tipo de comunicação.

P4: Eu posso complementar um pouco, que é de uma forma transversal tem que ser a comunicação toda sobre a empresa, ou seja e aqui a comunicação tem 2 partes, para mim, no meu ponto de vista, uma a primeira parte é a comunicação daquilo que está a acontecer na empresa, como a P3 estava a dizer, tipo eventos, coisas mais diretas, aquilo que quando olhamos para a nossa empresa e mais no momento o que é que está a acontecer, quais são os carros que estão a ser lançados, o que está a ser feito aqui dentro e de que forma. Mas não só essa comunicação, depois também há toda a comunicação a nível de colaboradores, ou seja, não tão dirigida para eventos, mais dirigida para... Há vários tipos de comunicação na verdade eu acho que se pode também falar da comunicação a nível de estratégia da empresa, ou seja, qual é a estratégia que a empresa está a tomar, para que é que nós temos que trabalhar no fundo, por todas as áreas têm que trabalhar para o mesmo objetivo. E depois há aqui a parte da comunicação que eu acho que tem a ver mais com colaboradores, que é o que mantém um colaborador motivado no dia a dia a nível de trabalho, de que forma a comunicação aqui pode ajudar para manter as pessoas a trabalhar em sintonia e que estejam felizes no local de trabalho.

Portanto, a nível de comunicação eu acho que há aqui alguns pontos importantes que eu acho que podem ser feitos só por um departamento, mas que deveriam tocar tudo isto.

Eu: Obrigada, alguém quer acrescentar assim mais alguma coisa?

P1: Eu vou só acrescentar uma coisa se calhar que a nossa empresa durante muito tempo, e se calhar a Monica partilha do mesmo trauma. Vocês não porque são jovens, e eu já estou um dinossauro e durante uma série de anos tivemos sem qualquer tipo de comunicação interna, ou aliás se calhar aqui qualquer tipo de comunicação era aquela que era feita para o exterior, para outras pessoas e para outras entidades. E acho que a comunicação interna é algo de fundamental, primeiro para que toda a gente esteja na mesma onda, no mesmo comprimento de onda, para saber o que é que se passa, porque normalmente as pessoas estão muito focadas nas suas coisas, nos seus temas e nos seus tópicos ,e não querem andar dispersos em sítios, ou em diversos sítios a ver o que é que há aqui, o que é que há ali, e quando tens um sítio onde facilmente sabes tudo, e acho que foi bem conseguido, toda a gente consegue saber o que se passa dentro da empresa, e acho isso fundamental. Não sei se se pode dar aqui os parabéns, mas acho que foi de facto uma mais-valia esta novidade, estas coisas que nós tivemos porque de facto faltava-nos há muitos anos este tipo de visão global das coisas que estão a acontecer, nem que seja uma fotografia, alguns tipos de histórias, eventos de jogos de tabuleiro, etc.

Eu: Eu agora ia perguntar, já foi aqui um bocadinho tocado em algumas coisas, mas também falar um bocadinho mais sobre e o que é que acham da comunicação especificamente do Grupo Renault? Por exemplo, podem dar um ponto positivo e explicar o porquê desse ponto ser positivo, e depois um ponto negativo e o porquê desse ponto ser negativo.

P3: Eu partilho um bocadinho da opinião do P1, eu já entrei há cerca de 20 anos, mas para muitas coisas, na altura não havia assim uma grande comunicação interna, apenas umas pequenas comunicações de que acabavam por ser também para o exterior, e não havia assim uma grande divulgação interna como há agora. Agora a vantagem de haver mesmo uma comunicação realmente interna para colaboradores, acho que é fundamental, porque ajuda as pessoas ao aproximarem-se.

P2: Eu acho que ajuda não só a empresa a lembrar as pessoas daquilo que é o objetivo estratégico da empresa de acordo mais com uma visão económica e objetiva, mas ajuda também as pessoas aproximarem-se umas das outras e ajuda que tenhas um ambiente de trabalho muito mais produtivo, e aproxima as pessoas a estarem viradas para o mesmo objetivo, estamos aqui todos para o mesmo e isso traz uma motivação diferente.

Eu: Obrigada, P5 não sei se ias dizer alguma coisa, não sei se queres acrescentar alguma coisa.

P5: Como nós não tínhamos ideia de como é que funcionava antes, para mim, este é o modelo ideal. Ou seja, a dinamização toda que está a ser feita agora, dinamizar um bocado o grupo acho que faz todo o sentido, e ainda para mais comunicar isso. Os torneios de padel, os jogos de tabuleiro, e comunicar isso tudo mostra que somos uma empresa que se preocupa também com esta relação entre as pessoas, entre os trabalhadores, entre departamentos. Eu falo por mim, há pessoas na empresa com quem eu nunca dirigi a palavra ou porque o meu departamento não tem tanto contato com eles, ou estamos em dias diferentes de escritório, ou o que é que seja, e estas comunicações, ou seja a utilização deste meio de comunicação a promove também a relação entre as pessoas e entre departamentos que pode ajudar no trabalho também. E faz também com que as pessoas comecem a mover-se mais em termos de ir aos eventos. E os momentos de lazer são importantes também para depois também desenvolvermos outras capacidades que não só relacionadas com o trabalho, mas também relacionadas com a interação pessoal, interação entre departamentos que acho que é bastante importante.

Eu: Muito bem, muito obrigada, alguém quer acrescentar alguma coisa?

P3: Eu quero. Com a pandemia, e depois com o facto de estarmos só do 2 ou 3 dias por semana no escritório, a verdade é que há laços que acabam por se perder não é, para nós quando estávamos todos juntos na sede a mal ou bem víamo-nos, nem que fosse um bom dia ou boa tarde, mesmo que não trabalhássemos juntos. Atualmente é mais difícil, eu por exemplo quase todas as vezes que vou lá vejo caras novas, é verdade. Claro que no nosso grupo a pessoa apresenta-se, fala, mas depois há ali um delay de tempo que se calhar nunca mais vemos a pessoa e isso, pelo menos eu, às vezes penso: olha esta pessoa é nova, mas trabalha aonde? Como o P5 estava a dizer quando há um evento sempre se trabalha na união porque há ali pessoas que a gente não conhece não é, por isso e é muito importante a comunicação interna também estar virada para nós próprios, para nos conhecermos melhor.

P1: E bem antes, já há uns anos, no passado, vocês não estavam cá, mas a empresa já teve sei lá 500 pessoas, e tinha se calhar mais do que uma pessoa que faziam essa parte da comunicação interna e que tratavam de tudo o que era eventos pronto. Agora vivemos de facto noutra realidade e aquilo que eu sinto é exatamente aquilo que a P3 estava a dizer que é, e neste conceito do teletrabalho, pelo menos os meus dias de escritório são quase sempre os mesmos, portanto eu tenho 2 dias fixos, o resto dos dias em casa e de facto quando vamos a empresa aparecem pessoas novas com quem nunca falámos, nunca contactamos, e de facto esta a

comunicação interna pode dar de facto aqui uma grande mais-valia ao trazer momentos para reunir com o resto do pessoal

P5: Sim, e em relação a esta componente dos eventos presenciais, eu acho que a Renault está a melhorar. A questão é que pronto, lá está, nem toda a gente gosta do mesmo, nem toda a gente gosta de padel ou de jogos de tabuleiro. Mas por exemplo o que nós fizemos no ano passado penso que foi por aí por volta de outubro ou novembro no guincho, por causa da apresentação de resultados as coisas todas e pronto, eu não sei se isso já acontecia na empresa, mas acho que foi um bom momento para estarmos em trabalho mas ao mesmo tempo também para descontrair e para estarmos ali um bocado a ouvir. Eu tinha chegado, tinha acabado de chegar a empresa e deu para conhecer montes de pessoas. Mas pronto, depois lá está o que a P3 estava a dizer, a carteira não estica.

P2: Sim, é verdade, e eu acho que estes pequenos convívios que se fazem, até mesmo ontem o que o que aconteceu com os jogos de tabuleiro, acho que são muito importantes porque lá está não se gastou dinheiro nenhum, e se calhar ganhou se mais do que propriamente com vendas. Portanto acho que estes pequenos eventos, estas pequenas coisinhas depois acabam por trazer coisas melhores, e mais capacidade de falar entre os próprios trabalhadores da empresa, acho que são muito importantes. Os jogos de tabuleiro é um exemplo que às vezes podemos fazer coisas giras sem gastar muito dinheiro, e também por exemplo já aquele evento que fizeram do jogo de Portugal em que puseram a empresa toda a ver o jogo de Portugal e estávamos todos no mesmo momento. Acho muito engraçado porque estava toda a gente ali para o mesmo. E o único dinheiro o gasto foi apenas de umas cervejinhas, nada demais e foi uma coisa engraçada de se fazer.

Eu: Muito bem, muito obrigada, e aproveitando, eu queria perguntar, para além disso, o que é que sentem que falta na comunicação interna? Que aspetos é que acham que poderiam ser desenvolvidos?

P1: Eu fiquei muito impressionado com a última newsletter, acho que mostra bem primeiro o trabalho desenvolvido e depois um resumo de tudo o que aconteceu, mostra vários temas e quiseses saber mais alguma coisa entras no tema e consegues saber tudo o que quiseses, e muitas vezes se calhar nem precisas de muito mais detalhe, está ali bem resumido para as pessoas ficarem todas dentro, a saber o que é que aconteceu. Eu acho que aquela newsletter é de facto um resumo giro, engraçado. E nós às vezes temos mais ou menos ideia das coisas, mas há outras coisas que aprendemos, por exemplo a parte dos cursos, dos benefícios sociais estava tudo

disperso em 30000 sítios, mas agora na newsletter está tudo ali. Eu acho que é uma mais-valia significativa para todos.

Eu: Muito obrigada e agora vou aproveitar também para pegar nisto da newsletter e queria-vos perguntar se todos estão a par, ou se não sabiam, ou o que é que sabem sobre a reestruturação da comunicação interna? Se estavam a par, se notaram em alguma coisa? E depois um bocadinho o vosso feedback.

P5: Eu comecei a estar a par naquela reunião que houve no guincho, foi o primeiro momento onde percebi que ok vamos começar aqui a ter coisas giras e coisas diferentes e mais dinamização. Eu estou aqui como uma pessoa que chegou há 7 meses, e eu acho bastante importante a comunicação interna, esta dinamização toda, esta comunicação toda que está a acontecer, acho que é vantajoso para a empresa, mas é também vantajoso para os trabalhadores da empresa, acho que é bastante importante, mas se calhar eu não sou a melhor pessoa para dizer porque cheguei há pouco.

P3: A realidade que eu tenho no passado também não havia muito disto, havia comunicação interna, mas não assim, pelo menos eu não me recordo. Assim a partilha de coisas que outros faziam, nem toda a empresa tinha acesso, isso não era tão divulgado. Mas pronto havia era eventos, fizemos coisas super giras.

P2: Eu acho que a comunicação interna tem de ser corporativa, uma comunicação interna mais focada nos objetivos da empresa, dar a conhecer o que é feito, o que é que se está a querer fazer, mas depois também com um mais pessoal e mais focado nas pessoas, que é o que está a ser feito neste momento, e que acho que é necessário. E acho que foi aquilo que eu estava a dizer há bocado, que é necessário ter as 2 componentes. Obviamente a parte corporativa e de objetivos, mas também a parte pessoal porque lá está as empresas são pessoas e aqui somos todos um, estamos aqui todos para o mesmo, e se nos dermos a conhecer, acaba por ser melhor.

Eu: Muito obrigada, agora passando para um tema que é a sobre os efeitos da comunicação interna, ou seja, nós tivemos aqui a falar um bocadinho sobre no que consistia, o que é que está a ser feito que é bom, ou o que é que falta. E agora eu queria vos perguntar quais é que acham que são os efeitos que a comunicação interna pode ter? Ou seja, aquilo que vos faz sentir e o impacto que tem em vocês, e em geral olhando para os outros, qual é que acham que pode ser o papel da comunicação interna?

P1: Eu agora tenho muito presente que a Vera anda a cavalo, e dança! Acho que isto é conhecer um lado diferente das pessoas.

P5: Acho que temos de distinguir muito bem o ambiente empresarial do ambiente pessoal, no entanto não quer dizer que estes 2 não coexistam. E acho que aqui a questão é fazer comunicações que também mostrem estes dois lados, não é só é dizer que OK temos mais um modelo, mas por exemplo o que se está a fazer de dar a conhecer os próprios trabalhadores da empresa. Essa parte do círculo do pessoal é apenas fazer uma ponte em que um bocadinho do pessoal entra no lado empresarial. Atenção, eu sou completamente a favor de fazer a distinção entre pessoal e profissional, mas sabermos o que é que a pessoa realmente é, se gosta de verde e não gosta de azul, se gosta de andar a cavalo e não gosta de outra coisa, também cria aqui uma relação de empatia, uma relação de amizade. Até porque ajuda até a ter tópicos de conversa, criam-se algumas alguns temas de conversa, algumas pontes de ligação entre uma pessoa e a outra. Por exemplo eu no outro dia estava a falar com uma rapariga que nem é da Renault nem da Dacia, é da Nissan, e ao falar com ela e aí percebi que passávamos férias no mesmo sítio desde criança, só para levar a ponto de ok conhecer a pessoa, saber o que é que ela faz mais ou menos, depois cria pontos para outra conversa, acho que é bastante importante, acho que é bastante vantajoso.

P1: Sim, no caso dos vídeos das pessoas acho que ajuda muito a olhar para a outra pessoa que também se expos ali. Porque se calhar nem toda a gente sabia, mas acho que há de facto vantagens em nos conhecermos melhor. Pelo menos a mim ajudou-me no caso do João a vê-lo de uma outra forma. Tu tens uma ideia de uma pessoa, e falas com a pessoa no trabalho, sabes o que é que ele faz até, e até trabalham juntos e têm alguns temas juntos, mas quando entras assim em outro mundo, e ficas a saber uma coisa sobre a outra pessoa que não fazias ideias, ajuda a mudar um bocadinho a visão dessa pessoa. Imagina, tu olhas para o João e pensas que ele não fala muito, pensas que não é assim uma pessoa que e se meta no café ou o que quer que seja com os outros, e quando vês aquilo pensas: é pá se calhar o João até é um gajo que dá para ter um bom tema de conversa.

Acho que outra coisa que é uma mais valia é dar uma visão de todas as coisas sobre a empresa, benefícios, novidades, colocar tudo mais ou menos transparente. Tens ali um agregador das coisas todas para, tenho a certeza que montes de malta, ou pelo menos aquelas pessoas mais recentes, ou os mais antigos, que se calhar já não nos lembrávamos de algumas daquelas coisas, e aquilo foi uma agradável surpresa relembrar.

Eu: Agora aproveitando aqui este tema dos efeitos, e também quase para acabar, eu queria mostrar-vos vários conceitos ou variáveis, como quiserem chamar, que podem ou não ser efeitos da comunicação interna, e o que eu vos pedia era que olhassem para esta lista e fizessem um bocadinho aqui uma discussão para perceberem quais são realmente os efeitos da comunicação interna ou se há conceitos aqui que para vocês não fazem sentido serem um efeito da comunicação interna.

P2: Para discutir os efeitos que estão nessa lista, não é?

Eu: Sim, ou mesmo se não estiver nesta lista e se lembrarem de algo podem sempre acrescentar. Mas a ideia é verem assim do que está aqui o que salta mais à vista como sendo ou não um efeito da comunicação interna.

P4: Então primeiro acho que é conexão entre colaboradores, motivação talvez não .

P5: E acho que afeta a reputação organizacional e o orgulho, por exemplo na última newsletter, quando saiu aquilo do carro do ano do Austral, acho que é uma coisa bastante importante não é.

P4: O sentimento de pertença também é muito importante, e a produtividade eu também acho que afeta porque de alguma forma também aumenta aqui a produtividade no sentido em que mantém o colaborador motivado.

P1: Eu diria, e não querendo propriamente individualizar porque acho que parecem todos mais ou menos importantes, uns mais do que outros, mas daquilo que tenho sentido mais é o sentimento de pertença, acho que é uma coisa que se tem perdido ao longo dos tempos. Porque pronto lá está eu aqui na figura do dinossauro da coisa, ou um dos dinossauros aqui desta reunião, acho que era uma coisa que existia muito antigamente e que se perdeu e não foi só na pandemia porque antes da pandemia já existia um bocadinho, se calhar não tanto, e a pandemia veio agravar a coisa, mas o sentimento de pertença acho que é essencial e que pode ser algo que se ganha com estas iniciativas.

Há aquelas empresas, por exemplo naqueles campos tecnológicos, que produzem um sentimento de pertença e fazem de tudo para quer as pessoas gostem mesmo de estar no local de trabalho. Até há empresas em que o objetivo é que a pessoa goste mais de estar no local de trabalho do que em casa. Mas não querendo extremar esse tipo de posições das empresas, o que eu acho que se tem perdido nos últimos tempos é aquilo que se costuma chamar de amor à camisola. Ter orgulho de trabalhar onde trabalhamos, acho que se tem perdido e acho que é

algo que se devia retomar. Era uma das coisas que eu gostava de ver nesta malta nova, que era pensarem: eu não trabalho num sítio qualquer, trabalho de facto numa empresa grande, e que se preocupa com as suas pessoas.

P5: Honestamente, estava a pensar nisso e acho que se associa muito ao problema da geração atual. Querem tudo muito rápido e querem logo tudo de uma vez eu acho que o amor à camisola não existe neste momento. Claro que eu não olho só para o salário, eu olho bastante para a interação que eu tenho com equipa, olho bastante para a interação que eu tenho com os outros departamentos, olho bastante para as minhas sextas-feiras à tarde, mas eu acho que a geração atual não quer estar mais do que 2 anos numa empresa, o sentimento de pertença está a desvanecer porque lá está querem todos tudo ao mesmo tempo, e tudo muito rápido. Mas pronto isto depois não é unilateral, é bilateral, isto não é só culpa do trabalhador, pode ser da entidade patronal. Mas acho que também já estamos a entrar por coisas que não são o tópico da Marta.

Queria só completar aqui com a questão do compromisso com o trabalho, eu posso saber que um carro da minha marca foi considerado o carro do ano, e fico com um compromisso com o meu trabalho a dizer ok nós somos bons, temos de continuar a manter este standard, e ver pontos de melhoria, ou o que é que nós tivemos menos mal e o que é que nós estivemos bem. E sem estas coisas serem comunicadas nós não as conhecemos e não conseguimos criar esse sentimento de compromisso.

Eu: Claro que sim, obrigada. Mais alguém para comentar algo da lista de efeitos? Não? Ok, muito bem. Chegámos então ao fim. Queria só perguntar se alguém quer dizer algo mais sobre qualquer ponto da nossa conversa ou até acrescentar algo que eu não tenha perguntado? Ora muito bem então, muito obrigada pela vossa presença e disponibilidade, foi muito importante para o trabalho da minha tese. Obrigada.

Annex P – Template Analysis Journal

The first step I am doing, before having transcribed and read the transcripts, is to define a priori themes. These themes are defined based on my believe that certain aspects related with the general theme of Internal Communication will be relevant and should be focused on. Besides, I also expect these themes to arise during the focus group.

The a priori themes I establish are:

- Characterization of internal communication
- Effects of internal communication
- Differences on internal communication

I have chosen these three themes since I believe they are the main global aspects that will be referred and discussed. I also believe in this since they are the main topics that are present on the questions of the focus groups. I divided my focus group guide in three main parts with different questions and each group is related with the a priori themes established.

The second step is to start transcribing and analyse if there are parts that are relevant to the a priori themes and code them.

At the start of transcribing the first focus group, I found relevant content related with the a priori themes, and added one more theme:

- Aspects missing on internal communication

During the transcription of the first focus group, I then rearranged the themes:

- Characterization of internal communication
- New internal communication plan (instead of “differences on internal communication” since it is a broader theme)
- Aspects missing on internal communication
- Effects of internal communication

Through reading the second and third focus group I found these themes relevant and started coding the information to those themes. I also decided to start doing the initial template.

For the initial template, what I did was:

- Characterization of internal communication
 - Functions of IC
- New internal communication plan
 - Knowledge regarding the plan
 - Positive aspects of IC
 - Aspects missing on IC
 - Differences on IC
- Effects of internal communication
 - Possible effects

- Existent effects

For me it was more difficult to define subtopics for the theme of characterization of internal communication, I felt I needed more data from the other focus group so I could divide the information into topics. Concerning the theme of New internal communication plan, it was easier to find topics, since there was more information concerning that topic and it was clear certain areas inside that theme. For the theme of the Effects it was also more challenging. However, I found the first division into the two subtopics relevant, although I believe more subtopics will be created after a more detailed reading through the transcripts.

My next step was to divide the themes and gather all information regarding those, so I can then analyse if there are other topics that should be created or changed.

For the Theme: Characterization of internal communication, after reading all the information of that theme from the first 3 focus groups, I divided the theme into the certain topics:

- Characterization of internal communication
 - Information about what happens inside the organization – news, products, actions, and projects of different areas
 - Information about the strategy, vision, and mission of the organization
 - Information about people/employees
 - Existence of rules, structure, people responsible for it
 - Other

And I included the transcripts relevant to each of the topic.

For the theme: New internal communication plan, even before carefully reading the transcripts, I made a change: instead of having the two topics of differences of IC and positive aspects of IC, I changed them to: positive aspects already existent on IC and positive differences on IC. Therefore, the theme and topics now are:

- New internal communication plan
 - Knowledge regarding the plan
 - Positive aspects already existent on IC
 - Positive differences on IC
 - Aspects missing on IC

Then I started to read the transcripts and include each relevant part to each correspondent topic.

During the reading of the transcripts, the topics suffered some new changes, and I added subtopics. I eliminated the “positive aspects already existent on IC” because there was no information on the focus groups regarding that, the employees only talked about the positive aspects from the new internal communication plan. I added subtopics for the topic of “positive differences on IC”, each of them refers to a certain type of difference the employees referred to. I have also defined the subtopics for the different “aspects missing on IC”.

The organization of the theme became:

- New internal communication plan
 - Knowledge regarding the plan
 - Positive differences on IC
 - Dynamism/ Different types of information
 - Personal/Informal tone
 - Attractivity/ Structure and format
 - Information regarding news, products, actions, events, etc.
 - Consistency
 - Aspects missing on IC
 - Knowledge regarding other department’s work
 - Knowledge regarding critical information
 - Moments of socialization between employees, preferably presential

Regarding the theme “Effects of IC”, I also created different subtopics. These were:

- Effects of internal communication
 - Possible effects
 - Cross Selling
 - Existent effects
 - Proximity/Connection between employees
 - Organizational Climate
 - Motivation
 - Feeling of Belonging
 - Valorisation of employees

- Being ambassadors/Proudness on the organization
- Transparency/Less rumours

Therefore, after reading all the transcripts of the first 3 focus groups the template I have is:

- Characterization of internal communication
 - Information about what happens inside the organization – news, products, actions, and projects of different areas
 - Information about the strategy, vision, and mission of the organization
 - Information about people/employees
 - Existence of rules, structure, people responsible for it
 - Other
- New internal communication plan
 - Knowledge regarding the plan
 - Positive differences on IC
 - Dynamism/ Different types of information
 - Personal/Informal tone
 - Attractivity/ Structure and format
 - Information regarding news, products, actions, events, etc.
 - Consistency
 - Aspects missing on IC
 - Knowledge regarding other department's work
 - Knowledge regarding critical information
 - Moments of socialization between employees, preferably presential
- Effects of internal communication
 - Possible effects
 - Cross Selling
 - Existent effects
 - Proximity/Connection between employees
 - Organizational Climate
 - Motivation
 - Feeling of Belonging
 - Valorisation of employees

- Being ambassadors/Proudness on the organization
- Transparency/Less rumours

Now, the next step is to transcribe and analyse the last two focus groups and incorporate the information on this template, and change it, when necessary.

After reading the focus group 4 carefully, I have coded the information and divided into the main themes. And I have also done some changes to the template.

In the main theme “New IC plan”, and then on “Positive differences”, I have added the subtopic: “opportunity for employees to participate on the communication”.

Additionally, also on the same main them I have added a new topic: “Greater importance of IC due to pandemic/remote work”, because I have noticed that when employees were commenting on the differences of the communication or on the effects it has, a lot of them reported that it was even more important since the covid, due to remote work and the fact that they do not spend so much time in the office. Therefore, I find important to make a separation for this topic.

I have change a bit the subtopic of the “dynamism” inside the topic of positive differences.

I have also added the sub sub topic of “Volunteering events” on the sub topic “Events” of the topic things that are missing.

With these changes, the template is:

- Characterization of internal communication
 - Information about what happens inside the organization – news, products, actions, and projects of different areas
 - Information about the strategy, vision, and mission of the organization
 - Information about people/employees
 - Existence of rules, structure, people responsible for it
 - Other
- New internal communication plan
 - Knowledge regarding the plan
 - Positive differences on IC
 - Attractive/Dynamic/ Different formats and types of information
 - Personal/Informal tone
 - Attractivity/ Structure and format

- More knowledge regarding the organization (strategy, news, products, actions, events, etc.)
 - Consistency
 - Opportunity for employees to participate in the communication
 - Aspects missing on IC
 - Knowledge regarding other department's work
 - Knowledge regarding critical information
 - Presential Events (moments of socialization between employees)
 - Volunteering Events
 - Greater importance of IC due to pandemic/remote work
- Effects of internal communication
 - Possible effects
 - Cross Selling
 - Existent effects
 - Proximity/Connection between employees
 - Organizational Climate
 - Motivation
 - Feeling of Belonging
 - Valorisation of employees
 - Being ambassadors/Proudness and reputation of the organization
 - Transparency/Less rumours

After making this changes, I will add every transcription that is related to this topics or subtopics in focus group 5 and 6.

After that, I made some changes to the template again. On the theme: New IC plan and then on the topic: differences, I have deleted the “Attractivity/ Structure and format” and joined that one with the one of dynamic, so it became “Attractive/Dynamic/ Different formats and types of information”. I have made this change because the to topics were very similar and it as hard to distinguish what made sense to go to one topic or the other. They ere referring to very similar aspects.

I also added the topic: responsibility of producing positive effects on employees on the characterization of IC theme, since some people refer that when they were talking about that was Internal Communication.

To one of the effects: “motivation”, I have added Motivation/Commitment/Productivity because people usually talk about them together and mix them.

- Characterization of internal communication
 - Information about what happens inside the organization – news, products, actions, and projects of different areas
 - Information about the strategy, vision, and mission of the organization
 - Information about people/employees
 - Existence of rules, structure, people responsible for it
 - Responsibility of producing positive effects on employees (search for more on other focus groups)
- New internal communication plan
 - Knowledge regarding the plan (I need to better categorize this topic)
 - Positive differences on IC
 - Attractive/Dynamic/ Different formats and types of information
 - Personal/Informal tone
 - More knowledge regarding the organization (strategy, news, products, actions, events, etc.)
 - Consistency
 - Opportunity for employees to participate in the communication (I need to see if this makes sense)
 - Greater importance of IC due to pandemic/remote work (search for more in other focus groups)
 - Aspects missing on IC
 - Knowledge regarding other department’s work
 - Knowledge regarding critical information
 - Presential Events (moments of socialization between employees)
 - Volunteering Events
- Effects of internal communication

- Possible effects
 - Cross Selling
- Existent effects
 - Proximity/Connection between employees
 - Organizational Climate/Culture
 - Motivation/Commitment/Productivity (search for more on other focus groups)
 - Feeling of Belonging
 - Valorisation of employees
 - Being ambassadors/Proudness and reputation of the organization
 - Transparency/Less rumours

Now, after making some changes to the topics and subtopics, I have to look in the other focus groups if I need to change some transcriptions and if they are on the right topic. Since I made some changes, one transcription that was in one topic can now make sense to be in another topic. Besides, there are parts of the focus groups that were not on my template analysis because there were not topics related to that, but right now, since there are new topics, some parts may need to be added. I will read again the transcripts and change everything that is necessary.

I have already read all the transcripts again, added some parts to the template and changed some transcriptions from one topic to other.

I have deleted the last effect: “transparency and less rumours”, since only one person referred to that aspect.

I have also divided the topic of knowledge regarding the plan into two subtopics since it needed to be more clear what I meant with that broad topic.

I have also deleted the topic cross selling as one of the possible effects since also only one person talked about that.

I have also divided the topic of Attractive/Dynamic/ Different formats and types of information in two different ones, since they include two different things. The first one is: “Variety of Content/Different types of information” and the second is “Attractive/ Different formats of information”. The first one is more related to the content, while the second one is more related to how the content is produced.

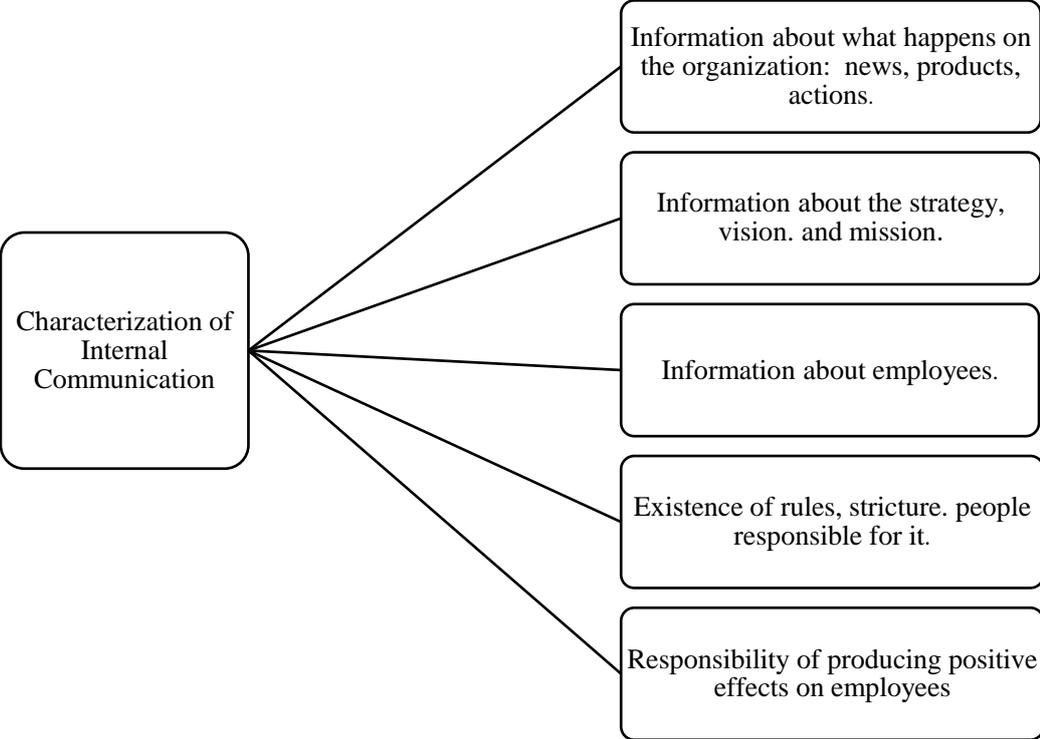
I eliminated the effect of “Organizational climate/culture”, it as not clear to what it was referring.

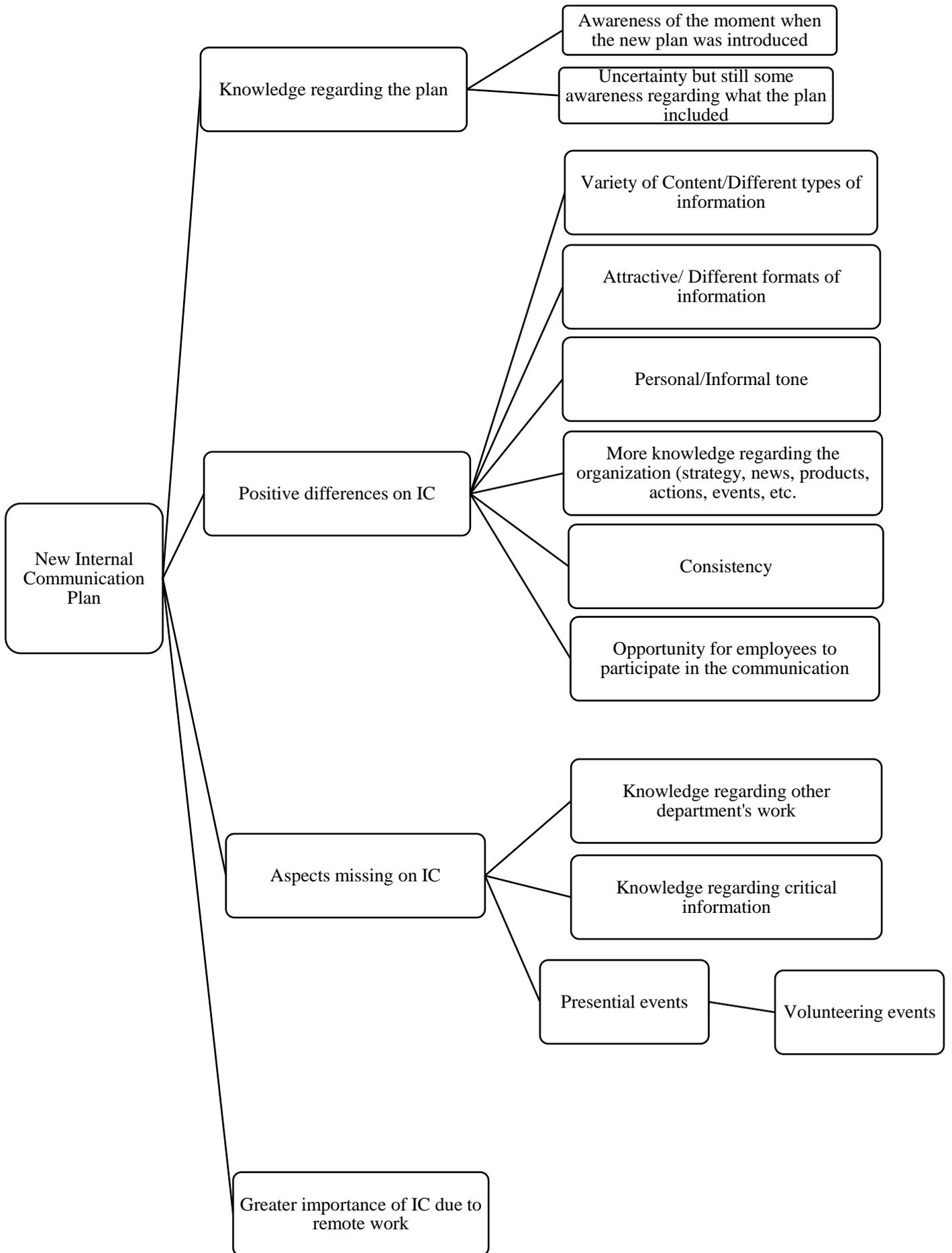
The final template is

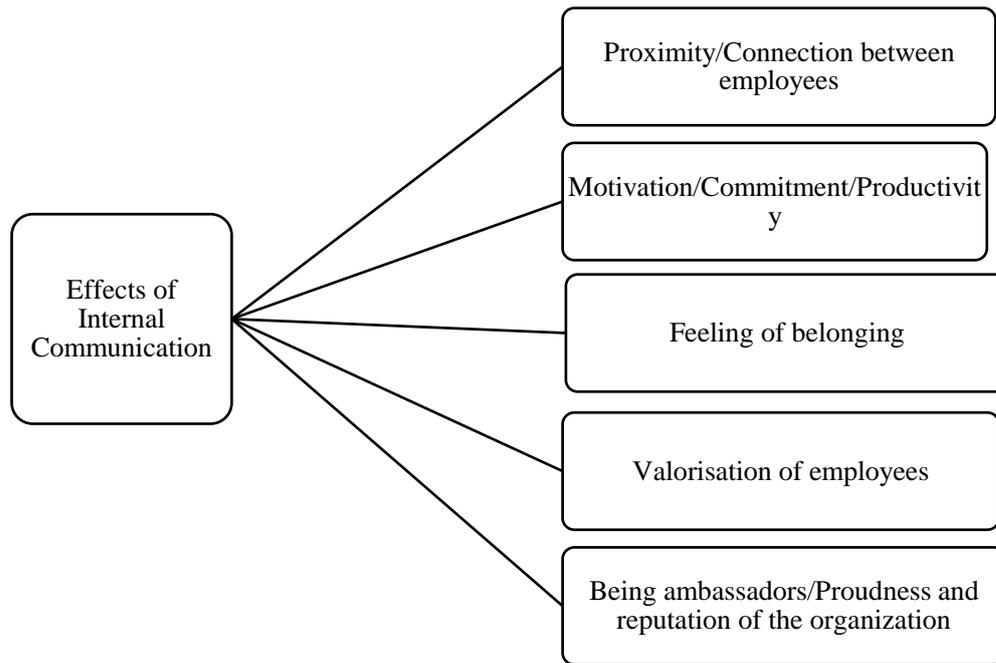
- Characterization of internal communication
 - Information about what happens inside the organization – news, products, actions, and projects of different areas
 - Information about the strategy, vision, and mission of the organization
 - Information about people/employees
 - Existence of rules, structure, people responsible for it
 - Responsibility of producing positive effects on employees
- New internal communication plan
 - Knowledge regarding the plan
 - Awareness of the moment when the new plan was introduced
 - Uncertainty but still some awareness regarding what the plan included
 - Positive differences on IC
 - Variety of Content/Different types of information
 - Attractive/ Different formats of information
 - Personal/Informal tone
 - More knowledge regarding the organization (strategy, news, products, actions, events, etc.)
 - Consistency
 - Opportunity for employees to participate in the communication
 - Greater importance of IC due to pandemic/remote work
 - Aspects missing on IC
 - Knowledge regarding other department’s work
 - Knowledge regarding critical information
 - Presential Events (moments of socialization between employees)
 - Volunteering Events
- Effects of internal communication
 - Proximity/Connection between employees
 - Motivation/Commitment/Productivity

- Feeling of Belonging
- Valorisation of employees
- Being ambassadors/Proudness and reputation of the organization

Annex Q – Template Analysis







Annex R – Template Analysis with most relevant citations

<p>Characterization of Internal Communication</p>	<p>Information about what happens inside the organization – news, products, actions, and projects of different areas.</p>	<p><i>“It has to be the all the communication about the organization, (...) communication of what is happening on the organization, events, (...) hat are the cars that are being launched, hat is being done inside and in what way.” (TM, FG5)</i></p> <p><i>“For me, internal communication is disclosing the internal actions, that is, what we have to communicate to our employees, whether it is services that we have for them, (...), or good things that we employees do and that we think the others should know, good things that the company does, (...) so for me internal communication is a line of communication where the target is our employees.” (RN, FG2)</i></p>
----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Information about the strategy, vision, and</p>	<p><i>“Internal communication is enabling all employees of an organization to know its culture, vision and mission (...).” (VS, FG3)</i></p> <p><i>“Communication at the level of company strategy, that is, what strategy the organization is taking, what we have to work towards in the end,</i></p>
-----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	mission of the organization.	<i>because all the areas have to work towards the same objective.” (TM, FG5)</i>
	Information about people/employees.	<i>“Internal communication must not only be based on communication about the organization, but also about the people.” (JC, FG1)</i> <i>“I think that it also has to be a little bit a sharing of people and between people, in other words, not only from the business point of view, what’s happening, what’s new, etc. (...) I think that internal communication has to work very well to connect people.” (MB, FG4)</i>
	Existence of rules, structure, people responsible for it.	<i>“Internal communication also brings me back a bit to what the rules are for disclosing a certain piece of information.” (FC, FG1)</i> <i>“It is also necessary to have this internal communication body that will disseminate information.” (VS, FG3)</i>
	Responsibility of producing positive effects on employees.	Responsibility of producing positive effects on employees. <i>“I think there is also a responsibility here to motivate each employee. In other words, communication also has this pillar of motivating, not only because of the benefits, but also because of all the gains and milestones that the company has in order to get the employee to be constantly motivated.” (DO, FG2)</i> <i>“It has the goal of keeping an employee motivated on a day-to-day basis at the work level, communication here can help to keep people working in tune and guarantee that they are happy in the workplace.” (TM, FG5)</i>
New Internal Communication Plan	Knowledge regarding the plan	Awareness of the moment when the new plan was introduced <i>“That was presented in a meeting, the objectives of internal communication.” (CC, FG1)</i> <i>“I think it’s what was presented at Guincho.” (JR, FG2)</i> <i>“I started to be aware in that meeting that took place in Guincho, it was the first moment where I</i>

realized that we are going to start having nice things here and different things and more dynamization." (FC, FG5)"

Uncertainty but still some awareness

"Just one question, the new internal communication policy apart from the newsletter what else does it include?" (JC, FG1)

regarding what the plan included

"I think it's not just the newsletter, it includes the yammer and everything that is communicated." (PR,FG1)

"I can't remember exactly. But I think it's a little bit what is being reflected, that is, knowing more about the models, about the people, about news, the white cards." (CC, FG1)

"There were various themes. I honestly don't remember them all, I don't know if there were 6 or 7, I don't remember them all anymore, I know there were several things. " (AV, FG2)

"To get to know more also the employees, their hobbies. The white cards, that they want to give to praise a colleague, (...) important benefits of the company(...)". (AA,FG4)

Positive differences on IC	Variety of Content/ Different types of information	<i>"Up until now it had always been press releases, communication of results, more in terms of new models and actions that they had, it didn't go much beyond that so I think it made perfect sense this newsletter both to get to know employees and more things apart from what happens with journalists and everything else, up until now it had been very much just focused on that." (CC, FG1)</i>
----------------------------	-------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

"For a number of years, we had no internal communication of any kind, in fact any kind of communication we had was the one that was made

to the outside, to other people and other entities."
(NB, FG5)

Attractive/
Different formats
of information

"It was unattractive, now it arouses a lot of curiosity, for me it could be a newsletter almost every day." (PF, FG2)

"And having those videos of products and launches, all that, I at least speak for myself, when I saw the press releases, those 4 pages of text about a new product, I don't feel like reading that myself and when it's videos and newsletters with people talking and presenting, it's completely different and much more intuitive and interesting." (JR, FG2)

"Even the format we have now is much nicer, much more appealing and makes you want to go and read what's there much more." (FA, FG3)

Personal/
Informal tone

"It feels more personal, closer to the employees"
(AV, FG2)

"(...) a very informal thing, a younger thing" (SF, FG2)

More knowledge
regarding the
organization
(strategy, news,
products, actions,
events, etc.

"Gives an overview of all the things about the company, benefits, news, makes everything more or less transparent. You have there an aggregator of all the things" (NB, FG5)

"If the information was not all together it would be impossible, so having someone to do that for us is great, and it allows us to know things that we wouldn't look for by ourselves. And it gives us a different view of what each of us does, and what each department in the company does." (PS, FG4)

"All kinds of information that we are receiving more and more regularly and in fact it is a positive aspect. We are informed about events that happened abroad as well as more internal ones,

		<i>and it allows us to have that visibility, (...) we end up having a more comprehensive knowledge of all the areas and actions that we are doing.” (JS, FG3)</i>
	Consistency	<i>“I think it is much more consistent. (...) a continuous communication from the company to all the employees and I think that's important, there's a consistent voice that's present, I think it's important and I think it was very positive.” (JM, FG3)</i> <i>"The communication comes frequently, so it's not today one is launched, after 6 or 7 months another one is launched because it's convenient. No, it is monthly, there is a routine here". (PC, FG4)</i>
	Opportunity for employees to participate in the communication	<i>"I also find it very positive that they allow people to share experiences, allow departments themselves to be able to put things in the newsletter. "(PS, FG4)</i> <i>"The fact that there is a newsletter also makes each one of us curious to know the curiosities of others, (...) but also the fact that each one of us also wants to show a little of what is happening (...), which is also very important because communication doesn't feed itself alone." (DO, FG2)</i>
Aspects missing on IC	Knowledge regarding other department's work	<i>" I don't know what the other people do on a daily basis, I know the name of the function, but I really have no idea what they do. Just like the others have no idea what I do." (AT, FG4)</i> <i>“Possibly the fleets have closed a brutal contract with a company, nobody knows, the after sales may have closed a contract, nobody knows, the very event of a direct sale to a company, nobody knows.” (DN, FG1)</i>
	Knowledge regarding critical information	<i>“I think that internal communication here has to have, at least on the most critical things, it has to be the spokesperson for those communications that are</i>

most critical for the company. I don't know, it can improve this process because when we have the departments committees, we think that the information is passed to management and then it's passed within each department. Sometimes it does not happen, and perhaps internal communication has a role in understanding why this is happening and perhaps improving the process that exists."

(DO, FG2)

"I will give here an example that we still have to improve, and for me it was an extremely important piece of information. When we sold RRG, nothing was communicated in terms of internal communication." (PF, FG2)

Presential Events
(moments of
socialization
between
employees)

"I miss one thing, (...) more meetings between employees, even if it's team buildings or small more relaxed meetings, groups that can get together to do things outside Renault. I think this is very important to help the team spirit and communication between everyone." (AV, FG2)

"I think that internal communication in person is still better." (CC, FG1)

Volunteering
Events

"For example, team building could be going to paint a school or at the old people's home, something that makes sense for society." (AT, FG4)

"Yes, I totally agree with us doing or something like that, but doing good. Like helping, fixing a garden, painting a social centre, I don't know, something within the scope of helping institutions that need it." (FA, FG3)

Greater
importance of
IC due to

"In the old days as we were all in the office all day, and all at the same time, sometimes internal communication was done by each of us, (...)

pandemic/remote work	<p><i>and now we spend a lot of time isolated without communicating and we need internal communication" (AT, FG4)</i></p> <p><i>"Naturally now with the hybrid work issues, many of the teams don't even get together physically and I think it is really important to have these external mechanisms since people have more of a need to know about each other" (MB, FG4)</i></p>
Effects of Internal Communication	<p>Proximity/Connection between employees</p> <p><i>"I think the part of "Cá de Casa" (...) it as a very positive side because it shows a side of colleagues that we sometimes don't even know and we are surprised, and that sometimes brings us closer, leads to contact, a more personal approach with others. (...) it develops the kind of relationships between people that I think is important. Creating bonds for us to feel good with those we work with." (FC, FG3)</i></p> <p><i>"These communications, that is the use of this means of communication also promotes the relationship between people and between departments that can help with work as well." (FC, FG5)</i></p> <p><i>"I think it brings people together, above all, at least that's what I've been feeling. (...) I think that internal communication acts a lot as a mechanism to bring people together." (MB, FG4)</i></p>
Motivation/Commitment/Productivity	<p><i>"The issue of commitment to work, I can know that a car from my brand was considered the car of the year, and I am committed to my work. (...) And without these things being communicated we don't know them, and we can't create that feeling of commitment." (FC, FG5)</i></p> <p><i>"It helps that you have a much more productive work environment, and brings people closer to the same goal, we are all here for the same thing and that brings a different motivation." (CC, FG5)</i></p> <p><i>"Then I think that the results of all this are a bit of productivity issues, the fact that people feel more motivated, feel that they are all contributing to a common goal." (MB, FG4)</i></p> <p><i>"I think that internal communication can help for people not having the desire to leave the company, but when the desire is already there I find it very difficult that it is only because internal communication works very well that this desire disappears, but it can effectively, that is, with</i></p>

	<i>everything else it can help, because it brings involvement, motivation, job satisfaction, etc.”</i>
Feeling of Belonging	<p><i>“(…) we also need internal communication to create a sense of belonging.” (AT, FG4)</i></p> <p><i>“Internal communication serves a lot to unite us, to share, to feel that we belong to a group” (AT, FG4)</i></p> <p><i>“I think that internal communication brings a feeling of belonging and involvement in the company, it's what makes us all feel like a family.” (PC, FG4)</i></p>
Valorisation of employees	<i>“And it shows that the company is concerned with people, also with the obviously business part, because it's not just people. But yeah, I think we felt more valued.” (AV, FG2)</i>
Being ambassadors/ Proudness and reputation of the organization	<p><i>“Particularly because we have become more ambassadors. The more things we know, the more we can defend, whether for good or bad, or we say, look, yes, we are aware of that.” (SF, FG2)</i></p> <p><i>“It will help more in the fact that we can start to have the information, be knowledgeable of the information, be able to pass it abroad quickly, also boost the brand image abroad and among our own.” (DV, FG3)</i></p>

Annex S – Citations for each theme of Template Analysis

1. Characterization of internal communication

1.1. Information about what happens inside the organization – news, products, actions and projects of different areas

“É divulgação de informação para os meios correspondentes. (...) é divulgar a informação, ou seja, é para as pessoas ficarem consciencializadas e terem conhecimento de algum tema que ainda não têm, ou que é novidade. “ (JC, FG1)

“Para mim também é um pouco mostrar o que a empresa faz bem, imagina eu não sei se o Legal por acaso conseguiu um acordo jurídico inacreditável e eu não sei, eu acho que essa parte também ajuda.” (PR, FG1)

“Para mim a comunicação interna é o divulgar as ações internas, ou seja é aquilo que nós temos de comunicar para os nossos colaboradores, seja serviços que nós temos para eles, como nós temos agora alguns automóveis, seja coisas boas que nós colaboradores fazemos e que os outros, e que nós achamos que os outros devam saber, coisas boas que a empresa faz e que seja a título de informação portanto, para mim a comunicação interna é uma linha de comunicação onde o target são os nossos colaboradores. Na comunicação externa, neste caso vamos à procura de clientes para mim, a comunicação interna os clientes somos todos nós” (RN, FG2)

“Dar a conhecer (...) os resultados das ações que são desenvolvidas transversalmente em todas as áreas. Porque qualquer pessoa que trabalha numa empresa é embaixador dessa mesma empresa e deve conhecer tudo o que se passa nela em todas as áreas, não só naquela onde está inserido, mas a nível a nível transversal. “ (VS, FG3)

“Tem que ser a comunicação toda sobre a empresa, ou seja e aqui a comunicação tem 2 partes, para mim, no meu ponto de vista, uma a primeira parte é a comunicação daquilo que está a acontecer na empresa, como a mónica estava a dizer, tipo eventos, coisas mais diretas, aquilo que quando olhamos para a nossa empresa e mais no momento o que é que está a acontecer, quais são os carros que estão a ser lançados, o que está a ser feito aqui dentro e de que forma.” (TM, FG5)

1.2. Information about the strategy, vision and mission of the organization

“E ter os colaboradores todos alinhados também com a empresa, o que é que a empresa espera de futuro, presente.” (PF, FG2)

“A comunicação interna é permitir que todos os colaboradores de uma empresa conheçam a cultura, a visão, a missão da empresa (...).” (VS, FG3)

“Obviamente que também é importante saber mais coisas sobre a empresa, as suas perspetivas, sei lá, valores, tanta coisa.” (AA, FG4)

“Comunicação a nível de estratégia da empresa, ou seja, qual é a estratégia que a empresa está a tomar, para que é que nós temos de trabalhar no fundo, por todas as áreas têm de trabalhar para o mesmo objetivo.” (TM, FG5)

“Eu acho que a comunicação interna tem de ser corporativa, uma comunicação interna mais focada nos objetivos da empresa, dar a conhecer o que é feito, o que é que se está a querer fazer.” (CC, FG5)

1.3. Information about people/employees

“É assim eu acho que tem várias componentes, ou seja, tanto parte só de informação como da parte tudo o que é conhecimento de pessoas internas, tipo conhecermo-nos uns aos outros e essa parte toda, de motivação no trabalho, e essas cenas. ” (PR,FG1)

“comunicação interna não tem que se basear só em comunicação da empresa, mas também das pessoas” (JC, FG1)

“Eu acho que também tem de ser um bocadinho como eu estava a dizer de partilha de pessoas e entre as pessoas, ou seja, não só do ponto de vista do negócio do que é que está a acontecer as novidades, etc. Que eu acho que isso é importante e às vezes no dia a dia é difícil que exista esse conhecimento transversal da organização e do negócio, mas também entre pessoas e eu acho que a comunicação interna tem de funcionar muito por aí para ligar também um bocadinho as pessoas.” (MB, FG4)

1.4. Existence of rules, structure, people responsible for it

“Comunicação interna também me remete um bocado para quais é que são as regras para divulgar uma certa informação” (JC, FG1)

“Depois também acho que são coisas tipo periódicas, por exemplo a newsletter, também acho que faz parte da política de comunicação interna.” (DN, FG1)

“Para isso é necessário também que haja esse organismo de comunicação interna e que haja a difusão da informação. “ (VS, FG3)

1.5. Responsibility of producing positive effects on employees

“Acho que também há aqui uma responsabilidade de motivação de cada colaborador. Ou seja, a comunicação tem esse pilar também de motivar pelos, não só pelos benefícios, mas também por todos os ganhos e pontos marcantes que a empresa tem para conseguir que o colaborador

esteja constantemente motivado, e para isso também existem os eventos, os Team building” (DO, FG2)

“Tem o objetivo de manter um colaborador motivado no dia a dia a nível de trabalho, de que forma a comunicação aqui pode ajudar para manter as pessoas a trabalhar em sintonia e que estejam felizes no local de trabalho.” (TM, FG5)

2. New internal communication plan

2.1. Knowledge regarding the plan

2.1.1. Awareness of the moment when the new plan was introduced

“Isso foi apresentado numa reunião, os objetivos da comunicação interna.” (CC, FG1)

“Eu acho que é aquilo que foi apresentado no Guincho.” (JR, FG2)

“Eu comecei a estar a par naquela reunião que houve no guincho, foi o primeiro momento onde percebi que ok vamos começar aqui a ter coisas giras e coisas diferentes e mais dinamização.” (FC, FG5)

2.1.2. Uncertainty but still some awareness regarding what the plan included

“Só uma questão, a nova política de comunicação interna para além da newsletter o que é que inclui mais?” (JC, FG1)

“Eu acho que não é só a newsletter, inclui o yammer e tudo o que é comunicado.” (PR,FG1)

“Isso foi apresentado numa reunião, os objetivos da comunicação interna, mas não me lembro ao certo. Mas acho que é um bocadinho aquilo que está a ser refletido, ou seja, saber mais sobre os modelos, sobre as pessoas, sobre novidades, os cartões brancos que é pronto também para melhorar aqui a motivação, e as pessoas e começarem a pensar: bem esta pessoa teve uma atitude bem fixe, e isso é uma bola de neve de coisas boas.” (CC, FG1)

“A política que estás a falar são as newsletters?” (JR, FG2)

“Havia várias rubricas. Sinceramente já não me lembro de todas, não sei se eram 6 ou 7, já não me lembro todos, sei que havia várias coisas, mas não me lembro de todos” (AV, FG2)

“Os cartões brancos, era as curiosidades dos colaboradores” (PF, FG2)

“Dar a conhecer mais também os colaboradores, os seus hobbies. Os cartões brancos, que querem dar para elogiar um colega, (...) benefícios importantes da empresa(...)” (AA,FG4)

2.2. Positive differences on IC

2.2.1. Variety of Content/Different types of information

“Até agora tinha sido sempre comunicados de imprensa, comunicação de resultados e pouco, mas era só mais em termos de novos modelos e ações que tinham, não passava muito disso por isso acho que fez todo o sentido esta newsletter tanto para conhecer colaboradores e mais coisas além do que acontece com os jornalistas e tudo mais mais, até agora tinha sido muito só focado nisso.” (CC, FG1)

“Acho que é preciso dinamizar um bocadinho também, que é o que estás a fazer com a newsletter, dar a conhecer as pessoas, o que elas fazem fora daqui porque nós só conhecemos as pessoas aqui e não sabemos por exemplo, eu não fazia ideia que a Andreia fazia teatro, nunca imaginei a pessoas se calhar fazem box fazem surf ou pertencem a isto ou aquilo.” (JC, FG1)

“Eu antes quase não abria a antiga, eu via os emails a cair, ia ao e-mail mas era raro, ou se fosse uma comunicação de imprensa, depois aquilo também acaba por ser um bocadinho mais repetitivo. (...) É bem mais divertido e dinâmico” (PR, FG1)

“Eu diria que é essencialmente o dinamismo, está bastante mais dinâmico. e depois é todas aquelas diferenças mais relacionadas com as pessoas. Traz mais dinamismo e mais motivação, na minha opinião” (CC, FG1)

“Durante uma série de anos tivemos sem qualquer tipo de comunicação interna, ou aliás se calhar aqui qualquer tipo de comunicação era aquela que era feita para o exterior, para outras pessoas e para outras entidades.” (NB, FG5)

“Eu já entrei há cerca de 20 anos, mas para muitas coisas, na altura não havia assim uma grande comunicação interna, apenas umas pequenas comunicações de que acabavam por ser também para o exterior, e não havia assim uma grande divulgação interna como há agora.” (MC, FG5)

2.2.2. Attractive/ Different formats of information

“Era pouco atrativo, agora desperta muita curiosidade, por mim era uma newsletter quase todos os dias. (...) Não tinha alcance” (PF, FG2)

“Acho que a comunicação interna está neste momento bastante dinâmica com as vossas newsletters, (...) fazem vídeos, (...) vão falar com os colaboradores.” (AA, FG4)

“Acho que uma coisa engraçada e que é importante para as pessoas também terem mais interesse sobre o que o que está a acontecer em termos do negócio, é um bocado aquela ideia desconstruída de falar sobre os temas, por exemplo como foi com os lançamentos novos produtos, aquelas dinâmicas mais descontraídas. Como aqueles vídeos, quando foi com o Austral, e agora com a nova identidade visual da Dacia, eu acho que isso é uma forma de aproximação e das pessoas terem mais interesse em saber as novidades e o que é que está a acontecer no negócio, e acho que isso é uma iniciativa interessante.” (MB, FG4)

“Mas olha, em termos de estrutura eu acho que esta newsletter está muito fixe mesmo” (CC, FG1)

“Até mesmo por exemplo aquele vídeo da Dacia e do Austral, a newsletter puxa para irmos ver, se calhar se tivessem enviado um e-mail a maior parte das pessoas não iria ver. “ (DO, FG2)

“O conteúdo estar mais dinâmico e haver vídeos, faz com que tenhas muito mais vontade de ir ver as coisas.” (SF, FG2)

“E ter aqueles vídeos de produtos e de lançamentos, isso tudo, eu pelo menos falo por mim, quando via os comunicados de imprensa, aquelas 4 páginas de texto sobre um novo produto, eu próprio não tenho vontade de ler aquilo e quando é vídeos e newsletters com pessoas a falarem e a apresentarem, é completamente diferente e muito mais intuitivo e interessante.” (JR, FG2)

“Mesmo o formato que nós temos agora é muito mais agradável, muito mais apelativo e dá muito mais vontade de ires ler o que o que lá está. Todos nós temos muito trabalho e por vezes deixamos um bocadinho para trás essas coisas mas efetivamente eu acho que a nova versão que está bastante mais apelativa e dá mais vontade de ires ler tudo aquilo que está a ser comunicado pela empresa.” (FA, FG3)

2.2.3. Personal/Informal tone

“Parece mais pessoal, mais próximo dos colaboradores, ou seja, se fossem 2 jornalistas a falar não teria impacto que têm. Ou seja, se a newsletter fosse 100% focado nos produtos e estratégias e por pessoas que não fossem da casa, eu digo-te que metade das pessoas não ia ler.” (AV, FG2)

Acho que até há pouco tempo que não houve assim um grande investimento aqui nesta comunicação interna, tudo o que era feito era muito a nível de e-mails que eram enviados, muitas das vezes não havia muita aproximação para os colaboradores. Entretanto, a com a newsletter, por exemplo, que foi aqui uma grande viragem porque não era feito, pelo menos desde que eu me lembro de dias que eu entrei para a Renault já em 2016, nunca tinha sido feito, e portanto esta questão da newsletter, uma coisa muito informal uma coisa mais jovem, uma coisa que também ficas a conhecer melhor todos nós, ou seja o que é que está a ser feito neste momento, acho que essa foi assim a principal diferença neste momento. “ (SF, FG2)

2.2.4. More knowledge regarding the organization (strategy, news, products, actions, events, etc.)

“Antes chegava a alturas que nós não sabíamos as novidades da nossa própria empresa, em termos de lançamentos se fosse produto e assim, eu ouvia se calhar às vezes coisas nas notícias que eu próprio não conhecia que a minha empresa estava a fazer e acho que isso era uma das grandes falhas. Mas que Hoje em dia já começa a mudar através das newsletters etc. Já é diferente.” (JR, FG2)

“Eu ainda sou do tempo em que isto não existia, portanto não eram muitas pessoas que tinham muita informação interna de âmbito geral da empresa. Ficava somente em determinados setores aqueles que estavam mais ligados à informação e as outras pessoas que não estavam nessa nesses setores não tinham informação, que penso que é redutor e como disse a Vanda e bem, todos nós somos embaixadores da empresa onde estamos inseridos, portanto é importante que todos nós tenhamos o conhecimento e que partilhamos esse conhecimento.” (FA, FG3)

“As restantes pessoas não sabiam que a empresa ia lançar o que fosse. Nós temos ações paralelas e nada disto era comunicado, as pessoas da contabilidade não sabiam, as pessoas da distribuição não tinham conhecimento e tinham-no através do dos meios de comunicação social. Eu acho que evoluímos muito, muito mesmo, e hoje em dia nós sabemos todos os passos que são dados, todas as ações e acho que isso é perfeito.” (FA, FG3)

“Todo o tipo de informação que nós cada vez mais vamos recebendo mais regularmente e de facto é um é um aspeto positivo. Portanto, somos informados como eventos que aconteceram no exterior como como mais internos não é, e permite-nos ter aqui alguma visibilidade que se calhar só aquela pessoa que que compra uma uma revista do autohoje é que conseguiria chegar a esse tipo de notícias não é, e nós aqui acabamos por ter um conhecimento mais abrangente de todas as áreas e das ações que estamos a fazer.” (JS, FG3)

“Para mim é mais conhecer o que se passa na empresa. Nós, a empresa, somos grandes, temos muito departamentos e cada um se mete muito no seu trabalho, mas todo o nosso trabalho é para um bolo só, e nós somos uma fatia, se nós percebermos quem é completa o resto das fatias, o que está a ser feito, dá para perceber a dimensão daquilo que a empresa é. Aquilo que nós conhecemos é o que é comunicado, por isso é essa comunicação que nos informa de tudo, e isso é bastante importante.” (PS, FG4)

“Mas se não estivesse informação junta era impossível, por isso haver alguém que faça isso por nós é ótimo, e permite-nos saber coisas que por nós não iríamos procurar. E dá-nos uma visão diferente daquilo que cada um de nós faz, e o que cada departamento da empresa faz.” (PS, FG4)

“Serve para saber o que é que se passa dentro da empresa e as envolventes da empresa, por exemplo posso falar por mim, como trabalho na financeira há certas coisas que me passam um bocadinho ao lado, alguns eventos que são feitos, algumas comunicações lá fora, apresentações lá fora de carros e que me passam um bocadinho. Sei quando aprova as contas, mas antes por exemplo passam me um bocadinho ao lado, e é bom haver esse tipo de comunicação.” (MC, FG5)

“E acho que a comunicação interna é algo de fundamental, primeiro para que toda a gente esteja na mesma onda, no mesmo comprimento de onda, para saber o que é que se passa, porque normalmente as pessoas estão muito focadas nas suas coisas, nos seus temas e nos seus tópicos ,e não querem andar dispersos em sítios, ou em diversos sítios a ver o que é que há aqui, o que é que há ali, e quando tens um sítio onde facilmente sabes tudo, e acho que foi bem conseguido, toda a gente consegue saber o que se passa dentro da empresa, e acho isso fundamental. (...) de facto faltava-nos há muitos anos este tipo de visão global das coisas que estão a acontecer” (NB, FG5)

“Acho que mostra bem primeiro o trabalho desenvolvido e depois um resumo de tudo o que aconteceu, mostra vários temas e quiseses saber mais alguma coisa entras no tema e consegues saber tudo o que quiseses, e muitas vezes se calhar nem precisas de muito mais detalhe, está ali bem resumido para as pessoas ficarem todas dentro, a saber o que é que aconteceu. Eu acho que aquela newsletter é de facto um resumo giro, engraçado. E nós às vezes temos mais ou menos ideia das coisas, mas há outras coisas que aprendemos, por exemplo a parte dos cursos, dos benefícios sociais estava tudo disperso em 30000 sítios, mas agora na newsletter está tudo ali. Eu acho que é uma mais-valia significativa para todos.” (NB, FG5)

“Acho que outra coisa que é uma mais valia é dar uma visão de todas as coisas sobre a empresa, benefícios, novidades, colocar tudo mais ou menos transparente. Tens ali um agregador das coisas todas para, tenho a certeza que montes de malta, ou pelo menos aquelas pessoas mais recentes, ou os mais antigos, que se calhar já não nos lembrávamos de algumas daquelas coisas, e aquilo foi uma agradável surpresa relembrar.” (NB, FG5)

“Ter uma noção de facto o que é que essas pessoas às vezes executam na empresa que nós até nem temos noção não é.” (JS, FG3)

2.2.5. Consistency

“Eu acho que é muito mais consistente. Portanto, antigamente, há alguns anos havia uma comunicação que tratava de também da comunicação interna, ela existia, era regular, mas depois perdeu-se por diversas razões. E eu acho que acho que foi recuperar de uma comunicação contínua da empresa para com todos os colaboradores e acho que isso é importante, é haver uma voz consistente que está presente, acho que é importante e acho que foi muito positiva.” (JM, FG3)

“Acho que isto é importante, estas coisas, como o facto por exemplo da comunicação vir com frequência, portanto não é hoje é lançada uma, passado 6 ou 7 meses lançam outra porque dá jeito. Não, é mensal, há aqui há uma rotina.” (PC, FG4)

“Para mim nota-se que há uma pessoa responsável pela comunicação interna, o dinamismo, a tentativa de integrar as pessoas e de tornar isto algo seja contínuo. Que não é one shot e acabou, é uma coisa contínua, é aquilo que eu noto.” (AT, FG4)

2.2.6. Opportunity for employees to participate in the communication

“Também acho muito positivo o facto de permitirem às pessoas partilharem experiências, permitirem aos departamentos eles próprios poderem colocar coisas na newsletter, como nós pusemos agora sobre a Expo mecânica. “ (PS, FG4)

“Completando a questão do facto por exemplo da questão de existir a newsletter faz com que também depois cada um de nós tenha curiosidade em saber as curiosidades dos outros, outros projetos que estão a acontecer noutros departamentos; mas também o facto de cada um de nós a querer mostrar também um pouco daquilo que se está a passar, acho que temos as 2 vertentes.

Essa pronto essa segunda vertente também é muito importante porque a comunicação não se alimenta sozinha não é.” (DO, FG2)

“A intenção que a empresa neste momento está a dar à partilha é uma partilha para todos de todos.” (FA, FG3)

2.3. Greater importance of IC due to pandemic/remote work

“Antigamente como estávamos os dias todos no escritório não é, e todos ao mesmo tempo, às vezes a comunicação interna entre aspas era feita por cada um de nós, porque era de corredor, não era comunicação interna oficial, mas havia muito isso, e agora nós passamos muito tempo isolados sem comunicarmos e nós precisamos da comunicação interna” (AT, FG4)

“Com a distância do teletrabalho já não temos aquela conversa de corredor. Com esta partilha nós já sabemos que o departamento x está a fazer um tal projeto, mesmo que não se realize, é uma ideia.” (AT, FG4)

“Naturalmente agora com estas questões do teletrabalho, muitas das equipas nem sequer se juntam nunca tipo fisicamente eu acho que é mesmo importante existir estes mecanismos externos para fazer com que as pessoas tenham mais essa necessidade de saberem umas das outras” (MB, FG4)

“Com a pandemia, e depois com o facto de estarmos só do 2 ou 3 dias por semana no escritório, a verdade é que há laços que acabam por se perder não é, para nós quando estávamos todos juntos na sede a mal ou bem víamo-nos, nem que fosse um bom dia ou boa tarde, mesmo que não trabalhássemos juntos. Atualmente é mais difícil, eu por exemplo quase todas as vezes que vou lá vejo caras novas, é verdade.” (MC, FG5)

“Neste conceito do teletrabalho, pelo menos os meus dias de escritório são quase sempre os mesmos, portanto eu tenho 2 dias fixos, o resto dos dias em casa e de facto quando vamos a empresa aparecem pessoas novas com quem nunca falámos, nunca contactamos, e de facto esta a comunicação interna pode dar de facto aqui uma grande mais-valia.” (NB, FG5)

“Estes momentos, ainda por cima agora que estamos em modo teletrabalho em 3 dia, acabamos por não estarmos tão juntos com todas as equipas, com toda a empresa portanto acho que era importante haver mais momentos desses” (DO, FG2)

“Ainda mais agora que estamos em trabalho pronto nesta questão do trabalho híbrido que não permite essa proximidade. Portanto toda esta parte mais de ações de dinâmica de grupo têm um impacto muito mais rápido nesta questão da comunicação interna.” (VS, FG3)

2.4. Aspects missing on IC

2.4.1. Knowledge regarding other department's work

“Há coisas onde eu acho que continua a ser inexistente praticamente, o Pedro disse lá está, não sabemos se o legal teve um acordo jurídico brutal. Nós não sabemos nada do que acontece nos departamentos, possivelmente as frotas fecharam um contrato brutal com uma empresa, ninguém sabe, o apv pode ter fechado um contrato brutal ninguém sabe, o próprio evento de uma venda direta a uma empresa, ninguém sabe.” (DN, FG1)

“Eu concordo com o Diogo sobre o aspeto negativo, acho que imagina, estamos aqui não vou esconder nada, às vezes há comunicados de imprensa que enviam tipo da Dacia, e eu nem leio, arquivo. Mas por exemplo, se houvesse uma coisa que tivesse as novidades todas de todos os departamentos tipo feitos novidades e tinha tipo por departamento categorizado, por exemplo, nas frotas conseguimos isto, o apv duplicou as vendas tendo em conta o ano passado, para dar a conhecer também o que é que se passa nos departamentos” (JC, FG1)

“Falta imenso a parte dos departamentos e assim.” (CC, FG1)

“Mesmo nos recursos humanos quando temos que fazer as entrevistas e assim nos perguntam para onde é que tu queres ir na empresa, e eu já estou cá há muito tempo às vezes digo sei lá, eu não sei o que é que as outras pessoas fazem no dia a dia, ou seja, sei o nome da função, mas na verdade o que é que elas fazem eu não faço ideia não é. Tal como os outros não fazem ideia do que é que eu faço.” (AT, FG4)

2.4.2. Knowledge regarding critical information

“Mas eu acho que, eu vou dar aqui um exemplo que ainda temos de melhorar, e para mim era uma informação de extrema importância. Quando nós vendemos a RRG, nada foi comunicado em termos de comunicação interna, ou seja, tive pessoas que já tínhamos vendido uma das RRGs, de áreas financeiras atenção, que não sabiam o que é que tinha acontecido porque a chefia não se passou informação, o que seja. É uma coisa que nem tem como não ter sido comunicada internamente e a verdade é que acho que se partiu do pressuposto que toda a Gente sabia, e muita gente não sabia. Por isso, ainda há aqui um caminho a percorrer porque isto para

mim é um exemplo gritante e há de haver outros que nós não nos apercebemos tanto e que ainda há a a melhorar, mas pronto. No passado então havia menos, mas mesmo assim ainda há aqui caminho a percorrer nesse aspeto.” (PF, FG2)

“Acho que é um bocado aquilo que estavas a dizer mesmo. Pronto nós temos os comités e eu assisto muito a isso, nós temos os comités de direção, dos vários comités de direção de cada departamento, e nós sentimos um pouco isso, que é quando divulgamos à direção o que é que se está a fazer, o que é que está, o que está a acontecer e pedimos para passar essa informação, muitas vezes essa informação não passa. Ou seja, departamento para departamento a informação não chega. Acho que a comunicação interna aqui tem que ter, pelo menos nas coisas mais críticas, tem que ser a porta-voz dessas comunicações que são mais críticas para a empresa. Não sei, pode ajudar a agilizar e melhorar este processo porque, ou seja, nós quando temos os comités de direção achamos que a informação é passada a direção e que depois é passada em dentro de cada direção. É partilhada por cada direção e isso não acontece e se calhar aqui a comunicação interna tem um papel de perceber o porquê que está a acontecer e se calhar melhorar o processo que que existe.” (DO, FG2)

“Agora um exemplo também negativo que não se comunicou na empresa foi quando nós passamos a ter os Clios como carros de serviço. Foram entregues e acabou, não houve uma comunicação com o porquê.” (DO, FG2)

“O que não é dito, não é que seja de propósito mas pode parecer que se esconde as coisa e isso acho que cria assim um bocado divisão entre as pessoas” (JR, FG2)

2.4.3. Moments of socialization between employees, preferably presential

“E antes era feita uma coisa pelo menos muito mais regularmente, a última que aconteceu foi presencial, mas também que foi ali meio sozinho no tempo, antes disso havia aquelas reuniões com toda a gente, para aí de 2 em 2 meses, havia reuniões, acho que se chamava não sei quê talks, uma cena assim, que dava também para comunicar um pouco mais com toda a gente. “ (CC, FG1)

“Acho que comunicação interna presencialmente ainda é melhor, eu sei que não há budget para tudo como o evento fizemos há pouco tempo no guincho, mas esse foi muito giro, mas mesmo que não possamos sempre isso assim, às vezes nem precisa ser só comunicação interna, claro que podemos aproveitar para também comunicar coisas, mas sei lá, por exemplo, agora começa o bom tempo dizemos só olhem hoje depois do trabalho ou o que seja, vamos beber uns copos

lá para fora, se calhar organizamos uma música ambiente e tal que é super simples e estamos todos. E acho que era mesmo fixe começar a fazer coisas mais presenciais porque até hoje desde que eu estou aqui só fizemos tipo uma vez.” (CC, FG1)

“Um exemplo disso, claro que numa escala muito maior, o jantar de Natal pelo menos eu falo por mim aquele tipo de situações, claro que o budget de um jantar de Natal é muito maior, tudo certo mas aquele tipo de eventos, digamos assim, criam um ambiente nas pessoas completamente diferente pelo menos eu falo por mim porque tu estás com as pessoas de uma forma completamente diferente completamente descontraído e acho que isso é positivo para todos.” (DN, FG1)

“Acho que a junção das diferentes dinâmicas que têm acontecido serem presenciais, como a Catarina disse, ia ajudar bastante” (JC, FG1)

“Ter momentos para descontrair e conhecermos uns aos outros fora daquilo que é a Renault” (JC, FG1)

“Eu sinto uma falta, mas não tem nada a ver com o plano, ou então se calhar ainda vem mais tarde, é mais encontros entre os colaboradores, nem que seja team buildings ou pequenas reuniões mais descontraídas, pá grupos que se possam juntar para fazer coisas fora da Renault. Acho que isso é muito importante para ajudar aqui o espírito de equipa e comunicação entre todos.” (AV, FG2)

“Eu não sei quanto a vocês mas por exemplo quando nós estávamos em confinamento existia por vezes umas reuniões, onde tínhamos uma pessoa convidada exterior a organização não é, fora do mundo automóvel, por assim dizer, na maior parte das vezes que entretanto isso foi um bocado abandonado mas eu gostava de facto aquelas daquele tipo de reuniões não é, aqueles workshops e que vivíamos e sentíamos informação de outra forma de outras áreas completamente diferentes àquelas que nós fazemos atualmente e não sei se se era de interessante um regressar também desse tipo de workshops.” (JS, FG3)

“Mas maioritariamente, acho que neste momento e atendendo à fase em que estamos pronto mais uma vez aqui na questão híbrida e há muita gente nova eu cruzo me com as pessoas no corredor por exemplo, e eu antes conhecia toda a gente agora não conheço, acho que seria muito importante criar team buildings, sei lá, limpar a floresta, limpar a praia.. Há muitas coisas que podem ser feitas e eu acho que isso é importante para haver essa ligação.” (VS, FG3)

“Eu acho é há que uma coisa que se calhar que poderá ser o próximo passo, que é nos reunirmos se calhar em ambiente não laboral mais vezes, mas no horário laboral” (AT, FG4)

“Portanto acho que estes pequenos eventos, estas pequenas coisinhas depois acabam por trazer coisas melhores, e mais capacidade de falar entre os próprios trabalhadores da empresa, acho que são muito importantes.” (FC, FG5)

2.4.3.1. Volunteering events

“Há outra coisa que acho importante e eu não sinto que que a Renault faça, mas há outras organizações que estão bocadinho mais presentes nesse sentido, que é promover o voluntariado.” (MB, FG4)

“Por exemplo, o team building pode ser ir pintar uma escola ou no lar de idosos, alguma coisa que que faça sentido para a sociedade.” (AT, FG4)

“Sim, concordo totalmente com fazermos ou uma coisa desse género, mas fazendo o bem, entre aspas. Do género ajudarmos, irmos arranjar um jardim, pintar um centro social, sei lá, uma coisa qualquer no âmbito da ajuda de instituições que necessitem.” (FA, FG3)

3. Effects of internal communication

3.1. Proximity/Connection between employees – “Culture of People”

“As empresas são as pessoas, se tu conheceres as pessoas estás mais próxima de conhecer a empresa num global, vá digamos assim. Ao mesmo tempo acaba por ser, quase ao mesmo tempo estás a conhecer a pessoa, e acaba muitas vezes por ser um desbloqueador de conversa. Eu posso dar um exemplo concreto na última foi o João Andrade, pronto, pá por acaso até era um uma característica dele engraçada e eu raramente falava com ele e até acabei por me meter com ele, por acaso, por causa daquilo que saiu na newsletter. (DN, FG1)

“Eu acho que as iniciativas de conhecermos melhor uns aos outros, os terrários do João, a Andreia já sabia que ela cantava mas essa parte acho que é acho que é fixe acho que torna-nos mais humanos e conhecemos mais aos outros. E só fizeram 2 ainda, com o passar do tempo vamos fazer muito mais. Há para aí há coisas que nós vamos saber, não fazia ideia que o João tratava de terrários, estás a ver, mas agora já tenho uma coisa quando for falar com ele nem que seja para me meter com ele e acho que isso é tão fixe” (RN, FG2)

“Eu acho que cria uma ligação diferente entre as pessoas que trabalham uns com os outros. Por exemplo, vou dar um exemplo da newsletter que tem sido uma das coisas que se implementou ao longo destes últimos meses. Eu acho que há coisas super interessantes que nós não sabemos sobre os outros e que cria pelo menos um interesse ou pelo menos uma curiosidade em que a pessoa não sabia que tu fazias isto e comesas a criar ligações entre as pessoas, mesmo no profissional e no pessoal torna-se muito mais fácil porque já já houve um tema de conversa.” (AV, FG2)

“Acho que se interage de outra forma entre colaboradores, lá está tens um tema de conversa nem que seja não sabia que gostavas de plantas não é por exemplo.” (RN, FG2)

“Agora em termos concretos de comunicação interna dentro da empresa volto a dizer o que tem maior impacto é efetivamente na relação interpessoal.” (VS, FG3)

“Outro aspeto positivo e que eu tenho gostado, Marta, aqui no que diz respeito à a newsletter eu acho que a parte dos “Cá de Casa”, também quero vos dar os parabéns, porque eu para mim vejo como um lado muito positivo porque mostra um lado de colegas que nós por vezes nem sabemos e ficamos surpreendidos não é, e isso por vezes aproxima-nos, leva a que haja um contato, uma abordagem mais pessoal com os outros. E eu quero dar os parabéns e dizer que desenvolve o tipo de relacionamento entre as pessoas que eu acho que é importante não é. Criar laços para nós nos sentirmos bem com quem com quem trabalhamos e conhecemos que às vezes quem está ao nosso lado pode ter outras competências e ser serem pessoas que a gente nem faz ideia do que elas são na outra vida se não em frente ao computador.” (FC, FG3)

“As newsletters que que até aqui a Renault faz são bastante importantes para conhecermos melhor os colaboradores além daquilo que que mostram no trabalho.” (AA, FG4)

“Acho que estão no caminho certo porque estão a criar coisas diferentes e que tornam aqui a cultura da empresa um bocadinho mais próxima.” (AT, FG4)

“Acho que o problema da nossa organização foi que não tinha uma cultura das pessoas, a empresa preocupa-se muito com os números. Mas está a haver uma mudança, o que e é bom, muito positivo e era necessário.” (PC, FG4)

“Eu acho que aproxima as pessoas, acima de tudo, pelo menos é isso que eu tenho sentido. (...) cho que a comunicação interna age muito como mecanismo de aproximar as pessoas.” (MB, FG4)

“Ajuda-nos a ter uma visão diferente dos nossos colegas da empresa, lá está aproxima-nos e ajuda-me a conhecer melhor os meus colegas, a partilha de até de receitas, a receita da Amandine, super interessante e engraçado, novidades.” (AA, FG4)

“Eu falo por mim, há pessoas na empresa com quem eu nunca dirigi a palavra ou porque o meu departamento não tem tanto contato com eles, ou estamos em dias diferentes de escritório, ou o que é que seja, e estas comunicações, ou seja a utilização deste meio de comunicação promove também a relação entre as pessoas e entre departamentos que pode ajudar no trabalho também.” (FC, FG5)

“Cria aqui uma relação de empatia, uma relação de amizade. Até porque ajuda até a ter tópicos de conversa, criam-se algumas alguns temas de conversa, algumas pontes de ligação entre uma pessoa e a outra.” (FC, FG5)

“Cria um outro ambiente entre os colaboradores, é um bocadinho por aí, e pronto depois criando um ambiente desenrola se toda uma série coisas positivas dentro da empresa.” (DN, FG1)

“Vens logo com outro ambiente para o trabalho” (PR,FG1)

“Eu acho que é interessante por criar uma cultura de empresa, o forte das empresas são as pessoas, quer queiram ou não, são as pessoas que fazem as empresas.” (PC, FG4)

3.2. Motivation/Commitment/Productivity

“Acho que é importante por uma questão mesmo motivacional” (DN, FG1)

“Mesmo na tua vida pessoal conheceres as pessoas muda-te, ou seja, tu dizes-me assim: eu também tenho um cão e vou passeá-lo às 7 da manhã, e eu já quero fazer isso há 1 ano, mas não tenho motivação e se calhar depois de saber isso posso ter motivação para começar a passear o meu cão às 7 da manhã. Isto é um exemplo estúpido mas pronto, vocês estão a perceber, ou seja, eu também sinto que às vezes nós estamos aqui a trabalhar todos temos tanta coisa para fazer que nem temos tempo de comunicar uns com os outros e para nos conhecermos melhor.” (JC, FG1)

“Vens com outra motivação e depois é uma bola de neve” (PR, FG1)

“Depois acho que os resultados de tudo isto é um bocado as questões da produtividade, o facto de as pessoas se sentirem mais motivadas, sentirem que estão a contribuir todas para um objetivo comum, que não é só fazer bem a sua função, mas sim pensar na empresa como um todo.” (MB, FG4)

“Ajuda que tenhas um ambiente de trabalho muito mais produtivo, e aproxima as pessoas a estarem viradas para o mesmo objetivo, estamos aqui todos para o mesmo e isso traz uma motivação diferente.” (CC, FG5)

“A produtividade eu também acho que afeta porque de alguma forma também aumenta aqui a produtividade no sentido em que mantém o colaborador motivado.” (TC, FG5)

“A questão do compromisso com o trabalho, eu posso saber que um carro da minha marca foi considerado o carro do ano, e fico com um compromisso com o meu trabalho. (...) E sem estas coisas serem comunicadas nós não as conhecemos e não conseguimos criar esse sentimento de compromisso.” (FC, FG5)

“Eu acho que, ou seja, a comunicação interna pode ajudar, ou seja que as pessoas não tenham esta vontade de sair da empresa, mas quando a vontade já está lá acho muito difícil que seja só porque a comunicação interna funciona muito bem que esta vontade desaparece, mas pode efetivamente, ou seja com tudo o resto pode ajudar, porque traz um envolvimento, motivação, satisfação no trabalho.” (AT, FG4)

3.3. Feeling of Belonging

“Eu acho que com a comunicação interna também te sentes tipo parte integrante, ou seja, tens conhecimento do que é que é importante para a empresa, o que é que está a fazer e a não é só o teu trabalho.” (PF, FG2)

“Inclusão das pessoas sentirem que fazem parte do que está a ser feito.” (JR, FG2)

“É muito importante para a empresa e para a inclusão, entre aspas, de todas as pessoas” (FA, FG2)

“Acho que todas as pessoas se sentem mais integradas em tudo o que a empresa faz em tudo que a sua empresa faz.” (FA, FG3)

“(...)nós precisamos da comunicação interna também para criar um sentimento de pertença.” (AT, FG4)

“A comunicação interna serve muito para nos unir, para a partilha, para sentirmos que pertencemos a um grupo” (AT, FG4)

“Acho que a comunicação interna traz um sentimento de pertença e de envolvimento na empresa, é aquilo de sentirmo-nos todos uma família.” (PC, FG4)

“O sentimento de pertença, acho que é uma coisa que se tem perdido ao longo dos tempos. (...) acho que era uma coisa que existia muito antigamente e que se perdeu e não foi só na pandemia porque antes da pandemia já existia um bocadinho, se calhar não tanto, e a pandemia veio agravar a coisa, mas o sentimento de pertença acho que é essencial e que pode ser algo que se ganha com estas iniciativas.” (NB, FG5)

3.4. Valorisation of employees

“E mostra que a empresa está preocupada com as pessoas, também com a parte obviamente do negócio não é, porque não é só as pessoas. Mas sim, acho que nos sentimos mais valorizados.” (AV, FG2)

3.5. Being ambassadors/ Proudness and reputation of the organization

“Também acho que na nossa empresa específica, com os novos produtos, pode ajudar a sentir um orgulho na própria empresa, nos produtos que têm. Porque antes se calhar não tínhamos essa informação atempadamente e pá um amigo vem perguntar-nos: pá ouvi dizer que vai sair um novo modelo e a gente está munidos de toda a informação para enchermos o peito e dizer: este é o melhor carro e tal.” (DO, FG2)

“Até porque nos tornamos mais embaixadores. Quanto mais coisas sabemos mais conseguimos defender, seja para o bom ou para o mal, ou dizemos olha sim estamos conscientes disso.” (SF, FG2)

“Por exemplo, a estratégia mudou. Uma pessoa que não esteja por dentro até pode dizer: ah pois, já não somos líderes. Mas quem sabe diria: nós não estamos porque não queremos, Ou seja, todos sabermos comunicar da melhor forma também lá para fora.” (AV, FG2)

“Eu posso inclusivamente partilhar o que fazemos com os meus amigos, com a minha família, as ações da Renault e alertar: olha vai acontecer isto e acho que é muito importante em termos de imagem a marca e para as pessoas sentirem que fazem parte desta organização” (FA, FG3)

“Vai ajudar mais no facto de nós podermos passar a ter a informação, sermos conhecedores da informação, poder passá-la para o exterior de forma rápida, dinamizarmos também a imagem da marca no exterior e junto dos nossos.” (VD, FG3)

“Eu acho que também ajuda na reputação da empresa, porque se eu estou contente com a minha comunicação interna, com a minha empresa, posso vir dizer cá fora às pessoas que eu conheço, a minha família e os meus amigos: realmente a minha empresa trabalha espetacularmente bem, e isso passa essa palavra, e que estou super satisfeita.” (AA, FG4)

“Eu acho que a comunicação pode ajudar na imagem que temos da nossa empresa, e até da imagem que passamos para fora” (AT, FG4)

“E acho que afeta a reputação organizacional e o orgulho, por exemplo na última newsletter, quando saiu aquilo do carro do ano do Austral, acho que é uma coisa bastante importante não é.” (FC, FG5)

Annex T – Observation Template

Date:	Who? (how many people, names, who started, +active)	Characteristics: (age, department)	Context: (when, time of the day, where did it come from?)	Content: (what is said – general ideas)	Physical: (body language, tone of voice)	Observations:
First Newsletter: 23/01/2023						
25/01/2023	J e A A started but then only talked.	Around 30 years old, from the same dept – After Sales	During the morning, A simply commented without a prior conversation.	A started by playing around about an information on the newsletter – the fact that a person does theater and asked J if he knew that person did that. But then J started saying he had problems with seeing the content of the newsletter, it was not possible to see the images, they did not appear, only the text.	A was enthusiastic and smiling, but J was a bit disappointed and frustrated.	a) One part was positive, showed A was engaged and remembered to comment about the content with the others b) Another part was negative - technical problems affected
26/01/2023	P and T P was more active. Other	Around 30 years old. P is from	During lunch, in a restaurant. They were talking about hobbies and then	P was wondering about what hobbies would appear in the newsletter of each person on the table. T and her starting commenting what were their hobbies.	P and T were seated but very comfortable and	This was positive – P showed desire to see more editions

people were Finance remembered the P said she was really excited to find out what in an informal listening but Dpt and T Newsletter, P were the people that would appear on the next posture. did not is from started the newsletters and said that when she saw the first P had an excited commented. Operation conversation. newsletter, all she wanted was to see the next tone of voice s Dpt. ones and that for her, the periodicity could be when commenting her wish to see more newsletters.

27/01/2023 D, M e C Around 25 years old. M and C are from the same departme nt – Operation s. D is from After Sales. C started conversation by asking a question to D. M was by their side so also commented. During afternoon, in the office. C asked D: - D, have you seen you won a massage? (which is an information that belongs to the newsletter, since we give a massage to one person whose birthday is on that month). And then D replied enthusiastic saying he had seen and that he was very happy. M then commented that it was a good initiative and that she would also want to win a massage in her birthday month, and C agreed. They were seated in the office chairs, but when started to talk, they lined their chairs to one another, they had a normal tone of voice, D was more enthusiastic when he said he This was positive, since they said it was a good initiative

knew he had won a massage.

Second Newsletter: 17/02/2023

20/02/2023	R and H	Around 40 years old- communi cation dpt. and direction.	In the office, after a meeting. R went to H to give him feedback about the newsletter.	R went to H to say he really enjoyed the content of the newsletter. That he found it had a perfect balance between more personal topics related with the employees and more work-related topics, for instance videos about the products and the vehicles. R said that even those videos had a personal touch, and he found the content with high quality.	This was a more formal conversation, since it was formal feedback but very relaxed and honest. Both R and H were relaxed, and R had a smile on his face while talking.	This is positive, shows appreciation for the content, regarding quality and distribution of topics.
23/02/2023	R2, P2, A2, R, S	Around 30 and 40 years old , from different a	During lunch time, a topic from one conversation led to the topic of the newsletter and then a conversation	Someone was talking about plants and then A remembered a rubrica from the newsletter, that was focused on presenting João, an employee that had a hobby of making terrários wich is related with plants, so A started saying: I had no idea João did terrários and that she would never	They were in a comfortable environment, and they were very relaxed and having a very	This is positive, R recognized that IC had power and had the effect to make people know each other better.

		departme nt. Different hierarchy, including Head of Renault and Director of departme nt.	begun with that theme.	imagine. Then R2 agreed and said he also had no idea and that found it super interesting and P2 said he already knew but almost no one knew that. Then R said: “that is the power of Internal Communication”. And the other members agreed and someone that said that it was a really good initiative.	informal conversation. They were excited when talking about the fact they did not know João has that hobby.	
23/02/20 23	D, P3 and me	Around 25 years old, from After Sales and Mobilize	They came to me to talk about an aspect of the newsletter	D and P3 came to me and asked me about the rubrica of Cartão Branco, how they could give one, because they though it was really important to recognize the work of others and they wanted to contribute.	They showed enthusiasm and desire to participate	This is positive since they remembered they could do this and wanted to participate. They showed they believe recognizing other peoples good

							actions had a positive effect.
							(Participant observer)
28/02/2023	I2 , J2 and me	Around 20 years old and 30 years old – marketing mobilize	They were talking about a topic related with products and brands that appeared on the newsletter, and then they talked with me about it.	M2 came to me and said that the way it was presented in the newsletter was very dynamic and not boring, and the fact that was a video really made it more interesting. J2 agreed and said that “no one reads all the press releases, in this way, it is much more engaging.”	They showed calmness and enthusiasm	This is positive since they refer that is dynamic and have a more attractive format.	
							(Participant observer)
01/03/2023	D	Around 20 years old – after sales	D came to me to talk about the newsletter	D said he thought that the department’s sharing information was important, and D wanted to give me information regarding an event about his department that he wanted to be published in the newsletter. D said he felt a necessity to see this kind of information more often and in more quantity, he said “I feel that if we don’t start communication	D should enthusiasm to participate and was excited about sharing information	This is positive since it shows the employees value what is shared and they have the initiative to share!	

more things like this, people don't know what happens in the organization.”

Third Newsletter: 17/03/2023

22/03/2023	A2 e A3	Around 30/40 years old – marketing communication	They were talking with each other on the desks	They were talking about the fact that a car in Renault was awarded as car of the year. A2 said it was very good and that it is important to show that on the newsletter so that employees can feel proud. And then A3 said: and it was really cool what the newsletter showed about the employees that published that on the social media, it really showed we are ambassadors. And it gave motivation to do the same.	They were really happy and excited.	This is positive since they were talking about something that was present on the newsletter and that it had a positive effect of feeling of ambassadors and motivation to be one.
22/03/2023	C, M and C2	Around 20 years old - joined operations	C started talking to me and the others joined	C talked to me about an event of jogos de tabuleiro. She said she loved the idea and think it creates a really good climate and that we should do these things more often. Then C2 also joined and said he was not going to be present and he would also like to. And M said she was going.	C was excited, C2 was sad that was not able to go and M was normal.	This is positive because it shows people see the events that are presented on the newsletter, and believe they are

				C said that she loved this kind of events and wished we had more.		good for the climate of the organization. (participant observer)
23/03/2023	J3	Around 20 years old	J3 went to talk with me while we were going to lunch - sales	J3 wanted to know how the support for the superior studies worked, which was presented on the newsletter. J3 also said that the video was very funny and dynamic and that she had no idea about that support, and it was the video on the newsletter that made her wanted to know more about it.	J3 was curious, the body language was calm and interested	This is positive since J3 gained more knowledge due to the newsletter «, which made her want to know more. (participant observer)
27/03/2023	J4	Around 30 years old	J4 went to talk with me while we were having lunch	J3 wanted to share some information on the newsletter related to an event of one brand. He said it probably would be interesting for people to know about.	J4 was interested and showed some enthusiasm	This is positive because it showed the employees started wanting to communicate by themselves. The communication is from everyone.

(participant
observer)

Fourth Newsletter: 21/04/2023

26/04/2023	R3	Around 30 years old – marketing communication	R3 came to talk with me while working	R3 wanted to know if it was possible to share an information of an action of the department, and he said that he thought it was cool to know what the others are doing and that it is happening more and more and it creates a culture of sharing.	R3 was satisfied and did a lot of compliments	Positive: shows initiative and shows that people feel a culture of sharing is being created.
2/05/2023	C3 e R4	Around 40 and 50 years old – after sales	In the office, in the middle of the day	They were talking with each other about something that other person did that they appreciated, and C3 said to R4 that they should attribute a cartão branco to that person	They were happy and satisfied, relaxed	Positive: people are having the initiative and remember to contribute to IC
2/05/2023	F, J5, P2	Around 20 and 40 years old – after sales	In the office, while working	J5 started talking with the other members of the department that were sitting next to him and asked: did you see our photos on the newsletter? We looked really nice, expo mecanica was well represented. The other members agreed and smiled.	They were proud and happy.	Positive: They were produ for what they had done and the fact that it was showed on the newsletter.

Fifth Newsletter: 19/05/2023

22/05/2023	S, V, T	Around 30 and 50 year old – HR, marketing and operations	In the office, after lunch	They started talking about the last rubrica on the newsletter, the one about the presenting a department, and said they loved the video and never imagined someone had x hobby and that they laughed a lot while watching. They also said that content needs to be present on the next standup of one employees that did that on the Christmas dinner, and T asked when the new event would occur? And that she was very excited.	They were laughing and happy, with a good and high energy	Positive: newsletter gives them good energies and made them learn more about other employees
25/05/2023	J5	Around 50 years old – developm enent and dealership strategy	Came to talk with me while working	I was working and when that person arrived to the office came to me and said that he really appreciated the initiatives in the internal communication, that he found that was very important to create some dynamic and cheer everyone up, he said it had the power to make people more relaxed and cheerful. J also said that he loved the Christmas dinner and that we wanted more event like that.	He was very calm while talking and with a smile on his face.	Positive: It creates satisfaction in people and has the ability to cheer people up.
25/05/2023	T and M3	Around 30 years	They were talking with each other and	M was talking to T, telling her a part of her role which is very practical, and T said: I bet no one	They were relaxed and well,	Positive: People remember to post

		old - then started talking to me in the office	knows you do that, it is amazing! And then she looked at me and said: Marta! We should include this in the newsletter, people would love to know this, you could do one of those videos!	and then T also showed excitement.	things on newsletter and find beneficial to others to have new information about one and others.	
29/05/2023	F2	Around 50 years old – after sales	F2 saw me walking on the office and came to talk with me	F2 said that what we shared about the action for Make a Wish where we gave money to the institution was really important and it would be really good to have more actions like that and that if it becomes consistent it become part of the organization culture and that she thinks that would be important. She also gave the idea of making presential volunteering events.	F was enthusiastic and showed passion for what she was talking about.	Positive: showed that a communication impacted and that it would be important to continue these kinds of actions.
During the month, in general				Different people came to me to talk about the possibility to share something on the newsletter. In the minimum 5 people came to talk with me for that, presential or through online communication.	Positive: A lot of people are having the initiative to share things on the newsletter and	

knowledge is being
shared.

Annex U – Documentation of Feedback forms

23/1/23 Muitos parabéns pela newsletter! Está cativante, bem estruturada e informativa!

A única "dica" que daria seria anunciar os aniversários do mês a seguir - isto se a newsletter sair a meio do mês - para todos sabermos a quem dar os parabéns no corredor ;) Mas parabéns pela iniciativa!

23/1/23 Boa iniciativa!!! Adorei o vídeo da Andreia!

A meu ver deverá sair mais no início do mês, principalmente pelos aniversários. Mas está TOP!

24/1/23 A newsletter está TOP! Muitos parabéns a todos!

17/2/23 Nos nomes dos aniversariantes podem colocar a que empresa se referem.

27/2/23 Espetacular, muito engraçada e com temas interessantes, que possivelmente nunca iríamos saber nem conhecer

17/3/23 Bom dia, partilho como ideia a publicação de fotos que evidenciem marcos cronológicos da Renault Portugal (vendas, após-venda, eventos, desportos motorizados, etc). Fica a sugestão.

Annex V – Descriptives Table

Variable	N. Questionnaire	Min.	Max.	Mean	Standard Deviation
Work Engagement	1	1,89	5	4,12	0,78
	2	2,22	5	4,25	0,66
Organizational Identification	1	1,42	5	4,16	0,75
	2	1,58	5	4,19	0,72
Turnover Intention	1	1,33	5	4,12	0,83
	2	1,67	5	4,20	0,81
Job Commitment	1	1,67	5	4,00	0,88
	2	1,00	5	4,00	0,94
Organizational Citizenship Behavior	1	1,92	5	4,09	0,63
	2	2,31	5	4,28	0,54
Internal Communication Satisfaction	1	2,71	5	3,87	0,67
	2	2,14	5	4,11	0,71

**Annex W– Correlations tables
Questionnaire 1**

		Gender	Age	Seniority	Organizational Identification	Work Engagement	Turnover Intention	Employee Commitment	Organizational Citizenship Behavior	Internal Communication Satisfaction
Gender	Spearman's correlation	1	0,246	0,211	0,254*	0,252*	-0,067	0,290*	0,140	0,006
Age	Pearson's correlation		1	0,915*	0,289*	0,273*	0,162	0,489**	0,282*	0,168
Seniority	Pearson's correlation			1	0,182	0,165	0,149	0,406**	0,207	0,082
Organizational Identification	Pearson's correlation				1	0,840**	0,684*	0,817**	0,196	0,637**
Work Engagement	Pearson's correlation					1	0,669*	0,653**	0,317**	0,511**
Turnover Intention	Pearson's correlation						1	0,572**	0,043	0,380**
Employee Commitment	Pearson's correlation							1	0,340**	0,532**

Organizational Citizenship Behavior	Pearson's correlation	1	0,291*
Internal Communication Satisfaction	Pearson's correlation	1	1

Questionnaire 2

		Gender	Age	Seniority	Work Engagement	Organization Identification	Turnover Intention	Employee Commitment	Organizational Citizenship Behavior	Internal Communication Satisfaction
Gender	Spearman's correlation	1	0,69	-0,013	0,178	0,166	0,035	0,025	0,131	0,038
Age	Spearman's correlation	0,069	1	0,705*	0,157	0,134	0,155	0,159	-0,010	-0,040
Seniority	Pearson's correlation			1	-0,061	0,037	-0,086	0,072	0,005	0,031

Work Engagement	Pearson's correlation	1	0,799*	0,729**	0,586*	0,457**	0,453**
Organizational Identification	Pearson's correlation		1	0,812**	0,718*	0,351**	0,555**
Turnover Intention	Pearson's correlation			1	0,621*	0,266*	0,380**
Employee Commitment	Pearson's correlation				1	0,259*	0,302*
Organizational Citizenship Behavior	Pearson's correlation					1	0,323*
Internal Communication Satisfaction	Pearson's correlation						1

Annex X – Linear Regression between ICS and other Variables

	B	Sig
Work Engagement	0,514	<0,01
Organizational Identification	0,624	<0,01
Turnover Intention	0,450	<0,01
Employee Commitment	0,538	<0,01
Organizational Citizenship Behavior	0,275	<0,01

