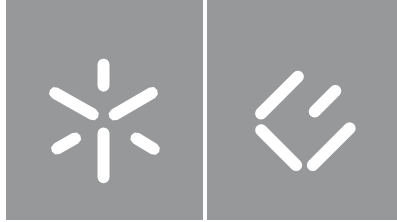


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Catarina André Campos Correia

**Do What's Never Been Done:
Auditoria à Comunicação Interna
Da FARFETCH**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Catarina André Campos Correia

**Do What's Never Been Done:
Auditoria à Comunicação Interna
Da FARFETCH**

Trabalho de Projeto
Mestrado em Gestão de
Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Ferreira

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho de projeto foi uma jornada longa, repleta de desafios, alegrias e frustrações que fará para sempre parte da pessoa e profissional que sou. Ainda que um processo por vezes solitário foi apenas possível com o contributo e apoio de um conjunto de pessoas a quem estou eternamente grata.

À Professora Doutora Ana Ferreira por aceitar embarcar nesta viagem comigo, pela orientação e suporte ao longo de todo o processo.

Ao meu Afonso Maria, por ser o meu companheiro de todas as viagens, mas especialmente pelo apoio e carinho que foram o melhor porto de abrigo mesmo nos momentos mais tumultuosos. Obrigada por acreditares pelos dois sempre que necessário.

À FARFETCH e à minha equipa por confiarem no meu trabalho e pelo espaço que me dão diariamente para crescer. Um agradecimento especial à Andreia e à Joanna, nada disto teria sido possível sem elas, o meu enorme obrigada.

Aos meus amigos, a família que escolhi, pelo apoio e pelos momentos que me permitiram manter o equilíbrio. À Silvia Marlene por todas as chamadas e por leres este trabalho de projeto mesmo eu não tendo pedido.

O maior agradecimento é aos meus pais pelo orgulho e apoio incondicional, por todos os sacrifícios e esforços, por celebrarem todas as minhas vitórias como vossas, por estarem presentes sempre e a qualquer momento. Tudo o que sou é graças aos valores que me incutiram e ao exemplo que estabeleceram. Serão para sempre o meu primeiro e grande amor.

Obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Do What's Never Been Done: Auditoria à Comunicação Interna da FARFETCH

RESUMO

O objetivo deste projeto consiste na auditoria à comunicação interna da empresa FARFETCH compreendendo aquilo que é o estado da arte da comunicação interna após a implementação de diversas novas iniciativas que melhor estruturam a matriz comunicativa da empresa.

Com este objetivo e seguindo uma metodologia de estudo de caso, foi feito um levantamento das iniciativas e canais de comunicação com curadoria da equipa e com maior peso e influência na organização. De seguida foi aplicado um questionário abrangendo a totalidade dos colaboradores da empresa tendo sido obtidas 358 respostas. Foram ainda desenvolvidos 4 grupos de foco somando um total de 20 participantes e 19 entrevistas a líderes seniores da organização.

A análise estatística descritiva dos resultados obtidos através do questionário permitiu concluir que o sentimento generalizado em relação à comunicação interna é extremamente positivo não tendo sido identificados problemas estruturais que comprometam o sucesso e crescimento da matriz comunicacional. As correlações encontradas neste âmbito são na sua maioria de fraca intensidade não tendo sido estabelecidas correlações de extrema relevância para as conclusões.

A análise dos grupos de foco e entrevistas permitiu identificar melhorias incrementais à matriz de comunicação que passam por simplificar a quantidade de canais existentes permitindo clarificar o propósito das várias iniciativas e mensagens permitindo à população uma visão mais clara sobre a matriz de comunicação.

Este estudo permite estabelecer o estado da arte da comunicação interna sendo uma base para a tomada de decisão da equipa. Permite ainda compreender a eficácia e identificar pontos de melhoria à condução da auditoria o que é determinante para uma posterior aplicação, permitindo o contínuo *assessment* da eficácia da Comunicação Interna na FARFETCH.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; auditoria;

Do What's Never Been Done: FARFETCH Internal Communications Audit

ABSTRACT

The goal of this project is to audit the internal communication of the company FARFETCH understanding what the state of the art of internal communication after the implementation of several new initiatives that better structure the communicative matrix of the company is.

With this objective and following a case study methodology, a survey was made of the initiatives and communication channels curated by the team and with greater weight and influence in the organization. Next, a questionnaire was applied to all the company's employees, and 358 answers were obtained. There were also developed 4 focus groups with a total of 20 participants and 19 interviews with senior leaders of the organization.

The descriptive statistical analyses of the results obtained through the questionnaire allowed us to conclude that the generalized feeling in relation to internal communication is extremely positive, and no structural problems were identified that compromise the success and growth of the communication matrix. The correlations found in this area are mostly of weak intensity, and no correlations of extreme relevance to the conclusions were established.

The analysis of the focus groups and interviews allowed us to identify incremental improvements to the communication matrix that include simplifying the number of existing channels, allowing us to clarify the purpose of the various initiatives and messages, giving the population a clearer vision of the communication matrix.

This study allows us to establish the state of the art of internal communication as a basis for the team's decision making. It also allows us to understand the effectiveness and identify points for improvement in the conduct of the audit, which is crucial for a subsequent application allowing the continuous assessment of the effectiveness of Internal Communication in FARFETCH.

Key Words: organizational communication; internal communication; audit

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE TABELAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	x
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2: APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	3
2.1 A FARFETCH	3
2.2 Necessidade de uma auditoria à Comunicação Interna	4
CAPÍTULO 3: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	6
3.1 Conceito e perspectivas	6
3.1.1 A Comunicação Organizacional integrada	7
3.2 A Comunicação Interna: conceito e importância	8
3.2.1 O Endomarketing	9
3.2.2 Fluxos de Comunicação	10
CAPÍTULO 4: A AUDITORIA À COMUNICAÇÃO	11
4.1 Conceito e características	11
4.2 Fases da auditoria	12
CAPÍTULO 5: METODOLOGIA	13
CAPÍTULO 6: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
6.1 Análise documental: Levantamento das iniciativas de Comunicação	16
6.2 Resultados do questionário	18
6.2.1 Correlações	32
6.3 Resultados dos grupos de foco	35

6.4 Resultados das entrevistas	37
CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
7.1 O sistema de CI da FARFETCH com base no registo das iniciativas e canais da empresa	40
7.2 A eficácia da CI da FARFETCH com base nos dados obtidos	40
7.3 Sugestões de melhoria ao nível da comunicação interna	42
7.4 Sugestões de melhoria ao nível da auditoria	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	50
Anexo 1: Questionário	50
Anexo 2: Guião orientador utilizado nos grupos de foco	56
Anexo 3: Guião orientador utilizado nas entrevistas	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Categoria 1 Grupos de Foco: Canais de Comunicação	36
Tabela 2. Categoria 2 Grupos de Foco: Conteúdo e Mensagens.....	37
Tabela 3. Categoria 1 entrevistas: Canais de Comunicação	37
Tabela 4. Categoria 2 entrevistas: Conteúdo e Mensagens	38
Tabela 5. Pilares de melhoria.....	42
Tabela 6. Plano ação do pilar simplificar	43
Tabela 7. Plano ação do pilar clarificar	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comunicação organizacional integrada.....	7
Figura 2. How frequently do you check the following channels per week?	19
Figura 3. How frequently do you attend the following events?	20
.Figura 4. Please rank how satisfied you are with the following channels?.....	21
Figura 5. Please rank the following channels with 1 being your preferred channel to receive information	22
Figura 6. Please rank how informed you are about the following topics	23
Figura 7. Which topics would you like to receive more information about?	23
Figura 8. I think the messages are.....	24
Figura 9. When I receive global communications in English, I... ..	25
Figura 10. I know where to go when I want to learn more about a certain topic	25
Figura 11. Please rank the following assets with 1 being your preferred to receive information	26
Figura 12. Please rate FARFETCH Live considering the following	27
Figura 13. Please rate My FARFETCH Pulse considering the following.....	28
Figura 14. Please rate My FARFETCH considering the following.....	29
Figura 15. Please rate Global Announcements Slack Channel considering the following	29
Figura 16. Please rate the FARFETCH People Workplace Group considering the following	30
Figura 17. Please rate the FARFETCH News Workplace Group considering the following	31
Figura 18. Correlações referentes aos canais	32
Figura 19. Correlações referentes ao nível de informação.....	33

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

CO Comunicação Organizacional

CI Comunicação Interna

GRH Gestão de Recursos Humanos

ICA International Communication Association

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

O projeto de investigação em causa visa apurar a eficácia da comunicação interna e o impacto dos vários canais comunicativos para os colaboradores, da plataforma líder mundial no mercado *online* de moda de luxo, FARFETCH. A comunicação interna é uma das dimensões que constituem aquilo que apelidamos de Comunicação Organizacional (CO) ou Comunicação nas Organizações, tema que se considera crucial para o sucesso de qualquer empresa.

O papel da comunicação é associado ao conceito de organização de forma inevitável (Ruão, 1999). Kunsch (2006, pp.167) refere que “sem comunicação, as organizações não existiriam”, pois, as organizações são formadas por pessoas que comunicam entre si e, através de processos interativos, tornam possível a consecução dos objetivos da organização.

A comunicação faz parte daquilo que é a essência do indivíduo. Ruão (1999) acredita ser através dela que se consegue reunir informação vital à sobrevivência e criar, manter relações sociais que influenciam o bem-estar físico e psicológico. Nasce da comunicação a capacidade do indivíduo se organizar e produzir bens e serviços necessários permitindo esta interação o surgimento da informação.

Kreps (1990, citado por Ruão 1999) define CO como:

O processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exógenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem. (p.5)

A informação desempenha um papel central na gestão empresarial sobretudo no domínio da *gestão de recursos humanos (GRH)*. A GRH é o resultado do reconhecimento progressivo de que os trabalhadores são efetivamente um recurso fundamental para o sucesso de qualquer organização (Ruão, 1999).

A GRH atual espelha a ideia de que a gestão das pessoas nas organizações reforça a competitividade da organização sendo necessária uma preocupação constante e transversal a todos os níveis hierárquicos (Ruão, 1999).

A relação entre a CO e o desenvolvimento dos vários processos da gestão e da GRH é enfatizada em vários estudos que abordam a comunicação organizacional e a estratégia da organização assumindo esta um papel importante na transmissão de informação, na criação de condições necessárias à formulação e criação da estratégia, permitindo o diálogo, a antecipação de reações, a determinação de necessidades e a compreensão dos interesses das audiências internas (Raupp & Hoffjann, 2012; Varey & White, 2000;

Yamauchi, 2001). Burke (1998: 3) vai mais além quando afirma que “a reputação de uma empresa é influenciada, se não determinada, pela eficácia do papel da comunicação corporativa”.

Este trabalho de projeto pretende através da elaboração de uma auditoria à comunicação interna da empresa FARFETCH, registar as várias iniciativas e canais de comunicação interna da empresa; realizar o levantamento e análise de dados para apurar a eficácia da comunicação; sugerir melhorias na comunicação interna da organização e por fim, identificar melhorias no próprio processo de auditoria.

Com vista a atingir os objetivos acima enumerados, procuramos numa primeira fase compreender o conceito de comunicação organizacional e a estruturação na qual se enquadra a comunicação interna. Procuramos compreender também as várias definições para comunicação interna e a sua importância na organização com referência ao endomarketing e aos vários fluxos de comunicação. Por fim, ao nível da revisão da literatura procuramos compreender quais as características e fases de uma auditoria.

No capítulo seguinte identifica-se a metodologia utilizada neste trabalho de projeto detalhando aquilo que são as formas de recolha de dados e respetivo propósito.

Em seguida é feita a análise dos vários dados por instrumento de investigação: análise documental, inquérito, grupos de foco e entrevista. Finalizando com as principais conclusões e recomendação à organização no que toca a melhorias ao nível da Comunicação Interna e do próprio processo de auditoria.

CAPÍTULO 2: APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Ao longo deste capítulo é feita a apresentação da organização em estudo, FARFETCH, com base nos seus sites corporativos e com menção à sua história, setor de atividade, missão e valores. É feita ainda a apresentação do problema que motivou este trabalho de projeto.

2.1 A FARFETCH

A FARFETCH é a plataforma líder mundial para a indústria da moda de luxo. A sua missão é ser a plataforma global para a moda de luxo, ligando criadores, curadores e consumidores. Fundada em 2007 por José Neves pelo amor à moda, e lançada em 2008, a FARFETCH começou como um mercado de comércio electrónico para boutiques de luxo em todo o mundo. Atualmente, o seu Marketplace liga clientes em mais de 190 países e territórios com artigos de mais de 50 países e mais de 1.400 das melhores marcas, boutiques e lojas de departamento do mundo, proporcionando uma experiência de compras verdadeiramente única e acesso à mais extensa seleção de luxo numa única plataforma.

Os negócios adicionais de FARFETCH incluem a Browns Fashion e Stadium Goods, que oferecem produtos de luxo aos consumidores e New Guards Group, uma plataforma para o desenvolvimento de marcas de moda globais constituindo assim aquilo que é o Grupo FARFETCH.

A empresa tem à data de hoje escritórios em 14 cidades – Braga, Dubai, Guimarães, Hong Kong, Lisboa, Londres, Los Angeles, Moscovo, Nova Iorque, Nova Deli, Porto, São Paulo, Shangai, Tóquio - somando um total de mais de 6000 colaboradores.

Valores e Cultura

A FARFETCH apresenta os seus 6 valores como os pilares e fundamentos da sua cultura sendo eles base comum e reconhecíveis em todas as suas iniciativas e práticas. A empresa apresenta como valores os seguintes, sem qualquer ordem específica:

- *Be Revolutionary:* Disrupt the status quo and embrace innovation with a curious mindset. Make courageous decisions, searching for new ways to shape the future.
- *Think Global:* Belong to a global community, working collectively as a united force. Welcome and respect everyone, creating an inclusive environment for all.
- *Be Human:* Be respectful and kind to yourself and the people around you. Trust each other's intent, resolve problems with empathy, and welcome mistakes as learning opportunities.

- *Be Brilliant*: Be unrivalled in everything you do, with passion and ambition. Ambiguity and complexity never stop you from going the extra mile.
- *Todos Juntos*: Act for the greater good of all teams, even when it's beyond your area of expertise. Foster positive actions in those around you and celebrate our shared achievements.
- *Amaze Customers*: Love and understand your customers, keeping them front of mind. Exceed their expectations by delivering unforgettable experiences.

2.2 Necessidade de uma auditoria à Comunicação Interna

Tal como várias empresas globais, devido à pandemia provocada pela COVID 19, a FARFETCH teve a necessidade de encerrar os seus escritórios em março de 2020 e colocar cerca de 80% dos colaboradores em trabalho remoto, cumprindo não só com a legislação imposta, mas também como forma de proteger os seus colaboradores. Apesar da dispersão geográfica e de várias equipas estarem já familiarizadas com formas de trabalho colaborativo à distância, essa necessidade passou a ser uma realidade transversal à grande maioria dos colaboradores.

O crescimento exponencial da empresa e este contexto pandémico tornaram estritamente necessário a introdução de novos e/ou melhorados mecanismos de comunicação interna que permitissem manter os colaboradores atualizados, mas também empenhados continuando a construir o sentimento de pertença e a estabelecer o diálogo apesar da distância. Neste âmbito foram lançadas, desde março de 2020, pela equipa de *people communications*, várias iniciativas de comunicação interna com os anteriores objetivos em mente.

Foi desenhada e lançada a *intranet* corporativa, uma *newsletter* quinzenal global e duas funcionais enviadas mensalmente para as equipas que constituem a área funcional de Tecnologia e a área funcional de Operações cuja dimensão assim o exige. Também se introduziram eventos virtuais para toda a empresa e para as áreas funcionais anteriormente mencionadas e foi desenvolvida uma curadoria de canais de Slack¹, uma ferramenta já utilizada pela empresa, mas agora com canais de anúncios e de perguntas e respostas. Igualmente foi introduzida a plataforma Workplace que funciona como uma rede social corporativa.

O *feedback* recolhido até ao momento relativo a estas iniciativas baseia-se, apenas, em interações informais e na experiência da equipa que implementa pequenas reformulações, consoante identifica lacunas ou pontos de melhoria.

¹ Plataforma de comunicação empresarial que oferece recursos no estilo Internet Relay Chat (IRC), incluindo salas de chat organizadas por tópico, grupos privados e mensagens diretas.

O crescimento da FARFETCH foi acompanhado pelo crescimento das várias regiões e consequentemente da comunicação desenvolvida localmente. Assim, é necessário um maior suporte por parte da equipa de comunicação interna neste âmbito, de forma a auxiliar os representantes de comunicação em cada região a desenvolver e entregar comunicações locais eficazes e alinhadas com a estratégia global. Esta tendência verificou-se também ao nível das restantes unidades de negócio do grupo FARFETCH (Browns, NGG e Stadium Good). Se até ao momento cada unidade manteve a sua independência ao nível da comunicação interna, o seu crescimento e desenvolvimento tornou clara a necessidade de integração numa mentalidade de grupo onde a informação é transmitida de forma clara e coerente entre empresas.

Considerando que “o primeiro passo no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação coerente é verificar o estado da saúde comunicativa de uma organização” (Hargie et al., 1996, p. 279) considera-se relevante e benéfico proceder a uma auditoria à comunicação interna que irá permitir à empresa, cerca de 12 meses após a implementação de uma série de medidas, compreender de que forma os colaboradores as receberam e perceberam. Permite ainda apurar quais as necessidades que prevalecem por endereçar, quais os ajustes necessários aos canais implementados e quais as tendências e preferências dos colaboradores. Tudo isto será a base para definir estratégias de comunicação para auxiliar a integração das unidades de negócio adquiridas pelo grupo FARFETCH e aconselhar de forma mais precisa a comunicação feita localmente pelas várias regiões e representantes locais. A questão de partida que irá orientar este projeto é: **“A comunicação interna na FARFETCH é eficaz?”**

Assim, pretende-se (1) fazer o registo objetivo das iniciativas e canais de comunicação interna da empresa; (2) realizar o levantamento de dados que permitam apurar a eficácia da comunicação; (3) sugerir melhorias, e (4) identificar melhorias no próprio processo de auditoria que permitam a sua aplicação mais eficaz em situações posteriores.

CAPÍTULO 3: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ao longo deste capítulo é feita a revisão literária sobre a Comunicação Organizacional (CO) analisando o conceito e diversas perspectivas fazendo referência à estruturação enquanto Comunicação Organizacional Integrada.

Compreendendo os fundamentos da CO, área mãe da Comunicação Interna (CI) e a sinergia que existe entre esta e os restantes sistemas de comunicação passa-se ao estudo do conceito e importância da CI nas organizações e quais os diferentes fluxos de comunicação neste âmbito.

3.1 Conceito e perspectivas

A comunicação e a organização representam duas realidades que devem ser compreendidas como intrinsecamente relacionadas e indissociáveis (Kunsch, 2006; Lima Rodrigues, 2013; Ruão, 2008; Weiler, 2010). Percecionando as organizações como compostas por pessoas, com os mais diversos universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo, implica por si só pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação (Kunsch, 2006).

Não sendo objetivo deste estudo fazer uma revisão detalhada das várias correntes e conceitos existentes no campo da CO, menciona-se, juntamente com a perspectiva de Kreps (1990, citado por Ruão 1999) que foca a CO numa lente de partilha de informação, três outras formas de caracterizar este fenómeno nas Organizações que permitem complementar e melhor compreender os diversos ângulos.

A definição de Comunicação Corporativa apresentada por Mumby (2012), traduz esta dimensão como “o processo de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais” (p. 38) tornando claro o seu enquadramento e importância numa organização.

Numa perspectiva mais instrumental, a comunicação corporativa pode ser caracterizada como “uma função de gestão que é responsável pela supervisão e coordenação do trabalho realizado por profissionais de comunicação em diferentes especialidades, tais como relações com os media, assuntos públicos e comunicação interna” (Cornelissen, 2014: 5). Cornelissen faz referência ainda a Van Riel (2006) que define a comunicação corporativa como “um instrumento de gestão através do qual todas as formas conscientemente utilizadas de comunicação interna e externa são harmonizadas da forma mais eficaz e eficiente possível” (p.49), de forma a criar “uma base favorável para as relações com grupos dos quais a empresa depende”.

Analisando as definições apresentadas, percebe-se a divisão entre o sistema de CO interno e externo (Krywalski Santiago, 2020; Lima Rodrigues, 2013; Ruão, 2008; Weiler, 2010). A distinção entre comunicação interna e externa como partes de um sistema aberto torna-se relevante com o surgimento do Modelo dos Sistemas Sociais em 1950 e com os estudos levados a cabo por autores como March e Simons, e Katz e Khan (Ruão, 2008). Esta estruturação assenta no tipo de comunicação e nos públicos-alvo a que se dirige. No caso da comunicação interna estes são os colaboradores da organização e, no caso da comunicação externa, todos os públicos externos, o que inclui, entre outros, os fornecedores, clientes, acionistas, consumidores (Lima Rodrigues, 2013).

Na secção 3.1.1 conseguimos compreender que esta estruturação, apesar de válida não tem de ser mutuamente exclusiva, existindo sinergias entre o sistema interno e o externo.

3.1.1 A Comunicação Organizacional integrada

As várias definições de Comunicação Organizacional analisadas traduzem a ideia de que trabalhar a comunicação no seio das organizações implica considerar a relação entre os indivíduos, departamentos, unidades e hierarquias e compreender que as dimensões internas e externas sofrem interferências e condicionamentos que as tornam complexas e não lineares (Cornelissen, 2014; Kunsch, 2006; Van Riel, 2006; Kunsch, 2002; Kreps, 1999).

É então relevante o conceito de Comunicação Organizacional Integrada que detalha a estruturação da CO em várias modalidades interligadas entre si (Figura 1).

Figura 1. Comunicação organizacional integrada



Fonte: Kunsch (2002, p.150)

Usando o modelo apresentado (Kunsch, 2002) a **comunicação mercadológica** tem como foco a venda e a imagem dos produtos e serviços prestados pela empresa. Comporta os setores de marketing e vendas e utiliza as ferramentas apontadas na Figura 1, propaganda, feiras e exposições, merchandising, marketing e venda direta, etc.

Já a **comunicação administrativa** tem como foco a imagem, não dos produtos e serviços, mas da própria organização perante a sociedade e consumidores. Comporta áreas como as relações-públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, o marketing social, entre outros.

A **comunicação interna** possibilita a relação entre a organização e os seus colaboradores incorporando naturalmente a comunicação administrativa apresentada anteriormente, mas também ferramentas da comunicação institucional e da comunicação mercadológica quando fazemos referência ao endomarketing ou marketing interno. Este tipo de comunicação não é então um sector estanque na organização, mas pelo contrário, ocorre paralelamente à circulação normal da comunicação dos restantes setores, permitindo o seu funcionamento eficaz.

3.2 A Comunicação Interna: conceito e importância

A Comunicação Interna (CI) é definida na teoria como o padrão de mensagens que é partilhado no seio de uma organização pelos diversos membros que interagem entre si. Esta interação permite estabelecer relações humanas que permitindo a troca de informação e experiências culminam na execução de tarefas que constituem a estratégia em si (Ruão, 2008; Kunsch, 2002). As ações de CI visam criar os canais de diálogo entre a organização e o seu público interno tendo como eixo principal a cultura da empresa (Melo, 2012).

A CI assume, então, um papel estratégico para o negócio permitindo “a construção de um universo simbólico que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa” (Curvello, 2012, p.13). Assim, uma CI eficaz é crucial para o sucesso da organização estando intrinsecamente relacionada com a capacidade de engajamento com os colaboradores, o empenho e a satisfação, o sentido de pertença, a reação à mudança, e a compreensão dos objetivos e cultura da empresa (Sousa Neto, 2016; Welch & Jackson, 2007).

Considerando que desenvolver o sentimento de compromisso e identificação dos colaboradores para com a sua organização é um dos grandes desafios no setor privado e no público (Johansen et al., 2012), a eficácia da CI representa uma ferramenta valiosa para retenção de talento e competitividade no mercado.

Melo (2012, p.173) considera as seguintes ferramentas como as principais, na comunicação interna:

- Jornal interno, revista e newsletter cumprindo propósitos semelhantes com variações ao nível do formato (impresso ou digital), design e detalhe do conteúdo;
- Folhetos colocados em locais estratégicos;
- Intranet;
- Manuais que reforçam procedimentos e conceitos;
- Vídeos utilizados para assuntos que devem ser repetidos sendo que nesta categoria consideram-se os eventos;

3.2.1 O Endomarketing

Kotler (2003) define Marketing como a arte de escolher mercados-alvo, conquistar e reter clientes através da criação e comunicação de valor acrescido para os clientes. Acrescentando que o sucesso de um plano de marketing está intrinsecamente relacionado com os colaboradores sendo estes os seus principais responsáveis.

Assim, Kotler defende a aplicação deste *mindset* em relação ao público interno de uma organização considerando-os prioritários e como clientes. Desta forma, a organização funcionará visando a satisfação dos seus empregados enquanto clientes internos. Kotler (2003) defende então o desenvolvimento de um plano de marketing interno que procura satisfazer estas mesmas necessidades podendo este ser chamado de endomarketing.

O endomarketing surge como a aplicação do *mindset* e práticas do marketing tradicional nos públicos internos visando a sua satisfação, procurando atrair e reter. Assume-se como um instrumento da gestão que permite engajar e fidelizar os colaboradores naquilo que é a cultura da empresa resultando em última instância numa melhor performance (Ribeiro, 2008; Brum, 2007; Tachizawa, Ferreira & Fortuna, 2006).

Comunicação interna e endomarketing, apesar de serem frequentemente utilizados como sinónimos, são na verdade conceitos diferentes ainda que intrinsecamente relacionados e coabitantes. Enquanto a comunicação interna procura explorar o diálogo e a interação humana criando os canais necessários, onde o foco está nas relações, o endomarketing procura reforçar a imagem da empresa no seio dos empregados

para que estes se sintam motivados e envolvidos. Aqui o foco está na percepção interna da empresa e na sua influência no ciclo de vida do colaborador, impactando consequentemente os resultados a que se propõe obter (Ochoa, 2014).

Se visualizarmos a comunicação interna como o grande ecossistema de interação dos colaboradores, o endomarketing surge de forma mais pontual sobre a forma de campanhas, eventos, entre outros utilizando e alimentando aquilo que são os canais de comunicação usuais. Como mencionado anteriormente, conceitos diferentes que coabitam e estão intrinsecamente relacionados.

3.2.2 Fluxos de Comunicação

Considerando que uma organização comporta uma hierarquia e diversos níveis de atuação, o Sistema de Comunicação Interna comporta diferentes formalidades e fluxos comunicativos (Kunsch, 2002; Lima Rodrigues, 2013; Ruão, 2008; Sousa Neto, 2016).

A CI pode ser formal e informal. A formal comporta canais oficialmente enquadrados na estrutura da organização. Por outro lado, a informal emerge da interação das relações sociais entre os indivíduos e utiliza canais que complementam a informação oficial e geram a troca de informação (Silva, 2009). Enquanto esta última apresenta uma estrutura simples emergente das interações naturais, a CI formal pode ser classificada segundo diferentes fluxos com características e comportamentos mais próprios.

A CI formal processa-se de forma vertical com fluxos de comunicação ascendentes quando a informação e o *feedback* acontecem de baixo para cima, dos colaboradores para as chefias, dos níveis mais baixos para os mais altos da organização ou descendentes, quando o contrário acontece, e a comunicação decorre da gestão de topo para os níveis inferiores na hierarquia (Kunsch, 2002; Postmes et al., 2001 cit. em Ruão, 2008; Silva, 2009; Sousa e Melo, 2006 cit. em Sousa Neto, 2016).

Neste tipo de CI, quando a interação se dá entre o mesmo nível hierárquico estamos perante um fluxo comunicacional horizontal que permite o desenvolvimento das relações interpessoal, a cooperação e a coordenação (Kunsch, 2002; Silva, 2009). Este tipo de comunicação pode acontecer de forma transversal ou longitudinal quando o fluxo de comunicação acontece entre níveis hierárquicos diferentes sem que exista uma relação de subordinação entre eles (Kunsch, 2002; Silva, 2009).

Kunsch (2002) refere ainda a existência de um fluxo circular com expressão em organizações informais que comporta todos os níveis hierárquicos da organização sem se ajustar aos fluxos tradicionais anteriormente mencionados.

CAPÍTULO 4: A AUDITORIA À COMUNICAÇÃO

Ao longo deste capítulo é feita a revisão literária ao nível do processo de auditoria procurando compreender em que consiste uma auditoria, quais as suas características e quais as diferentes fases pelas quais este trabalho de projeto se guia.

4.1 Conceito e características

A auditoria de comunicação traduz o método utilizado para efetuar uma análise ao estado da comunicação (Lima Rodrigues, 2013) particularmente útil para a investigação em Ciências Sociais por comportar técnicas de recolha de dados que conjugam quer dados quantitativos, quer qualitativos (Ruão, 2008).

Para além das Ciências Sociais, as auditorias podem ser utilizadas em várias áreas, sendo tradicionalmente associadas ao ramo financeiro (Cunha, 2018). Independentemente do ramo em que são utilizadas, as auditorias, segundo Hargie et al. (1993), mantêm uma grande parte das suas características. As auditorias permitem:

- (1) A acumulação de informação essencial à organização a partir daquilo que é o diagnóstico feito;
- (2) A criação de sistemas de gestão, isto é, a partir da auditoria dá-se a criação dos sistemas que visam controlar o fluxo de informação e os recursos;
- (3) Apurar responsabilidades pelo fluxo de informação, ou seja, se a informação vital para a organização não estiver a chegar aos seus alvos, conseguimos compreender onde está o bloqueio e resolvê-lo.

Hargie *et al.* (2002) consideram que as auditorias podem ser aplicadas visando a análise do tipo de clima comunicacional e o seu impacto no funcionamento mais amplo de uma determinada organização. Assim, aplicada à comunicação, uma auditoria deve ser capaz de dizer quais os pontos fortes de comunicação e o que precisa de ser melhorado, a clareza com que as mensagens são comunicadas, o que pensam os seus colaboradores dos canais de comunicação, se os meios de comunicação são bem-sucedidos e se a comunicação está alinhada com a estratégia global da organização (Vahouny, 2009).

4.2 Fases da auditoria

A forma como uma auditoria é conduzida é flexível podendo ser adaptada à realidade da organização em causa (Lima Rodrigues, 2013). Não existindo aquilo que é uma estrutura formal obrigatória, a condução da auditoria à comunicação interna na FARFETCH seguirá as fases estabelecidas pelos autores Hergie e Tourish (2009):

(1) Numa primeira fase é necessário envolver a gestão de topo de forma a envolver os vários líderes e facilitar a disseminação de informação *top-down*. Assim, considera-se relevante a realização de uma reunião com a equipa executiva de forma a clarificar os objetivos da auditoria e a condução da mesma.

(2) De seguida, é necessário fazer a preparação da organização para o momento de auditoria, explicando de forma clara quais os procedimentos que irão ser levados a cabo e com que objetivo. Este momento deve ser feito por alguém com autoridade na organização para conferir seriedade à auditoria.

(3) Segue-se o momento de recolha de dados, parte central da auditoria. No capítulo seguinte irá ser feita a análise, em maior detalhe, das ferramentas escolhidas para a condução da recolha de dados.

(4) A última etapa de uma auditoria, segundo os autores, é a análise e elaboração das principais conclusões que irão potenciar as mudanças e ajustes no sistema de comunicação da organização.

CAPÍTULO 5: METODOLOGIA

Este trabalho de projeto segue uma metodologia de estudo de caso sendo o objeto de estudo único e complexo, neste caso uma organização, que é estudada no seu estado natural recorrendo a uma diversidade de métodos de investigação com o objetivo de generalizar as conclusões a outros cenários semelhantes (Heale & Twycross, 2018; Johansson, 2007).

Com base nas 4 fases da auditoria anteriormente identificadas, ao nível da primeira e segunda, correspondentes à preparação dos líderes e da organização, a auditoria e respetivos objetivos e metodologia foram apresentados à equipa de liderança em reuniões para o propósito e à organização num evento global com possibilidade de esclarecimento de dúvidas.

A terceira fase diz respeito à **recolha de dados** sendo esta a principal e mais importante para o trabalho de projeto. Uma das principais características do estudo de caso é a sua capacidade de relacionar e conjugar não só diferentes métodos de investigação como a sua própria natureza, quantitativa e qualitativa, de forma a apurar e triangular vários ângulos da mesma questão (Johansson, 2007). Nesta linha de pensamento foram escolhidos os seguintes instrumentos de recolha de dados: análise documental, questionário, grupos de foco e entrevistas.

(1) A **análise documental** parte de diversas apresentações corporativas, acesso à intranet e diferentes eventos da organização² o que permitiu o levantamento objetivo das iniciativas e canais utilizados na dia-a-dia da FARFETCH e base do desenvolvimento de todos os outros métodos de investigação.

(2) O **questionário** desenvolvido para este estudo tem por base o já existente questionário da International Communication Association (ICA), o *ICA Audit Survey* (Hargie & Tourish, 2009) que está dividido em oito secções: (1) quantidade de informação recebida e quantidade desejada; (2) quantidade de informação enviada e quantidade desejada; (3) quantidade de follow-up e quantidade desejada; (4) quantidade de informação recebida de diversas fontes e quantidade desejada; (5) quantidade de informação recebida de diversos canais e quantidade desejada; (6) pontualidade na transmissão de informações; (7) relações organizacionais; e (8) satisfação com os resultados organizacionais (Hargie & Tourish, 2009). Como é possível aferir, apesar de ser um inquérito extremamente completo, é também mais extenso e implica um maior envolvimento da organização na sua administração.

² Por motivos de confidencialidade esta documentação não é referida na bibliografia.

Considerando que a FARFETCH iniciou em abril do ano corrente um inquérito sobre *well-being* que será administrado em 4 fases diferentes ao longo do ano de 2021 e 2022, será feita uma adaptação do questionário de ICA de forma a diminuir a sua extensão, permitindo uma experiência mais leve para o colaborador e consequentemente uma taxa de resposta mais elevada e uma amostra mais expressiva.

O questionário desenvolvido (Anexo 1) respeita os pilares do ICA estando dividido em 3 secções: canais, conteúdo e iniciativas específicas com diversas questões cuja resposta se baseia na sua maioria numa escala de Likert.

A aplicação do questionário resultou num total de 358 respostas. Apesar do total de colaboradores ter variado ao longo do mês em que foi divulgado o mesmo, podemos estimar a cobertura de aproximadamente 6.5% da população em causa. Consideram-se as 358 respostas diversas e com representatividade de todos os departamentos existentes na organização destacando-se o departamento tecnológico com 29,3% das respostas, o departamento de operações com 14,8% e o departamento de recursos humanos, designado por *people team*, com 11,5%. A amostra cobre todas as regiões onde existem colaboradores alocados com destaque para Portugal com 64,2% das respostas e Reino Unido com 14%, coerente com a distribuição geográfica e dimensão das equipas por país. Por fim, as respostas obtidas são diversas do ponto de vista de senioridade na organização sendo que 65,9% da amostra trabalha na FARFETCH há mais de 5 anos.

Ao questionário foi adicionada a realização de grupos de foco (Anexo 2) e entrevistas (Anexo 3). De acordo com Sousa e Santos (2020) a abordagem qualitativa permite compreender a complexidade e os detalhes com base nas representações em que os indivíduos se colocam face o ambiente ou aspeto a ser estudado. Seguindo a lógica do projeto em causa e segundo Câmara (2013) a pesquisa qualitativa,

“(..) quando utilizada a posteriori auxilia a aprofundar e melhorar a qualidade da interpretação, amplia o entendimento sobre o objeto de estudo e esclarece os dados quantitativos, pois capta as nuances da percepção dos entrevistados para ampliar a compreensão da realidade vivida pelos respondentes e aprofunda a questão de como as pessoas percebem os fenômenos estudados” (p.180).

(3) A realização dos **grupos de foco** surge então como forma complementar ao questionário sendo possível através dos quais decodificar e aprofundar as respostas dadas no questionário (Cunha, 2018) abrindo o tema para discussão.

Pretende-se que, tal como mencionado por Krueger e Casey (2000), que os grupos sejam pequenos para que os participantes se sintam confortáveis para partilhar a sua opinião, mas com dimensão suficiente para se encontrar variedade de considerações e fomentar assim a discussão. (p.7) Neste âmbito, procura-se ainda garantir diversidade de regiões, níveis de senioridade e longevidade na empresa.

Foram realizados 4 grupos de foco cuja participação dependeu de uma inscrição voluntária e aberta a qualquer pessoa da organização. Contabilizam-se 20 participantes no total que cobrem 5 regiões e 6 departamentos distintos.

As sessões com duração de 1 hora foram semi diretivas com base no guião presente em anexo 2 e composto por três questões: (1) qual a tua opinião sobre os nossos canais de comunicação considerando frequência de uso, linguagem, clareza do conteúdo e formato; (2) quais os tópicos que consideras mais interessantes e relevantes e (3) quais os tópicos que gostarias de receber mais informação.

Para auxiliar a conversa nas duas últimas questões, foram apresentadas aos participantes dos grupos de foco as 10 categorias de conteúdo já utilizadas anteriormente nos questionários (*Company strategy, sustainability, well-being, etc.*).

(4) Procedeu-se ainda à aplicação de **entrevistas** a alguns dos líderes seniores da organização. A realização de entrevistas permitiu recolher feedback de indivíduos em posições de liderança com influência sobre as equipas adjacentes sendo muitas vezes crucial o seu papel como *drivers* de comunicação considerando-se assim um complemento aos grupos de foco realizados.

Foram realizadas 19 entrevistas a líderes sénior da organização com representatividade de 5 regiões e 5 departamentos. Cada sessão com uma duração de 30 minutos foi desenvolvida de forma semi diretiva com base no guião presente em anexo 3 e composto por duas questões: (1) qual a tua opinião sobre os nossos canais de comunicação considerando frequência de uso, linguagem, clareza do conteúdo e formato e (2) qual a tua opinião em relação ao conteúdo desenhado especificamente para os líderes sénior da organização.

CAPÍTULO 6: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao longo deste capítulo é feita a análise da recolha de dados por método quantitativo seguindo a ordem apresentada no capítulo anterior: análise documental, questionário, grupos de foco e entrevistas.

6.1 Análise documental: Levantamento das iniciativas de Comunicação

Inicia-se o processo de investigação com o levantamento objetivo de todas as iniciativas impulsionadas pela equipa de Comunicação de forma a enquadrar no âmbito dos fluxos comunicacionais identificados na revisão da literatura e construir de forma sólida o inquérito e guiões a suportar as entrevistas e os grupos de foco. Este levantamento permite compreender os diversos canais utilizados pela organização de forma genérica – Email, Slack, etc. - e as características das várias iniciativas em concreto, o que irá suportar toda a investigação.

FARFETCH Live! é um evento/reunião global, realizada de 15 em 15 dias com uma duração de, no máximo, uma hora. A rotina com o intuito de aproximar a equipa de liderança das várias equipas, clarificando e apresentando temas estratégicos e com relevância para o negócio.

O evento é aberto a toda a organização e fomenta a interação instantânea com a possibilidade de Q&A (questões e respostas) em todas as sessões. Os vários colaboradores são convidados e incentivados a colocar as suas reações, preocupações e questões num canal de Slack aberto, garantindo resposta quer ao vivo durante a sessão, quer de forma assíncrona diretamente no canal.

Com base nos diversos fluxos comunicacionais identificados na revisão da literatura, posiciona-se esta rotina como um fluxo circular, característica das organizações informais e que não se adequa exatamente a nenhuma das formas de comunicação interna formal ou informal tradicionalmente identificadas. Considera-se que, aquando da apresentação de conteúdos durante a sessão, podemos verificar um tipo de comunicação interna formal com fluxo descendente. De forma complementar, com a possibilidade de questões e respostas e recolher de feedback em tempo real, o fluxo torna-se então ascendente podendo entre os vários colaboradores ser estabelecidas interações informais e orgânicas. Assim, a classificação de fluxo circular considera-se o mais adequado.

My FARFETCH Pulse é uma *newsletter* global que cobre todas as áreas da organização e é enviada por email de 15 em 15 dias. O formato obedece a uma série de secções – *Main Story, To Do List, Good to Know, Customer Spotlight, Meet the Team, You Might Have Missed, What's Coming Next* – alimentadas com conteúdos variados das diversas áreas do negócio.

Com base nos diversos fluxos comunicacionais identificados na revisão da literatura, posiciona-se esta rotina como formal com fluxo horizontal longitudinal dando-se entre níveis hierárquicos diferentes sem que exista uma relação de subordinação entre eles.

My FARFETCH é a designação dada à *intranet* utilizada pela organização onde os colaboradores podem encontrar toda a informação relevante para o seu percurso profissional, desde pilares estratégicos a organograma da liderança, valores, políticas, benefícios, entre outros. Contém ainda, na homepage, um local dedicado a notícias e *feeds* que direcionam para as redes sociais da empresa. O conteúdo é atualizado consoante necessidade pela equipa de Comunicação.

Com base nos diversos fluxos comunicacionais identificados na revisão da literatura, posiciona-se esta rotina como formal com fluxo descendente estando a maioria do conteúdo relacionado com a disponibilização de informação proveniente dos níveis hierárquicos mais elevados e estratégicos da organização.

Town Hall. A FARFETCH é uma empresa pública, cotada em bolsa desde 2018. Assim, trimestralmente a empresa apresenta formalmente resultados económicos perante o mercado. Seguido este momento, existe a realização de uma reunião denominada de *Town Hall* onde o CEO (*Chief Executive Officer*) da empresa em conjunto com o CFO (*Chief Financial Officer*) e outros da equipa de liderança quando relevante, apresentam de forma transparente e clara os principais pontos económicos e os impactos para a organização.

Neste momento, à semelhança com o que acontece no FARFETCH Live! existe a possibilidade de Q&A (questões e respostas) de forma síncrona e assíncrona. No entanto, pela natureza do evento, conteúdo partilhado e apresentadores, considera-se um fluxo formal descendente com um foco claro na transmissão de informação estratégica e financeira do nível hierárquico mais alto da organização para os restantes níveis.

#global_announcements. A organização utiliza a plataforma Slack como meio de comunicação instantâneo utilizado diariamente pelos colaboradores. Nesta ótica e com base nas funcionalidades da plataforma, a equipa avançou com a criação de um grupo global que agrega todos os colaboradores e se destina à publicação de anúncios com elevada relevância para a organização exigindo assim uma comunicação mais urgente do momento que capte a atenção naquele momento não podendo esperar por um evento ou newsletter.

Analisando os conteúdos partilhados e o propósito do canal em específico, considera-se, com base nos fluxos comunicacionais identificados na revisão da literatura, um tipo de comunicação interna formal com fluxo descendente focando a transmissão da informação dos níveis hierárquicos mais elevados para a restante organização.

Se olharmos para aquilo que é o Slack como plataforma apenas cujas funcionalidades permitem o envio de mensagens instantâneo, criação de grupos privados, reação com emojis e comentários em forma de *thread* então pode ser visto como um canal que permite a comunicação interna informal.

Workplace é uma rede social corporativa com uma experiência semelhante à do Facebook e utilizada pela FARFETCH a nível global. No âmbito do Workplace a organização incentiva a partilha de conteúdos orgânicos e a interação com grupos específicos com curadoria da equipa sendo eles o **FARFETCH People**, direcionado para uma estratégia de endomarketing que fomente o sentimento de pertença, e o **FARFETCH News** direcionado para a partilha de peças de comunicação externa relacionadas com a indústria da moda e tecnológica. A plataforma permite reações, comentários e partilhas de forma orgânica e semelhante a uma rede social tradicional.

Com base na revisão literatura posiciona-se o Workplace como um fluxo circular, característico das organizações informais e que não se adequa exatamente a nenhuma das formas de comunicação interna formal ou informal tradicionalmente identificadas. Consideram-se as publicações com curadoria da equipa de comunicação e apoiadas na estratégia um tipo de comunicação formal com fluxo horizontal longitudinal dando-se entre níveis hierárquicos diferentes sem que exista uma relação de subordinação entre eles. Já a possibilidade de interação entre os membros e a publicação de conteúdo mais orgânico pelos mesmos pode facilmente ser considerado comunicação informal.

Por fim, a **FARFETCH TV** tal como o próprio nome indica, diz respeito à televisão corporativa da organização. Vários ecrãs encontram-se posicionados em locais estratégicos nos escritórios como a zona de refeição ou locais de lazer passando vários conteúdos que reforçam as mensagens partilhadas nos restantes canais anteriormente analisados. Esta iniciativa iniciou pouco antes da pandemia o que condicionou não só a sua expansão mas o seu desenvolvimento com impacto. Atualmente, este projeto encontra-se ativo apenas em alguns escritórios reconhecendo que os mesmos estiveram fechados os últimos, aproximadamente, dois anos de pandemia.

Com base nos diversos fluxos comunicacionais identificados na revisão da literatura, posiciona-se esta rotina como formal com fluxo horizontal longitudinal dando-se entre níveis hierárquicos diferentes sem que exista uma relação de subordinação entre eles.

Para efeitos desta auditoria identifica-se à priori uma dificuldade em avaliar este canal com eficácia pelas limitações já identificadas. Nem toda a população tem acesso ao mesmo e aqueles que têm, viram-se privados de usufruir logo após a sua implementação não existindo tempo de habituação. Ainda assim, será incluído nos instrumentos de investigação.

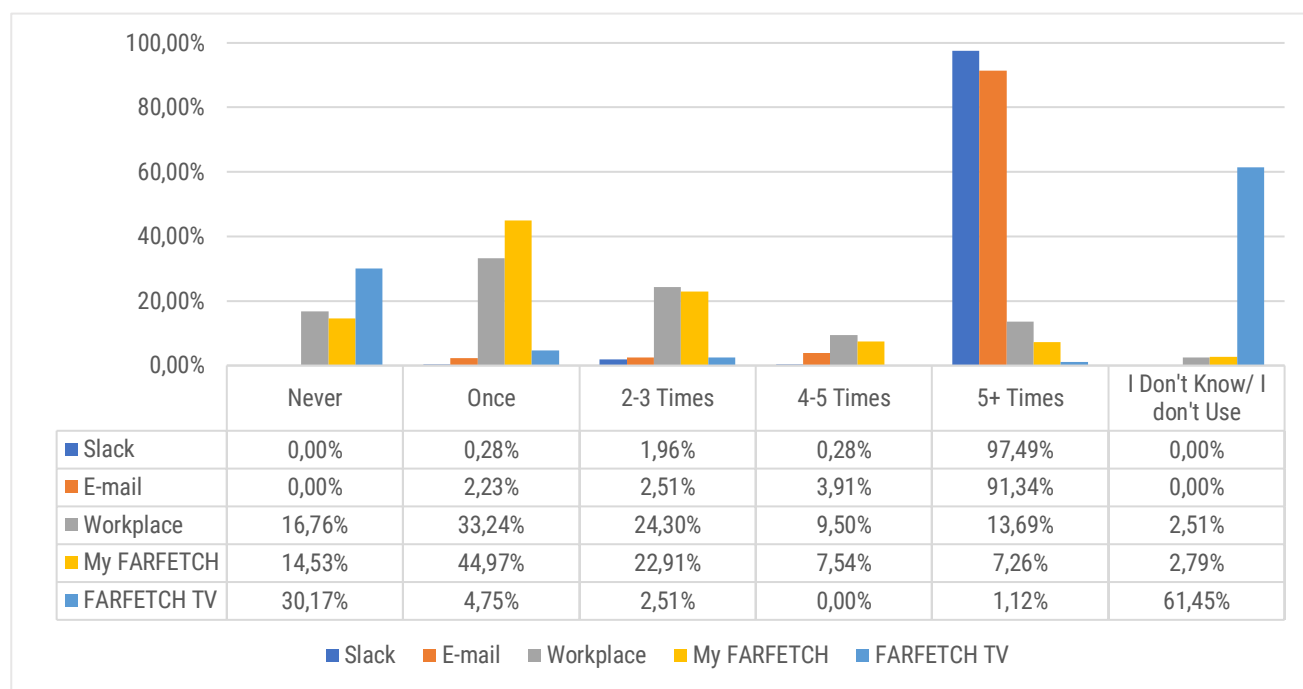
6.2 Resultados do questionário

O questionário aplicado, anexo 1, está dividido em (1) canais com questões relacionadas com as plataformas e sistemas de comunicação em concreto e hábitos de uso e preferências da audiência; (2) conteúdo com questões relacionadas com as mensagens e a forma como a comunicação é construída e apresentada cobrindo os diversos tópicos e (3) iniciativas específicas onde se procura apurar de forma mais concreta os níveis de satisfação das ações já aplicadas e descritas no subcapítulo 5.1.

As categorias definidas no questionário, canais e conteúdo, acompanham a aplicação dos restantes métodos de recolha de dados e funcionam como âncora de análise permitindo mais tarde a articulação dos diversos resultados em conclusões e recomendações mais precisas e concretas.

Ao nível dos canais, tal como representado na figura 2, é possível aferir que o email e o *slack* são os canais cuja amostra consulta numa base diária, seguidos da intranet, *My FARFETCH*.

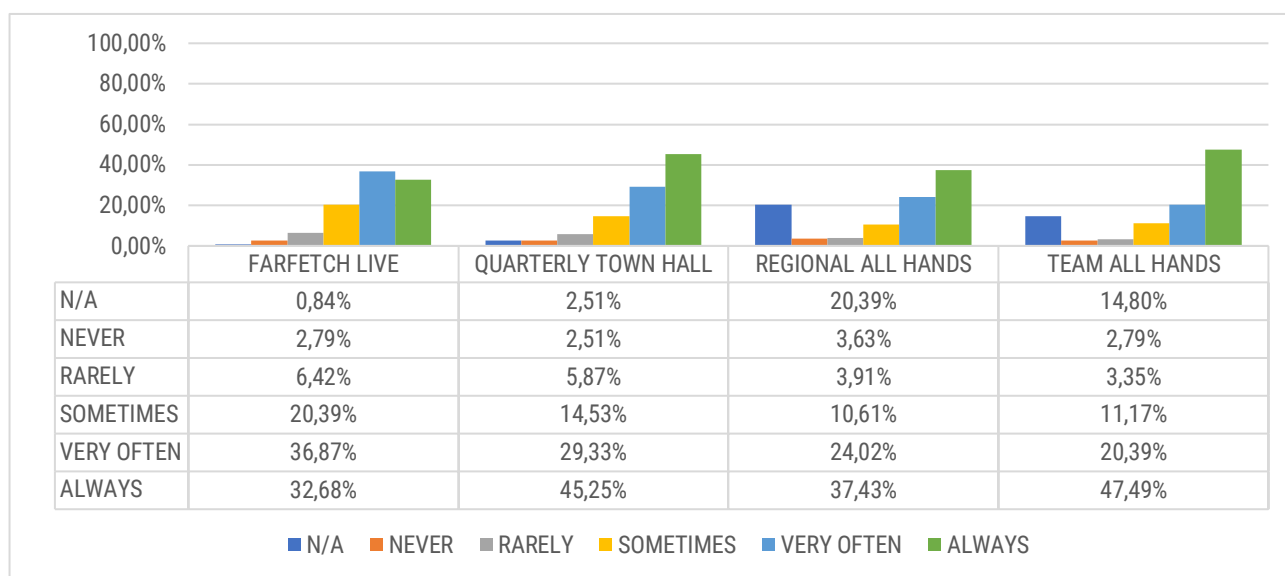
Figura 2. How frequently do you check the following channels per week?



Fonte: Autoria própria

Quando questionado a frequência com que assistem aos principais eventos promovidos globalmente pela organização (figura 3), analisando os resultados cumulativos das categorias “*always*” (sempre) e *very often* (com muita frequência) a amostra demonstra elevadas taxas de assistência tal como é possível aferir na imagem 3 – superior a 60%, maioria absoluta, para todos os eventos.

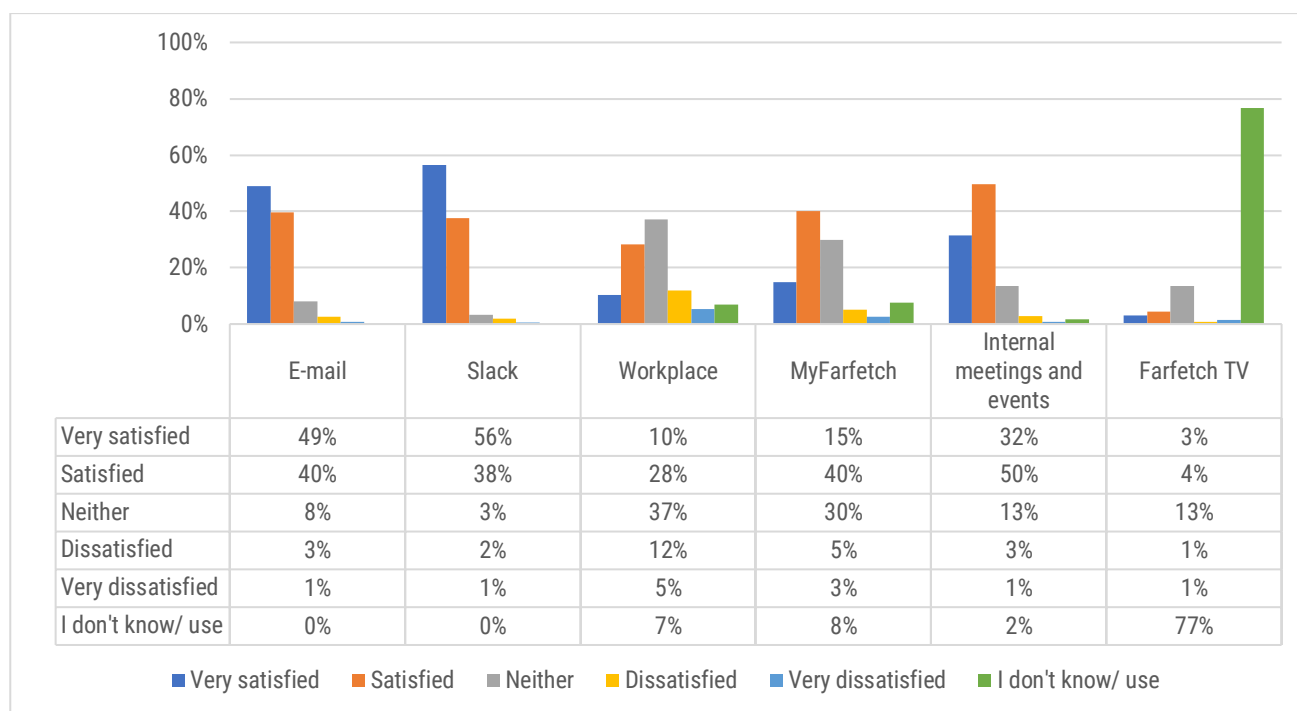
Figura 3. How frequently do you attend the following events?



Fonte: Autoria própria

Como mostra a figura 4, em relação à satisfação com os diversos canais, “*very satisfied*” (Muito satisfeito) e “*satisfied*” (satisfeito) foram as respostas mais frequentes em relação ao email, slack e reuniões internas e eventos. Workplace teve a percentagem mais elevada de respostas na categoria de “*neither*” (sem opinião) o que pode indicar que a ferramenta não é utilizada o suficiente para formar uma opinião sólida. Mais de 50% dos utilizadores estão “*satisfied*” (satisfeitos) ou “*very satisfied*” (muito satisfeitos) com a intranet, My FARFETCH. No entanto, para este canal, a opção “*neither*” (sem opinião) tem uma representatividade de 30% o que pode indicar uma conclusão semelhante ao *workplace* – a utilização não é frequente o suficiente para uma opinião sólida. Por fim, 77% da amostra não utiliza ou conhece a FARFETCH TV o que pode ser explicado por este canal estar apenas disponível para alguns escritórios, fechados durante a pandemia.

.Figura 4. Please rank how satisfied you are with the following channels?



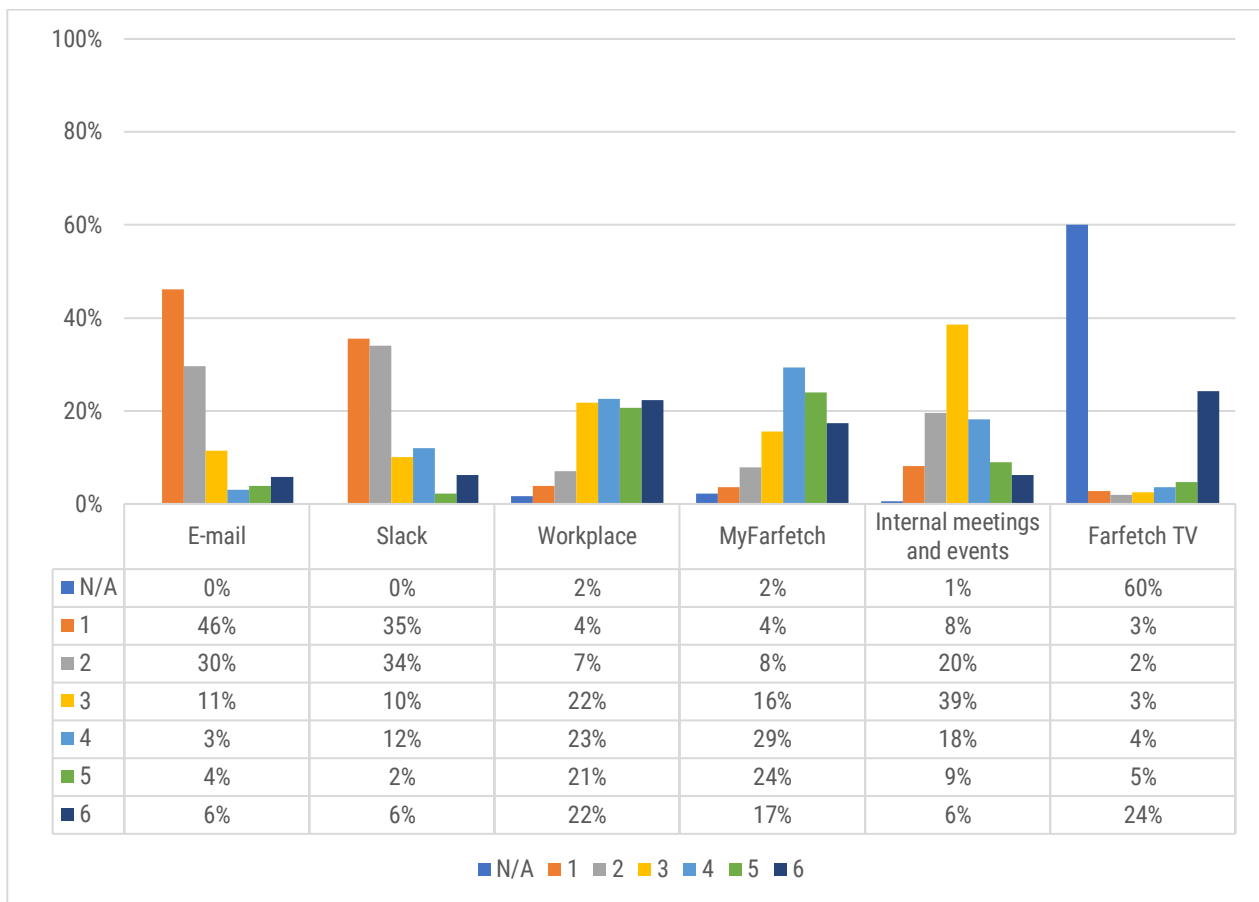
Fonte: Autoria própria

Ao analisarmos os resultados cumulativos obtidos a partir da questão *“Please rank the following channels with 1 being your preferred channel to receive information”* (Por favor classifique os seguintes canais, sendo 1 o seu canal preferido para receber informação (figura 5), conseguimos posicionar os canais na seguinte hierarquia:

- 1º Email (165 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 46%)
- 2º Slack (127 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 35%)
- 3º Reuniões e eventos (29 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 8%)
- 4º Workplace (14 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 4%)
- 5º My FARFETCH (13 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 4%)
- 6º FARFETCH TV (10 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 3%)

As conclusões referentes ao gráfico da figura 5, estão em conformidade com os resultados obtidos ao nível da satisfação e frequência de uso com a indiscutível soberania do email e do slack e com a clara incerteza ao nível sobretudo do Workplace e do My FARFETCH (intranet).

Figura 5. Please rank the following channels with 1 being your preferred channel to receive information



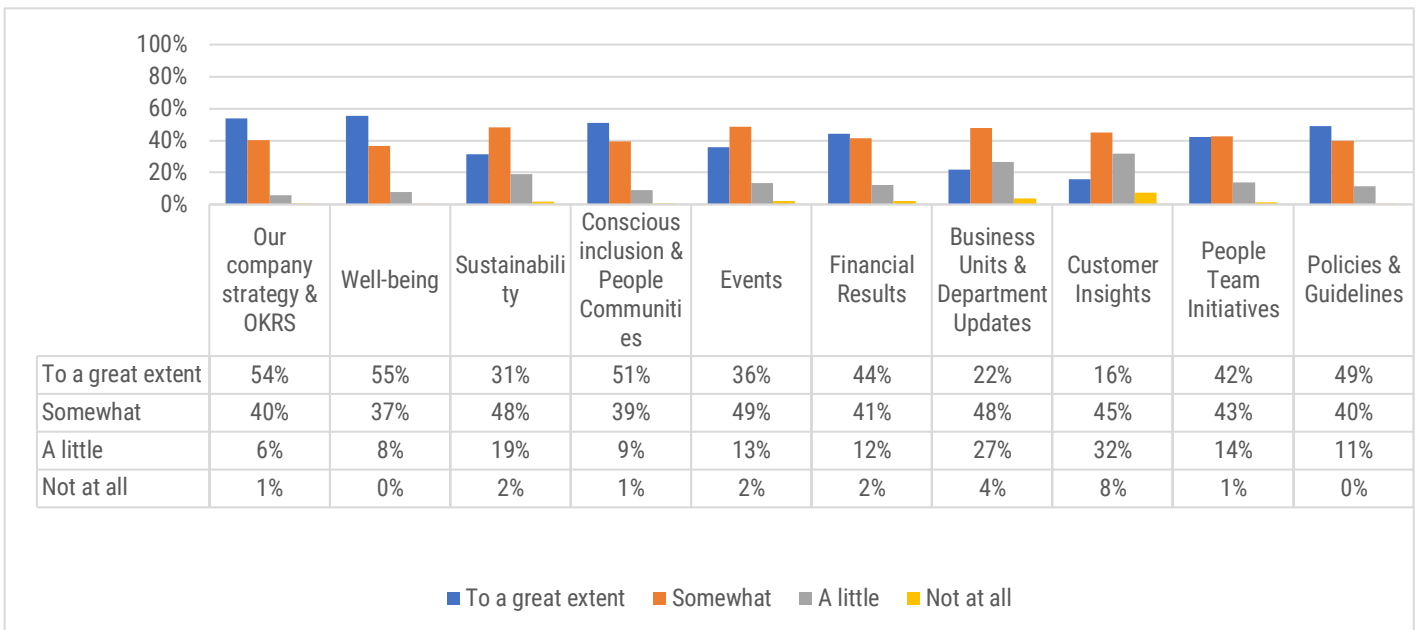
Fonte: Autoria própria

Ao nível do conteúdo, procurou-se primeiramente compreender o grau de informação relativo aos principais tópicos abordados pela organização.

Analisando os resultados cumulativos das categorias *“To a great extent”* (Muito informado) e *“Somewhat”* (Algo informado), o gráfico da figura 6 mostra-nos os três temas sobre os quais as pessoas estão mais informadas:

- Estratégia e objetivos estratégicos (336 pessoas numa amostra de 358: 94%)
- Well-being (329 em 358: 92%)
- Diversidade e inclusão (324 em 358: 91%)

Figura 6. Please rank how informed you are about the following topics

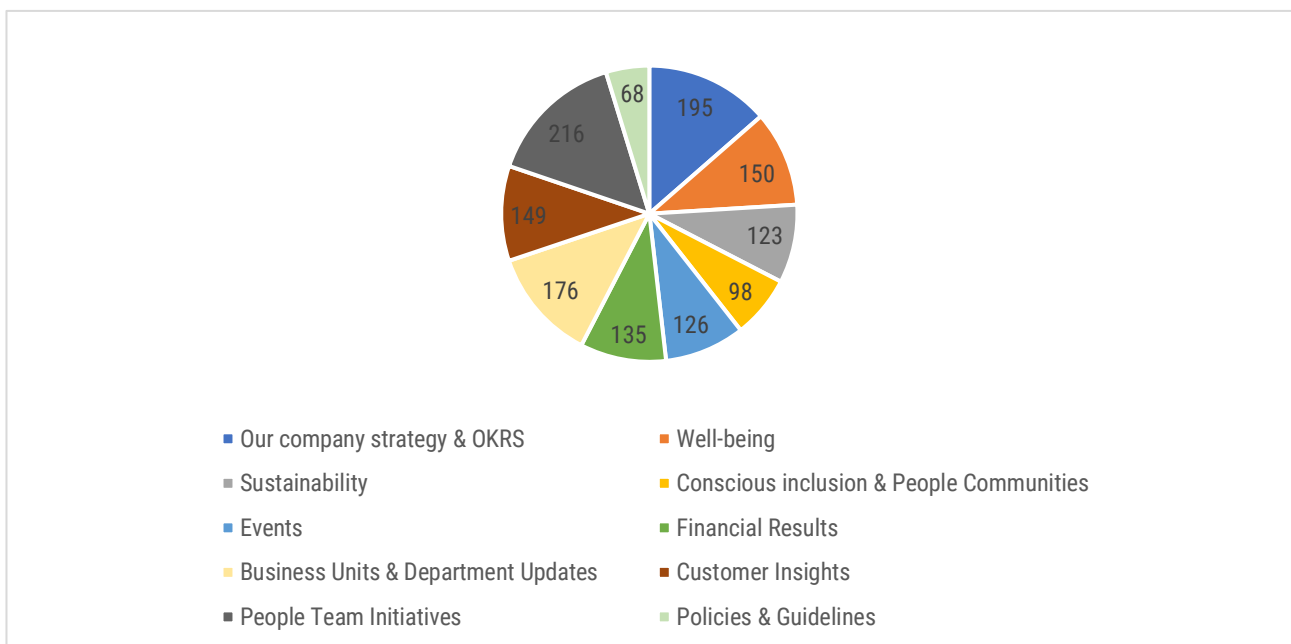


Fonte: Autoria própria

Com base no mesmo gráfico, os temas que apresentam maior resultado cumulativo nas categorias “Not at all” (nada informado) e “a little” (um pouco informado) são:

- Informações relacionadas com o cliente (141 em 358: 61%)
- Informações relacionadas com os departamentos e unidades de negócio (249 em 358: 70%)

Figura 7. Which topics would you like to receive more information about?



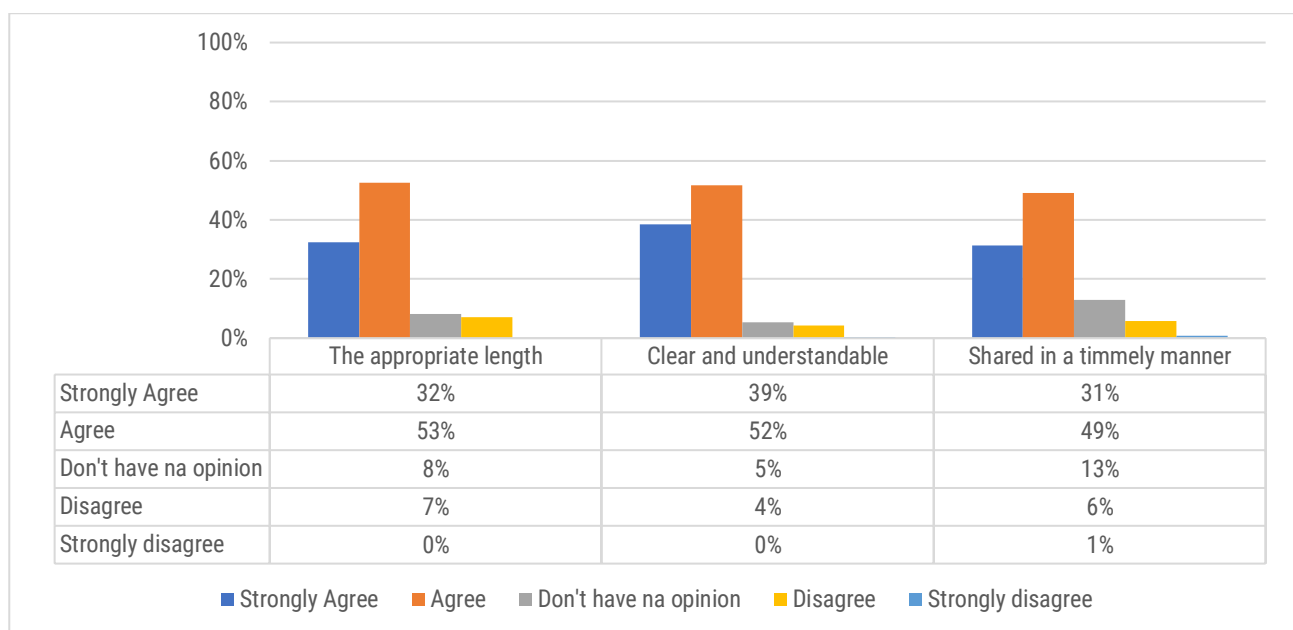
Fonte: Autoria própria

Com base no gráfico da figura 7, a amostra demonstra interesse em receber continuamente informação acerca das várias iniciativas da People Team (Recursos Humanos) o que inclui oportunidades de desenvolvimento, benefícios, avaliação de performance, saúde e segurança no trabalho, entre outros – 216 pessoas. A estratégia da organização continua a ser apontada como tópico de interesse com 195 menções, seguida pelas informações dos vários departamentos e unidades de negócio o que inclui projetos e desenvolvimentos nas diversas áreas funcionais que compõe a organização.

De seguida procurou-se compreender se a informação/comunicação está a ser transmitida de forma clara, compreensível, com uma dimensão apropriada e atempadamente pedindo à amostra que classificasse com seu nível de concordância as seguintes frases:

- As comunicações têm a dimensão apropriada;
- As comunicações são claras e de fácil compreensão
- As comunicações são partilhadas atempadamente.

Figura 8. I think the messages are...

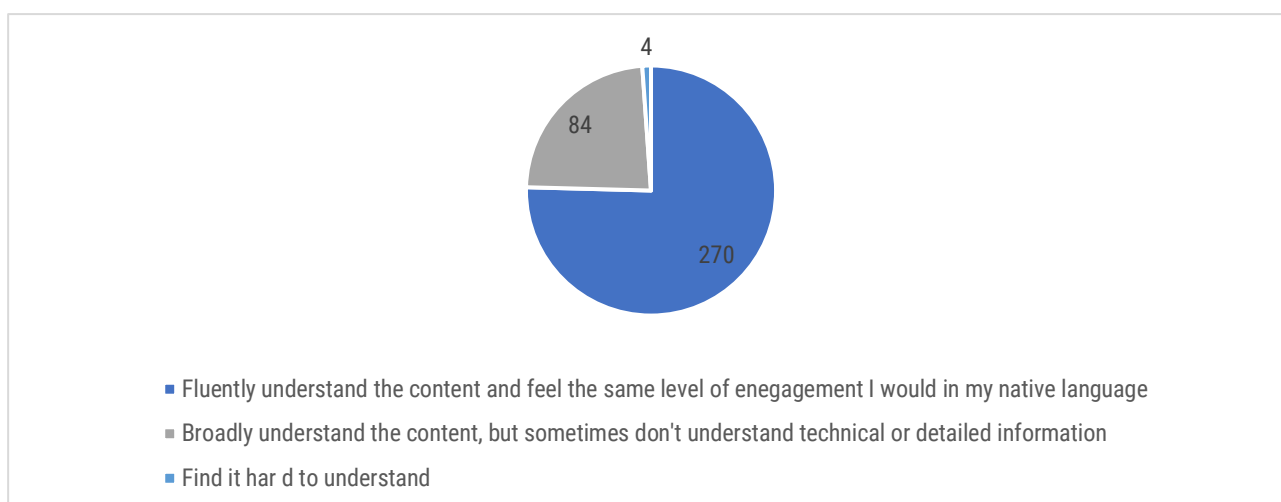


Fonte: Autoria própria

Assim, analisando os resultados cumulativos das categorias “*Strongly agree*” (Concordo totalmente) e “*Agree*” (Concordo), o gráfico da figura 8 demonstra que a maioria absoluta está em concordância com as três dimensões avaliadas:

- Dimensão (304 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 85%)
- Compreensão (323 em 358: 91%)
- Timing (288 em 358: 80%)

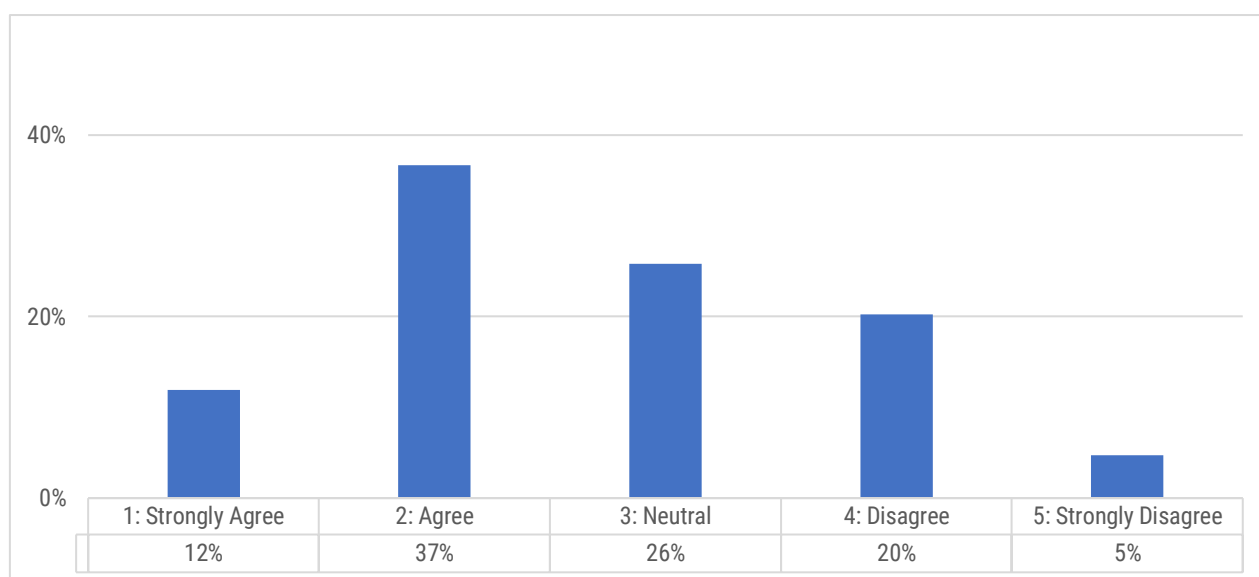
Figura 9. When I receive global communications in English, I...



Fonte: Autoria própria

Ao nível do idioma, com base nos resultados obtidos e demonstrados no gráfico da figura 9, considera-se que a maioria absoluta da amostra está confortável com o uso da língua inglesa nas comunicações da organização. No entanto, face à baixa ou nenhuma representatividade nas categorias “Tenho dificuldade em compreender” e “Não compreendo de todo”, levanta-se a questão, estando o questionário escrito apenas em inglês terão as ferramentas de tradução automáticas sido suficientes para que existisse participação daqueles que não se sentem confortáveis com a língua ou terão estas populações escolhido não participar no estudo por uma barreira na compreensão das questões?

Figura 10. I know where to go when I want to learn more about a certain topic



Fonte: Autoria própria

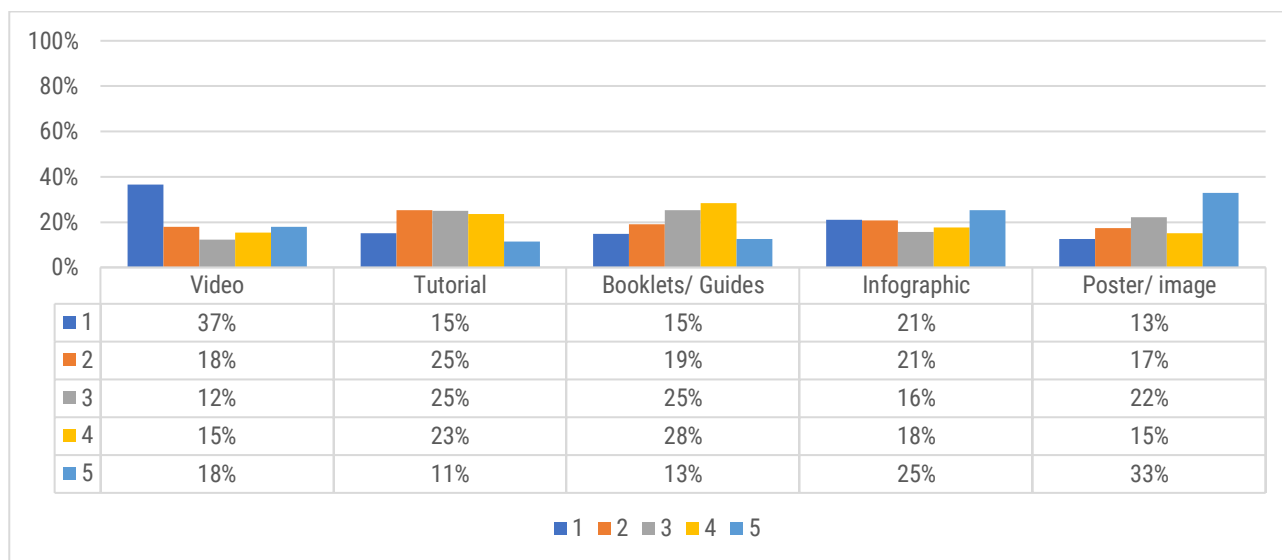
Procurou-se de seguida compreender se existia uma clara compreensão sobre aquilo que é a matriz de comunicação e se a amostra conseguiria encontrar de forma autónoma o conteúdo que pretende avaliando assim o nível de concordância com a seguinte frase: *Sei onde ir/procurar quando quero saber mais sobre determinado tema.*

Analisando os resultados cumulativos, presentes no gráfico 10, das categorias “Strongly agree” (concordo plenamente) e “Agree” (concordo) podemos concluir que a maioria está representada nas categorias de não concordância e neutralidade o que demonstra pouca clareza na matriz de comunicação e procura autónoma por informação.

Por fim, os resultados obtidos no gráfico da figura 11 permitem estabelecer a seguinte hierarquia em relação ao formato visual preferencial para apresentar o conteúdo:

- 1º Video
- 2º Infográfico
- 3º Tutorial
- 4º Booklet
- 5º Imagem

Figura 11. Please rank the following assets with 1 being your preferred to receive information



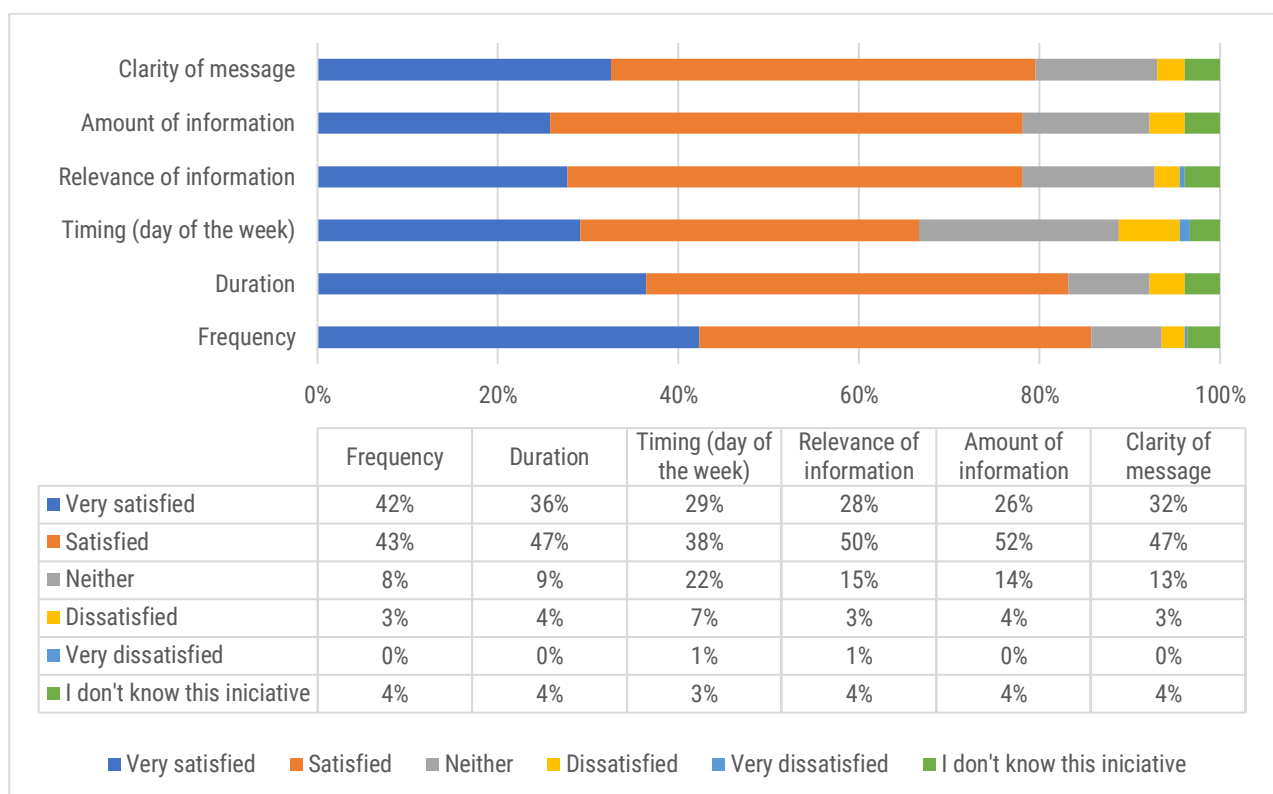
Fonte: Autoria própria

A última secção do questionário foca-se em iniciativas e rotinas específicas já lançadas pela equipa de comunicação e apresentadas no subcapítulo 6.1 deste trabalho de projeto.

Quando questionados acerca da satisfação em relação ao FARFETCH Live (Figura 12) considerando a frequência, duração, dia da semana em que se realiza, relevância e quantidade do conteúdo compartilhado e clareza na mensagem, a amostra mostra-se satisfeita ou muito satisfeita em todos os parâmetros:

- Frequência (306 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 86%)
- Duração (297 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 83%)
- Timing, isto é, dia da semana (238 em 358 inquiridos: 67%)
- Relevância do conteúdo (279 em 358 inquiridos: 78%)
- Quantidade de conteúdo (279 em 358: 78%)
- Clareza das mensagens (298 em 358: 89%)

Figura 12. Please rate FARFETCH Live considering the following



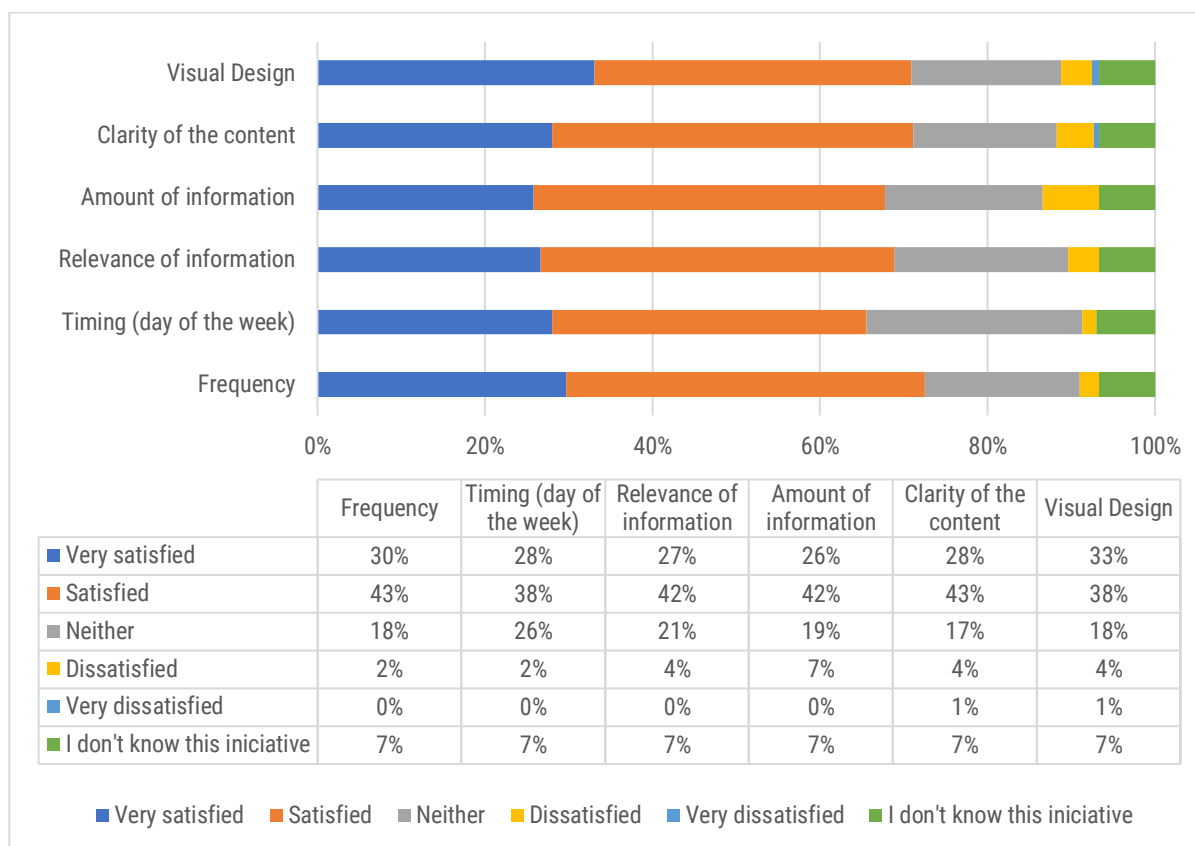
Fonte: Autoria própria

A mesma questão feita em relação à newsletter global My FARFETCH Pulse registou de forma semelhante satisfação generalizada (Figura 13). Considerando a frequência, dia da semana em que é enviada, relevância e quantidade do conteúdo compartilhado, clareza na mensagem e design visual, a amostra mostra-se muito satisfeita ou satisfeita em todos os parâmetros:

- Frequência (259 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 73%)
- Timing, isto é, dia da semana (234 em 358 inquiridos: 66%)

- Relevância do conteúdo (249 em 358 inquiridos: 69%)
- Quantidade de conteúdo (242 em 358: 68%)
- Clareza das mensagens (254 em 358: 71%)
- Design (253 em 358: 71%)

Figura 13. Please rate My FARFETCH Pulse considering the following



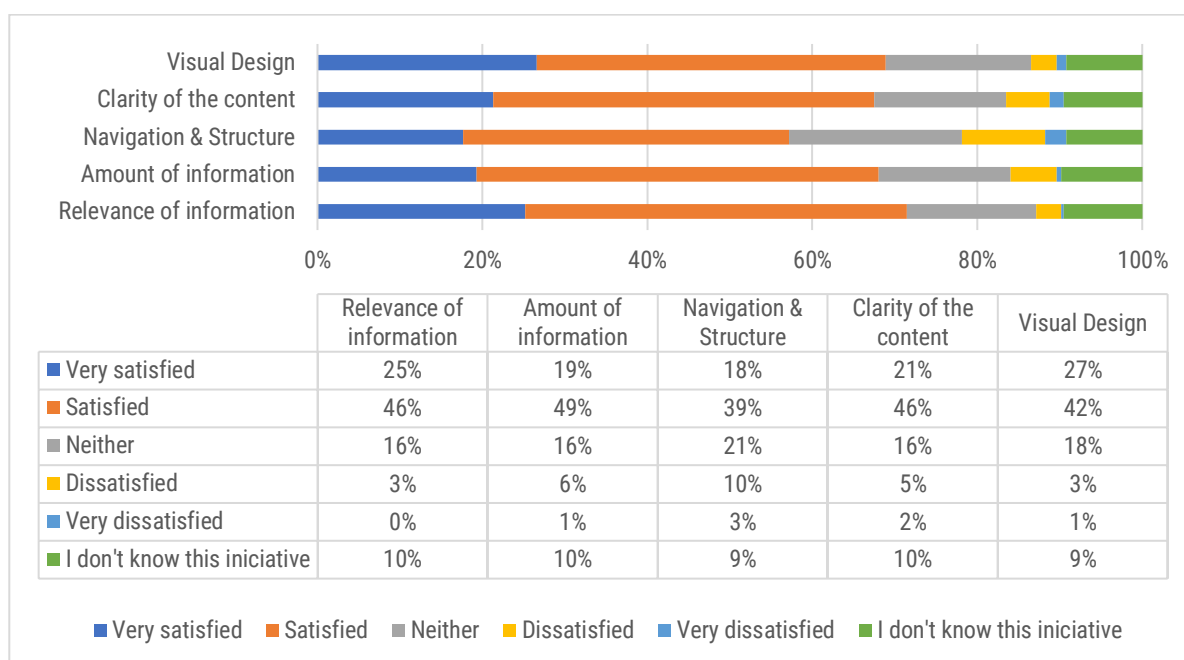
Fonte: Autoria própria

Quando questionados acerca da satisfação em relação à intranet My FARFETCH (Figura 14) considerando a relevância e quantidade do conteúdo compartilhado, clareza das mensagens, navegação e estrutura e design visual, a amostra mostra-se majoritariamente muito satisfeita ou satisfeita em todos os parâmetros:

- Relevância do conteúdo (255 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 71%)
- Quantidade de conteúdo (243 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 68%)
- Clareza das mensagens (241 em 358 inquiridos: 68%)
- Navegação e estrutura (204 em 358 inquiridos: 57%)
- Design (246 em 358: 69%)

Verifica-se um maior descontentamento ao nível da navegação e estruturação.

Figura 14. Please rate My FARFETCH considering the following

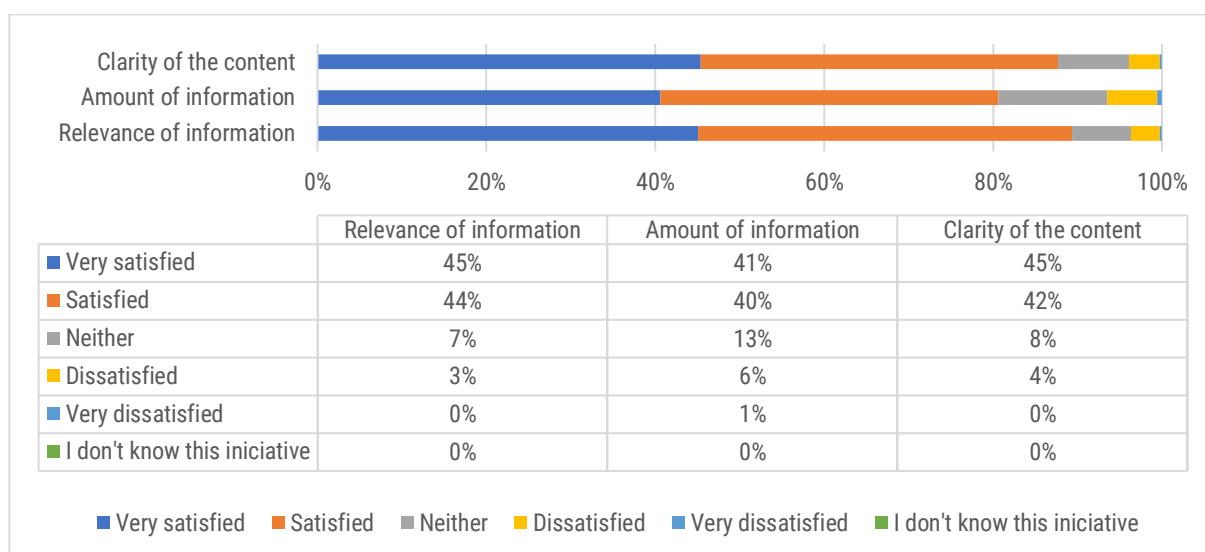


Fonte: Autoria própria

Quando questionados acerca da satisfação em relação ao canal de slack Global Announcements (Figura 15) considerando a relevância e quantidade das informações e a clareza das mensagens, a amostra mostra-se maioritariamente muito satisfeita ou satisfeita em todos os parâmetros:

- Relevância do conteúdo (319 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 89%)
- Quantidade de conteúdo (288 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 81%)
- Clareza das mensagens (313 em 358 inquiridos: 88%)

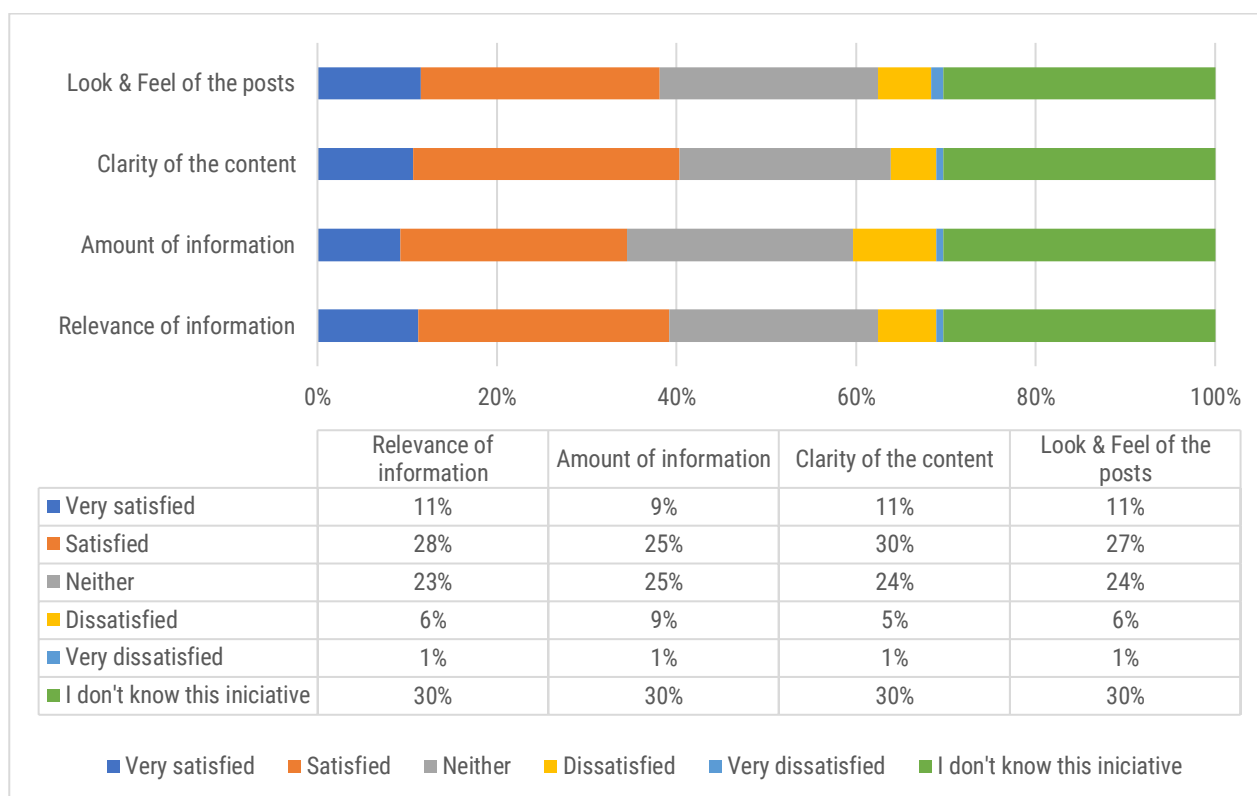
Figura 15. Please rate Global Announcements Slack Channel considering the following



Quando questionados acerca da satisfação em relação ao grupo de workplace FARFETCH People (Figura 16) considerando a relevância e quantidade das informações, a clareza das mensagens e o visual das publicações, a amostra mostra-se dividida revertendo a tendência de satisfação registrada nos restantes canais. A percentagem de inquiridos que se mostram satisfeitos ou muito satisfeitos com esta iniciativa não ultrapassa os 40% em nenhum parâmetro. No entanto, a expressividade nas respostas não se foca no desagrado total mas sim na neutralidade de resposta que seguindo ideias anteriores poderá revelar um uso pouco frequente impedindo assim de formar uma opinião e no desconhecimento total. Se juntarmos estas duas variáveis (neutro e não conheço/uso este canal) registamos o seguinte:

- Relevância do conteúdo (191 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 54%)
- Quantidade de conteúdo (198 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 55%)
- Clareza das mensagens (192 em 358 inquiridos: 54%)
- Visual (195 em 358 inquiridos: 55%)

Figura 16. Please rate the FARFETCH People Workplace Group considering the following

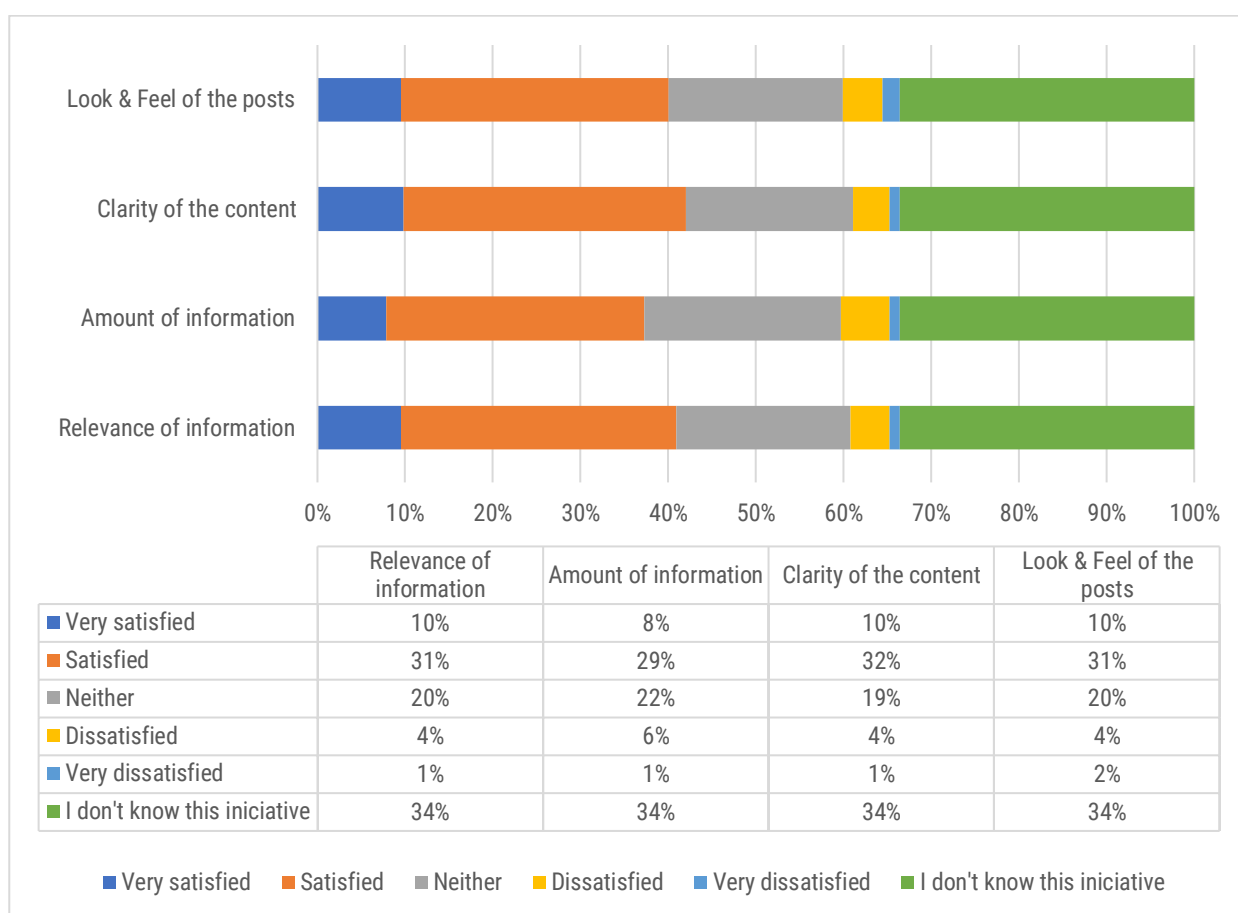


Fonte: Autoria própria

Quando questionados acerca da satisfação em relação ao grupo de workplace FARFETCH News (Figura 17) considerando os mesmos parâmetros, a amostra regista a mesma tendência apresentada anteriormente com a expressividade maioritária localizada na neutralidade de resposta que seguindo ideias anteriores poderá revelar um uso pouco frequente impedindo assim de formar uma opinião e no desconhecimento total. Se juntarmos estas duas variáveis (neutro e não conheço/uso este canal) registamos o seguinte:

- Relevância do conteúdo (191 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 54%)
- Quantidade de conteúdo (200 pessoas numa amostra de 358 inquiridos: 56%)
- Clareza das mensagens (188 em 358 inquiridos: 53%)
- Visual (191 em 358 inquiridos: 54%)

Figura 17. Please rate the FARFETCH News Workplace Group considering the following



Fonte: Autoria própria

A tendência negativa focada nas duas iniciativas em Workplace está em linha com o registado em relação ao uso e satisfação com o canal em si.

6.2.1 Correlações

Aprofundando a análise estatística descritiva dos resultados obtidos a partir do questionário, procurou-se compreender a existência de correlações que permitissem identificar grupos e tendências específicas dentro da organização.

Numa primeira fase procurou-se estabelecer correlações com base na região, departamento e nível de senioridade na empresa não tendo sido estabelecida nenhuma com intensidade considerável. Procurou-se então compreender se existem correlações ao nível da utilização dos vários canais, tendências de utilização e satisfação com os mesmos. Analisando estas variáveis, podemos verificar na Figura 18 as correlações identificadas.

Figura 18. Correlações referentes aos canais

		How frequently do you check the following channels per week? [Email]	How frequently do you check the following channels per week? [Slack]	How frequently do you check the following channels per week? [Workplace]	How frequently do you check the following channels per week? [My FARETCH]	Please rank how 5 you are with the following channels: [Workplace]	Please rank how 5 you are with the following channels: [Email]	Please rank how 5 you are with the following channels: [Slack]	Please rank how 5 you are with the following channels: [My FARETCH]	Please rank how 5 you are with the following channels: [Internal meetings and events]	Please rank how 5 you are with the following channels: [FARETCH TV (if applicable)]
How frequently do you check the following channels per week? [Email]	Correlação de Pearson	1	,651**	,189**	,132*	,050	,234**	,145**	,018	,005	,006
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	,012	,345	<,001	,006	,729	,931	,905
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
How frequently do you check the following channels per week? [Slack]	Correlação de Pearson	,651**	1	,054	,078	-,021	,022	,093	-,036	-,013	-,108*
	Sig. (2 extremidades)	<,001		,304	,143	,698	,684	,080	,503	,810	,041
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
How frequently do you check the following channels per week? [Workplace]	Correlação de Pearson	,189**	,054	1	,399**	,528**	,148**	,005	,217**	,128*	,033
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,304		<,001	<,001	,005	,926	<,001	,015	,538
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
How frequently do you check the following channels per week? [My FARETCH]	Correlação de Pearson	,132*	,078	,399**	1	,106*	,024	-,008	,435**	,068	,098
	Sig. (2 extremidades)	,012	,143	<,001		,044	,649	,873	<,001	,199	,064
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how 5 you are with the following channels: [Workplace]	Correlação de Pearson	,050	-,021	,528**	,106*	1	,280**	,166**	,410**	,211**	,013
	Sig. (2 extremidades)	,345	,698	<,001	,044		<,001	,002	<,001	<,001	,813
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how 5 you are with the following channels: [Email]	Correlação de Pearson	,234**	,022	,148**	,024	,280**	1	,478**	,167**	,206**	,107*
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,684	,005	,649	<,001		<,001	,002	<,001	,042
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how 5 you are with the following channels: [Slack]	Correlação de Pearson	,145**	,093	,005	-,008	,166**	,478**	1	,221**	,325**	,099
	Sig. (2 extremidades)	,006	,080	,926	,873	,002	<,001		<,001	<,001	,061
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how 5 you are with the following channels: [My FARETCH]	Correlação de Pearson	,018	-,036	,217**	,435**	,410**	,167**	,221**	1	,313**	,030
	Sig. (2 extremidades)	,729	,503	<,001	<,001	<,001	,002	<,001		<,001	,576
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how 5 you are with the following channels: [Internal meetings and events]	Correlação de Pearson	,005	-,013	,128*	,068	,211**	,206**	,325**	,313**	1	,056
	Sig. (2 extremidades)	,931	,810	,015	,199	<,001	<,001	<,001	<,001		,293
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how 5 you are with the following channels: [FARETCH TV (if applicable)]	Correlação de Pearson	,006	-,108*	,033	,098	,013	,107*	,099	,030	,056	1
	Sig. (2 extremidades)	,905	,041	,538	,064	,813	,042	,061	,576	,293	
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Autoria própria (Denote que 5 significa *satisfied*)

Apesar de o número de correlações identificadas ser considerável e apresentarem na sua maioria um grau de significância elevado ao nível 0,01 o que permite um nível de certeza de 99%, é possível constatar que são correlações na sua maioria positivas fracas com a exceção de duas às quais se chama à atenção de seguida.

Existe uma relação positiva moderada de 0,651 entre a frequência de consulta do canal email e do canal Slack com um grau de significância elevado. Significa então que quanto maior a frequência de consulta do email, maior a frequência de consulta do Slack.

Foi também identificada uma correlação positiva moderada de 0,528 entre a frequência com que a amostra consulta o canal Workplace e o seu nível de satisfação com a plataforma, com um grau de significância também elevado.

Ao considerar a segunda categoria do questionário, é possível aferir um número considerável de correlações em relação ao nível de conhecimento e informação dos vários tópicos (Figura 19).

Figura 19. Correlações referentes ao nível de informação

		Please rank how informed you are about the following topics. [Our Company Strategy & OKRS]	Please rank how informed you are about the following topics. [Well-being]	Please rank how informed you are about the following topics. [Sustainability]	Please rank how informed you are about the following topics. [Conscious Inclusion & People Communities]	Please rank how informed you are about the following topics. [Events]	Please rank how informed you are about the following topics. [Financial Results]	Please rank how informed you are about the following topics. [Business Units & Department Updates]	Please rank how informed you are about the following topics. [Customer Insights]	Please rank how informed you are about the following topics. [People Team initiatives (development performance, health & safety, benefits, etc.)]	Please rank how informed you are about the following topics. [Policies & Guidelines]
Please rank how informed you are about the following topics. [Our Company Strategy & OKRS]	Correlação de Pearson	1	,467**	,409**	,389**	,366**	,444**	,372**	,354**	,317**	,333**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how informed you are about the following topics. [Well-being]	Correlação de Pearson	,467**	1	,539**	,466**	,342**	,311**	,365**	,311**	,405**	,378**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how informed you are about the following topics. [Sustainability]	Correlação de Pearson	,409**	,539**	1	,657**	,434**	,354**	,340**	,385**	,351**	,342**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how informed you are about the following topics. [Conscious Inclusion & People Communities]	Correlação de Pearson	,389**	,466**	,657**	1	,468**	,364**	,302**	,307**	,303**	,412**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how informed you are about the following topics. [Events]	Correlação de Pearson	,366**	,342**	,434**	,468**	1	,429**	,411**	,407**	,410**	,357**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how informed you are about the following topics. [Financial Results]	Correlação de Pearson	,444**	,311**	,354**	,364**	,429**	1	,438**	,386**	,440**	,387**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how informed you are about the following topics. [Business Units & Department Updates]	Correlação de Pearson	,372**	,365**	,340**	,302**	,411**	,438**	1	,511**	,475**	,404**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how informed you are about the following topics. [Customer Insights]	Correlação de Pearson	,354**	,311**	,385**	,307**	,407**	,386**	,511**	1	,471**	,353**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how informed you are about the following topics. [People Team initiatives (development, performance, health & safety, benefits, etc.)]	Correlação de Pearson	,317**	,405**	,351**	,303**	,410**	,440**	,475**	,471**	1	,514**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358
Please rank how informed you are about the following topics. [Policies & Guidelines]	Correlação de Pearson	,333**	,378**	,342**	,412**	,357**	,387**	,404**	,353**	,514**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Autoria própria

À semelhança do verificado anteriormente, apesar de o número de correlações identificadas ser considerável e apresentarem na sua maioria um grau de significância também ele elevado ao nível da sua intensidade é predominantemente fraca com a exceção das situações às quais se chama à atenção de seguida.

Verifica-se uma correlação positiva moderada de 0,657 entre o nível de informação sobre as iniciativas de diversidade e inclusão e os tópicos de sustentabilidade. Significa que quanto mais informado se está sobre diversidade e inclusão maior é o nível de informação sobre sustentabilidade.

A mesma tendência verifica-se:

- Entre o nível de informação sobre os tópicos de sustentabilidade e as iniciativas de well-being com uma correlação positiva moderada de 0,539;
- Entre o nível de informação sobre as iniciativas da *People Team* (desenvolvimento, benefícios, progressão de carreira, entre outros) e as Políticas e Diretrizes da empresa com uma correlação moderada de 0,514;
- Entre o nível de informação sobre os *updates* departamentais e das diversas equipas e informações sobre o cliente com uma correlação moderada de 0,511.

Todas as correlações positivas moderadas apresentam um grau de significância elevado.

6.3 Resultados dos grupos de foco

A interpretação dos dados oriundos desta pesquisa qualitativa é feita com base na técnica apresentada por Bardin (2015), que define o termo análise de conteúdo como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 47).

A técnica de Bardin (2015) está estruturada em três fases. A primeira, designada pela autora como pré-análise relaciona-se com a organização do material de forma a ser útil para a investigação. Nesta fase, procura-se sistematizar as ideias preliminares (Sousa & Santos, 2020).

A segunda fase, denominada de exploração do material recomenda a categorização com base numa descrição analítica que permitirá de forma genérica desconstruir e posteriormente construir as diversas ideias e registos. De seguida, segue-se o agrupamento dos vários temas nas categorias definidas formando aquilo que Bardin (2015) denomina de quadros matriciais.

A terceira e última fase denomina-se de tratamento de resultados onde se procura significância e validade nos dados agora organizados através de inferências e interpretações que culminam num enunciado geral denominado de proposição (Bardin, 2015; Câmara, 2013, p.188).

Com base na metodologia de análise de conteúdo de Bardin e partindo do guião utilizado para orientar os diversos grupos de foco (anexo 2), procedeu-se à identificação de duas categorias mantendo-se a coerência com as duas grandes categorias apresentadas nos questionários sendo a primeira, canais de comunicação e a segunda conteúdo e mensagens. Procedeu-se em seguida à identificação dos diversos temas ancorados nas próprias questões apresentadas aos participantes que parametrizaram de certa forma as suas respostas.

Os quadros apresentados em seguida, têm por base transcrições de respostas dadas durante os grupos de foco com curadoria posterior de forma a melhor transmitir e agrupar as várias ideias e premissas.

Tabela 1. Categoria 1 Grupos de Foco: Canais de Comunicação

Categoria 1 Canais de Comunicação	Definição: Existência de diversos canais que cumprem funções por vezes difíceis de distinguir. A quantidade de informação partilhada é percecionada de forma positiva incentivando a transparência, mas o esforço para a utilização de canais cuja navegação é frustrante poderia ser aplicada a canais por potenciais ao máximo – ex: <i>slack</i> e <i>intranet</i> .
Tema: Workplace	Muito confuso, tem demasiada informação e quase não é utilizado, mas utilizadores adoram a característica do organograma. Ferramenta frustrante com capacidade de busca ineficaz.
Tema: Slack	Canal muito popular. Potencialidade máxima por explorar. Mais formação sobre características úteis de Slack seria apreciada.
Tema: My FARFETCH (Intranet)	Associado a informações estáticas, mas extremamente relevante. Dificuldade em navegar as várias páginas. Potencialidade de evoluir e necessidade de educar as populações para a sua importância e utilização.
Tema: Email e Newsletters	Canal popular e indispensável para o trabalho diário. Perceção da informação recebida por email como importante. Quantidade de emails recebido pode facilmente tornar-se avassalador e informação importante pode facilmente ser perdida. Newsletters consideradas como forma interessante de compilar informação em um único email. Algumas newsletters podem ser longas. Os utilizadores têm de escolher as que querem ler. Existência de newsletters fora da curadoria da equipa de Comunicação
Tema: FARFETCH Live!	Continua a ser um evento obrigatório associado a níveis positivos de transparência. Sessões devem ser menos frequentes e mais curtas.

Fonte: Autoria própria

Proposição: Esta categoria indica de que forma são percebidos e utilizados os diversos canais e iniciativas de comunicação. Revela tendências negativas relacionadas com o uso do workplace e, tendências positivas em relação ao uso do email e das newsletters, do slack e do FARFETCH Live!. Reconhece a potencialidade da *intranet* mas também a dificuldade em navegar o que poderá afastar da sua utilização e torna clara a preocupação com a carga excessiva de emails sem uma priorização clara. Necessidade de uma abordagem mais centralizada, simples, com menos canais e mais clareza sobre onde é possível obter informação.

Tabela 2. Categoria 2 Grupos de Foco: Conteúdo e Mensagens

Categoria 2 Conteúdo e Mensagens	Definição: Satisfação com as mensagens que são partilhadas em todos os canais em termos de conteúdo, comprimento, pertinência e aspecto visual. Melhorias poderiam ser consideradas no que toca ao idioma inglês utilizado não declinado para outras audiências cujo idioma materno é diferente.
Tema: Linguagem e Idioma	Idioma inglês não é 100% inclusivo a todas as audiências. Linguagem utilizada é muito simples e de compreensão agradável. Copy bem pensado com um tom de voz informal e amigável.
Tema: Interesse e relevância	Estratégia da empresa continua a ser relevante ser comunicada frequentemente. Interesse nas várias comunidades e iniciativas de diversidade e inclusão.
Tema: Défice de informação	Não se considera que exista défice de comunicação em nenhum espectro da organização. Seria útil receber com maior frequência comunicação sobre as unidades de negócio do grupo FARFETCH, assim como projetos das várias equipas e específicas às diferentes regiões.

Fonte: Autoria própria

Proposição: Esta categoria aborda a forma como as diversas mensagens são apresentadas e a cobertura dada aos diversos tópicos existentes na organização. Revela que de forma geral, os participantes sentem que existe informação suficiente e que cobre todos os principais temas sendo estes apresentados de forma simples, clara e cuidada com o tom de voz adequado. É manifestada a não inclusividade no que toca ao idioma.

6.4 Resultados das entrevistas

A análise dos dados seguiu também a metodologia de Bardin utilizada na análise dos grupos de foco. Pela semelhança nas questões, é possível identificar proximidade na definição das categorias e temas.

Tabela 3. Categoria 1 entrevistas: Canais de Comunicação

Categoria 1 Canais de Comunicação	Definição: Existência de diversos canais que cumprem funções por vezes difíceis de distinguir. A quantidade de informação partilhada é percecionada de forma positiva incentivando a transparência, mas o esforço para a utilização de canais cuja navegação é frustrante poderia ser aplicada a canais por potenciais ao máximo – ex: <i>slack</i> e <i>intranet</i> .
--	---

Tema: Workplace	Utilização cada vez menos relevante dando prioridade a outros canais de comunicação percebidos como mais importantes. “Go to place” para gravações dos eventos. Baixo valor percebido. Ferramenta confusa de navegar.
Tema: Slack	Canal popular nas áreas de tecnologia. Comunicações oficiais feitas no slack tornam-se mais fáceis de ver uma vez que a comunicação operacional do dia-a-dia acontece lá. Subexplorado.
Tema: My FARFETCH (Intranet)	Evolução para uma ferramenta que responde a necessidades de onboarding e que conecta as diversas realidades podendo dar maior auxílio aos líderes que necessitam de reencaminhar as suas equipas para determinada informação. Contém informação importante que passa despercebida.
Tema: Email e Newsletters	Indispensável e associado a informação mais extensa com maior necessidade de digestão. Formato concreto e de fácil compreensão com possibilidade de saber mais clicando nos links disponibilizados.
Tema: Eventos (FARFETCH Live! e Town Hall)	Organização clara e percebidos como importantes de assistir. A cadência mensal dos FARFETCH Live! fez sentido em contexto pandémico, mas poderá ser revista para permitir uma agenda mais flexível para outros eventos que surgem.

Fonte: Autoria própria

Proposição: Esta categoria indica de que forma são percebidos e utilizados os diversos canais e iniciativas de comunicação. Semelhante ao concluído anteriormente nos grupos de foco, revela tendências negativas relacionadas com o uso do workplace e, tendências positivas em relação ao uso do email e das newsletters, do slack e do FARFETCH Live!. Reconhece a potencialidade da *intranet* e a clara necessidade de uma abordagem mais centralizada, simples, com menos canais e mais clareza sobre onde é possível obter informação o que ajudará os líderes a melhor direccionar as suas equipas.

Tabela 4. Categoria 2 entrevistas: Conteúdo e Mensagens

Categoria 2 Conteúdo e Mensagens	Definição: Percepção do conteúdo partilhado com a organização e do suporte dado especificamente aos líderes através de rotinas próprias que permitem o <i>cascade down</i> de informação.
Tema: Follow-up	Nem sempre é claro qual o papel expectável dos líderes aquando do envio das comunicações. Devem reencaminhar para as equipas? É apenas informativo? Qual a ação a tomar? Alguma clareza neste âmbito é desejável. É importante existirem mecanismos de gravação (eventos) e digestão dos diversos

	conteúdos que permitam não só aos indivíduos acederem aos vários updates ainda que em fusos horários diferentes. Importante aceder a Mensagens-chave dos vários temas mais estratégicos da organização que permitem identificar o que é crucial reforçar junto das equipas. Reforço das mensagens em diferentes canais – não necessariamente duplicar o conteúdo, mas reforçar e relembrar as equipas quando é feita determinada comunicação utilizando canais diferentes (ex: email e lembrete no slack que foi enviado um email)
Tema: Suporte	Evolução percebida como muito positiva do suporte dado aos líderes da organização. Sentem-se mais preparados para responder às questões das equipas e maior alinhamento com a estratégia global e entre as diversas áreas funcionais. Dificuldade em gerir pessoas em regiões diferentes por falta de clareza sobre as nuances locais onde determinada ação se aplica ou não.

Fonte: Autoria própria

Proposição: Esta categoria indica de que forma os líderes da organização percecionam as diversas mensagens e o seu papel enquanto impulsionadores da comunicação. Demonstra uma global satisfação com o apoio da equipa de comunicação e com a transparência e timing com que a informação é passada permitindo-lhes uma melhor preparação perante as suas equipas. Tal como nos canais, manifesta-se a necessidade de maior clareza nas ações consequentes às diversas comunicações partilhadas.

CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O último capítulo deste projeto é correspondente à última etapa da auditoria e passa pela análise e elaboração das principais conclusões que irão potenciar as mudanças e ajustes no sistema de comunicação da organização. Organizam-se estas conclusões com base nos quatro objetivos propostos.

Apresenta ainda breves conclusões sobre a condução do processo de auditoria permitindo identificar pontos de sucesso e melhoria para o futuro.

7.1 O sistema de CI da FARFETCH com base no registo das iniciativas e canais da empresa

O registo das iniciativas e canais pela equipa de comunicação interna, primeiro objetivo definido neste projeto, permitiu concluir que existe uma rede sólida e completa de CI constituída por uma variedade de iniciativas formais com diversos fluxos – ascendentes, descendentes e circulares – e canais que comportam vertentes formais e informais como é o caso do Slack e do Workplace usados pela equipa de comunicação em grupos específicos introduzidos na rede formal de comunicação e utilizados de forma informal pelos colaboradores interagindo fora desse espectro. Verifica-se assim a complexidade de formalidades e fluxos que um sistema de CI comporta pela hierarquia e diferentes níveis de atuação de uma empresa.

Verifica-se também o conceito de Comunicação Organizacional Integrada com a CI da empresa a ser impactada pela esfera externa tornando-se mais complexa e não linear. Esta relação simbiótica é clara no tipo de conteúdo difundido internamente nas diferentes iniciativas que incorpora comunicação administrativa - notícias externas de relações públicas, formatos de newsletters e lente jornalística, entre outros – mas também a estratégia de endomarketing na construção do sentimento de pertença e transparência utilizando aquilo que um *mindset* de campanha de marketing na construção das mensagens não se limitando à simples mensagem informativa.

7.2 A eficácia da CI da FARFETCH com base nos dados obtidos

O segundo objetivo do trabalho diz respeito ao levantamento de dados que permitam aferir a eficácia da CI na FARFETCH.

Os resultados obtidos a partir do inquérito complementado pelos grupos de foco e pelas entrevistas mostram-se extremamente satisfatórios e positivos o que permite concluir de que forma genérica, a população encontra-se efetivamente satisfeita com o sistema de CI não existindo nenhum problema estrutural que comprometa a sua eficácia.

Ao nível dos questionários foram obtidas maiorias absolutas de satisfação, frequência de consulta e presença nos eventos em relação aos canais e iniciativas específicas analisadas.

O Slack, email e *newsletter* correspondente (My FARFETCH Pulse) e eventos corporativos (incluindo iniciativas específicas FARFETCH Live! e *Town Hall* sobretudo) mostram-se muito positivos em todos os parâmetros. A *intranet* e o Workplace, incluindo os dois grupos analisados dentro desta plataforma, enquadram-se também de forma positiva em todos os parâmetros. No entanto revelam valores de indiferença (*Neither*) e desconhecimento (*I don't know/use*) mais expressivos o que revela dificuldades.

Não é possível retirar conclusões significativas ao nível da FARFETCH TV pelo facto de estar implementada apenas em alguns escritórios com reduzida expressividade revelando níveis de desconhecimento e indiferença elevados.

Considerando o conteúdo e as mensagens difundidas conclui-se que a forma como as mensagens são construídas está alinhada com as expectativas da organização tendo a dimensão e a linguagem adequadas e sendo partilhadas atempadamente contribuindo para aquilo que é a transparência no seio da organização.

Considera-se que a informação difundida cobre todos os tópicos mais relevantes da organização podendo ser reforçada ao nível operacional com notícias mais frequentes que cobrem as grandes equipas e áreas de negócio da empresa que de forma mais ou menos indireta relacionam-se com os clientes.

Com base nos resultados poderia concluir-se que não existe um problema estrutural em relação ao idioma utilizado, o inglês, no entanto, reforça-se a questão anteriormente levantada: face à baixa ou nenhuma representatividade nas categorias “Tenho dificuldade em compreender” e “Não compreendo de todo”, estando o questionário escrito apenas em inglês terão as ferramentas de tradução automáticas sido suficientes para que existisse participação daqueles que não se sentem confortáveis com a língua ou terão estas populações escolhido não participar no estudo por uma barreira na compreensão das questões? Esta questão solidifica-se ao nível dos grupos de foco onde foi levantada a ideia de não inclusividade em relação ao idioma.

Os grupos de foco e entrevistas permitiram confirmar o sentimento generalizado de satisfação com o sistema de CI da empresa reconhecendo uma evolução clara que permite uma maior conexão entre colaboradores e maiores níveis de informação. Foi possível, no entanto, identificar pontos de melhoria incremental que apesar de não colocarem em risco a eficácia da CI, dificultam o seu desenvolvimento sustentável. São eles:

- A falta de clareza na matriz de comunicação. A população não tem claro onde encontrar determinada informação. Esta conclusão é inclusive visível no inquérito.

- A rede de CI é demasiado complexa com canais e iniciativas a competir pelo mesmo nível de atenção o que contribui para a falta de clareza acima apontada. Necessidade de uma abordagem mais centralizada, simples, com menos canais e mais clareza sobre onde é possível obter informação.
- Existe dificuldade na navegação e estruturação da intranet o que não permite tirar completo partido do seu potencial. Identifica-se uma enorme vantagem como ponto central de informação (*one stop shop*) mas ainda não explorada realmente pela equipa o que a torna sobretudo relevante apenas para questões mais formais de políticas de Recursos Humanos.
- Pela complexidade não só do sistema de CI como da própria empresa, é fácil sentir-se um *overload* de comunicações e momentos o que facilmente desperta um sentimento de *missing out*. Nem sempre é fácil acomodar todas os eventos e reuniões internas promovidos não só pela equipa de comunicação, mas também no seio das equipas mais pequenas.
- Existe falta de formação para a utilização das diversas plataformas utilizadas pela comunicação, sobretudo slack, o que dificulta a utilização do seu total potencial.
- A um nível mais sénior, nem sempre é clara a natureza das várias mensagens permitindo identificar claramente se é apenas informativa ou se existe necessidade de fazer *cascade-down*.

Assim, com base nos resultados discutidos anteriormente e em resposta à pergunta de partida do projeto “É a Comunicação Interna da FARFETCH eficaz?” considera-se a comunicação interna da FARFETCH eficaz estando a mesmo associada a níveis elevados de engajamento, satisfação, informação e sentimento de pertença dos colaboradores.

7.3 Sugestões de melhoria ao nível da comunicação interna

Com base nas dificuldades e pontos de melhoria identificados ao longo do processo de auditoria à CI da organização apresentam-se dois pilares (Tabela 5) que servem de guias orientadores. A empresa deve então focar os seus esforços em:

Tabela 5. Pilares de melhoria

Simplificar	Clarificar
<u>Simplificar</u> o sistema de canais de comunicação permitindo uma mais simples integração das várias mensagens difundidas em canais distintos aumentando o seu impacto e retenção.	<u>Clarificar</u> a organização, funcionamento e utilização do sistema de comunicação tornando claro o propósito e expectativa associado a cada canal e mensagem.

Fonte: Autoria Própria

Os pilares identificados permitem orientar a tomada de decisão e a aplicação de medidas concretas apresentadas como recomendações de seguida. Ao nível do pilar “Simplificar” apresentam-se as seguintes recomendações (Tabela 6):

Tabela 6. Plano ação do pilar simplificar

SIMPLIFICAR
Descrição: Repensar a quantidade e propósito dos vários canais e mensagens aumentando o seu impacto e importância percebida.
Medidas Propostas
1. Fechar a plataforma Workplace reforçando a utilização do Slack com a criação de canais opcionais e abertos em substituição dos grupos existente no Workplace.
2. Repensar a frequência de algumas rotinas de comunicação passando o FARFETCH Live! para uma sessão mensal.
3. Difundir as mensagens de forma integrada entre os vários canais reforçando o seu impacto e respeitando as diferentes preferências.
4. Criação de um canal de Slack aberto que reúne todos os eventos organizativos globais e opcionais facilitando à população manter-se a par do que está a acontecer e adicionar ao seu calendário se relevante.

Fonte: Autoria Própria

Ao nível do pilar “Clarificar” apresentam-se as seguintes recomendações (Tabela 7):

Tabela 7. Plano ação do pilar clarificar

CLARIFICAR
Descrição: Organizar e comunicar o funcionamento do sistema de comunicação tornando claro o propósito e a expectativa associada a cada canal e mensagem.
Medidas Propostas
1. Definir um <i>framework</i> para cada canal e rotina com claro propósito de forma a que a organização compreenda as diferenças e sinergias entre eles e ajuste as suas expectativas de acordo.
2. Desenvolver uma página na intranet dedicada à explicação do sistema de comunicação com breves descrições de cada canal, rotina e links de acesso simples e rápidos – “one-stop-shop” para tudo relacionado com a comunicação acessível a qualquer colaborador em qualquer etapa da sua jornada com a organização.

3. Desenvolver programas de formação sobre cada uma das ferramentas utilizadas – slack, zoom, intranet e email – permitindo às pessoas tirar real partido das funcionalidades das mesmas potenciando o engajamento.
4. Tornar claro o propósito de cada mensagem clarificando se existe ou não uma ação associada à mesma – “ <i>call to action</i> ” ou apenas informativo? Neste âmbito, considera-se importante implementar um follow-up após rotinas que envolvam líderes mais seniores da organização permitindo que estes façam o cascade-down de informação às suas equipas – ex: newsletter dedicada.
5. Repensar e reestruturar a intranet clarificando a sua navegação e potencializando os conteúdos existentes trabalhando para incorporar mais informação referente e relevante às várias equipas.
6. Aplicar o conceito de campanha de marketing para reforçar e difundir a potencialidade dos diversos canais e rotinas existentes e seu funcionamento. Ex: <i>Sabias que consegues encontrar conteúdo X na nossa intranet? Acede a todas as gravações dos nossos eventos com apenas um clique. Etc.</i>
7. Desenvolver e evoluir um modelo de parceria com as principais áreas/equipas do negócio permitindo criar relações com pessoas chave dentro das mesmas que ajudem a equipa de comunicação com conteúdo mais relacionado com o negócio e projetos importantes.

Fonte: Autoria Própria

7.4 Sugestões de melhoria ao nível da auditoria

Ao nível da condução e desenvolvimento do processo de auditoria à comunicação interna considera-se que este foi feito de forma correta com base nas etapas identificadas e respeitando os diversos instrumentos de investigação. Considera-se assim viável a aplicação deste processo de auditoria no futuro e para as restantes unidades de negócio conscientes, no entanto, da constante evolução dos canais e contextos locais.

O inquérito foi desenvolvido e adaptado com base em pilares sólidos identificados pela literatura cobrindo os principais pontos assumindo, no entanto, a realidade da organização em causa e a dimensão apropriada para o contexto empresarial da mesma proporcionando aquilo que se acredita ser uma maior taxa de resposta.

Os grupos de foco e entrevistas foram desenvolvidos de forma semi-diretiva permitindo o diálogo mais aberto segundo um guião meramente auxiliar o que permitiu retirar conclusões valiosas ao nível da comunicação e das equipas de liderança.

Em futuras aplicações considera-se relevante a localização dos instrumentos de investigação ao nível da língua permitindo a tradução dos mesmos e um desenvolvimento que envolva as equipas ao nível local colmatando a hipótese levantada na questão discutida na figura 9 que considera a baixa ou falta de representatividade nas categorias “Tenho dificuldade em compreender” e “Não compreendo de todo” pode indicar uma abstenção à resposta do questionário pela percentagem da população que apresenta efetivas dificuldades com a língua inglesa apesar da existência de ferramentas de tradução automática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2015). *Análise de Conteúdo* (1a ed.). *Edições 70*
- Burke, T. (1998). Risks and reputations: The economics of transaction costs. In *Corporate Communications: An International Journal*, 3(1), 5–10. <https://doi.org/10.1108/eb046547>
- Brum, A. de M. *Endomarketing de A a Z*. Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto, 2007.
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais : Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179–191. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&nrm=iso&tling=pt
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication A Guide to Theory Practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cunha, D. S. A. da. (2018). *A Auditoria como Ferramenta de Avaliação da Comunicação Interna*. [Tese de mestrado, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho]. Repositório Aberto da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/55292>
- Curvello, J. J. A. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- Farfetch*. (2018). What is Farfetch? - About Farfetch. Aboutfarfetch.com. Recuperado a 14 janeiro, 2022, de <https://aboutfarfetch.com/about/farfetch/>
- Farfetch Group Careers*. (n.d.). Farfetchgroupcareers.com. Recuperado a 14 janeiro, 2022, de <https://farfetchgroupcareers.com/our-group>
- Farfetch Group Careers*. (n.d.). Farfetchgroupcareers.com. Recuperado a 14 janeiro, 2022, de <https://farfetchgroupcareers.com/our-values>
- Goldhaber, G. M., & Krivonos, P. D. (1977). The Ica Communication Audit: Process, Status, Critique. *The Journal of Business Communication* (1973), 15(1), 41–55. <https://doi.org/10.1177/002194367701500104>
- Hargie, O. D. W., & Tourish, D. (1993). Assessing the effectiveness of communication in organisations: The communication audit approach. *Health Services Management Research*, 6(4), 276–285. <https://doi.org/10.1177/095148489300600406>

- Hargie, O., & Tourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication* (2nd ed.). Routledge.
- Hargie, O. & Tourish, D. & Wilson, N.. (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study. *Journal of Business Communication*. 39(4).
<https://doi.org/10.1177/002194360203900402>
- Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study? *Evidence-Based Nursing*, 21, 7–8.
<https://doi.org/10.1136/eb-2017-102845>
- Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270–279.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.008>
- Johansson, R. (2007). On Case Study Methodology. *Open House International*, 32(3).
- Philip Kotler. (2003). *Marketing Insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Wiley.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research* (4th ed.). Sage Publications Inc.
- Krywalski Santiago, J. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics and Management*, 42, 70–98. <https://doi.org/10.22367/jem.2020.42.04>
- Kunsch, M. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (2nd ed.). Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In M. Marchiori (Ed.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 167–190). Difusão Editora.
- Lima Rodrigues, J. de. (2013). *Thinking Outside the Box at Bosch: A Auditoria de Comunicação Interna como Ferramenta para o Alinhamento Estratégico*. [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade do Minho
- Melo, L. R. D. de. Comunicação Empresarial. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012
- Mumby, D. (2012). *Organizational communication: a critical approach*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Giroto Ochoa, C. (2014). As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. *ECCOM*, 5(9).

- Ribeiro, R. V. *Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- Raupp, J., & Hoffmann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, 16(2), 146–161. <https://doi.org/10.1108/13632541211217579>
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos Do Noroeste*, 12(1–2), 179–194. www.cecs.uminho.pt
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006* Universidade do Minho Instituto de Ciências Sociais. <http://hdl.handle.net/1822/8841>
- Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (pp. 84–113).
- Silva, J. F. G. de C. (2009). *A comunicação interna e a imagem organizacional. Estudo de caso na Fnac Braga*.
- Sousa, J. R. de, & Santos, S. C. M. dos. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa. *Revista Pesquisa e Debate Em Educação*, 10(2), 1396–1416. <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>
- Sousa Neto, C. F. (2016). *A Comunicação Interna e o Comprometimento Organizacional: O Caso da Autoridade para as Condições do Trabalho*. [Tese de mestrado, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho]. Repositório Aberto da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/9749>
- Tachizawa, T; Ferreira, V. C. P; Fortuna, A. A. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006
- Vahouny, K. (2009). Get started on your communication audit. *Communication World*, 26(4), 35–37. www.iabc.com/cw
- Varey, R. J., & White, J. (2000). The corporate communication system of managing. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/13563280010317523>

- Weiler, A. (2010). *Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado*. <http://hdl.handle.net/10183/28017>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Yamauchi, K. (2001). Corporate communication: A powerful tool for stating corporate missions. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), 131–137. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005736>

ANEXOS

Anexo 1: Questionário

COMMS AS THEY ARE

Our internal communications assessment

catarina.correia@farfetch.com (not shared) [Switch accounts](#) [Resubmit to save](#)

*Required

Demographic Profile

Select your department: *

☐ Brand & Creative

☐ Commercial & Sustainability

☐ Creative Operations

☐ Data

☐ Executive team and MDs

☐ FARFETCH Platform Solutions

☐ Finance

☐ Future Retail

☐ Legal

☐ Marketing

☐ Office Management

☐ Operations

☒ People Team

☐ Private Client

☐ Product

☐ Strategy

☐ Technology

Select your region: *

☐ Brazil & LATAM

☐ China

☐ India

☐ Italy

☐ Japan

☒ Portugal

☐ Russia

☐ United Arab Emirates

☐ United Kingdom

☐ US & North America

☐ Other:

How long have you been working at FARFETCH? *

☐ More than 10 years

☐ 5 to 10 years

☐ Up to 5 years

☒ I joined this year!

In my role, I have regular access to a laptop and to our digital communication channels (Email, Slack, My FARFETCH, Workplace, etc.): *

☒ Yes

☐ No

Back

Next

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside Farfetch.com: [Basilio Abreu](#)

Google Forms

COMMS AS THEY ARE

Our internal communications assessment

 catarina.correia@farfetch.com (not shared) [Switch accounts](#)  Resubmit to save

*Required

Our channels

How frequently do you check the following channels per week? *

	5+ times	4-5 times	2-3 times	Once	Never	I don't know/use this channel
Email	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Slack	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Workplace	☐	☐	☒	☐	☐	☐
My FARFETCH	☐	☒	☐	☐	☐	☐
FARFETCH TV (if applicable)	☐	☐	☒	☐	☐	☐

How frequently do you attend the following events? *

	Always	Very Often	Sometimes	Rarely	Never	N/A
FARFETCH Live!	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Quarterly Town Hall	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Team All Hands (if applicable)	☒	☐	☐	☐	☐	☐

Please rank the following channels with 1 being your preferred channel to receive information. *

	1	2	3	4	5	6	N/A
Email	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Slack	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Workplace	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
My FARFETCH	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Internal meetings and events	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐
FARFETCH TV (if applicable)	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐

Please rank how satisfied you are with the following channels: *

	Very Satisfied	Satisfied	Neither	Dissatisfied	Very Dissatisfied	I don't know/use this channel
Email	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Slack	☐	☒	☐	☐	☐	☐
Workplace	☐	☐	☒	☐	☐	☐
My FARFETCH	☐	☒	☐	☐	☐	☐
Internal meetings and events	☒	☐	☐	☐	☐	☐
FARFETCH TV (if applicable)	☒	☐	☐	☐	☐	☐

COMMS AS THEY ARE

Our internal communications assessment

 catarina.correia@farfetch.com (not shared) [Switch accounts](#)  Resubmit to save

*Required

Our content

Please rank how informed you are about the following topics. *

	To a great extent	Somewhat	A little	Not at all
Our Company Strategy & OKRS	☒	☐	☐	☐
Well-being	☒	☐	☐	☐
Sustainability	☐	☒	☐	☐
Conscious Inclusion & People Communities	☒	☐	☐	☐
Events	☐	☐	☒	☐
Financial Results	☐	☒	☐	☐
Business Units & Department Updates	☐	☐	☒	☐
Customer Insights	☒	☐	☐	☐
People Team initiatives (development, performance, health & safety, benefits, etc.)	☐	☒	☐	☐
Policies & Guidelines	☒	☐	☐	☐

Which of the following topics would you like to receive more information about? *

- ☐ Our Company Strategy & OKRS
- ☐ Well-being
- ☐ Sustainability
- ☐ Conscious Inclusion & People Communities
- ☐ Events
- ☐ Financial Results
- ☒ Business Units & Department Updates
- ☐ Customer Insights
- ☐ People Team initiatives (development, performance, health & safety, benefits, etc.)
- ☐ Policies & Guidelines
- ☐ Other: _____

Rank your level of agreement with the following sentence: Considering internal communications in totality, I think the messages are... *

	Strongly Agree	Agree	Don't Have an Opinion	Disagree	Strongly Disagree
The appropriate length	☒	☐	☐	☐	☐
Clear and understandable	☒	☐	☐	☐	☐
Shared in a timely manner	☒	☐	☐	☐	☐

Select the answer that best completes the following sentence: When I receive global communications in English, I...

- ☒ Fluently understand the content and feel the same level of engagement I would in my native language
- ☐ Broadly understand the content, but sometimes don't understand technical or detailed information
- ☐ Find it hard to understand
- ☐ Don't understand it at all and need support to receive the message (e.g. local translation)

[Clear selection](#)

Rank your level of agreement with the following sentence: I know where to go when I want to learn more about a certain topic. *

	1	2	3	4	5
Strongly Agree	☐	☐	☐	☒	☐
Strongly Disagree					

Please rank the following assets with 1 being your preferred way to receive information: *

	1	2	3	4	5
Video	☐	☐	☒	☐	☐
Tutorial	☐	☒	☐	☐	☐
Booklets / Guides	☒	☐	☐	☐	☐
Infographic	☐	☐	☐	☒	☐
Poster / Image	☐	☐	☐	☐	☒

[Back](#)

[Next](#)

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside Farfetch.com. [Report Abuse](#)

Google Forms

COMMS AS THEY ARE

Our internal communications assessment

 catarina.correia@farfetch.com (not shared) [Switch accounts](#)  Resubmit to save

*Required

Specific initiatives

Please rate FARFETCH Live! considering the following: *

	Very Satisfied	Satisfied	Neither	Dissatisfied	Very Dissatisfied	I don't know this initiative
Frequency	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Duration	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Timing (day of the week)	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Relevance of information	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Amount of information	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Clarity of message	☒	☐	☐	☐	☐	☐

Please rate the My FARFETCH Pulse newsletter considering the following: *

	Very Satisfied	Satisfied	Neither	Dissatisfied	Very Dissatisfied	I don't know this initiative
Frequency	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Timing (day of the week)	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Relevance of information	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Amount of information	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Clarity of the content	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Visual Design	☒	☐	☐	☐	☐	☐

Please rate My FARFETCH considering the following: *

	Very Satisfied	Satisfied	Neither	Dissatisfied	Very Dissatisfied	I don't know/use our intranet
Relevance of information	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Amount of information	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Navigation & Structure	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Clarity of the content	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Visual Design	☒	☐	☐	☐	☐	☐

Please rate the Global Announcements Slack Channel considering the following: *

	Very Satisfied	Satisfied	Neither	Dissatisfied	Very Dissatisfied	I don't know/use this channel
Relevance of information	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Amount of information	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Clarity of the content	☒	☐	☐	☐	☐	☐

Please rate the FARFETCH People Workplace Group considering the following: *

	Very Satisfied	Satisfied	Neither	Dissatisfied	Very Dissatisfied	I don't know/use this channel
Relevance of information	☐	☐	☐	☐	☐	☒
Amount of information	☐	☐	☐	☐	☐	☒
Clarity of the content	☐	☐	☐	☐	☐	☒
Look & Feel of the posts	☐	☐	☐	☐	☐	☒

Please rate the FARFETCH News Workplace Group considering the following: *

	Very Satisfied	Satisfied	Neither	Dissatisfied	Very Dissatisfied	I don't know/use this channel
Relevance of information	☐	☐	☐	☐	☐	☒
Amount of information	☐	☐	☐	☐	☐	☒
Clarity of the content	☐	☐	☐	☐	☐	☒
Look & Feel of the posts	☐	☐	☐	☐	☐	☒

Anexo 2: Guião orientador utilizado nos grupos de foco

Internal Communication Audit

- Focus Groups Questionnaire

Duration: 1 hour

Channels & Initiatives:

1. What's your opinion about our channels, considering frequency/timing, language, clarity of content and visual design/format?

Cues for discussion:

- a. Workplace
- b. Slack
- c. My FARFETCH (structure & navigation)
- d. Email (People Team and Internal Comms emails, My FARFETCH Pulse, Ops & Tech newsletters)
- e. FARFETCH TV (If applicable)
- f. FARFETCH Live!
- g. Regional & team initiatives

Content:

2. Which topics do you find more interesting/relevant and do you feel informed enough about them?
3. Which ones would you like to know more about?

Cues for discussion:

- Our Company Strategy & OKRS
- Well-being
- Sustainability
- Conscious Inclusion & People Communities
- Events
- Financial Results
- Business Units & Department Updates
- Customer Insights
- People team initiatives (development, performance, H&S, etc.)
- Policies & Guidelines

Anexo 3: Guião orientador utilizado nas entrevistas

Internal Communications Audit

- Interview Questions

Duration: 30min

1. As a Farfetcher, what's your opinion about our internal communications, considering frequency/timing, language, clarity of content and visual design/format?

Cues for discussion:

- a. Slack
 - b. Email (People Team and Internal Comms emails, My FARFETCH Pulse, Ops & Tech newsletters)
 - c. My FARFETCH (remember: structure & navigation)
 - d. FARFETCH Live!
 - e. Workplace
 - f. Regional & team initiatives
 - g. FARFETCH TV (If applicable & optional)
-
2. As a Senior Leader, what is your opinion of Senior Leader communication, considering:
 - a. Monthly Senior Leader Calls
 - b. Senior Leaders Slack channel
 - c. Senior Leaders emails