

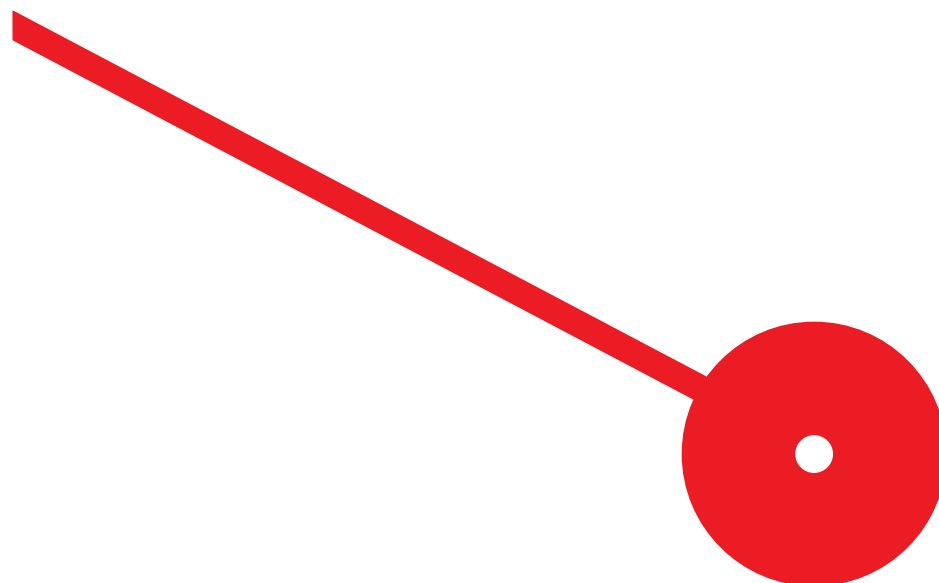


Inês Silva. Desafios na comunicação interna e *employee advocacy*, e a sua importância nas ações de *employer branding*. Estudo de caso numa empresa internacional na área tecnológica. 10/2024

Desafios na comunicação interna e *employee advocacy*, e a sua importância nas ações de *employer branding*. Estudo de caso numa empresa internacional na área tecnológica.

Maria Inês Ferreira da Silva

10/2024

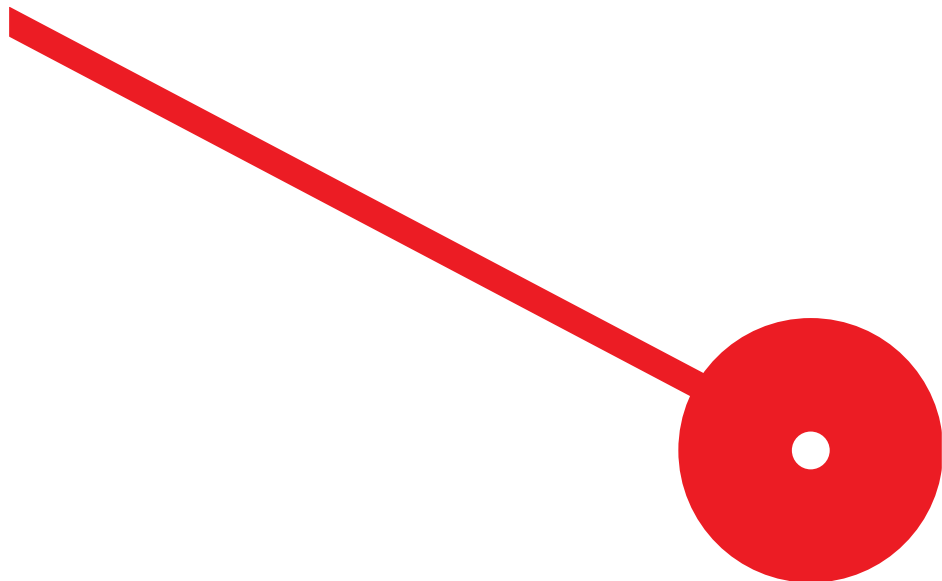




Desafios na comunicação interna e *employee advocacy*, e a sua importância nas ações de *employer branding*. Estudo de caso numa empresa internacional na área tecnológica.

Maria Inês Ferreira da Silva

Trabalho de Dissertação apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues.



Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que, de alguma forma, foram um apoio, suporte e motivação ao longo da realização desta dissertação. Este percurso não foi fácil, especialmente pelas dificuldades psicológicas que enfrentava no início desta etapa. No entanto, sinto-me sortuda por estar rodeada de família e amigos que me proporcionaram a segurança necessária para desenvolver este trabalho.

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais, Maria José e Paulo, que sempre foram o meu porto seguro ao longo da vida e que, nesta fase, desempenharam o seu papel com ainda mais carinho e atenção. Sempre me incentivaram a saber e a fazer mais e melhor, apoiando todas as minhas decisões.

Quero também agradecer ao meu irmão Pedro, que teve, e continua a ter, uma paciência infinita para lidar comigo. Com o seu enorme coração, está sempre disponível para me apoiar e consolar nos momentos mais difíceis.

Ao meu namorado Tiago, quero expressar um agradecimento especial, pois foi um apoio fundamental, não só durante esta dissertação, mas ao longo dos últimos 10 anos. Muitas vezes abdicou do “nosso” tempo para que eu me pudesse dedicar aos estudos, incentivando-me sempre a continuar e a evoluir.

Agradeço ainda à minha restante família, em especial à minha Tia Ana, que também foi uma importante fonte de motivação e força nesta fase da minha vida.

Não posso deixar de expressar o meu agradecimento à Laura Rocha, que foi a pessoa que permitiu que esta dissertação pudesse acontecer, sendo a minha mentora e ligação com a Synopsys, à Synopsys em Portugal por ter possibilitado a realização deste estudo e à minha orientadora, Doutora Ana Cláudia Rodrigues, por me guiar e apoiar ao longo de todo este percurso. Ambas impulsionaram sempre o meu desenvolvimento.

Quero também agradecer à minha grande amiga Regina, que é uma inspiração pela sua resiliência e dedicação, estando sempre disponível para ouvir e ajudar. Agradeço igualmente à minha amiga Rita, que foi uma grande ajuda na fase final desta dissertação.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de agradecer à Dra. Liliana Costa e à Dra. Cláudia Oliveira, pelo apoio médico prestado, que foi fundamental para a minha recuperação e para a concretização deste trabalho.

Resumo:

Esta dissertação aborda os desafios na comunicação interna e *employee advocacy*, com foco numa empresa internacional na área tecnológica, a Synopsys. A escolha do tema reflete a relevância de fortalecer o *marketing* interno e a imagem da marca empregadora, fatores críticos num mercado de trabalho competitivo. O objetivo principal é compreender como melhorar a comunicação interna para aumentar o envolvimento dos colaboradores e promover a organização como uma marca empregadora atrativa, contribuindo para a retenção de talentos e reforçando a ligação com a empresa.

A pesquisa utiliza métodos qualitativos (análise documental e entrevistas) e quantitativos (questionários) para explorar as percepções dos colaboradores e identificar os fatores que influenciam a comunicação interna e o *employee advocacy*.

Os resultados indicam que a satisfação dos colaboradores com a organização está relacionada com a qualidade da comunicação interna e a participação em eventos corporativos, e que a eficácia da promoção e divulgação dos eventos internos está relacionada à percepção dos colaboradores sobre a qualidade da comunicação interna e a visão da organização como um bom local de trabalho.

A análise revelou uma taxa média de participação de 55% em eventos internos e uma taxa ainda mais baixa de partilha de conteúdos online. A análise revelou ainda que a maior partilha de conteúdos relacionados com a empresa nas redes sociais acontece no LinkedIn. Também foi percebido que a percepção da qualidade da comunicação interna está positivamente correlacionada com a percepção da Synopsys como um bom local de trabalho e como uma marca empregadora reconhecida.

O trabalho realizado sugere melhorias na comunicação interna, como a diversificação dos canais de comunicação, maior clareza e transparência na informação fornecida, e a criação de um programa de embaixadores para promover o *employee advocacy*. Destacamos também a importância de desenvolver uma comunicação interna alinhada com as mensagens externas para fortalecer o *employer branding* de dentro para fora.

Palavras chave: *Employer branding*, Comunicação Interna, *Employee advocacy*, Gestão de Recursos Humanos.

Abstract:

This dissertation addresses the challenges of internal communication and *employee advocacy*, with a particular focus on an international technology company, Synopsys. The topic was selected on the basis of the recognition of the importance of strengthening internal *marketing* and employer brand image, which are critical factors in a competitive job market. The principal aim is to ascertain how internal communication can be enhanced in order to increase employee involvement and promote the organisation as an attractive employer brand, thus contributing to talent retention and strengthening the bond with the company.

The research employs both qualitative (document analysis and interviews) and quantitative (questionnaires) methods in order to explore employee perceptions and identify the factors that influence internal communication and *employee advocacy*.

The findings suggest that employee satisfaction with the organisation is associated with the quality of internal communication and participation in corporate events. Additionally, the efficacy of internal event promotion and publicity is linked to employees' perceptions of internal communication quality and their assessment of the organisation as a favourable place to work.

The analysis demonstrated that the average participation rate in internal events was 55%, with an even lower rate of online content sharing. Additionally, the analysis indicated that the majority of company-related content sharing on social networks occurs on LinkedIn. Additionally, it was determined that the perception of the quality of internal communication is positively correlated with the perception of Synopsys as a favourable place of employment and as a distinguished employer brand.

The findings indicate the necessity for enhancements in internal communication, including the diversification of communication channels, the provision of information with greater clarity and transparency, and the implementation of an ambassador programme to promote *employee advocacy*. It is also of great importance to develop internal communication in accordance with external messages, with the aim of strengthening *employer branding* from the inside out.

Key words: *Employer branding*, Internal Communication, *Employee advocacy*, Human Resources Management.

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Análise teórica	4
1 Análise bibliográfica	5
1.1 <i>Employer branding</i>	5
1.1.1 Conceito	5
1.1.2 O valor do <i>Employer branding</i> nas organizações	7
1.1.3 Impactos do <i>employer branding</i> no <i>engagement</i> dos colaboradores	8
1.2 Comunicação interna	11
1.2.1 Conceito	11
1.2.2 A importância da comunicação interna nas estratégias de <i>employer branding</i>	12
1.2.3 Canais e estratégias de comunicação relevantes para uma comunicação	
interna eficaz.....	15
1.3 <i>Employee Advocacy</i>	18
1.3.1 Conceito	18
1.3.2 As vantagens na promoção do <i>employee advocacy</i> nas organizações	20
1.3.3 Estratégias de implementação e motivação ao <i>employee advocacy</i>	22
Capítulo II – Metodologia	26
2 Metodologia	27
2.1 Problemática de partida.....	27
2.1.1 Objetivos de estudo	28
2.1.2 Estudo de caso - Synopsys Global	28
2.2 Metodologia Estudo de Caso	31
2.2.1 Desenho metodológico do estudo de caso.....	35
2.2.2 Recolha e análise de dados.....	36
Capítulo III – Apresentação e Análise de Dados	40

3. Apresentação e análise de dados.....	41
3.1 A satisfação com a organização como marca empregadora e cultura organizacional	41
3.2 A qualidade da comunicação interna da organização	45
3.3 Adesão a eventos e atividades internas	47
3.4 Práticas atuais de <i>employee advocacy</i>	52
3.4.1 Fatores internos que contribuem para a baixa taxa de <i>employee advocacy</i> digital por parte dos colaboradores.....	56
Capítulo IV – Conclusão	60
4. Conclusão e considerações finais.....	61
4.1 Conclusão.....	61
4.2 Recomendações e considerações finais.....	65
4.2.1 Recomendações	65
4.2.2 Considerações finais.....	68
4.3 Limitações e potenciais percursos de investigação.....	68
Referências bibliográficas.....	70
Apêndices.....	81
Apêndice I – Recolha de dados por observação documental.....	82
Apêndice II – Estrutura do questionário “How we are communicating? Insights from Synopsys employees.”	83
Apêndice III - Vídeo de apresentação e apelo à participação no questionário	93
Apêndice IV – Cartaz de apelo à participação no questionário	94
Apêndice V – Guião da entrevista à Responsável de Recrutamento da Synopsys.....	95
Apêndice VI – Tabela explicativa da metodologia da entrevista	97
Apêndice VII – Dados obtidos do questionário realizado	98
Apêndice VIII – Entrevista à Responsável de Recrutamento da Synopsys Portugal	106
Apêndice IX – Análise de conteúdo das questões de resposta aberta do questionário.	

Apêndice X – Dados da análise do teste Qui-quadrado a variáveis relacionadas com a comunicação interna	112
Anexos.....	113
Anexo I – Taxa de participação dos colaboradores da Synopsys em eventos corporativos	114

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma Synopsys	29
Figura 2 - Esquema metodológico do Estudo de Caso	34
Figura 3 - Idade dos inquiridos	38
Figura 4 - Antiguidade vs satisfação com a Synopsys como empregadora.....	42
Figura 5 - Fatores de interesse para a entrada na organização	43
Figura 6 - Antiguidade na organização e frequência de participação em atividades internas	49
Figura 7 - Synopsys como bom local de trabalho vs participação nas atividades internas	50
Figura 8 - Participação nas atividades internas e partilha de conteúdos nas redes sociais	57
Figura 9 - Partilha de conteúdos sobre a organização nas redes sociais particulares	57
Figura 10 - Qualidade da comunicação vs motivos de não partilha de conteúdos nas redes sociais	58

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Conceito de <i>Employer branding</i>	6
Tabela 2 - Conceito de Comunicação Interna	12
Tabela 3 - Conceito de Employee Advocay	19
Tabela 4 - Desenho metodológico do Estudo de Caso	35
Tabela 5 - Tabela explicativa da metodologia da entrevista	39
Tabela 6 - Teste de correlação de Spearman relativamente à satisfação com a organização como marca empregadora.....	43
Tabela 7 - Teste Qui-quadrado	44
Tabela 8 - Teste de correlação de Spearman relativamente à comunicação interna	46
Tabela 9 - Teste Qui-quadrado relativamente à comunicação interna	47
Tabela 10 - Teste de correlação de Spearman relativamente à adesão a eventos e atividades.....	51
Tabela 11 - Teste Qui-Quadrado e Cramer's V relativamente à comunicação interna ..	52
Tabela 12 - Grelha de análise de práticas de employee advocacy nas redes sociais.....	54
Tabela 13 - Teste Qui-quadrado relativamente ao employee advocacy	55

Lista de abreviaturas

CCO – Comportamento de cidadania organizacional

RH – Recursos Humanos

RS – Redes sociais

SPSS - *Statistical Package for Social Science*

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

A presente dissertação é o trabalho final do curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos e apresenta um estudo de caso único sobre os desafios na comunicação interna e *employee advocacy* e a sua importância nas ações de *employer branding*.

A seleção do tema baseou-se na importância que o *marketing* interno e *employer branding* representam na produtividade e imagem das organizações no mercado de trabalho altamente competitivo, contribuindo para a retenção de colaboradores, ligação dos mesmos com a organização e para o crescimento da confiança nas suas políticas e princípios (Gittell et al., 2010).

Dividido em seis capítulos, este trabalho reúne bases teórico-científicas e análises empíricas que permitiram desenvolver o tema, incluindo uma análise teórica sobre *employee advocacy* e comunicação interna, a metodologia do estudo de caso, a apresentação e análise de dados, e as conclusões e recomendações.

O estudo aborda o tema propondo estratégias para melhorar a comunicação interna e aumentar o engagement dos colaboradores. A pesquisa utiliza métodos qualitativos e quantitativos, incluindo análise documental, questionários e entrevistas, para explorar as perceções dos colaboradores e identificar fatores que influenciam o *employer branding*, a comunicação interna e o *employee advocacy*.

No capítulo I é realizada a análise teórica com base no tema definido procurando reunir informação de base para a compreensão dos principais conceitos subjacentes: *employer branding*, comunicação interna e *employee advocacy*.

No capítulo II é contextualizada a escolha da metodologia de estudo de caso definindo a problemática inerente: a baixa adesão dos colaboradores a eventos corporativos e a baixa frequência de partilha de conteúdos nas redes sociais. São definidos os objetivos e o público-alvo e é elaborada uma caracterização inicial da organização central do estudo de caso, a Synopsys. É ainda delineado o desenho metodológico e identificados os métodos de recolha e análise de dados.

No capítulo III, são apresentados os dados recolhidos e analisados pelos três métodos delineados: observação documental, questionário e entrevista estruturada procurando identificar os fatores associados à baixa adesão dos colaboradores nas atividades da empresa, quer de forma presencial, quer em formato digital. Através da análise é possível

identificar os principais fatores que poderão influenciar a problemática definida no capítulo anterior. São realizadas análises quantitativas através de SPSS e qualitativas, recorrendo ao Excel para segmentação do conteúdo extraído.

Ao longo do capítulo IV são evidenciadas as principais conclusões deste estudo de caso relacionando-as com a teoria mencionada no capítulo II. São ainda desenvolvidas algumas ideias para ações de melhoria que procuram auxiliar na resolução da problemática em causa. Por fim são referidas as principais limitações e identificados potenciais percursos de investigação futura.

1 Análise bibliográfica

1.1 *Employer branding*

1.1.1 Conceito

Ao candidatar-se a um emprego, os potenciais colaboradores tentam adquirir o máximo de informação possível sobre a empresa, tendo em conta fatores como a reputação, as condições de trabalho, a remuneração e as experiências passadas e presentes dos atuais e antigos colaboradores. Recolhem informações sobre possíveis empregadores a partir de uma variedade de fontes, incluindo portais de emprego, redes sociais e profissionais e websites das empresas. Em resposta, as organizações começam a implementar estratégias de *employer branding*, com o objetivo de atrair, selecionar e manter os principais candidatos no mercado de trabalho (Nikolić & Lazarević, 2023).

O conceito de *employer branding* surgiu na década de 1990 e foi projetado para aplicar as componentes estratégicas da organização, de forma a atrair, manter e reter talentos futuros (Botella-Carrubi et al., 2021). Nesta altura Ambler e Barrow (1996) defendiam que o *employer branding* seria o resultado dos benefícios profissionais, económicos e psicológicos fornecidos pela organização.

No entanto, este conceito foi evoluindo ao longo do tempo, a par e passo, com a economia a tecnologia e o mercado de trabalho de uma forma global, pela visão de diversos autores, como mostra a tabela que se segue.

Autor	Visão do conceito de <i>Employer branding</i>
Ewing et al. (2002)	Estratégias que as organizações adotam para comunicar com o seu público interno e externo, o que as torna desejáveis e diferentes como marca empregadora, sendo o objetivo de cada uma delas criar uma percepção entre os potenciais colaboradores de que a sua organização é um excelente local para trabalhar.
Sullivan (2004)	Uma tática usada para controlar o conhecimento, as percepções, os pontos de vista e as crenças das partes interessadas sobre uma organização específica.
Backhaus & Tikoo (2004)	Aplicação de conceitos de <i>branding</i> à Gestão de Recursos Humanos.
Sathya e Indradevi (2014)	Uma ferramenta tática indispensável para os Recursos Humanos na luta pela atração e retenção de talentos, auxiliando os colaboradores na internalização da cultura e dos valores corporativos.
Ahmad e Daud (2016)	A percepção que os <i>stakeholders</i> da empresa têm das suas experiências de trabalho numa determinada organização.
Mosley & Schmidt (2017)	O processo de desenvolvimento de um local de trabalho excelente e da sua promoção junto das pessoas cujas competências são necessárias para que a organização atinja as suas metas e objetivos.
(Theurer et al., 2018)	Estratégia de recrutamento e retenção, implica comunicar claramente o que torna uma organização especial como empregadora, tanto interna como externamente.

Tabela 1 - Conceito de *Employer branding*

Tendo em conta todas estas visões, podemos considerar que o *employer branding* é então uma estratégia de aplicação de conceitos de *branding* à Gestão de Recursos Humanos (Backhaus & Tikoo, 2004), indispensável para estes como ferramenta para atração e retenção de talento, contribuindo com a internalização da cultura e dos valores corporativos nos restantes *stakeholders* (Sathya & Indradevi, 2014). Quando

desenvolvida eficazmente permite a comunicação da vantagem competitiva da organização como empregadora, tanto interna como externamente (Theurer et al., 2018).

1.1.2 O valor do *Employer branding* nas organizações

Recrutar e reter os talentos de topo, enquanto reforçam a vantagem competitiva, é uma grande preocupação para as organizações de todas as dimensões, a nível global. Os gestores de RH podem obter informações valiosas ao saber o que atrai candidatos excepcionais para uma organização (Almıaçık et al., 2014).

Através do processo de *employer branding*, cada organização procura ocupar uma posição mais alta entre os empregadores concorrentes no mercado de trabalho e estabelecer um ambiente onde os atuais colaboradores se sintam felizes, apreciados e comprometidos (Backhaus, 2016). Consequentemente, este processo carece da incorporação de diferentes componentes da marca na gestão de recursos humanos exigindo a colaboração entre especialistas em *marketing* e RH (Nikolić & Lazarević, 2023).

Os efeitos do *employer branding* no compromisso individual, da equipa e organizacional também contribuem para a retenção de colaboradores talentosos, para o desenvolvimento de laços mais fortes entre colegas de trabalho e também para o crescimento da confiança na liderança (Gittell et al., 2010). Um *employer branding* bem-sucedido pode melhorar o desempenho do recrutamento e reduzir os seus custos, melhorar a cultura organizacional e ajudar a reter os colaboradores, reduzindo a rotatividade destes. Desta forma os gestores devem compreender quais os elementos decisivos para atrair potenciais contratações para a organização, de forma a criar as estratégias de *employer branding* mais eficazes (Almıaçık et al., 2014).

Segundo Nikolić e Lazarević (2023) o *employer branding* tornou-se ainda mais especializado como resultado das quatro gerações distintas que compõem o mercado de trabalho atual: *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), a geração X (nascidos entre 1965 e 1979), *millennials* (nascidos entre 1980 e 1994) e geração Z (nascidos entre 1995 e 2010). Desta forma, os autores defendem que o *employer branding* deve ter em conta os distintos requisitos, motivações, desejos, valores e atitudes de cada geração. Os empregadores devem estar prontos para atrair e manter elementos de várias gerações. As

empresas podem ter múltiplos desafios em atrair e manter colaboradores qualificados, se as características e particularidades de uma determinada geração forem negligenciadas ao tentar desenvolver um *employer branding* eficaz e atrativo (Nikolić & Lazarević, 2023).

No entanto, atualmente, os profissionais de RH debatem-se com um paradigma crucial no ambiente corporativo que é, por um lado, saber se devem adaptar o *employer branding* às características culturais de cada país ou, por outro lado, adotar técnicas padronizadas de forma a atrair potenciais candidatos em qualquer parte do mundo (Alniaçik et al., 2014).

É crucial analisar as características adicionais do *employer branding* de forma que as organizações reconheçam o valor conferido a cada atributo - tendo em conta de que esses atributos podem mudar dependendo do status atual de trabalho de um colaborador -, bem como as diferenças culturais e características demográficas deste (Alniaçik et al., 2014).

Roy (2008), Arachchige e Robertson (2012) e Sivertzen et al. (2013) realizaram estudos que identificaram que os futuros colaboradores têm valores variáveis para diversas características organizacionais e procedimentos de RH. Estes estudos revelaram ainda que quando comparadas com fatores não monetários, as características financeiras são geralmente determinadas como menos significativas em termos de atração e manutenção de colaboradores.

O *employer branding* é imperativo numa economia de talentos aberta para atrair e manter os colaboradores de topo. Esta deve enfatizar a aprendizagem e o desenvolvimento da liderança, mobilidade, recompensas e sistemas de competências (Mihalcea, 2017).

Atualmente, os candidatos, especialmente os mais talentosos, escolhem as organizações onde querem trabalhar. Devido à natureza competitiva do mercado de trabalho para os melhores talentos, é fundamental que as empresas estabeleçam a sua estratégia de *employer branding* de forma a posicionarem-se adequadamente nos meios de comunicação digitais (Enciso & Villamizar, 2014).

1.1.3 Impactos do *employer branding* no *engagement* dos colaboradores

Colaboradores talentosos, motivados e bem desenvolvidos são um recurso fundamental das organizações. E, para o recrutamento de talentos, neste atual ambiente de mercado

"ruidoso", caracterizado por informação assimétrica, os empregadores precisam de gerar atenção suficiente para as suas ofertas de emprego (Keppeler & Papenfuß, 2022).

Uma vez que, atualmente, os colaboradores são os embaixadores da marca mais valiosos da organização, e porque a informação sobre cultura organizacional, liderança, remuneração e oportunidades de carreira afeta diretamente a imagem desejada desta no contexto da digitalização, o *employer branding* e o envolvimento dos colaboradores são agora sinónimos. O grau de comprometimento com a empresa, a internalização da cultura organizacional, os papéis e o relacionamento com os colegas de trabalho e o empregador são considerados aspetos de fidelização dos colaboradores (KPMG, 2012, citado por Mihalcea, 2017). Por estarem comprometidos com seu trabalho e com a organização, funcionários fidelizados são um ativo estratégico que ajuda o negócio a atingir objetivos tangíveis e intangíveis. As metas tangíveis incluem a melhoria do desempenho organizacional, a redução de custos através do recrutamento e retenção, e a produção de resultados tangíveis que estejam em linha com os objetivos de negócios da empresa (Mihalcea, 2017).

As organizações procuram ser percebidas como empregadores desejáveis, tanto para os colaboradores existentes como potenciais, uma vez que a competição por colaboradores altamente qualificados tornou-se quase tão intensa quanto a luta pelos clientes (Lievens & Highhouse, 2003). A lógica fundamental é que os investimentos qualificados em capital humano podem melhorar o desempenho organizacional e agregar valor às organizações (Backhaus & Tikoo, 2004).

A intensificação da luta para atrair colaboradores de topo para as organizações é referida, como "a luta pelo talento" (Michaels et al., 2001). No ambiente de negócios moderno e internacional em que estamos a viver, organizações de todas as dimensões reúnem os seus esforços para prevalecer nesta batalha, sendo o *employer branding* uma arma vital. As empresas começam, assim, a implementar estratégias e ideias de *branding* no campo da gestão de recursos humanos, num esforço para atrair os melhores candidatos (Alniaçık et al., 2014).

O *employer branding* inclui uma série de elementos típicos do *branding* comercial. Os dois principais benefícios comuns em ambas as abordagens são a fidelização à marca, neste caso através da cultura organizacional e da identidade da organização, e as associações de marca, que, relativamente ao *employer branding*, formam a imagem do

empregador e influenciam o apelo da organização para os futuros funcionários (Backhaus & Tikoo, 2004). É também uma ferramenta poderosa para inspirar os colaboradores a sentir a organização e aumentar a ligação com esta (Maxwell & Knox, 2009).

Os benefícios do *employer branding* podem ter um grande impacto no desempenho geral do negócio, pois são inúmeras as vantagens que advêm da colocação de estratégias de *employer branding* em prática, tanto dentro como fora da organização (Barrow & Mosley, 2005). O compromisso dos colaboradores aumenta como resultado de um aumento da sua satisfação. Criar uma cultura que incorpore os princípios da empresa também permite aos colaboradores absorver e identificarem-se com a marca empregadora de uma forma mais autêntica e positiva (Botella-Carrubi et al., 2021).

Um *employer branding* robusto aumenta a felicidade, dedicação e fidelização dos colaboradores, bem como a sua vontade de permanecer na empresa ao longo da vida profissional, facilitando, por sua vez, o recrutamento dos melhores candidatos no mercado de trabalho (Nikolić & Lazarević, 2023).

As estratégias de *employer branding* ajudam uma organização a tornar-se conhecida como um "empregador de preferência" no exterior, o que torna mais fácil atrair e contratar pessoas qualificadas que são aliciadas pela forte marca empregadora da empresa e cultura com que se identificam. Fazer com que os colaboradores atuais falem muito da organização como um local desejável para trabalhar garante aos potenciais colaboradores maior credibilidade (Wallace et al., 2014). Os colaboradores, felizes com a sua experiência de trabalho, atuam como embaixadores da marca para a organização (Botella-Carrubi et al., 2021).

Neste contexto, o *employer branding* é valioso e necessário para qualquer organização criar desejo na mente dos candidatos, atraindo-os e mais tarde retendo-os. Um bom *employer branding* não só é útil para atrair potenciais talentos, mas também para melhorar o desempenho e relação dos colaboradores existentes com a organização (Trung Pham & Anh Vo, 2022).

1.2 Comunicação interna

1.2.1 Conceito

Como ser social, a comunicação é um dos aspetos fundamentais do ser humano. A qualidade de vida melhora proporcionalmente à precisão e à qualidade da comunicação de cada um de nós. Isto também se aplica às organizações; a sua capacidade de atuar com eficácia e continuidade depende da qualidade dos canais de comunicação internos e externos que são estabelecidos e mantidos (Can, 2019).

Neste contexto, é fundamental que as empresas se diferenciem de seus concorrentes e sejam capazes de atrair e reter talentos qualificados. Isso envolve criar um ambiente de trabalho positivo com condições favoráveis e comunicar essa mensagem aos potenciais candidatos e ao público em geral. Concentrar-se no desenvolvimento de um ambiente de trabalho favorável é essencial para atrair os melhores profissionais e garantir a sua permanência na empresa. Além disso, a comunicação eficaz desse ambiente é essencial para uma imagem positiva da empresa enquanto marca empregadora dentro e fora de organização (Wei et al., 2022).

Assim, a comunicação nas organizações pode ser subdividida em comunicação interna e externa sendo as suas principais diferenças os seus públicos-alvo. A comunicação externa procura comunicar para potenciais colaboradores ou clientes, enquanto a comunicação interna procura comunicar para os atuais colaboradores da organização (Tankosic et al., 2017).

De forma a clarificar as especificidades da comunicação interna, que será uma das variáveis em estudo nesta dissertação, apresenta-se abaixo, organizada por ordem cronológica, uma tabela com diferentes visões do conceito de comunicação interna por variados autores.

Autor	Visão do conceito de Comunicação Interna
Kalla (2005)	A comunicação interna refere-se a todas as comunicações oficiais e informais que ocorrem dentro de uma organização a todos os níveis.
Welch & Jackson (2007)	A comunicação interna é a gestão estratégica das relações e interações entre <i>stakeholders</i> a todos os níveis organizacionais.
Uysal (2016)	A comunicação interna é parte do processo de gestão da organização, sendo o meio para trocar, reunir e divulgar informações com os colaboradores, de forma que estes estejam informados sobre as metas e os objetivos da organização.
Lee & Yue (2020)	A comunicação interna, está inserida na gestão estratégica das relações e interações com todos os <i>stakeholders</i> a todos os níveis organizacionais, incluindo a comunicação organizacional, entre equipas e entre managers e gestores.
Vokić et al. (2023)	A comunicação interna é a utilização de um conjunto de canais de comunicação entre empregadores e colaboradores, que de forma eficiente permite alcançar resultados positivos nas organizações.

Tabela 2 - Conceito de Comunicação Interna

Considerando todos os pontos de vista dos autores acima referidos podemos então definir comunicação interna como parte do processo de gestão da organização (Uysal, 2016) que, de forma estratégica, coordena as relações e interações com todos os *stakeholders* a todos os níveis organizacionais (Lee & Yue, 2020), através de um conjunto definido de canais de comunicação (Vokić et al., 2023). A capacidade dos gestores estratégicos para envolver os colaboradores e atingir os objetivos é afetada pela comunicação interna, razão pela qual esta é fundamental para o sucesso das organizações (Welch & Jackson, 2007).

1.2.2 A importância da comunicação interna nas estratégias de *employer branding*

Como parte do processo de gestão, a comunicação interna nas organizações é maioritariamente usada para trocar, reunir e divulgar informações para que os colaboradores estejam cientes das metas e objetivos da organização (Lemon, 2019).

Contudo, como área relevante de estudo da comunicação, está a expandir-se rapidamente. É identificada como essencial para as organizações, sendo vital para estabelecer relações fortes e duradouras com os seus atuais ou potenciais colaboradores. Uma boa comunicação interna promove um ambiente de trabalho democrático, eficaz e equitativo dentro da organização, permitindo a partilha bidirecional (do topo para base e vice-versa) de conhecimentos e um *feedback* adequado e realista (Can, 2019).

Alguns dos benefícios relacionados com a comunicação interna, tais como mudanças e tomadas de decisão mais eficazes, maior envolvimento dos colaboradores e menor risco de insucesso, e taxas de *turnover* durante os processos de mudança, têm evidenciado também que a comunicação interna tornou-se progressivamente mais horizontal, ou seja, os colaboradores tendem a comunicar e a partilhar mensagens entre si sem qualquer consideração hierárquica (Verčič & Vokić, 2017). Facilita a clarificação de situações e conflitos, os processos de persuasão e influência, a monitorização e partilha de informação, conquistas e objetivos da organização. Além disso, ambientes sinceros, saudáveis e acolhedores são promovidos pela comunicação interna, o que melhora a lealdade e dedicação dos colaboradores, bem como a cultura organizacional (Can, 2019).

No entanto, podem existir efeitos desfavoráveis da comunicação interna, tais como um sentimento incómodo com as estruturas hierárquicas, a gestão inadequada do fluxo de informação ou o facto das chefias não despenderem tempo suficiente a fornecer explicações sobre a informação aos colaboradores. Por tudo isto, alcançar uma mudança significativa numa organização através da comunicação interna é simultaneamente crucial e difícil (Madsen, 2018).

No caso de a comunicação interna ser interrompida e/ou afetada, a motivação, o empenho, o entusiasmo e a positividade dos membros diminuem. Além disso, as falhas na coordenação, no planeamento e na segmentação estratégica podem ser observadas em toda a organização, o que poderá resultar em desordem e colapso (Can, 2019).

A honestidade e a transparência são dois dos elementos mais importantes necessários para criar um ambiente favorável às atividades de representação dos colaboradores. Uma organização que promova a honestidade e a transparência garante que os seus colaboradores estão informados sobre os acontecimentos atuais, ligados a uma missão clara, orientada por uma visão e valores sólidos, e informados sobre os últimos acontecimentos. Os responsáveis pela comunicação interna não devem ignorar a

necessidade de realçar os aspetos positivos da organização, para além de serem sinceros e claros. Estes devem também dar prioridade à voz dos colaboradores, atendendo às suas necessidades e convidando-os a contribuir com as suas opiniões de forma a valorizar as suas preocupações (Thelen & Men, 2023).

Os colaboradores de grande parte das atuais organizações trabalham remotamente ou no terreno. Falar com estes colaboradores pode ser difícil, mas é uma parte essencial do trabalho de quem se dedica à comunicação interna (Thelen & Men, 2023).

Os colaboradores estão atualmente a utilizar canais digitais para a comunicação pessoal e profissional, graças à internet e à digitalização nos últimos dez anos. De acordo com a Deloitte (2012), a digitalização melhora a colaboração no local de trabalho, o *crowdsourcing*, a conectividade, a mobilidade e a comunicação contínua. De acordo com Verčič e Vokić (2017), a introdução de canais de comunicação digital está a fazer com que a comunicação se torne mais descentralizada. Esta comunicação melhora o desempenho e a produtividade, enquanto promove um sentido de comunidade e de pertença (Can, 2019).

A compreensão e a interiorização da marca por parte dos colaboradores são grandemente influenciadas pela eficácia, clareza, credibilidade e consistência da informação enviada e recebida pelo emissor e pelo canal. Como são eles que avaliam a sua organização, os colaboradores devem ser vistos como um público crítico para as comunicações corporativas (Hoppe, 2018). A forma como os colaboradores veem o seu empregador tem um grande impacto nas suas atitudes e comportamentos, o que, por sua vez, afeta o desempenho da empresa como um todo (Malik et al., 2018)

Para manter um *employer branding* fortificado de dentro para fora, a comunicação interna tem de ser precisa e estar de acordo com a mensagem externa. Isto assegura a uniformidade das comunicações em toda a organização, a todos os níveis. Uma comunicação eficaz entre as partes interessadas internas e externas de uma organização promove a colaboração dos colaboradores, o que, por sua vez, cria um ambiente de trabalho favorável atraindo potenciais talentos e fomentando atitudes positivas (Deepa & Baral, 2022). Para além disso, as boas experiências dos colaboradores que os transformam em embaixadores da marca são moldadas pela comunicação interna, que é essencial para desenvolver *employer branding* e *employee advocacy* envolventes (Vokić et al., 2023).

1.2.3 Canais e estratégias de comunicação relevantes para uma comunicação interna eficaz

As organizações que valorizam os seus processos de comunicação devem selecionar os canais certos com base nos seus objetivos, escala, mercados-alvo e públicos. Os procedimentos de comunicação interna, externa, formal e informal devem ser identificados aquando da escolha dos vários canais e as atividades de comunicação devem ser programadas de forma adequada. Embora muitas empresas ainda utilizem métodos de comunicação antiquados, todos podem agora aceder ao fluxo de informação em qualquer altura e a partir de qualquer local, graças à era tecnológica em que vivemos atualmente. Por conseguinte, é crucial utilizar novos meios de comunicação, para além dos meios tradicionais, numa adaptação constante, de forma a fazer e aplicar escolhas rápidas e eficazes (Can, 2019).

A indústria 4.0, ou a quarta revolução industrial, é definida por uma fusão de novas tecnologias que têm vindo a permitir mudanças rápidas e extensas nas organizações, trazendo melhorias significativas na comunicação interna, eliminando a questão das lutas de poder com a informação. Os colaboradores tendem a valorizar esta mudança de paradigma porque lhes dá voz e capacidade real de afetar as mudanças nas suas organizações (Ruck et al., 2017).

Assim, para que os modelos de negócio evoluam e se desenvolvam, o envolvimento dos colaboradores e a aprendizagem contínua são essenciais para reduzir os riscos (Madsen, 2018). Consequentemente, a comunicação é agora um processo com várias partes interessadas, com igual poder entre os participantes, e não um processo linear do topo para a base (Crittenden et al., 2019).

As vias de comunicação oficiais e informais das organizações passaram, na sua maioria, para as plataformas eletrónicas dos novos meios de comunicação, coincidindo com todos estes avanços. Com uma vasta gama de aplicações, as organizações podem agora acelerar e otimizar os seus processos de comunicação interna e de fluxo de trabalho (Can, 2019). Contudo, a forma como as várias organizações utilizam os canais de comunicação digital pode variar em função da sua cultura organizacional e do seu nível de maturidade digital. E, embora os canais de comunicação digital exijam mais atenção, os canais físicos de comunicação, como reuniões e conversas presenciais, devem ser preservados (Kovaité et al., 2020).

As brochuras e os catálogos são exemplos de métodos tradicionais de comunicação interna, juntamente com o telefone, o correio e o fax. Atualmente, são utilizadas soluções mais tecnológicas para o armazenamento seguro de conteúdos e dados, bem como para a rápida divulgação de informações, tais como as redes sociais, a *intranet*, o *email*, *chats* e os *smartphones* (Can, 2019). As conversas presenciais, as reuniões de equipa e as sessões de orientação são exemplos de outro tipo de canais de comunicação tradicionais que se adaptaram ao incluir a tecnologia, agora que as videochamadas se tornaram amplamente utilizadas devido ao trabalho à distância (Gordon-Isasi et al., 2021).

Todos estes novos meios de comunicação revolucionaram os métodos de comunicação quotidianos, proporcionando às pessoas e às organizações locais mais simples para se relacionarem em conversas relevantes e dinâmicas (Reitz; Amy R., 2012). Ainda assim, a comunicação presencial é o tipo de comunicação mais eficaz pois permite discussões aprofundadas e uma atenção mais personalizada e autêntica (Špoljarić e Verčič 2022).

A comunicação dentro das organizações requer um conhecimento profundo do público interno e das suas características diversificadas. Colaboradores de diferentes origens, culturas e gerações podem interpretar as mensagens de forma diferente (Men, 2016).

Uma estratégia de segmentação pode ser fundamental para garantir uma comunicação interna eficaz. Ao compreender profundamente o público interno, é possível personalizar o conteúdo para responder às necessidades únicas de cada segmento. No entanto, alcançar esse nível de eficácia pode ser desafiador devido a problemas como sobrecarga de informação, falta de relevância e falta de visibilidade (Chang, 2023).

Neste sentido, é importante segmentar o público interno com base em variáveis demográficas, psicográficas e comportamentais. Isso pode incluir diversos fatores tais como idade, género, educação, etnia, tempo de trabalho, tipo de emprego, localização física, estatuto profissional, personalidade, valores, atitudes, necessidades sociais, interesses culturais, estilos de trabalho e ainda objetivos de carreira. Além disso, as variáveis comportamentais, como hábitos de consumo das redes sociais, a participação em atividades organizacionais e de responsabilidade social, também podem ser utilizadas para segmentar o público interno (Men, 2016).

A comunicação interna em cada organização pode ser influenciada ainda pelas diferentes gerações de colaboradores. Para garantir o bom fluxo de comunicação dentro da organização, é importante conhecer os canais de comunicação mais utilizados e criar uma

combinação ideal. Atualmente, é necessário ter uma ampla e diversificada combinação de canais de comunicação nas organizações, de forma a contribuir e enaltecer a importância da comunicação interna. O conteúdo e a transmissão das mensagens devem ser adaptados para atender às necessidades de todas as gerações (Đurović et al., 2023).

As várias abordagens de segmentação podem ser utilizadas para atingir os objetivos de comunicação e alcançar efetivamente o público interno. A segmentação por localização geográfica, permite a segmentação da comunicação direcionada para colaboradores em locais específicos. A segmentação por departamento ou equipa também pode ser útil em organizações maiores, permitindo que a comunicação seja adaptada de acordo com as funções e responsabilidades específicas dos colaboradores (Chang, 2023).

Outra abordagem comum é a segmentação com base na estrutura hierárquica da organização, agrupando os colaboradores em diferentes níveis e considerando as suas necessidades de comunicação distintas (Men, 2016).

O envolvimento e a compreensão dos colaboradores são fundamentais para a comunicação interna e dependem da forma como a organização se adapta às necessidades dos mesmos. Investir na tecnologia adequada e adaptar a comunicação interna aos diversos segmentos pode levar eficazmente à satisfação e dedicação dos colaboradores (Đurović et al., 2023).

A implementação de uma aplicação para colaboradores pode simplificar o processo de segmentação do público, permitindo o acesso a informações sobre as preferências deste. Além disso, a possibilidade de sincronização da informação com a equipa de RH pode ajudar as organizações a espelharem a sua estrutura, cultura e estratégia organizacional (Chang, 2023).

Uma vez recolhidos os dados necessários e avaliada a diversidade de opções de segmentação, o desenvolvimento de personas de comunicação interna permitirá o aperfeiçoamento da estratégia de segmentação. A criação de personagens fictícias que exemplificam as características salientes, os desafios, as dificuldades e os requisitos das categorias de utilizadores mais significativas permitirá uma compreensão mais profunda da audiência e a personalização do conteúdo de acordo com as necessidades destes (Chang, 2023).

Em suma, os avanços tecnológicos criaram um impacto significativo na comunicação interna, porque incentivaram a transmissão de conhecimentos entre os colaboradores e alteraram a natureza das relações sociais nas organizações (Young & Hinesly, 2014). No entanto, a aplicação adequada da comunicação interna requer o desenvolvimento e gestão de canais de comunicação adequados, bem como a segmentação dos públicos internos existentes e a adaptação das mensagens a comunicar a estes (Yuan et al., 2013). Desta forma, as empresas enfrentam agora, mas do que nunca, desafios com o desenvolvimento das redes sociais e a utilização de *smartphones* para fins empresariais internos. Atualmente, são uma ferramenta útil para o local de trabalho porque têm características semelhantes às dos computadores e, desde que a organização permita a utilização destas ferramentas, o tempo de adaptação dos colaboradores é praticamente nulo pois já as utilizam de no seu dia-a-dia pessoal (Kim, 2008).

1.3 Employee Advocacy

1.3.1 Conceito

O poder de opinião dos colaboradores tem vindo a aumentar devido às tecnologias sociais emergentes, fazendo crescer o envolvimento entre estes e a organização onde trabalham o que, conseqüentemente, levou a atenção das organizações para o tema do *Employee Advocacy* (Thelen, 2020).

Alguns estudiosos afirmam que o conceito de *employee advocacy* surgiu da noção de comportamento de cidadania organizacional (CCO) que representava a comunicação boca-a-boca de sugestões positivas pelos colaboradores sobre a sua organização (Burmam & Zeplin, 2005; Fullerton, 2011).

Uma vez que o *employee advocacy* tem revelado um elevado potencial na comunicação das organizações, os profissionais na área da comunicação interna têm-se interessado por este tema nos últimos anos. O *employee advocacy* pode ser visto como o derradeiro teste à relação entre o colaborador e a sua organização, tal como o *customer advocacy* foi definido como a prova final da relação entre um consumidor e uma marca (Cross & Smith, 1995).

Embora ainda seja um tema com uma vasta área científica por explorar, já sofreu pequenas alterações ao longo do tempo, como qualquer outro conceito desde o início do

seu estudo. Neste sentido, segue-se uma tabela onde constam diferentes visões do conceito de *employee advocacy* por diversos autores ordenados cronologicamente.

Autor	Visão do conceito de <i>Employee Advocacy</i>
(Schweitzer & Lyons, 2008)	A disponibilidade dos colaboradores para trabalhar a tempo parcial como promotores da organização, chegando a potenciais clientes e potenciais colaboradores.
Fullerton (2011)	O comportamento positivo de boca-a-boca que os colaboradores utilizam para apoiar e defender as suas organizações, os bens e serviços que oferecem ao público em geral, incluindo amigos, familiares, conhecidos e potenciais clientes.
Men (2014)	Uma construção comportamental, o que significa que um colaborador defende ou promove voluntariamente uma organização, os seus bens ou as suas marcas para o mercado externo.
Božac et al. (2017)	A promoção da organização por parte dos colaboradores
Walden e Kingsley Westerman (2018)	Uma expressão de um comportamento de cidadania organizacional em que os colaboradores apoiam, promovem e recomendam voluntariamente as suas organizações a audiências externas.
Thelen (2020)	Uma expressão voluntária, verbal ou não-verbal (escrita) de apoio, recomendação ou defesa de uma organização ou dos seus bens para públicos internos ou externos.
Thomas (2020)	Forma como os colaboradores utilizam as redes sociais para apoiar a marca e os ideais da organização onde trabalham. Os colaboradores apoiam os materiais, bens ou serviços que estão a ser promovidos.

Tabela 3 - Conceito de *Employee Advocacy*

Através da análise das diferentes visões acima referidas pelos diversos autores, podemos assumir que o *employee advocacy* é a expressão voluntária dos colaboradores (verbal ou escrita) de apoio, recomendação ou defesa de uma organização para públicos internos ou externos (Thelen, 2020). Atualmente esta expressão é maioritariamente feita boca-a-boca (Fullerton, 2011) ou então através das redes sociais (Thomas, 2020).

1.3.2 As vantagens na promoção do *employee advocacy* nas organizações

Recentemente, o *employee advocacy* ganhou popularidade e chamou a atenção das comunidades empresariais e de comunicação. Os relatórios do sector indicam que as atividades de *employee advocacy*, quer sejam conduzidas online ou offline, produzem uma variedade de vantagens, incluindo o desenvolvimento da imagem da organização, facilitando a interação com os clientes existentes e atraindo novos negócios. Neste sentido, tem vindo a aumentar de forma exponencial a quantidade de empresas que realizaram ativamente iniciativas de *employee advocacy* dentro de portas (Frederiksen, 2016).

Inicialmente, o *employee advocacy* era visto como uma tática a utilizar nas redes sociais para inspirar os clientes e promover e valorizar marcas. Algumas organizações convenciam os colaboradores a utilizar os seus produtos e, em seguida, incentivavam-nos a publicar as suas experiências nas redes sociais para chegar a um público mais vasto (Thomas, 2020).

No entanto, para além de atrair clientes, atualmente o "*employee advocacy*" permite muito mais que isso. Auxilia no processo de recrutamento de potenciais colaboradores através do *feedback* realista dos atuais colaboradores da organização (Cervellon & Lirio, 2018)

Um estudo realizado por Wilden et al. (2010) indicou que os potenciais colaboradores procuram informações credíveis sobre o local de trabalho através de laços pessoais e consideram as referências dos atuais colaboradores como as fontes de informação mais credíveis. Por conseguinte, as organizações podem comunicar mensagens pertinentes sobre a sua marca empregadora aos candidatos a emprego através dos colaboradores que estejam dispostos a atuar como embaixadores da empresa.

Os programas bem-sucedidos de *employee advocacy* aumentam as hipóteses de uma organização atrair talentos em 58% e a retenção de colaboradores em 20% (Levinson, 2018).

Neste sentido, as interações e o *employee advocacy* são cruciais para aumentar o conhecimento da marca empregadora pela visão dos seus colaboradores. Estas interações também podem ter um efeito na reputação da organização, nas estratégias de *employer branding* e conseqüentemente nas relações com o público externo (Kim & Rhee, 2011).

Podemos afirmar assim que o *employee advocacy* é espelho da relação de uma organização com a sua força de trabalho (Walz & Celuch, 2010). Thelen e Men (2023) sugerem ainda que o *employee advocacy* é um resultado comportamental alargado da comunicação interna.

Há diversas características pessoais nos colaboradores, incluindo as atitudes, que influenciam o *employee advocacy*. É mais provável que os colaboradores participem em comportamentos de apoio e promoção quando são, ou estão, dedicados às suas organizações e sentem que esta representa um real valor para estes (Tsarenko et al., 2018). Quando a comunicação interna é eficaz e os colaboradores confiam na sua organização, estes agem de forma a reforçar a imagem da mesma com orgulho (Punjaisri et al., 2013).

Ao contrário de outras estratégias de *marketing* idealizadas pelas organizações, no *employee advocacy* os colaboradores estão realmente envolvidos nos esforços de promoção das marcas para as quais trabalham, o que faz deste o método mais fidedigno de promoção do *employer branding*. Isto resulta do incentivo aos colaboradores para defenderem a organização para a qual trabalham de uma forma transparente e sincera (Thomas, 2020)

As redes sociais acrescentam dimensões adicionais a esta estratégia de *marketing*, que se tornou um dos temas mais quentes da atual era do *marketing*. Estes aspetos incluem o incentivo a níveis mais elevados de participação dos colaboradores, o aumento da confiança dos consumidores nas empresas e a atração e retenção de novos clientes e colaboradores promovendo o crescimento e a rentabilidade da organização (Wasyluk, 2015).

Para além das redes sociais o boca a boca dos colaboradores, tem sido reconhecido como um recurso que pode potencialmente aumentar a atratividade de uma organização pela perspectiva do colaborador (Uen et al., 2015)

O “boca a boca” é o termo utilizado para descrever a comunicação informal com a intenção de informar ou persuadir que ocorre entre as partes relativamente à avaliação de um bem ou serviço (Anderson, 1998).

Do ponto de vista da psicologia organizacional, vários estudos têm-se centrado no impacto positivo que o boca a boca dos colaboradores tem no recrutamento de potenciais candidatos a emprego (Van Hoye & Lievens, 2007).

Este boca-a-boca pode ser neutro, bom ou negativo (Anderson, 1998). De acordo com Zeithaml et al. (1996), o boca-a-boca negativo segue-se frequentemente a uma má experiência e envolve ações como queixar-se, depreciar um bem ou serviço e falar sobre maus momentos. Por outro lado, o boca-a-boca positivo ocorre quando os clientes ou colaboradores descrevem acontecimentos agradáveis, invulgares ou emocionantes (Anderson, 1998).

Embora as organizações possam colher vantagens sociais e financeiras através da promoção do *employee advocacy*, estas ações são opcionais, desviam-se dos deveres formais dos colaboradores e podem ser difíceis de inspirar. Assim, para incentivar os comportamentos de *employee advocacy*, as organizações devem ter um conhecimento sólido das razões fundamentais, dos processos subjacentes e das dimensões que sustentam o *employee advocacy* juntos dos seus colaboradores (Tsarenko et al., 2018).

1.3.3 Estratégias de implementação e motivação ao *employee advocacy*

O *Employee advocacy* é uma componente essencial das organizações contemporâneas e não apenas de uma nova abordagem do *marketing* digital, causando um impacto duradouro nos clientes e colaboradores atuais e potenciais. Apresenta inúmeras oportunidades para as marcas empresariais, incluindo a promoção de uma melhor relação com os seus públicos internos, a humanização das suas marcas empregadoras e a redução do fosso de confiança entre as pessoas e as marcas e organizações que estas representam (Thomas, 2020).

As organizações devem criar e incentivar a participação de colaboradores dedicados para garantir um envolvimento ativo nas iniciativas de promoção da marca, uma vez que o *employee advocacy* é um esforço voluntário levado a cabo por colaboradores satisfeitos e dedicados por um desejo genuíno (Levinson, 2018).

As práticas de *employee advocacy* também podem ser influenciadas pelo tipo de liderança existente nas organizações. De acordo com Morhart et al. (2011), os líderes e supervisores que demonstram um estilo de liderança transformacional tendem a motivar mais os colaboradores e promover um maior sentido de compromisso, autenticidade e proatividade. Estes traços são comumente conhecidos como as principais características de um defensor da marca. Alguns exemplos deste tipo de comportamentos incluem atuar como um orientador e um mentor, viver os valores da marca da organização e expressar uma visão central da organização (Thelen & Men, 2023).

Desta forma, para transformar os colaboradores em embaixadores da marca é importante desenvolver uma cultura organizacional de apoio e inspiração (Bekolli, n.d.). A dinâmica organizacional, incluindo a coesão e as relações entre líderes e colaboradores, é crucial para promover o *employee advocacy*. A melhoria da qualidade da relação entre ambos resulta em atitudes e comportamentos favoráveis por parte dos colaboradores (Masterson et al., 2000).

Os responsáveis pela comunicação interna de cada organização também representam um papel fundamental neste processo. Todas as ações planeadas e executadas devem sempre ser perceptíveis de forma a tornar as estratégias de *employee advocacy* o mais simples possível para que os colaboradores compreendam claramente os objetivos das mesmas (Thelen & Men, 2023). É fundamental que os colaboradores compreendam os objetivos da estratégia e promoção de conteúdos na perspetiva das organizações (Thomas, 2020).

É de sublinhar a criação de informação que os colaboradores queiram discutir com as suas redes ou publicar nas redes sociais. Para isso é necessária a cooperação entre várias equipas da organização, como o *marketing*, os recursos humanos e a comunicação, de forma a apurar o que motiva os colaboradores (Thelen & Men, 2023).

A equipa de comunicação interna deve disponibilizar conteúdos para os colaboradores “promotores” consumirem e partilharem através dos seus perfis individuais nas redes sociais (Levinson, 2018). É necessário acreditar verdadeiramente no conteúdo da marca que a empresa gera. Apenas posteriormente é que os colaboradores procuram conversas

com pessoas que têm interesses ou preocupações comparáveis nas suas redes sociais (Frederiksen, 2016).

Ser transparente e claro são duas das coisas mais relevantes que podem ser levadas a cabo para criar uma atmosfera propícia ao *employee advocacy*. O incentivo à transparência e à sinceridade no local de trabalho garante que os colaboradores estão a par dos acontecimentos atuais, conhecem a missão da organização e estão comprometidos com ela através de uma visão e de princípios sólidos. Ainda assim, responsáveis pela comunicação interna devem também certificar-se de que destacam todas as coisas benéficas que acontecem na empresa, para além de serem verdadeiros e transparentes (Thelen & Men, 2023).

Contudo, nem todos os colaboradores da organização estão sempre satisfeitos com as suas organizações. Por conseguinte, não se prevê que todos os colaboradores defendam a sua organização numa primeira abordagem (Katila, 2016).

Inicialmente é necessário reunir um grupo mais entusiasta de colaboradores satisfeitos e dedicados que já estejam envolvidos nas redes sociais. Eventualmente, com a ajuda desses colaboradores, é possível desenvolver um maior número de colaboradores que carecem de maior experiência social e tecnológica (Thomas, 2020)

Os responsáveis pela comunicação interna devem dar prioridade a dar voz aos colaboradores, atender às suas necessidades e solicitar o seu contributo para validar as suas opiniões (Thelen & Men, 2023).

É também necessário formar os colaboradores para criarem conteúdos apelativos, educando-os sobre a importância e o valor deste tipo de promoção para melhorar a posição de referência da organização, alcançar novos públicos internos e aumentar a relação entre a empresa e os colaboradores (McClure & Parkinson, 2016). A criação de oportunidades para que os colaboradores se sintam capazes de desenvolver um ambiente e experiências que desejam no trabalho é também essencial para o desenvolvimento das estratégias de *employee advocacy* (Thelen & Men, 2023).

Alguns colaboradores sentem grande satisfação em partilhar material da marca porque acreditam que trabalhar para uma empresa respeitável é uma honra, enquanto outros veem a promoção como uma forma de melhorar as suas perspetivas de emprego através da manutenção consistente da sua presença nas redes sociais (Frederiksen, 2016).

Os conteúdos publicados pelos colaboradores devem ser monitorizados regularmente e a eficácia do *employee advocacy* deve ser avaliada através do alcance orgânico, da análise do tráfego das redes sociais e das taxas de participação (McClure & Parkinson, 2016). É possível quantificar a eficácia do *employee advocacy* empiricamente, acompanhando as visitas, as respostas, as taxas de partilha e as consultas com base nas publicações (Filippov, 2022).

Em suma, o *engagement* dos colaboradores é normalmente o primeiro passo para a promoção, embora possa assumir muitas formas diferentes, tais como publicações ou partilhas nas redes sociais ou boca-a-boca. A motivação dos colaboradores promove a lealdade e o compromisso a longo prazo, resultando num crescimento e produtividade mais sustentáveis. As organizações podem promover colaboradores mais empenhados e beneficiar das vantagens do *employee advocacy*, proporcionando oportunidades de desenvolvimento de carreira, remuneração competitiva e um ambiente de trabalho positivo (Shvydun, n.d.).

2 Metodologia

2.1 Problemática de partida

Recentemente, têm surgido algumas preocupações na Synopsys sobre a falta de interesse dos colaboradores na participação em eventos corporativos, bem como sobre a baixa frequência da partilha de conteúdos e experiências de trabalho pessoais, por parte dos colaboradores, nas suas redes sociais.

Apesar do incentivo contínuo ao envolvimento e à colaboração, as taxas de participação dos colaboradores nestes eventos não têm vindo a corresponder às expectativas, de uma forma generalizada. Esta baixa adesão tem um impacto desfavorável no *networking* interno, na partilha de experiências entre colaboradores e na imagem externa da empresa, constituindo um importante desafio para a organização, nomeadamente na captação de novos talentos.

Uma análise estatística dos dados internos da Synopsys em Portugal indica que as taxas de participação dos colaboradores em eventos corporativos variaram ao longo do último ano, com uma média de 55% observada (anexo I). O intervalo das taxas de participação é de 6% a 92%. Apesar de não haver um registo formal deste tipo de dados, é possível observar online que menos de 1% dos funcionários compartilham conteúdos da Synopsys em Portugal, nas suas próprias redes sociais (apêndice I). Estes números ilustram a necessidade de identificar e abordar as causas subjacentes a esta baixa adesão.

Na Synopsys os eventos são realizados para motivar, envolver e contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores e da sua relação com a organização. No entanto, se estes não aderirem aos eventos, nenhum desses propósitos pode ser atingido.

Por outro lado, a partilha pública de experiências pessoais de trabalho ou conteúdos da organização por parte dos colaboradores nas suas próprias redes sociais pode significar uma vantagem competitiva diferenciadora para a Synopsys no mercado de trabalho atual, tendo em conta as estratégias de desenvolvimento da sua marca empregadora.

Neste sentido, a baixa adesão dos colaboradores aos eventos corporativos e a baixa partilha de conteúdo e experiências pessoais de trabalho, por parte dos colaboradores, para o exterior, será a problemática de partida analisada neste estudo de caso.

2.1.1 Objetivos de estudo

Na sequência da problemática de partida identificada, foi definido como objetivo geral do estudo de caso a identificação dos fatores associados à baixa adesão dos colaboradores nas atividades da empresa, tendo em conta as suas dimensões presencial e digital, numa empresa internacional na área de IT.

Neste sentido, foram ainda definidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a perceção dos colaboradores face à satisfação da organização como marca empregadora;
- Analisar a perceção dos colaboradores face à qualidade da comunicação interna da organização;
- Caracterizar os fatores internos que contribuem para baixa adesão dos colaboradores a eventos corporativos na Synopsys;
- Caracterizar os fatores internos que contribuem para a baixa frequência de partilha de conteúdos externamente pelos colaboradores da Synopsys;
- Analisar a regularidade e o tipo de conteúdos da empresa partilhados por parte dos colaboradores nas suas redes sociais pessoais;
- Desenvolver recomendações de forma a contribuir para o aumento da adesão dos colaboradores aos eventos corporativos e à partilha externa de conteúdo e experiências da e na organização.

2.1.2 Estudo de caso - Synopsys Global

2.1.2.1 Seleção do estudo de caso

Apesar da Synopsys ser uma multinacional, optámos por realizar o estudo em apenas um país, tendo a escolha recaído sobre Portugal, uma vez que a dissertação foi desenvolvida com o apoio da Synopsys Portugal, que se prontificou a contribuir com todos os dados necessários à sua execução.

Assim, o público-alvo deste projeto caracteriza-se pelo universo total de colaboradores da Synopsys Portugal, mais de 700 colaboradores, que estão distribuídos por 2 escritórios, no Porto e em Lisboa, a 30 de junho de 2024.

2.1.2.2 Caracterização do estudo de caso

A Synopsys foi fundada em 1986 pelo Dr. Aart de Geus e uma equipa de engenheiros pioneiros no Centro de Microeletrónica da *General Electric* na Carolina do Norte. A empresa rapidamente ganhou reconhecimento pelo seu trabalho pioneiro em “*logic synthesis*”. Ao longo dos anos, expandiu o seu portfólio através de aquisições estratégicas e de uma inovação incansável, solidificando a sua posição como líder global em automação de design eletrónico (EDA). A missão da empresa é permitir a inovação elétrica, fornecendo tecnologias de automatização de design de última geração que permitem aos engenheiros explorar novas fronteiras. A Synopsys trabalha para impulsionar a inovação e fazer avançar a tecnologia numa vasta gama de indústrias, fornecendo ferramentas e serviços de ponta que simplificam a conceção de chips e sistemas.

Atualmente a Synopsys está presente em 4 grandes regiões: América, Europa e Médio Oriente, Ásia-Pacífico e Japão, contando assim com mais de 19 mil colaboradores distribuídos por um total de 116 escritórios em todo o mundo.

A sua estrutura organizacional é bastante complexa, estando disposta por 6 grupos de negócio e departamentos globais nas áreas financeira, legal *marketing* e comunicação, recursos humanos, estratégia e satisfação do cliente.

Dada a sua complexidade e multiplicidade de ramificações, serve o seguinte exemplo (figura 2) para ilustrar a estrutura por cada grupo de negócio.



Figura 1 - Organograma Synopsys

A EDA é a área de especialização da Synopsys, englobando um conjunto abrangente de ferramentas e serviços de software que simplificam o design e a verificação de circuitos integrados (ICs) e sistemas eletrônicos. As empresas de semicondutores de todo o mundo confiam nas soluções da Synopsys para acelerar o tempo de entrada no mercado e produzir produtos inovadores. Empregam tecnologias de ponta, incluindo análises avançadas, aprendizagem automática e inteligência artificial, para enfrentar os desafios complexos associados ao design de chips e sistemas. Estas tecnologias permitem aos engenheiros concretizar as suas ideias de forma mais rápida e eficaz do que nunca.

Cultura organizacional

A cultura organizacional da Synopsys é dinâmica e está em constante evolução, moldada pela contribuição dos seus colaboradores e pelas exigências do sector de atividade onde se insere. A cultura da empresa engloba todos os aspetos do ambiente de trabalho, valores partilhados e práticas. Estes elementos são concebidos para promover a excelência, a inovação e o trabalho de equipa.

Os princípios fundamentais da empresa incluem integridade, excelência na execução, liderança e paixão. Estes princípios orientam a conduta da empresa em todos os aspetos da sua organização, desde o desenvolvimento de produtos até ao envolvimento do cliente e muito mais. Asseguram transparência, honestidade e responsabilidade em todas as transações, aderindo aos mais elevados padrões de conduta ética. O ADN da organização é caracterizado pela cultura da inovação, que a leva a desafiar constantemente o status quo e a procurar novas vias para o crescimento e o progresso, dedicando-se constantemente a fornecer soluções que não só satisfazem como também excedem as expectativas dos seus clientes.

No atual mercado de trabalho altamente competitivo, a Synopsys, com o seu extenso alcance global e cultura inovadora e diversificada, orgulha-se de oferecer oportunidades de emprego estimulantes que motivam e inspiram. A organização oferece um ambiente estimulante tanto para recém-graduados como para engenheiros experientes, proporcionando oportunidades de crescimento, aprendizagem e de fazer a diferença. A Synopsys está empenhada em promover um ambiente de trabalho inclusivo onde todos os colaboradores possam prosperar e contribuir para o sucesso coletivo da organização. A empresa valoriza a diversidade, a inovação e o trabalho em equipa.

O ambiente de trabalho atualmente vivido foi concebido para facilitar a colaboração e a criatividade. Os locais de trabalho são ambientes de “*open space*”, espaços de trabalho confortáveis e comodidades de última geração que incentivam os colaboradores a pensar de forma criativa, a correr riscos calculados e a ultrapassar os limites do possível.

A empresa valoriza a integridade como base da sua estrutura, aderindo aos mais altos padrões morais para promover confiança nos seus parceiros, clientes e colaboradores. Reconhece os seres humanos como uma espécie inovadora, que prospera com desafios e está aberta à mudança, procurando constantemente formas de ampliar os seus limites. O seu principal objetivo é alavancar o sucesso dos clientes, fornecendo valor ao antecipar as suas necessidades e superar as suas expectativas. A Synopsys também procura causar um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, por meio de práticas sustentáveis e de envolvimento comunitário, assumindo a responsabilidade social como uma obrigação moral.

A abordagem da empresa à gestão de pessoas foi concebida para permitir que os colaboradores alcancem todo o seu potencial, fomentar uma cultura de inclusão e diversidade e promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. São fornecidos programas abrangentes de formação e desenvolvimento para permitir que os colaboradores otimizem as suas competências, desenvolvam as suas carreiras e se mantenham competitivos numa indústria em rápida evolução. A empresa valoriza a diversidade e a inclusão, reconhecendo a força que advém da adoção de diferentes perspetivas e experiências. O seu compromisso com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é evidenciado pelos acordos de trabalho flexíveis, programas de bem-estar e outros benefícios que oferecem. Na Synopsys, consideram os seus colaboradores o seu ativo mais valioso e dedicam-se a promover o seu crescimento, desenvolvimento e bem-estar.

2.2 Metodologia Estudo de Caso

O estudo de caso é uma estratégia de investigação amplamente utilizada na investigação social qualitativa. Esta metodologia tem sido aplicada em diversas áreas, incluindo a sociologia, a gestão, a antropologia e a psicologia. Desta forma o estudo de caso é considerado um inquérito empírico que investiga um fenómeno em contexto real, através de um exame exaustivo com recurso a múltiplas técnicas de recolha de dados (Yin, 2009).

O estudo de caso pode ainda ser visto como uma investigação abrangente e detalhada de diferentes focos de análise como um indivíduo, um grupo, um local, uma ocorrência ou uma instituição (Hassan, 2024).

É importante referir, no entanto, que um estudo de caso não é um método de recolha de dados por si só, sendo assim considerado como uma estratégia de investigação de fenómenos sociais (Yin, 2014).

Yin (2014) identifica três tipos distintos de estudos de caso. O estudo de caso descritivo, tem como objetivo descrever de forma abrangente de um fenómeno no seu contexto real. Este tipo de estudo de caso é comumente utilizado nas ciências sociais, nomeadamente na sociologia e na antropologia. O estudo de caso explicativo procura identificar os fatores de causa que explicam um determinado fenómeno. Como principal objetivo, procura compreender as causas e os mecanismos subjacentes que dão origem a condições específicas do estudo. O estudo de caso exploratório é realizado com o objetivo de identificar novas questões de investigação para estudos abrangentes subsequentes (Yin, 2014).

Em contraste com o destaque dado aos casos individuais, característico da metodologia de investigação narrativa, a investigação de estudo de caso tem como foco o estudo contextual. A análise documental é uma metodologia indispensável na investigação de estudos de caso, através da qual os documentos oficiais, as gravações áudio ou vídeo e outras formas de expressão cultural são examinadas enquanto textos ou práticas relevantes (Yin, 2014).

Neste sentido, a execução de um estudo de caso pode ser dividida em diferentes fases. A fase inicial implica a identificação da área de estudo. Ao contrário da investigação quantitativa ou experimental, os estudos de caso não requerem uma amostra aleatória ou representativa. Em vez disso, concentram-se frequentemente em casos não convencionais, negligenciados ou secundários que podem oferecer novas perspetivas sobre a questão de investigação. No entanto, os investigadores podem também selecionar casos mais comuns ou representativos para explorar determinado tema, exemplificado por um grupo, experiência ou fenómeno (McCombes, 2019).

A segunda fase compreende-se na construção de um quadro teórico. Ainda que os estudos de caso se concentrem em pormenores específicos, também devem estar alinhados com o quadro teórico predominante no estudo. Esta integração nos conhecimentos existentes

sobre o tema garante que o estudo de caso não seja apenas uma descrição isolada. Para estabelecer uma base científica sólida, os investigadores devem efetuar uma análise exaustiva da literatura relevante e desenvolver um quadro teórico consistente. Isto implica a identificação dos principais conceitos e teorias que servirão de base à análise e interpretação do caso (McCombes, 2019).

A construção do estudo de caso incorpora ainda uma componente longitudinal, que implica a observação do objeto de estudo ao longo do tempo para identificar quaisquer alterações. Esta fase é de extrema importância, uma vez que determina a eficácia e a validade do estudo. Devem ser considerados elementos como o objetivo do estudo, a natureza da investigação, as questões de investigação, os métodos de amostragem e recolha de dados, e ainda os procedimentos de análise de dados (Yin, 2014).

As questões de investigação são particularmente importantes para determinar a linha de ação a seguir durante o estudo. Essas questões devem ser precisas e focalizadas, determinando a unidade de análise. Um estudo de caso pode ser utilizado como um meio de avaliar a veracidade das teorias existentes. É importante referir, no entanto, que existe uma distinção entre uma teoria e uma hipótese. Uma teoria procura obter uma compreensão coerente de uma realidade complexa, enquanto a hipótese descreve uma correlação entre variáveis. É crucial elucidar esta distinção quando se discute a eficácia dos estudos de caso para testar teorias (Yin, 2014).

A recolha de dados representa a fase subsequente no processo de construção. Nesta fase pode ser utilizada uma variedade de métodos de investigação, recolhendo principalmente dados qualitativos obtidos através de entrevistas, observações e análise de fontes primárias e secundárias. Em certos casos, podem também ser recolhidos dados quantitativos sempre com o objetivo de compreender de forma abrangente o caso e o seu contexto (McCombes, 2019).

Consequentemente a análise dos dados recolhidos deve ser realizada através de uma série de técnicas analíticas, incluindo o cruzamento entre a análise de dados recolhidos e a teoria fundamentada. A análise deve ser orientada pelas questões de investigação e ter como objetivo reunir conhecimentos e conclusões relevantes. Uma vez concluída a análise, é essencial tirar conclusões que se refletem nos dados e estejam diretamente relacionadas com as questões de investigação. É elementar que estas conclusões sejam apoiadas por evidências e apresentadas de forma clara e sucinta (Hassan, 2024).

Por fim deve ser executada uma conclusão através de um relatório final, que deve fornecer uma descrição exhaustiva do fenómeno do estudo de caso, das questões de investigação, dos métodos de recolha de dados, da análise dos dados, dos resultados e das conclusões (Hassan, 2024).

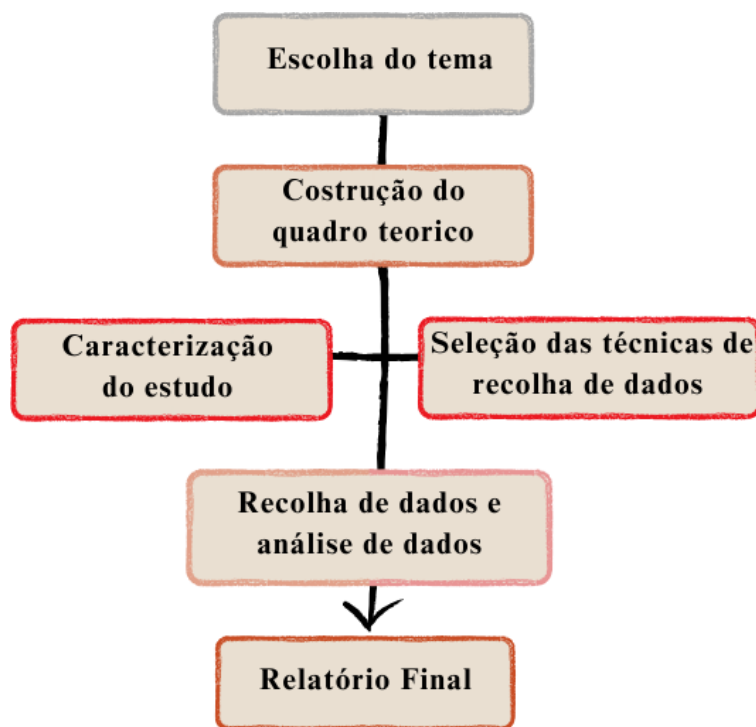


Figura 2 - Esquema metodológico do Estudo de Caso

No contexto da investigação de estudo de caso, tanto os casos únicos como os casos múltiplos podem ser objeto de investigação. Os estudos de caso único são mais comuns, mas os estudos de caso múltiplo têm vantagens distintas. Um caso único pode ser justificado quando é único ou atípico, quando é utilizado para testar uma hipótese ou quando exemplifica um determinado fenómeno. Em contrapartida, os estudos de casos múltiplos oferecem a vantagem de gerar conclusões mais sólidas. Em conclusão, a investigação de estudo de caso implica frequentemente a análise de um fenómeno ao longo do tempo, tendo em conta que é de alta importância a realização de um estudo bem estruturado para garantir a sua validade e eficácia. Tanto os estudos de caso único como os estudos de casos múltiplos são relevantes, no entanto, os estudos de casos múltiplos são vantajosos para gerar conclusões mais sólidas (Yin, 2014).

2.2.1 Desenho metodológico do estudo de caso

De acordo com a metodologia referida anteriormente, apresentamos de seguida o desenho metodológico que servirá de base a esta dissertação, identificada como estudo de caso explicativo, tendo em conta a sua natureza de investigação (Tabela 1).

Metodologia de estudo de caso de acordo com Yin (2014) e McCombes (2019)	Estudo de Caso da presente dissertação	
Identificação da área de estudo	Análise Teórica	Análise da literatura sobre temas relacionados com a problemática identificada.
Construção do quadro teórico		
Seleção do estudo de caso	Problemática de partida	Objetivos
		Público-alvo
		A Organização
Caracterização do estudo	Apresentação e Análise de Dados	Recolha de dados secundários
Seleção das técnicas de recolha de dados		Recolha de dados por observação
Recolha e análise de dados		Recolha de dados por questionário
		Recolha de dados por entrevista
		Interpretação de resultados
Relatório final	Conclusão	Principais conclusões
		Considerações e recomendações
		Limitações e potenciais percursos de investigação

Tabela 4 - Desenho metodológico do Estudo de Caso

2.2.2 Recolha e análise de dados

Para uma análise e reflexão adequada sobre os objetivos propostos anteriormente, foram realizados 3 métodos de recolha de dados complementares.

Inicialmente foi escolhido o método qualitativo de recolha de dados por análise documental através da observação das redes sociais da organização. Posteriormente foi realizada recolha de dados, qualitativa e quantitativa, por questionário aos colaboradores da organização. Por fim foi ainda realizada a recolha de dados qualitativa, por entrevista estruturada, à responsável pela área de recrutamento na empresa em Portugal.

2.2.2.1 Análise documental

De forma a verificar a situação atual das ações de *employee advocacy* por parte dos colaboradores foram analisadas as redes sociais onde a Synopsys está presente, nomeadamente o LinkedIn, o Instagram, o Facebook, o Youtube e a rede social X (anteriormente intitulada de Twitter), nos períodos de 1 de janeiro a 31 de maio do presente ano.

Nesta análise quantitativa, procurou-se avaliar a participação ativa dos colaboradores a trabalhar em Portugal na divulgação e promoção da empresa através da partilha de conteúdos sobre a mesma nas suas contas pessoais.

Para este efeito, foram estabelecidos diversos parâmetros tais como tipo de conteúdos divulgados pelos colaboradores, número de partilhas/publicações, média de *likes* das publicações, média de comentários e média de recompartilhamentos dessas partilhas/publicações. Desta forma foi contruída uma grelha de avaliação para cada rede social, desenvolvida de forma emergente à medida que a análise era realizada (apêndice I). A grelha foi preenchida com dados relativos ao número de publicações, partilhas, *likes* e comentários observados nas redes sociais onde a Synopsys está presente, permitindo verificar as práticas de *employee advocacy* existentes.

2.2.2.2 Questionário

Devido à dimensão do público-alvo, o segundo método de recolha de dados selecionado foi o questionário online. Este foi idealizado de forma a obter respostas para a problemática definida.

Contudo, através da análise bibliográfica foi percebido que entre a comunicação interna e o *employee advocacy* de uma organização existem outras áreas de igual relevância que requerem uma pequena investigação para que ambas as áreas em análise sejam avaliadas de forma aprofundada e eficaz.

Neste sentido, o questionário procurou abranger as áreas de *employer branding*, cultura organizacional, comunicação interna, eventos internos e *employee advocacy*, dividindo-se assim em 5 secções interligadas entre si. O formulário do questionário contou com 4 questões abertas, 5 questões de escolha múltipla, 15 questões de resposta fechada, 2 questões de escala de *Likert* e 4 questões de escala *net promoter score* (NPS) (apêndice II).

O questionário foi realizado em inglês por ser a língua oficial na Synopsys para todos os colaboradores. tendo sido divulgado por *email* interno para o público-alvo, e estado disponível para resposta durante 15 dias.

Para que este tivesse uma taxa de participação considerável foram elaborados 2 materiais distintos para fomentar a adesão ao mesmo. Para a comunicação do questionário foi realizado um pequeno vídeo explicando o objetivo do questionário e apelando à participação no mesmo (apêndice III). Posteriormente, durante o período de resposta, foram colocados diversos cartazes de apelo à participação no polo do Porto (apêndice IV), e enviados lembretes por *email* para todos os colaboradores.

Foram recebidas 175 respostas válidas, o que faz com que os resultados obtidos tenham uma margem de erro de 7%, para um intervalo de confiança de 95%. A amostra de respostas obtidas neste questionário apresenta, na sua maioria, inquiridos entre os 26 e 45 anos (38%), o que sugere uma representação de jovens profissionais (figura 3). O departamento de engenharia está maioritariamente representado na amostra (83%) sendo que a generalidade dos inquiridos trabalha na empresa há menos de cinco anos (63%), o que sugere que se encontram numa fase inicial das suas carreiras.

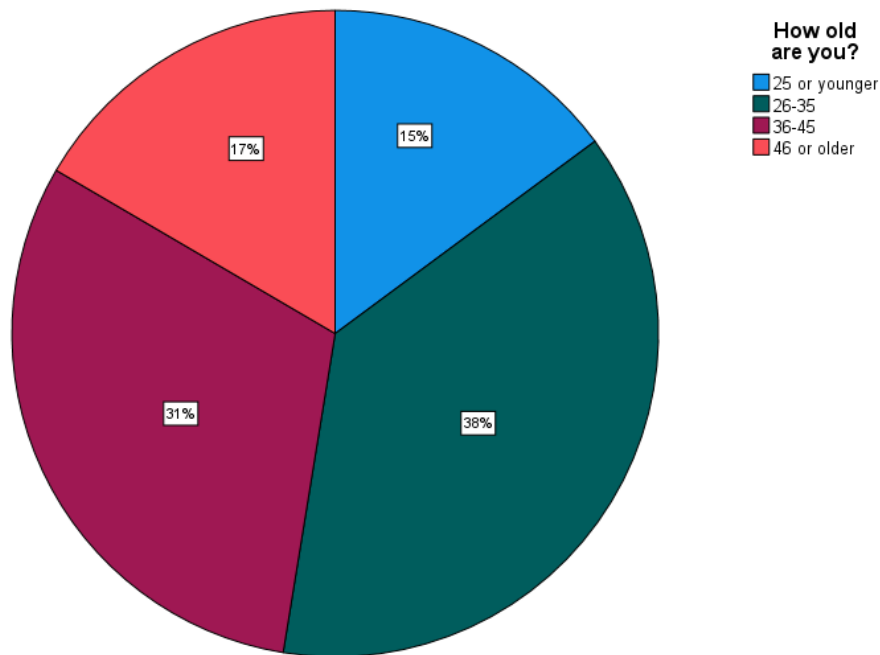


Figura 3 - Idade dos inquiridos

A análise dos dados resultantes do questionário foi realizada através de SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), cruzando as variáveis relevantes para cada um dos objetivos. Foram elaborados diversos gráficos de forma a tornar a leitura dos dados mais acessível, bem como testes estatísticos para compreender as potenciais associações entre variáveis.

A correlação de Spearman permitiu medir a correlação entre variáveis ordinais, o teste Qui-quadrado permitiu avaliar a dependência entre variáveis categóricas e o Cramér's V foi utilizado como complemento ao teste Qui-quadrado, com o objetivo de medir a intensidade da associação entre essas mesmas variáveis.

2.2.2.3 Entrevista

Para uma recolha de dados qualitativos, foi conduzida uma entrevista, escrita e estruturada, à responsável de Recrutamento da Synopsys em Portugal, no sentido de compreender o impacto da relação dos colaboradores com a Synopsys no processo de aquisição de talentos.

A entrevista foi conduzida por meio de um questionário enviado por *email*, contendo um guião de oito perguntas abertas (apêndice V). As perguntas foram desenvolvidas com o objetivo de compreender o impacto que a comunicação interna e as ações de *employee advocacy* poderão ter no processo de aquisição de talentos, permitindo que a entrevistada expressasse as suas opiniões de forma detalhada.

O conteúdo foi analisado tendo em conta os temas definidos a priori, refletidos nas questões colocadas e respostas recolhidas, contribuindo para o suporte empírico da discussão dos resultados de pesquisa (apêndice VI).

Temas	Definição (retirada do capítulo I)
<i>Employer branding</i>	Estratégia de aplicação de conceitos de <i>branding</i> à Gestão de Recursos Humanos (Backhaus & Tikoo, 2004), indispensável para estes como ferramenta para atração e retenção de talento, contribuindo com a internalização da cultura e dos valores corporativos nos restantes <i>stakeholders</i> (Sathya & Indradevi, 2014).
Comunicação Interna	Processo de gestão da organização (Uysal, 2016) que, de forma estratégica, coordena as relações e interações com todos os <i>stakeholders</i> a todos os níveis organizacionais (Lee & Yue, 2020), através de um conjunto definido de canais de comunicação (Vokić et al., 2023).
<i>Employee advocacy</i>	Expressão voluntária dos colaboradores (verbal ou escrita) de apoio, recomendação ou defesa de uma organização para públicos internos ou externos (Thelen, 2020).

Tabela 5 - Tabela explicativa da metodologia da entrevista

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

3. Apresentação e análise de dados

A análise dos dados recolhidos foi desenvolvida tendo em conta os objetivos estabelecidos na metodologia. Desta forma foi possível verificar a relevância de cada método de recolha de dados para as conclusões apuradas no capítulo IV.

3.1 A satisfação com a organização como marca empregadora e cultura organizacional

Através da análise dos resultados do questionário (apêndice VII), a avaliação da Synopsys, como marca empregadora, pelos seus colaboradores demonstra que uma proporção de cerca de metade dos inquiridos (49%) recomendariam a empresa como local de trabalho, indicando, assim, um elevado nível de satisfação. Os colaboradores expressam orgulho no seu trabalho na Synopsys, citando o impacto positivo da cultura organizacional, que valoriza a integridade (57%), a inovação (56%) e excelência na execução (51%).

De acordo com a análise dos dados da figura 4, os colaboradores com menos antiguidade têm níveis elevados de satisfação e uma visão mais positiva da empresa como empregadora, mas estatisticamente não significativa. Numa escala NPS de 0 a 10, todos os colaboradores têm uma média de satisfação acima de 8 pontos e relativamente à empresa como bom lugar para trabalhar e ao reconhecimento da sua marca o NPS é sempre acima de 7,50 até 8. Em geral, os dados revelam um sentimento consistente e positivo entre os colaboradores em diferentes fases da sua carreira, o que demonstra que a empresa é capaz de manter um ambiente de trabalho favorável e satisfatório.

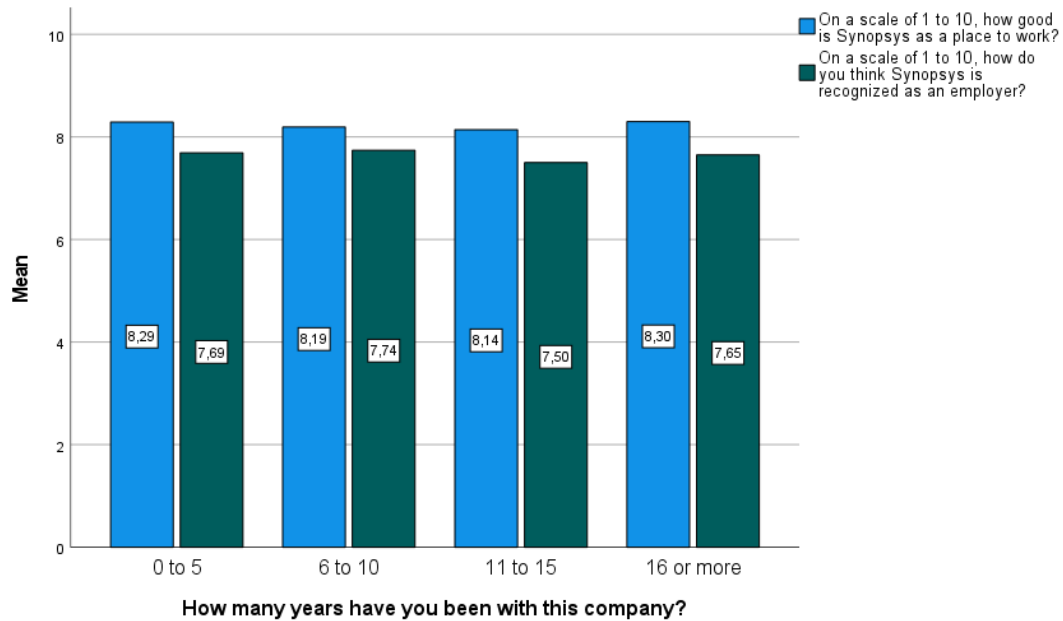


Figura 4 - Antiguidade vs satisfação com a Synopsys como empregadora

A análise de frequência sobre os fatores que influenciaram os colaboradores a ingressar na Synopsys Portugal e os fatores que os fariam ficar na empresa atualmente revela mudanças ao longo do tempo (figura 5). Os atuais colaboradores valorizam cada vez mais o ambiente de trabalho e a cultura organizacional (11% >>20%). Além disso, horários de trabalho flexíveis e a possibilidade de trabalhar remotamente tornaram-se fatores mais relevantes (10% >>19%). Por outro lado, recomendações pessoais de amigos ou colegas e o pacote de remuneração têm diminuído (11% >>2%). Outros fatores, como desenvolvimento profissional, desafios profissionais (14,2%) e um ambiente de trabalho estimulante, tornam-se assim cada vez mais importantes para a satisfação e retenção dos colaboradores. Essas mudanças são cruciais para a empresa adaptar suas estratégias de atração e de retenção de talentos e melhorar o ambiente de trabalho.

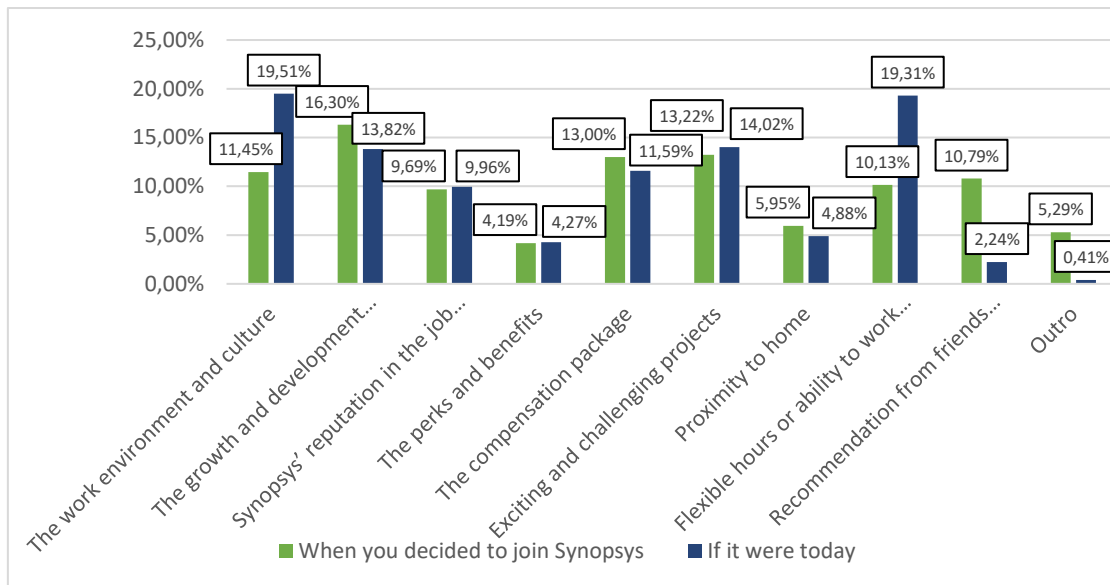


Figura 5 - Fatores de interesse para a entrada na organização

Adicionalmente, na análise correlacional realizada às variáveis ordinais (*Spearman*) (tabela 6) verificaram-se algumas relações estatisticamente relevantes relacionadas com o *employer branding* da Synopsys.

		On a scale of 1 to 10, how good is Synopsys as a place to work?	On a scale of 1 to 10, how do you think Synopsys is recognized as an employer?	On a scale of 1 to 10, how informed do you feel about what's going on at Synopsys Portugal?
On a scale of 1 to 10, how good is Synopsys as a place to work?	Correlation Coefficient	1,000	,461**	,305**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	175	175	175
On a scale of 1 to 10, how do you think Synopsys is recognized as an employer?	Correlation Coefficient	,461**	1,000	,248**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,001
	N	175	175	175
On a scale of 1 to 10, how informed do you feel about what's going on at Synopsys Portugal?	Correlation Coefficient	,305**	,248**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	
	N	175	175	175

Tabela 6 - Teste de correlação de Spearman relativamente à satisfação com a organização como marca empregadora

Ficou perceptível que o reconhecimento da Synopsys como um bom local de trabalho, por parte dos colaboradores está positivamente correlacionado com o reconhecimento da organização como marca empregadora ($\rho = 0,461$, $p < 0,01$). Isto é, quanto melhor for a

perceção da Synopsys como local de trabalho melhor é a perceção da sua imagem externa como marca empregadora e vice-versa.

A perceção do quanto os colaboradores se sentem informados sobre o que acontece na organização coocorre com a perceção da empresa como bom local de trabalho ($\rho = 0.305$, $p < 0,01$) e como marca empregadora ($\rho = 0.248$, $p < 0,01$).

O teste do Qui-quadrado (tabela 7) permite verificar que o sentimento de orgulho que os colaboradores da Synopsys têm em trabalhar na organização, está dependente do facto de considerarem a Synopsys como um bom local de trabalho ($X^2 = 52.280$, $p < 0,01$ - nível de associação forte $V > 0,5$) - e de ser reconhecida como marca empregadora no mercado ($X^2 = 7.173$ $p < 0,05$) - nível de associação fraco ($V < 0,3$). Este reconhecimento está igualmente dependente do nível de conforto dos colaboradores em dar *feedback* e expressar a sua opinião ($X^2 = 11.787$, $p < 0,05$ - nível de associação fraco $V < 0,3$).

Do you feel proud to work at Synopsys? * On a scale of 1 to 10, how good is Synopsys as a place to work?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)			Value
Pearson Chi-Square	52,280 ^a	0,000	Nominal by Nominal	Cramer's V	0,547
a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum					
Do you feel proud to work at Synopsys? * On a scale of 1 to 10, how do you think Synopsys is recognized as an employer?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)			Value
Pearson Chi-Square	7,173 ^a	0,028	Nominal by Nominal	Cramer's V	0,202
a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,89.					
Are you comfortable giving feedback to others and expressing your opinion? * On a scale of 1 to 10, how do you think Synopsys is recognized as an employer?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)			Value
Pearson Chi-Square	11,787 ^a	0,003	Nominal by Nominal	Cramer's V	0,260
a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum					

Tabela 7 - Teste Qui-quadrado

De forma a compreender melhor a estratégia de *employee advocacy* da Synopsys em Portugal, foi também realizada uma entrevista à responsável de recrutamento em Portugal que identificou como principal público-alvo das ações de *employee advocacy* da empresa, a nível nacional, os jovens recém-graduados na área da electrónica (apêndice VIII). A responsável de recrutamento mencionou algumas das principais ações de *employee*

advocacy e ativação da marca empregadora a participação em feiras acadêmicas de emprego, a promoção da Synopsys em revistas acadêmicas digitais e físicas, o desenvolvimento do site de carreiras institucional e ainda a criação de programas de estágios e aprendizagem em contexto de trabalho ao longo de todo ano (apêndice VIII).

Ainda assim, a entrevistada, referiu que existe um projeto que procura ativar o *employee advocacy* internamente: *A Newsletter*. Esta é descrita como ferramenta de comunicação de teor informativo, publicada de seis em seis meses e divulgando apenas eventos e atividades que já aconteceram.

A responsável de recrutamento referiu ainda que a forma como a cultura organizacional é sentida pelos colaboradores tem impacto na atração de talento, pois se não houver envolvimento dos colaboradores na vida da organização também não haverá conteúdos criados por estes sobre a mesma, dificultando a divulgação e promoção orgânica da Synopsys como marca empregadora.

3.2 A qualidade da comunicação interna da organização

Tendo em conta os dados recolhidos no questionário (apêndice VI), a qualidade da comunicação interna é considerada satisfatória, embora possa ser melhorada (50%).

Os meios de comunicação mais frequentes entre os colaboradores são o *Microsoft Teams* (96% utiliza diariamente), o *email* (92% utiliza diariamente), o calendário (74% utiliza diariamente) e as interações presenciais (46% utiliza diariamente).

Os participantes deram algumas sugestões relativamente à comunicação interna que foram segmentadas em quatro grandes temas: diversificação dos canais de comunicação; maior clareza na informação; maior transparência e *feedback* da informação da organização e ainda um conjunto de outras sugestões de índole diversa agregadas no tema da melhoria da comunicação. Para além disso foi referido em grande parte das sugestões a dinamização e aprimoramento da newsletter atual (apêndice IX).

A grande maioria dos inquiridos selecionaram o *email* como o meio de comunicação mais adequado como canal de comunicação para a divulgação das atividades (95%).

Foi também possível verificar algumas correlações (Spearman) positivas relativamente à comunicação interna na Synopsys.

A análise estatística da correlação de Spearman (tabela 8) revela que quanto melhor for a percepção da qualidade da comunicação interna melhor serão as percepções da Synopsys como bom local de trabalho ($\rho = 0.295$, $p < 0,01$) e reconhecida marca empregadora ($\rho = 0.267$, $p < 0,01$), e melhor será a percepção de informação sobre a vida da organização por parte dos colaboradores ($\rho = 0.569$, $p < 0,01$).

		How would you describe Synopsys' Portugal internal communication?
On a scale of 1 to 10, how good is Synopsys as a place to work?	Correlation Coefficient	,295**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	175
On a scale of 1 to 10, how do you think Synopsys is recognized as an employer?	Correlation Coefficient	,267**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	175
On a scale of 1 to 10, how informed do you feel about what's going on at Synopsys Portugal?	Correlation Coefficient	,569**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	175

Tabela 8 - Teste de correlação de Spearman relativamente à comunicação interna

O conhecimento que os colaboradores detêm sobre o que se passa na organização está significativamente associado à medida em que estes sentem que contribuem para o sucesso da organização ($X^2=15.903$, $p < 0,01$), com um nível de associação moderado ($V < 0,5$). O sentimento pessoal de contribuição para o sucesso da organização está também significativamente associado ao nível de conforto que os colaboradores sentem em dar *feedback* e expressar a sua opinião ($X^2=4.126$, $p < 0,05$), evidenciando um nível de associação fraco ($V < 0.3$) (tabela 9).

Do you know how your role contributes to the organization's success? * On a scale of 1 to 10, how informed do you feel about what's going on at Synopsys Portugal?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)			Value
Pearson Chi-Square	15,903 ^a	0,000	Nominal by Nominal	Cramer's V	0,301
a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum					
Are you comfortable giving feedback to others and expressing your opinion? * Do you know how your role contributes to the organization's success?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)			Value
Pearson Chi-Square	4,126 ^a	0,042	Nominal by Nominal	Cramer's V	0,154
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,07.					

Tabela 9 - Teste Qui-quadrado relativamente à comunicação interna

Esta sensação de conforto depende ainda da classificação da Synopsys como bom local de trabalho ($X^2=25,741$, $p<0,01$) - nível de associação moderado ($V<0,5$) -, do impacto que a cultura organizacional tem no ambiente de trabalho ($X^2=11.092$, $p<0,01$) - nível de associação fraco ($V<0,3$) - e percepção dos colaboradores da veracidade e da clareza da comunicação interna ($X^2=9.675$, $p<0,05$) - nível de associação fraco ($V<0,3$) -, que por sua vez, está dependente da percepção da Synopsys como local de trabalho ($X^2=16.966$, $p<0,01$) - nível de associação moderado ($V<0,5$) -, do sentimento de orgulho em trabalhar na empresa ($X^2=14.503$, $p<0,01$) - nível de associação fraco ($V<0,3$) - e do nível de informação que têm sobre a mesma ($X^2=32.023$, $p<0,01$) - nível de associação moderado ($V<0,5$).

Por último, a classificação da qualidade da comunicação interna da empresa está dependente da sua veracidade e clareza ($X^2=30.170$, $p<0,01$) - nível de associação moderado ($V<0,5$) - e do nível do conforto dos colaboradores em dar *feedback* e expressar a sua opinião ($X^2=17.704$, $p<0,01$) - nível de associação moderado ($V<0,5$) (restantes tabelas no apêndice X)

3.3 Adesão a eventos e atividades internas

A participação dos colaboradores nas atividades da empresa é notória com uma clara preferência por atividades presenciais, dentro e fora do escritório (apêndice VII). Das atividades decorridas durante o ano destacam-se a festa de Natal, o aniversário da

Synopsys e os aniversários de cada escritório como os eventos com mais adesão. Relativamente às sugestões dadas por todos os que não consideraram o canal atual como canal adequado, destacam-se a interação presencial, por *email* e por Microsoft teams (apêndice IX). Tendo em conta as sugestões de outras atividades, dadas por alguns dos participantes, salientam-se as atividades de grupo no exterior como *team building* e atividades desportivas (apêndice IX).

Na figura 6 é possível analisar se a antiguidade na organização está associada à frequência de participação nas atividades corporativas. Para uma leitura mais simplificada desta figura foram reagrupadas ambas as variáveis evidenciadas, tendo em conta o número de respostas recolhidas.

Na variável referente à antiguidade dos participantes na organização, os dados foram divididos em dois grandes grupos: “0 a 5 anos” e “5 ou mais anos”.

Os dados revelam que colaboradores com cinco ou menos anos de antiguidade são os que participam mais frequentemente nas atividades internas da Synopsys em Portugal (33,7%). No entanto, com o aumento da antiguidade na empresa, há uma tendência de diminuição na participação, sendo possível verificar que a maior percentagem dos colaboradores com mais de 5 anos de antiguidade situa-se na categoria “às vezes” (18,9%). As categorias "Sempre" e "Nunca" têm um número baixo de colaboradores em ambos os grupos de antiguidade, sendo que, na totalidade dos colaboradores, 4% participam "Sempre" e 2% "Nunca" participam. Estes números demonstram que a grande maioria dos colaboradores participa em atividades com alguma regularidade.

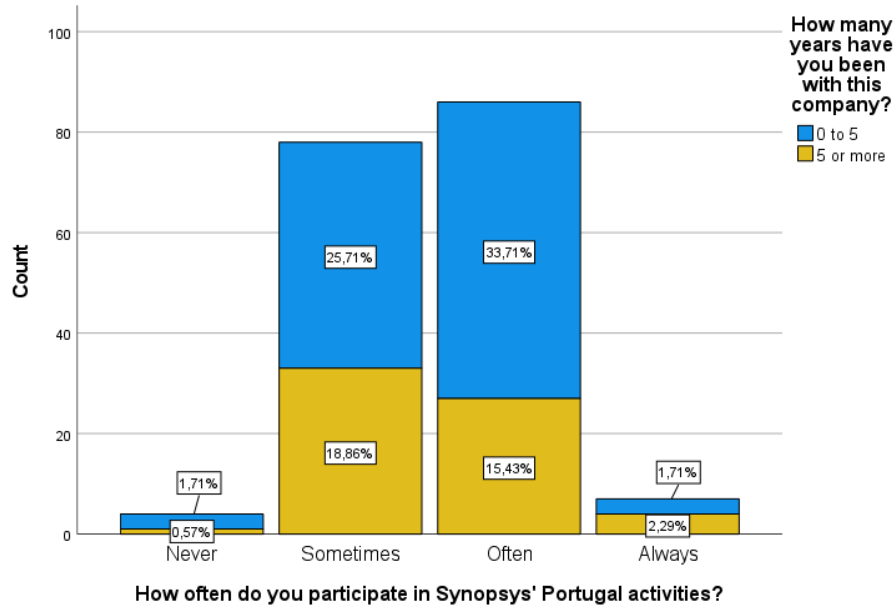


Figura 6 - Antiguidade na organização e frequência de participação em atividades internas

De acordo com a figura 7, podemos observar que existe uma relação entre a participação nas atividades da Synopsys em Portugal e a avaliação da empresa como local de trabalho. Os dados demonstram que a Synopsys é vista como um local de trabalho favorável, principalmente pelos colaboradores que participam com mais frequência nas atividades da empresa. A análise revela que quanto maior a frequência de participação, maior é a avaliação positiva da empresa como bom local para trabalhar. Aqueles que participam "muito frequentemente", "frequentemente" ou "às vezes" tendem a atribuir notas mais elevadas (entre 8 e 10). Por outro lado, os colaboradores que participam "raramente" ou "nunca" nas atividades atribuem notas um pouco mais baixas (entre 4 e 7). No entanto, mesmo esses grupos apresentam uma distribuição de notas positivas, o que indica que outros fatores além da participação nas atividades também contribuem para uma avaliação favorável da empresa como bom local de trabalho.

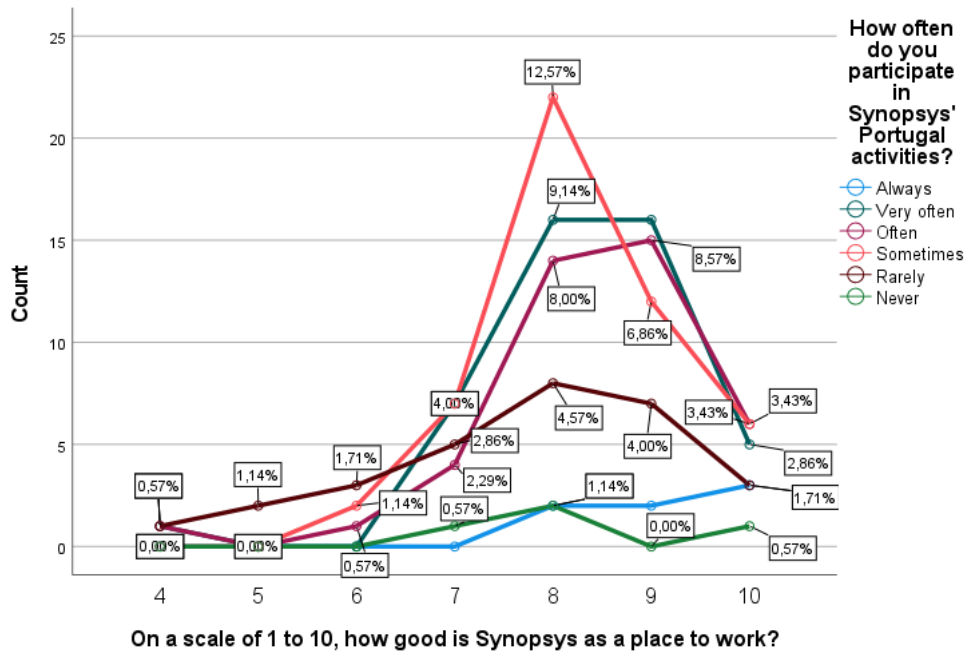


Figura 7 - Synopsys como bom local de trabalho vs participação nas atividades internas

A análise estatística de coocorrência (Spearman) (tabela 10) permite verificar que quanto maior for a eficácia da promoção e divulgação dos eventos internos, por parte da organização, melhor é a classificação da mesma como bom local de trabalho ($\rho = 0.337$, $p < 0,01$) e da identificação como marca empregadora reconhecida ($\rho = 0.378$, $p < 0,01$). Para além disso também é possível verificar que a eficácia da promoção e divulgação dos eventos internos está positivamente relacionada com a perceção dos colaboradores relativamente ao quão estes se sentem informados sobre a vida na organização ($\rho = 0.439$, $p < 0,01$) bem como à classificação da sua comunicação interna ($\rho = 0.354$, $p < 0,01$). Sempre que a perceção da eficácia da promoção e divulgação dos eventos internos melhorar, a perceção dos colaboradores sobre a vida na organização e sobre a comunicação interna da organização irão melhorar.

A regularidade com que os colaboradores participam nas atividades e eventos internos da organização está também positivamente correlacionada com o quanto estes acreditam que a Synopsys é um bom local de trabalho ($\rho = 0.188$, $p < 0,05$), é reconhecida como marca empregadora ($\rho = 0.184$, $p < 0,05$), é eficaz na promoção e divulgação das atividades/eventos internos ($\rho = 0.232$, $p < 0,05$) e ainda o quão boa consideram ser a comunicação interna da mesma ($\rho = 0.224$, $p < 0,05$).

		On a scale of 1 to 10, how effective is Synopsys' Portugal communication in promoting and publicising internal activities?	How often do you participate in Synopsys' Portugal activities?
On a scale of 1 to 10, how good is Synopsys as a place to work?	Correlation Coefficient	,337**	,188*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,013
	N	175	175
On a scale of 1 to 10, how do you think Synopsys is recognized as an employer?	Correlation Coefficient	,378**	,184*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,015
	N	175	175
On a scale of 1 to 10, how informed do you feel about what's going on at Synopsys Portugal?	Correlation Coefficient	,439**	0,021
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,783
	N	175	175
How would you describe Synopsys' Portugal internal communication?	Correlation Coefficient	,354**	,224**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,003
	N	175	175
On a scale of 1 to 10, how effective is Synopsys' Portugal communication in promoting and publicising internal activities?	Correlation Coefficient	1,000	,232**
	Sig. (2-tailed)		0,002
	N	175	175

Tabela 10 - Teste de correlação de Spearman relativamente à adesão a eventos e atividades

Relativamente à adesão a eventos e atividades internas, a análise Qui-quadrado evidenciou valores significativos de correlação quanto às variáveis evidenciadas na tabela 11, sendo perceptível que a perceção da eficácia da Synopsys na promoção e divulgação das atividades internas está dependente do sentimento de confiança e clareza sobre a comunicação interna no geral ($X^2=7.711$, $p<0.05$) – nível de associação fraco ($V<0,3$) -, e que a regularidade com que os colaboradores participam nas atividades internas está dependente do conforto que estes sentem em expressar a sua opinião e dar *feedback* ($X^2=7.996$, $p<0.05$) - nível de associação fraco ($V<0,3$).

Do you consider the information you receive to be truthful and clear? * On a scale of 1 to 10, how effective is Synopsys' Portugal communication in promoting and publicising internal activities?				
Chi-Square Tests			Symmetric Measures	
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)		Value
Pearson Chi-Square	7,711 ^a	0,021	Nominal by Nominal	Cramer's V 0,210
a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum				
How often do you participate in Synopsys' Portugal activities? * Are you comfortable giving feedback to others and expressing your opinion?				
Chi-Square Tests			Symmetric Measures	
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)		Value
Pearson Chi-Square	7,996 ^a	0,046	Nominal by Nominal	Cramer's V 0,214
a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum				

Tabela 11 - Teste Qui-Quadrado e Cramer's V relativamente à comunicação interna

A responsável de recrutamento da Synopsys em Portugal, na entrevista realizada para este estudo (apêndice VIII), referiu que a medição das taxas de participação nas atividades corporativas é realizada de forma informal - “Não temos nenhuma ferramenta que meça ou analise os motivos para a falta de aderência, mas por conversas informais notamos que os principais fatores são falta de visibilidade/conhecimento de que os eventos irão acontecer” – referindo que o principal motivo para o baixo valor das mesma está relacionado com a falta de visibilidade e conhecimento sobre os eventos. A entrevistada, acrescenta ainda que por vezes a carga de trabalho também não permite que uma grande parte dos colaboradores tenham disponibilidade para participar regularmente.

Na perspetiva desta profissional, apesar de afirmar que a baixa adesão aos eventos não tem um impacto significativo no desenvolvimento profissional ou de carreira, a entrevistada acredita que impacta de alguma forma no processo de integração entre equipas e departamentos “uma vez que fica em falta o fator relacional em contexto laboral.”

3.4 Práticas atuais de *employee advocacy*

Tendo em conta a análise realizada por recolha de dados através de análise documental, entre 1 de janeiro e 31 de maio de 2024, foram analisadas as redes sociais onde a Synopsys está presente - LinkedIn, Instagram, Facebook e X.

A grelha de análise das partilhas nas várias redes sociais permitiu identificar alguns padrões de comportamento relativamente ao volume e tipo de partilha e criação de conteúdos, por parte dos colaboradores relacionados com a organização (tabela 12).

De todas as redes sociais é no LinkedIn que se destaca a partilha de conteúdos relativos à Synopsys por parte dos colaboradores da organização. O tipo de conteúdo mais partilhado são notícias que a empresa publica no seu website, contabilizando um número total de 12 partilhas com uma média de 43 *likes*. Estas partilhas são realizadas por colaboradores de diferentes cargos e departamentos. Os restantes conteúdos publicados/partilhados nesta rede social são a participação em eventos corporativos, com 6 publicações e uma média de 157 *likes*, notícias sobre a Synopsys, com 4 partilhas e uma média de 35 *likes*, e conquistas pessoais, com 2 publicações e uma média de 34 *likes*.

Nas outras redes sociais a divulgação/criação ativa de conteúdos por parte dos colaboradores ainda se revela mais residual contabilizando apenas o Facebook um total de 6 partilhas. Nem no Instagram nem na X foram encontradas evidências para este estudo.

Rede Social	Tipo de Conteúdo	Tipo de Partilha	Número de Colaboradores	Média de Likes	Média de comentários nas publicações	Cargos
LinkedIn	Sucessos pessoais	Publicação	2	34	6	ASIC Digital Design Engineer
	A vida na Synopsys	Publicação	6	157	6	Director, R&D/ Product Marketing Manager/ People Operations Manager / IC
	Conteúdo da Synopsys	Publicação	12	43	2	Analog/RF Designer/Head of Global Talent Brand
	Conteúdo da Synopsys	Partilha	2	59	1	IC Analog/RF Designer / Sr. Director/ Manager, R&D/ R&D Director
	Conteúdo sobre a Synopsys	Partilha	4	35	1	
Instagram	#Lifeatsynopsys (1,156 pub.)	Portugal	0			
	@synopsyslife	Referências	0			
	#synopsysforgood	Referências	0			
Facebook	Conteúdo da Synopsys	Partilha	5	6		
	Conteúdo sobre a Synopsys	Partilha	1	33	2	
	#lifeatSynopsys (1,4 mil pub.)		0			
X	Conteúdo Generalizado		0			

Tabela 12 - Grelha de análise de práticas de employee advocacy nas redes sociais

A análise estatística realizada (Qui-quadrado, tabela 13) evidenciou que a partilha por parte dos colaboradores nas suas redes sociais de conteúdo relacionado com a Synopsys está associada à classificação da empresa como um bom local de trabalho ($X^2= 11,526$, $p < 0,05$), à antiguidade dos seus colaboradores ($X^2= 8.260$, $p < 0,05$), e ao nível de conforto, por parte dos colaboradores, em dar *feedback* e expressar a sua opinião ($X^2= 3,920$, $p < 0,05$). Estas interdependências demonstram níveis de associação fracos ($V < 0,3$).

Do you/ Have you ever share(d) Synopsys-related content on your social networks? * How many years have you been with this company?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)			Value
Pearson Chi-Square	8,260 ^a	0,004	Nominal by Nominal	Cramer's V	0,217
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,00.					
Do you/ Have you ever share(d) Synopsys-related content on your social networks? * On a scale of 1 to 10, how good is Synopsys as a place to work?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)			Value
Pearson Chi-Square	11,526 ^a	0,003	Nominal by Nominal	Cramer's V	0,257
a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum					
Do you feel proud to work at Synopsys? * Do you/ Have you ever share(d) Synopsys-related content on your social networks?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)			Value
Pearson Chi-Square	3,977 ^a	0,046	Nominal by Nominal	Cramer's V	0,151
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,00.					
Are you comfortable giving feedback to others and expressing your opinion? * Do you/ Have you ever share(d) Synopsys-related content on your social networks?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)			Value
Pearson Chi-Square	3,920 ^a	0,048	Nominal by Nominal	Cramer's V	0,150
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,80.					

Tabela 13 - Teste Qui-quadrado relativamente ao employee advocacy

Na entrevista realizada, a responsável de recrutamento em Portugal (apêndice VIII), mencionou haver atualmente apenas uma ação de promoção de *employee advocacy* junto dos colaboradores sobre o *LinkedIn* onde são adquiridos conhecimentos sobre “técnicas de publicação (para atingir maior visibilidade), os cuidados a ter e boas práticas na criação do perfil individual para ser mais atrativo e ao mesmo tempo promover a empresa de

forma eficaz”. Esta ação de promoção de *employee advocacy* junto dos colaboradores sobre o *LinkedIn* está mais recentemente contemplada no plano de *onboarding* da Synopsys.

3.4.1 Fatores internos que contribuem para a baixa taxa de *employee advocacy* digital por parte dos colaboradores

Foi percebido, através de dados extraídos no questionário realizado (apêndice VII) que a divulgação de conteúdos da empresa nas redes sociais é relativamente limitada, sendo o *LinkedIn* a rede social mais utilizada pelos colaboradores. Os principais conteúdos divulgados foram “a vida na Synopsys” e os produtos da empresa. Foram ainda identificadas várias razões para a falta de participação na partilha de conteúdos, incluindo a falta de ponderação sobre o assunto por parte dos colaboradores e a ausência de redes sociais entre outros motivos.

A análise da figura 8 revela que os colaboradores que participam mais ativamente nas atividades da Synopsys Portugal têm maior probabilidade de partilhar conteúdos relacionados à empresa nas redes sociais (muitas vezes 32,9%, com regularidade 25,7% e algumas vezes 28,6%). Aqueles que participam muito frequentemente têm uma probabilidade significativamente maior de partilhar em comparação com aqueles que não participam. No entanto, para aqueles que participam ocasionalmente, a diferença entre os que partilham e os que não, é pequena, sugerindo que a participação moderada não influencia claramente o comportamento nas redes sociais.

Por outro lado, os funcionários que raramente ou nunca participam das atividades têm uma probabilidade significativamente menor de partilhar conteúdo (8,6%). Além disso, nenhum dos colaboradores que nunca participam partilha conteúdo. Isso sugere que a falta de envolvimento interno pode indicar uma falta de interesse em promover a empresa nas redes sociais. Neste sentido a Synopsys Portugal pode melhorar a disseminação de conteúdo nas redes sociais incentivando maior participação dos colaboradores nas atividades.

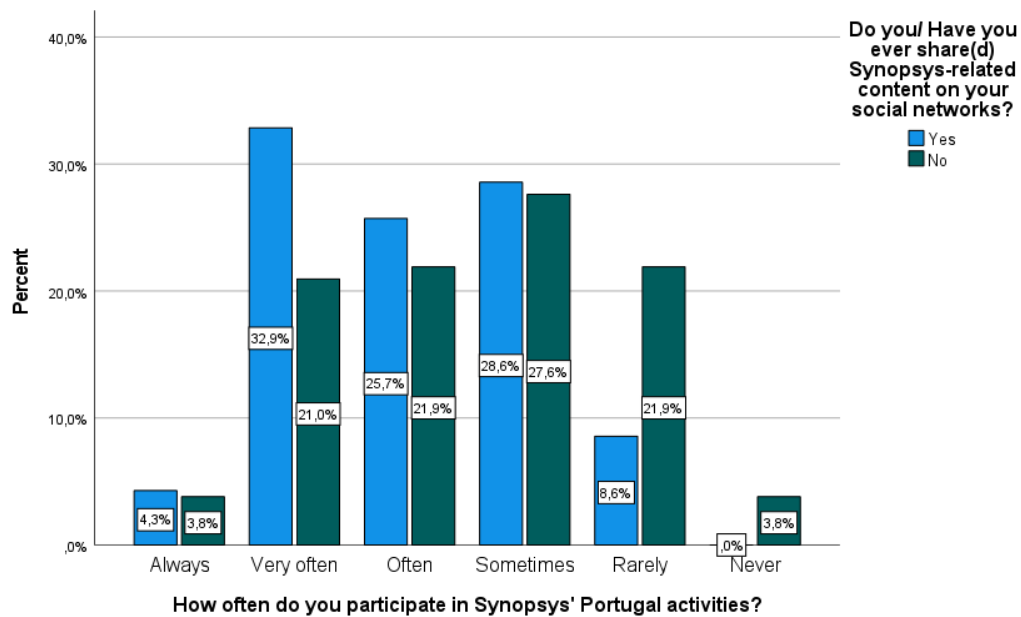


Figura 8 - Participação nas atividades internas e partilha de conteúdos nas redes sociais

No entanto, após a realização do teste Qui-quadrado podemos verificar que apesar da tendência, a participação nas atividades internas da empresa não tem uma dependência estatisticamente comprovada ($p > 0,05$)

Na figura 9 é verificado que, tendo em conta as respostas recolhidas no questionário, 40% dos inquiridos diz já ter partilhado conteúdo da Synopsys nas suas redes sociais. Contudo este valor contrasta com os menos de 1% de colaboradores que publicaram efetivamente conteúdos sobre a organização entre os meses de janeiro e maio do presente ano. Estes dados podem ser reveladores da falta de práticas de *employee advocacy* regulares.

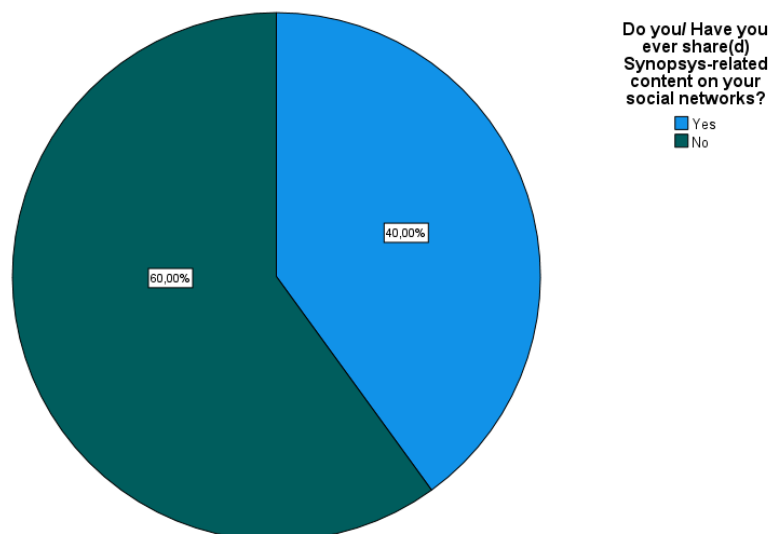


Figura 9 - Partilha de conteúdos sobre a organização nas redes sociais particulares

A figura 10 evidencia a análise da comunicação interna, feita pelos colaboradores, de forma a entender se há uma relação entre a satisfação com a comunicação interna e as razões pelas quais os colaboradores não partilham conteúdos sobre a empresa.

A maioria da amostra considera que a comunicação é "boa, mas precisa de ser melhorada". Há diversas razões indicadas para a falta de participação nas redes sociais. Apesar de haver percepção de uma comunicação forte, a maior parte das pessoas que não partilham revelaram não ter redes sociais (44,4%). Aqueles que consideram a comunicação "neutra" ou "fraca" citam falta de motivação para partilhar (42,8%) como principal razão. A categoria "muito fraca" é quase inexistente, mas é importante entender o que pode estar a influenciar negativamente a percepção da comunicação. Outra nota que podemos retirar através da interpretação desta figura é que a maior parte dos colaboradores que não partilham não parecem estar muito familiarizados com a partilha de conteúdos nas RS ou não se sentem motivados para tal, logo a *advocacy* digital não acontece.

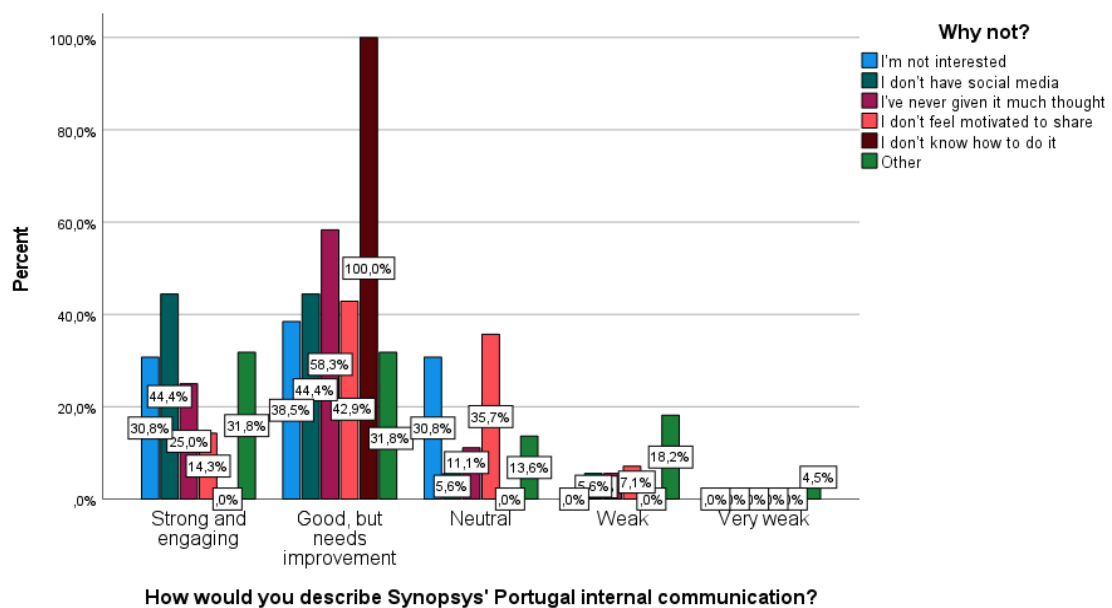


Figura 10 - Qualidade da comunicação vs motivos de não partilha de conteúdos nas redes sociais

Na perspetiva da responsável de recrutamento (apêndice VIII), a partilha e conteúdos nas redes sociais está “muito dependente do à vontade das pessoas a exporem-se externamente” mencionando ainda que os colaboradores com maior predisposição para as RS serão sempre mais propensos a realizar ações de *employee advocacy*.

Existe um canal de comunicação interna onde são compartilhados os eventos e notícias mais recentes promovendo também a partilha destes nas RS através de sugestões de conteúdos escritos e visuais sobre os mesmos. Esta promoção só é visível para o colaborador se este for um utilizador assíduo do canal de forma orgânica. Contudo, não existe nenhum incentivo que fomente a visita regular do canal.

4. Conclusão e considerações finais

A presente dissertação procurou determinar quais os fatores associados à baixa adesão dos colaboradores aos eventos corporativos e a baixa partilha de conteúdo e experiências pessoais de trabalho, por parte dos colaboradores, para públicos externos à organização.

A opção pela metodologia de estudo de caso permitiu realizar uma análise diversificada, à problemática central, recorrendo a diferentes métodos de recolha de dados quantitativos e qualitativos, de forma a recolher informação de várias fontes e perspetivas para identificar padrões e fatores comportamentais relevantes para o estudo. Através da recolha de dados por observação documental foi possível extrair dados quantitativos referentes às práticas de *employee advocacy* dos colaboradores da Synopsys em Portugal. Através do questionário foi possível extrair dados quantitativos e qualitativos referentes a cinco dimensões: *employer branding*, cultura organizacional, comunicação interna, atividades/eventos internos e ainda práticas de *employee advocacy*. Através da entrevista estruturada à responsável de recrutamento, foi possível ainda recolher dados numa perspetiva qualitativa sobre *employer branding*, comunicação interna e *employee advocacy*.

4.1 Conclusão

O estudo incidiu sobre os colaboradores da Synopsys em Portugal, com uma população estimada de 700 indivíduos e a análise e reflexão deste foi segmentada em quatro grandes temas tendo em conta os objetivos definidos para este trabalho. A adesão ao inquérito foi abaixo do esperado (cerca de 20%), no entanto permite-nos uma confiança de 95%, com 7% de erro nas conclusões. O mais impactante foi o facto de terem sido os mais jovens na empresa a maioria dos respondentes. Por meio dos vários métodos de recolha de dados, foi possível retirar conclusões, por vezes circunstanciais, de forma a contribuir para a resolução da problemática em estudo.

Os resultados evidenciaram que o sentimento de satisfação com a Synopsys é positivo de forma geral. No entanto, com o aumento da antiguidade dos colaboradores os níveis de satisfação e de visão positiva da organização têm tendência para baixar.

O que fez os colaboradores quererem ir trabalhar para a empresa e o que o que faz com que gostem de lá trabalhar atualmente, mudou. Atualmente, as características que mais apreciam na Synopsys são: o ambiente e a cultura organizacional, a flexibilidade laboral e os projetos interessantes e desafiantes que a organização desenvolve.

Para além disso foi possível destacar que o reconhecimento da Synopsys como local de trabalho está ligado ao reconhecimento desta como marca empregadora, e que a qualidade da informação que é fornecida aos colaboradores também tem impacto direto com ambas as variáveis anteriores.

Estes dados estão de acordo com Mihalcea (2017), que defende a ligação intrínseca entre o *engagement* dos colaboradores e o *employer branding* tendo em conta a ligação com a cultura organizacional, a liderança, a remuneração e oportunidades de carreira que a organização proporciona internamente e promove externamente.

Maxwell e Knox (2009) referem que o *employer branding* é uma ferramenta que permite inspirar os colaboradores a sentir a organização e identificar o que os atrai a esta. Através do testemunho da responsável de recrutamento da Synopsys em Portugal foi possível compreender que o instrumento que usam para potenciar o *employer branding* internamente é a *newsletter*. Contudo, esta é publicada duas vezes ao ano e apenas informa eventos que já ocorreram, não evidenciando nenhum fator de novidade para os colaboradores.

De forma a fortificar a estratégia de *employer branding* de dentro para fora, a comunicação interna tem de estar em concordância com as mensagens externas (Vokić et al., 2023).

Neste sentido, foi apurado que a qualidade da comunicação interna da Synopsys está bem classificada pelos participantes do questionário, mas a perceção geral é de que poderia ser melhorada, especialmente entre os colaboradores com mais antiguidade na empresa.

Can (2019) refere que, se a comunicação interna estiver comprometida o *engagement* dos colaboradores diminui, afetando o desempenho da organização.

Como sugestões de melhoria da comunicação interna foram identificadas a diversificação dos canais de comunicação, a maior clareza na informação fornecida, uma maior transparência e *feedback* e ainda a dinamização da *newsletter* atual.

A newsletter, como parte integrante da estratégia interna de *employer branding*, poderia ser melhor desenvolvida em complemento com outras ferramentas, pois Trung Pham e Anh Vo (2022), afirmam que uma boa estratégia de *employer branding* permite melhorar o desempenho e relação dos colaboradores existentes com a organização.

A honestidade e a transparência são dois elementos indicados como vitais para garantir que os colaboradores estão ligados a uma cultura clara e sólida e informados sobre os acontecimentos na organização (Thelen e Men, 2023).

Foi possível aferir que a percepção da comunicação interna tem impacto direto na forma como os colaboradores sentem a organização como local de trabalho, como marca empregadora bem como o quão bem informados estão à cerca da vida da organização.

Apesar de o meio de comunicação mais utilizado ser o *MicrosoftTeams*, os inquiridos afirmaram que o *email* é o meio de comunicação mais utilizado para a comunicação e divulgação dos eventos e atividades internas.

Na análise à adesão aos eventos e atividades internas foram identificados problemas relacionados com a baixa adesão aos eventos corporativos na Synopsys. Foi verificado que os colaboradores com menos de cinco anos de serviço participam mais nessas atividades do que aqueles com maior antiguidade na empresa. Além disso, foram observadas diferenças na participação de acordo com os departamentos, sendo que o *Marketing* e os Recursos Humanos possuem maior nível de participação, enquanto as áreas de Tecnologia da Informação apresentam taxas relativamente elevadas de não participação.

Os eventos com maior participação são eventos de celebrações onde a interação é presencial e informal. Para além dos eventos internos já recorrentes os participantes deste estudo sugeriram ainda atividades de grupo off-site como *team buildings* e atividades desportivas, como atividades a incluir no programa anual da organização.

Ficou perceptível que a participação diminui à medida que a antiguidade dos colaboradores aumenta, no entanto, as maiores taxas de participação em ambas as categorias (0 a 5 anos e 5 ou mais anos de antiguidade) se situam na participação regular e ocasional nas atividades internas.

É ainda de salientar que a eficácia da divulgação e promoção dos eventos internos está diretamente ligada à percepção dos colaboradores sobre qualidade da comunicação interna e sobre a visão da organização como bom local de trabalho.

A responsável de recrutamento afirmou não haver nenhuma prática de análise regular sobre a satisfação e participação nos eventos, mas considera que a baixa adesão a estes poderá estar relacionada, em grande parte, com a falha na promoção e divulgação dos mesmos.

Tendo em conta as práticas existentes de *employee advocacy*, foi constatado que os colaboradores que participam regularmente nas atividades estão mais propensos a divulgar informações sobre a empresa nas redes sociais. Por outro lado, a falta de motivação e a percepção de uma comunicação neutra ou fraca estão associados ao baixo nível de compartilhamento de conteúdos.

Quanto mais felizes forem os colaboradores e melhor for a sua experiência de trabalho na organização mais rapidamente estes atuam como embaixadores da marca para a organização (Botella-Carrubi et al., 2021).

Para além disso foi perceptível, tanto através do questionário como pela observação das redes sociais da organização, que a rede social mais utilizada para o compartilhamento de conteúdos relacionados com a Synopsys é o LinkedIn, ainda que bastante baixa (menos de 1% dos colaboradores). As restantes redes sociais revelam uma taxa de participação muito residual ou até mesmo nula.

É necessário desenvolver informação sobre a organização que os colaboradores queiram discutir nas suas redes sociais, mas para isso é fundamental apurar o que motiva os colaboradores (Thelen & Men, 2023).

Um outro fenómeno notório é a baixa frequência na partilha de conteúdos nas redes sociais particulares, pois apesar de no questionário ter sido evidenciado que 40% nos colaboradores já publicaram ou partilharam conteúdo sobre a Synopsys nas suas redes sociais particulares, a análise documental demonstra que no espaço de cinco meses a média de publicações/partilhas do LinkedIn é de cinco por mês, que corresponde a um valor muito residual tendo em conta o universo de colaboradores da empresa em Portugal.

Os depoimentos recolhidos da responsável de recrutamento na Synopsys em Portugal permitiram ainda compreender que não existe nenhuma estratégia estruturada de

promoção, sensibilização e formação para as práticas de *employee advocacy* regulares na Synopsys, junto dos colaboradores, salientando que estas práticas poderão ter um impacto significativo na promoção externa da empresa como marca empregadora.

No entanto através de Thelen e Men (2023) compreendemos que as ações de *employee advocacy* devem ser planeadas e executadas de forma simples e prática para que os colaboradores compreendam claramente os objetivos das mesmas. Estas ações procuram que os colaboradores falem da organização como um local desejável para trabalhar garantindo aos potenciais colaboradores maior credibilidade (Wallace et al., 2014).

4.2 Recomendações e considerações finais

A comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores com a organização são temas de grande importância nos estudos organizacionais, como foi possível observar ao longo da revisão bibliográfica. A qualidade e eficácia da comunicação, analisada neste estudo de caso, foi considerada como foco central de melhoria, principalmente na promoção e divulgação de eventos corporativos bem como na sensibilização para a prática comum de ações de *employee advocacy*. Neste sentido foram desenvolvidas algumas sugestões de melhoria e recomendações futura de forma a contribuir para a melhoria da comunicação interna na Synopsys.

4.2.1 Recomendações

***Personas* e segmentação da comunicação interna**

Tal como identificado por Men (2016) a comunicação dentro das organizações requer conhecimento profundo dos colaboradores bem como das suas diferentes características que podem maioritariamente ser as suas origens, culturas e gerações. A segmentação por tipos de públicos internos poderá ser uma fundamental para garantir uma comunicação mais direcionada, personalizando assim o conteúdo, os meios ou mesmo a forma como é feita a comunicação (Chang, 2023).

Assim o desenvolvimento de *personas* de comunicação interna permitirá o aperfeiçoamento da estratégia de segmentação, identificando as características salientes dos colaboradores mais significativas (Chang, 2023).

Sugerimos então, através de um estudo mais pormenorizado, e com uma amostra mais relevante da que foi conseguida para este estudo, a criação de *personas* consoante os

grupos de características que poderão vir a ser identificados de forma a direcionar a comunicação interna e a divulgá-la mais eficazmente. Este tipo de estratégia beneficia os colaboradores, pois potencia a maior identificação com os meios e as mensagens transmitidas, criando um maior sentimento de pertença.

Newsletter

Can (2019) identifica a comunicação interna como essencial para as organizações, promovendo um ambiente de trabalho democrático, eficaz, equitativo e positivo dentro da organização.

Neste sentido e tendo em conta a restante análise bibliográfica realizada inicialmente sugerimos como ações de melhoria a reestruturação do meio de comunicação mais generalizado, a newsletter.

Com base nas declarações da responsável de recrutamento e da análise de dados obtidas através do questionário acreditamos que a reformulação da estrutura deste canal de comunicação poderá beneficiar a perceção dos colaboradores quanto à clareza e transparência da comunicação interna. Sugerimos assim a alteração da frequência da newsletter para mensal de forma a reduzir o volume de informação e selecionar estrategicamente os conteúdos divulgados bem como a partilha de ações e eventos futuros.

Tal como defendem Thelen e Men, (2023) a honestidade e a transparência são dois dos elementos favoráveis às atividades de representação dos colaboradores. É igualmente importante realçar os aspetos positivos da organização dando prioridade à voz dos colaboradores, convidando-os a contribuir com as suas opiniões e preocupações. Desta forma reforçamos ainda a necessidade de participação ativa dos colaboradores na newsletter produzindo um espaço próprio para o efeito.

Canal de *WhatsApp*

Através de Can (2019), conseguimos perceber que as organizações que procuram valorizar os seus processos de comunicação devem ter em conta os melhores canais para comunicar com o seu público interno, sendo programados e planeados de forma adequada. E através da análise do questionário ficou perceptível que a comunicação dos eventos não é feita de forma eficaz sendo principalmente enviada por *email* que é o meio

de comunicação mais utilizado para todo o tipo de comunicação da organização, sendo por vezes este tipo de comunicação desvalorizada ou até mesmo não visualizada.

Desta forma sugerimos a criação de um canal de *WhatsApp* exclusivo para a comunicação de eventos e atividades internas. Este canal irá permitir a concentração deste tipo de comunicação intensificando o foco no mesmo com a vantagem da potencial interação dos colaboradores, ou através dos links associados às publicações no canal ou através de emojis que podem colocar nestas. Tratando-se de um canal e não um grupo de *WhatsApp* não é possível o comentário dos colaboradores sobre as publicações retirando assim a possibilidade de “ruído” neste meio.

É de salientar que este canal requer um planeamento e uma gestão regular de forma a estar sempre atualizado.

Atividades presenciais

São desenvolvidas atividades presenciais na Synopsys com o objetivo de promover o convívio entre os colaboradores bem como a promoção das relações laborais entre colegas de equipas e áreas de trabalho diferentes.

A participação nas atividades na Synopsys em Portugal é influenciada por diversos fatores, como a antiguidade dos colaboradores, sendo que os mais recentes têm maior envolvimento do que os mais antigos. As preferências são por atividades presenciais e comemorativas, o que indica que a implementação de eventos *on* e *off-site* facilitem a interação e potenciem o aumento das taxas de participação em geral. Sugerimos a identificação de atividades em que os colaboradores queiram efetivamente participar, sendo que as de foro desportivo parecem ser a preferência da maioria dos colaboradores, segundo os dados apurados no questionário.

Programa de embaixadores

A divulgação de conteúdos para audiências externas, nomeadamente nas redes sociais também é uma forma de partilhar informações e, através da análise de dados do questionário, foi percebido que a motivação para a partilha foi relacionada com o sentimento de pertença e orgulho na empresa. Embora a maioria dos colaboradores utilize o LinkedIn, tal como referido anteriormente, a prática de partilhar conteúdos ainda é muito limitada, sendo benéfico incentivar o uso desta e outras plataformas promovendo uma cultura de partilha.

Tal como referido por Frederiksen, (2016) as atividades de *employee advocacy* promovem o desenvolvimento da imagem da organização, contribuindo para a interação com os clientes e atraindo novos negócios. Contudo outra vantagem de igual dimensão, ou até maior que a anterior é o contributo no processo de recrutamento de potenciais colaboradores através do *feedback* genuíno dos colaboradores atuais da organização (Cervellon & Lirio, 2018).

Neste sentido a criação de um programa interno de embaixadores poderá ser uma boa estratégia para a promoção e “educação” para as ações de *employee advocacy* dos colaboradores da Synopsys. Transformar os colaboradores em embaixadores da marca é essencial para desenvolver uma cultura corporativa forte, robusta e empática (Bekolli, n.d.) Este programa deverá ser construído de forma estruturada com um grupo selecionado de colaboradores mais entusiastas inicialmente, por forma a entender e adaptar o planeamento futuro para uma maior escala. É necessário compreender as suas motivações e principais dificuldades em realizar ações genuínas de promoção da organização.

4.2.2 Considerações finais

Todas estas ações sugeridas procuram melhorar a qualidade e eficácia de comunicação interna, permitir a adoção de mais e melhores ações de *employee advocacy* e posteriormente fortificar as ações de *employer branding* levadas a cabo pela Synopsys para atrair os melhores talentos.

Tal como afirma Alniaçik et al. (2014) as organizações através do *employer branding* procuram implementar estratégias e ideias de *branding* aliadas ao *marketing* no campo da gestão de RH e desta forma estes dois departamentos devem estar sempre em sintonia tanto nas ações internas como externas da organização.

Para além disso, todas as ações levadas a cabo para fortificar o *employer branding* acabam por também por produzir efeitos positivos internamente pois o *employer branding* é considerado uma ferramenta poderosa para inspirar colaboradores a sentir e identificar-se com a organização (Maxwell & Knox, 2009), potenciando a felicidade, dedicação e sentimento de pertença destes.

4.3 Limitações e potenciais percursos de investigação

Apesar da amostra conseguida ter um nível de confiança e erro aceitáveis, lamentamos a fraca adesão ao questionário, nomeadamente por parte dos colaboradores mais antigos, o que desequilibrou um pouco a amostra. Esta limitação pode ser associada a diversos fatores, como falta de tempo, desinteresse no tema, ou falha na eficácia da divulgação do questionário. Esta limitação destaca assim a necessidade de desenvolver estratégias mais eficazes para envolver os colaboradores na participação de todo o tipo de atividades internas, incluindo estudos de satisfação assegurando uma amostra que seja representativa da população total de colaboradores.

Para além disso salientamos a importância para futura investigação sobre os fatores que dificultam uma maior participação dos colaboradores nas atividades organizacionais. Esta linha de investigação pode incluir a análise de barreiras culturais, estruturais ou de comunicação que limitam essa participação. Uma outra linha de investigação poderá estudar mais profundamente a ligação entre o *engagement* com a empresa e o trabalho e a participação em eventos e a partilha nas redes sociais, considerado aqui o *employee advocacy*.

Outro percurso de investigação relevante seria analisar o impacto da segmentação da comunicação interna com base em personas, ou perfis de colaboradores explorando como diferentes segmentos de colaboradores respondem a diferentes tipos de comunicação e quais as estratégias mais adequadas e eficazes para cada segmento.

Por fim, percurso de investigação futura adicional poderia examinar os reais benefícios que os colaboradores percecionam através das ações de *marketing* interno de forma a compreender como os colaboradores percebem o valor das iniciativas de *marketing* interno e como essas perceções afetam o seu *engagement* e satisfação com a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with *Employer branding*. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00086-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00086-1)
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S., & Akçın, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different *Employer branding* Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336–344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), Art. 4. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Anderson, E. W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/109467059800100102>
- Arachchige, B. H., & Robertson, A. (2012). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of *Employer branding*. *The IUP Journal of Brand Management*, 8, 25–46.
- Backhaus, K. (2016). *Employee advocacy* Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching *Employer branding*. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* (2nd ed.). Wiley.
- Bekolli, U. (n.d.). *How to Transform Employees Into Powerful Brand Advocates*. 6Q Blog. Retrieved April 11, 2024, from <https://inside.6q.io/powerful-brand-advocates/>
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). *Employer branding* factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34(1), 1836–1849. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Božac, M. G., Sušanj, Z., & Agušaj, B. (2017). Attitudinal and Behavioral Outcomes of P-O Fit and Work Engagement in Hotel Staff. *Organizational Cultures: An*

International Journal, 17(1), 21–38. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v17i01/21-38>

Burmam, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>

Can, S. (2019). *New Media in Internal Communications* (Issue 3). Anadolu University Journal of Social Sciences.

Cervellon, M.-C., & Lirio, P. (2018). When Employees Don't "Like" Their Employers on Social Media. In *How to Go Digital* (pp. 159–178). The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11633.003.0022>

Chang, R. (2023, July 12). Unlocking maximum impact through expert audience segmentation mastery. *LinkedIn Corporation*. <https://www.linkedin.com/pulse/unlocking-maximum-impact-through-expert-audience-mastery-chang/><https://www.linkedin.com/pulse/unlocking-maximum-impact-through-expert-audience-mastery-chang/>

Crittenden, A. B., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2019). The digitalization triumvirate: How incumbents survive. *Business Horizons*, 62(2), 259–266. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.11.005>

Cross, R., & Smith, J. (1995). *Customer Bonding: Pathway to Lasting Customer Loyalty*. NTC Business Books. https://books.google.pt/books?id=RTtOxWj_YmMC

Deepa, R., & Baral, R. (2022). Is my employee still attracted to me? Understanding the impact of integrated communication and choice of communication channels on employee attraction. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 110–126. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2020-0136>

Đurović, M., Dramićanin, S., & Milenković, D. (2023). Generation X, Y and Z: Effect of internal communication on employee job satisfaction and commitment. *Bizinfo Blace*, 14(2), 11–19. <https://doi.org/10.5937/bizinfo2302011d>

- Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Filippov. (2022, February 6). *What is Employee Advocacy? Benefits & Best Practices for B2B*. Oktopost. <https://www.oktopost.com/blog/b2b-employee-advocacy-best-practices/#how-to-launch>
- Frederiksen, L. (2016). Make your employees your advocates. *Accounting Today*, 30(8), 34.
- Fullerton, G. (2011). Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.10.003>
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21(2), 490–506. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>
- Gordon-Isasi, J., Narvaiza, L., & Gibaja, J. J. (2021). Revisiting integrated marketing communication (IMC): a scale to assess IMC in higher education (HE). *Journal of Marketing for Higher Education*, 31(1), 58–90. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1758283>
- Hassan, M. (2024, March 26). *Case Study – Methods, Examples and Guide*. ResearchMethod.Net. <https://researchmethod.net/case-study-research/>
- Hoppe, D. (2018). Linking *employer branding* and internal branding: establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452–467. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>

- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Katila, S. (2016). *Personal Branding and Employee Advocacy in Finnish Companies*. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
- Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2011). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>
- Kim, S. H. (2008). Moderating effects of Job Relevance and Experience on mobile wireless technology acceptance: Adoption of a smartphone by individuals. *Information & Management*, 45(6), 387–393. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.05.002>
- Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Management (Croatia)*, 25(1), 171–191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>
- Lee, Y., & Yue, C. A. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3), 101906. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>
- Lemon, L. L. (2019). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), 176–199. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1704288>
- Levinson, K. (2018, March 13). *What is Employee Advocacy and How Do Marketers Win With It? LinkedIn Ads Blog*. <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/social-media-marketing/what-is-employee-advocacy-what-is-it-for-why-does-it-matter>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel*

Psychology, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>

Madsen, V. T. (2018). Participatory communication on internal social media – a dream or reality? *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 614–628. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0039>

Malik, M. S., Aslam, S., & Aslam, S. (2018). Selling the brand inside: corporate image, corporate identity and employer brand: case study of I-SEC Netherlands B.V. *International Journal of Business Performance Management*, 19(3), 371. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2018.092761>

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. <https://doi.org/10.2307/1556364>

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>

McClure, J., & Parkinson, A. (2016, November 10). *Employees as Brand Ambassadors: The State of Employee Advocacy*. The Conference Board. Employees as Brand Ambassadors: The State of Employee Advocacy

McCombes, S. (2019, November 20). *What Is a Case Study? | Definition, Examples & Methods*. Scribbr. <https://scribbr.com/methodology/case-study/>

Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>

Men, L. R. (2016, September 26). Knowing who you are talking with: Understanding and segmenting your internal audience. *Institute for Public Relations*. <https://instituteforpr.org/knowning-talking-understanding-segmenting-internal-audience/>

- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent* (1st ed.). Harvard Business Review Press.
- Mihalcea, A. D. (2017). *Employer branding and Talent Management in the Digital Age. Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289–306. <https://doi.org/10.25019/mdke/5.2.07>
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2011). Turning Employees Into Brand Champions: leadership style makes a difference. *GfK Marketing Intelligence Review*, 3(2), 34–43. <https://doi.org/10.2478/gfkmir-2014-0088>
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer branding for dummies* (Universum, Ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Nikolić, J. L., & Lazarević, S. (2023, January 16). *Employer branding and Employee Value Proposition for Generation Z in Digital Economy. Marketing*, 203–214.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Rudd, J. (2013). Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership. *Journal of Marketing Management*, 29(9–10), 981–1006. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.803144>
- Reitz; Amy R. (2012). Social Media's Function in Organizations: A Funtional Analysis Approach. *Global Media Journal*, 5, 41–56. @article{Reitz2012SocialMF, title={Social Media's Function in Organizations: A Functional Analysis Approach}, author={Amy R. Reitz}, journal={Global media journal}, year={2012}, volume={5}, pages={41-56}, url={https://api.semanticscholar.org/CorpusID:156982076} }
- Roy, S. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110–130.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>

- Sathya, S., & .Indradevi, R. (2014). Branding for Talent Attraction and Retention of Employees : A Literature Review. *International Journal of Scientific Research*, 3(8), 202–204.
- Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A *marketing* approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 51(6), 555–565. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.004>
- Shvydun, R. (n.d.). *Use Employee Engagement to Promote Employee Advocacy*. 6Q Blog. Retrieved April 12, 2024, from <https://inside.6q.io/employee-engagement-employee-advocacy/>
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Špoljarić, A., & Verčič, A. T. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. *ER Daily*. <https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>
- Tankosic, M., Ivetic, P., & Mikelic, K. (2017). Managing Internal and External Communication in a Competitive Climate via EDI Concept. *International Journal of Communications*, 2, 2–6. <https://www.researchgate.net/publication/315714027>
- The Effect of Retailer Communication on Customer Advocacy: The Moderating Role of Trust, 23 Customer Advocacy: The moderating role of trust 95 (2010).
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>

- Thelen, P. D., & Men, L. R. (2023). The Role of Internal Communication in Fostering Employee Advocacy: An Exploratory Study. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1441–1454. <https://doi.org/10.1177/2329488420975832>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpel, I. M., & Lievens, F. (2018). *Employer branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Thomas, T. (2020). Employee Advocacy as a Marketing Strategy to Power Brand Promotion: an Employee Perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 167–181. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-12>
- Trung Pham, Q., & Anh Vo, D. (2022). Impact of Employer Value Proposition and Social Media Use on the Intention to Apply for a Job in the IT Industry of Vietnam. *The South East Asian Journal of Management SEAM* ©, 16(2), 1–22.
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Tse, H. H. M. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82, 260–268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>
- Uen, J. F., Ahlstrom, D., Chen, S., & Liu, J. (2015). Employer brand management, organizational prestige and employees' word-of-mouth referrals in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 104–123. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12024>
- Uysal, N. (2016). Social Collaboration in Intranets. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 181–199. <https://doi.org/10.1177/2329488415627270>
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2007). Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024–2047. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00249.x>

- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Vokić, N. P., Verčič, A. T., & Ćorić, D. S. (2023). Strategic internal communication for effective internal *Employer branding*. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>
- Walden, J. A., & Kingsley Westerman, C. Y. (2018). Strengthening the Tie: Creating Exchange Relationships That Encourage Employee Advocacy as an Organizational Citizenship Behavior. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 593–611. <https://doi.org/10.1177/0893318918783612>
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. In *Workforce Development* (pp. 19–36). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-4560-58-0_2
- Wasylyuk, A. (2015, November 18). *What Is Employee Advocacy & How Does It Really Work?* Medium.Com. <https://medium.com/@socialalyze/what-is-employee-advocacy-how-does-it-really-work-1bea7921571b>
- Wei, X., Jung, S., & Choi, T. M. (2022). Share it or buy it? Exploring the effects of product brand attachment on commercial sharing services. *Journal of Business Research*, 153, 115–127. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.08.029>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed., Vol. 5). SAGE Publications. https://books.google.pt/books?id=k0WrN3rBz_sC
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research* (5th ed., Vol. 5). SAGE Publications. <https://books.google.pt/books?id=Cdk5DQAAQBAJ>

- Young, A. M., & Hinesly, M. D. (2014). Social Media Use to Enhance Internal Communication. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(4), 426–439. <https://doi.org/10.1177/2329490614544735>
- Yuan, Y. C., Zhao, X., Liao, Q., & Chi, C. (2013). The use of different information and communication technologies to support knowledge sharing in organizations: From e-mail to micro-blogging. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(8), 1659–1670. <https://doi.org/10.1002/asi.22863>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31. <https://doi.org/10.2307/1251929>

Apêndice I – Recolha de dados por observação documental

Rede Social	Tipo de Conteúdo	Tipo de Partilha	Número de Colaboradores	Média de Likes	Média de comentários	Cargos
LinkedIn	Sucessos pessoais	Publicação	2	34	6	ASIC Digital Design Engineer
	A vida na Synopsys	Publicação	6	157	6	Director, R&D/ Product Marketing Manager/ People Operations Manager / IC Analog/RF Designer/Head of Global Talent Brand
	Conteúdo da Synopsys	Publicação	12	43	2	
		Partilha	2	59	1	IC Analog/RF Designer
	Conteúdo sobre a Synopsys	Partilha	4	35	1	Sr. Director/ Manager, R&D/ R&D Director
Instagram	#Lifeatsynopsys (1,156 pub.)	Portugal	0			
	@synopsyslife	Referências	0			
	#synopsysforgood					
Facebook	Conteúdo da Synopsys	Partilha	5	6		
	Conteúdo sobre a Synopsys	Partilha	1	33	2	
	#lifeatSynopsys (1,4 mil pub.)		0			
X	0					

Apêndice II – Estrutura do questionário “How we are communicating? Insights from Synopsys employees.”



* Obrigatória

Hello!

I hope you remember me from my short and funny presentation video, if not, let me introduce myself.

I'm Inês Silva, a Master's student in Human Resources Management and Development at ISCAP, in Porto, and I'm currently developing my final project in partnership with Synopsys. This survey is part of my study, which aims to assess how employees understand Synopsys in terms of organizational culture, communication and initiatives. The form is divided into 5 sections and will take around 10 minutes to complete. It will be available until 12 June.

Your participation is vital to the success of this research. Please **answer truthfully and openly**. The more information I receive, the more accurate the results will be.

I would like to emphasize that **this survey is completely anonymous**. All responses will be analyzed together with absolute confidentiality and will be used for **academic purposes**. By answering this survey, you implicitly consent to the use of the data provided for this study only.

Don't forget to fill in the form until 12 June!

Thank you in advance for your cooperation and contribution to the advancement of research in this area.

With kind regards,

Inês Silva

1

How old are you? *

- 25 or younger
- 26-35
- 36-45
- 46 or older

2

In which department or area do you work? *

- Engineering
- Financial
- Intern
- IT
- Marketing
- People
- Sales
- Outro

3

How many years have you been with this company? *

- 0 to 5
- 6 to 10
- 11 to 15
- 16 or more

Welcome to the first step of this survey

I would like to better understand what attracted you to Synopsys, as well as your perceptions of the company's employer brand. Your honest answers will help me assess how Synopsys is perceived as a workplace and identify areas for improvement.



4

When you decided to join Synopsys, what attracted you most? *
Chose the 3 most relevant to you.

Selecione, no máximo, 3 opções.

- The work environment and culture
- The growth and development opportunities
- Synopsys' reputation in the job market
- The perks and benefits
- The compensation package
- Exciting and challenging projects
- Proximity to home
- Flexible hours or ability to work remotely
- Recommendation from friends who have worked at Synopsys
- Outro

5

And if it were today... which of the factors do you think would make you want to work at Synopsys?
Choose 3 most relevant to you. *

Selecione, no máximo, 3 opções.

- The work environment and culture
- Exciting and challenging projects
- Proximity to home
- Flexible hours or ability to work remotely
- The perks and benefits
- Synopsys' reputation in the job market
- The compensation package
- The growth and development opportunities
- Recommendation from friends who have worked at Synopsys
- Outro

6

What really makes you stay? *

7

On a scale of 1 to 10, how good is Synopsys as a place to work? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



8

On a scale of 1 to 10, how do you think Synopsys is recognized as an employer? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



9

Do you feel proud to work at Synopsys? *

Yes

No

Let's talk about organizational culture.

Organizational culture is a set of shared values, beliefs, and practices that shape how employees interact and work within an organization. At Synopsys, it is believed that culture plays a critical role in the way people relate, work, and contribute to the company's success. Your truthful feedback will help us better understand how the company's culture impacts your daily experience at work.



10

Which words do you think best describe Synopsys' culture?
Choose the 3 most relevant *

Selecione 3 opções.

- Integrity
- Engagement
- Execution excellence
- Leadership
- Passion
- Inclusion & Diversity
- Innovation
- Outro

11

Do you feel that the organizational culture impacts on your working environment? *

- Yes
- No

12

Do you know how your role contributes to the organization's success? *

- Yes
- No

Tell me more about internal communication.

Internal communication at Synopsys is essential to keeping employees informed, engaged, and aligned with company goals and initiatives.

As such, I would like to know your opinion of the Synopsys' Portugal internal communication, including your level of information, satisfaction with providing feedback, and use of the various communication channels available. Your responses will help identify areas for improvement in internal communication.



13

On a scale of 1 to 10, how informed do you feel about what's going on at Synopsys Portugal? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



14

Do you consider the information you receive to be truthful and clear? *

- Yes
- No

15

Are you comfortable giving feedback to others and expressing your opinion? *

- Yes
- No

16

How often do you use each of these internal communication channels? *

	Daily	Weekly	Bi-weekly	Sometimes	Never
Email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SynopsysWorld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MicrosoftTeams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conferences & Meetings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Learning courses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Face-to-face interarabions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance reviews	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manuals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Surveys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calendar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Synopsys social media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workshops	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17

How would you describe Synopsys' Portugal internal communication? *

- Strong and engaging
- Good, but needs improvement
- Neutral
- Weak
- Very weak

18

Do you have any suggestions for improving internal communication at Synopsys Portugal?

What about the events and activities?

The participation in corporate events and activities plays an important role in strengthening organizational culture and employee well-being. In this regard, I would like to know your opinion on the effectiveness of Synopsys' Portugal communication in promoting and spreading internal activities, as well as your preferences and experiences in relation to the activities organized by the organization.



19

On a scale of 1 to 10, how effective is Synopsys' Portugal communication in promoting and publicising internal activities? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



20

How do you usually receive information about Synopsys' Portugal future activities? (select the most usual channel) *

- Email
- SynopsysWorld
- MicrosoftTeams
- Meetings
- Face-to-face interactions
- Calendar
- Presentations
- Outro

21

Do you think this is the best channel? *

- Yes
- No

22

Which channel would you prefer? *

23

How often do you participate in Synopsys' Portugal activities? *

- Always
- Very often
- Often
- Sometimes
- Rarely
- Never

24

Do you prefer onsite or virtual activities? *

- On-site
- Off-site
- Virtual

25

Of all the activities Synopsys Portugal has organized over the past year, please highlight the ones you enjoyed the most... *

- Women's History Month
- Sports tournaments
- Animal-related volunteering
- Social volunteering
- Environmental volunteering
- Synopsys Anniversary
- Site Anniversary
- Wellbeing Activities
- "Bring your child/kids to work" day
- Christmas Party-PT01/ Year End Gathering Party PT-02
- None of the above
- Just joined, haven't got the chance yet

26

Which other activities would you like to do at Synopsys Portugal? (Be bold... the sky is the limit!)

Do you "share" Synopsys?

Here the point is shared content related to Synopsys on your personal social networks. This is an important aspect of Synopsys' online presence, as it helps to promote the company and increase its reach on social media. I would like to know more about your experiences and motivations for sharing Synopsys' content.



27

Do you/ Have you ever share(d) Synopsys-related content on your social networks? *

- Yes
- No

28

On which social networks? *

	Very often (Weekly)	Often (Every other week)	Sometimes (Monthly)	Rarely	Never
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29

Why not? *

- I'm not interested
- I don't have social media
- I've never given it much thought
- I don't feel motivated to share
- I don't know how to do it
- Outro

30

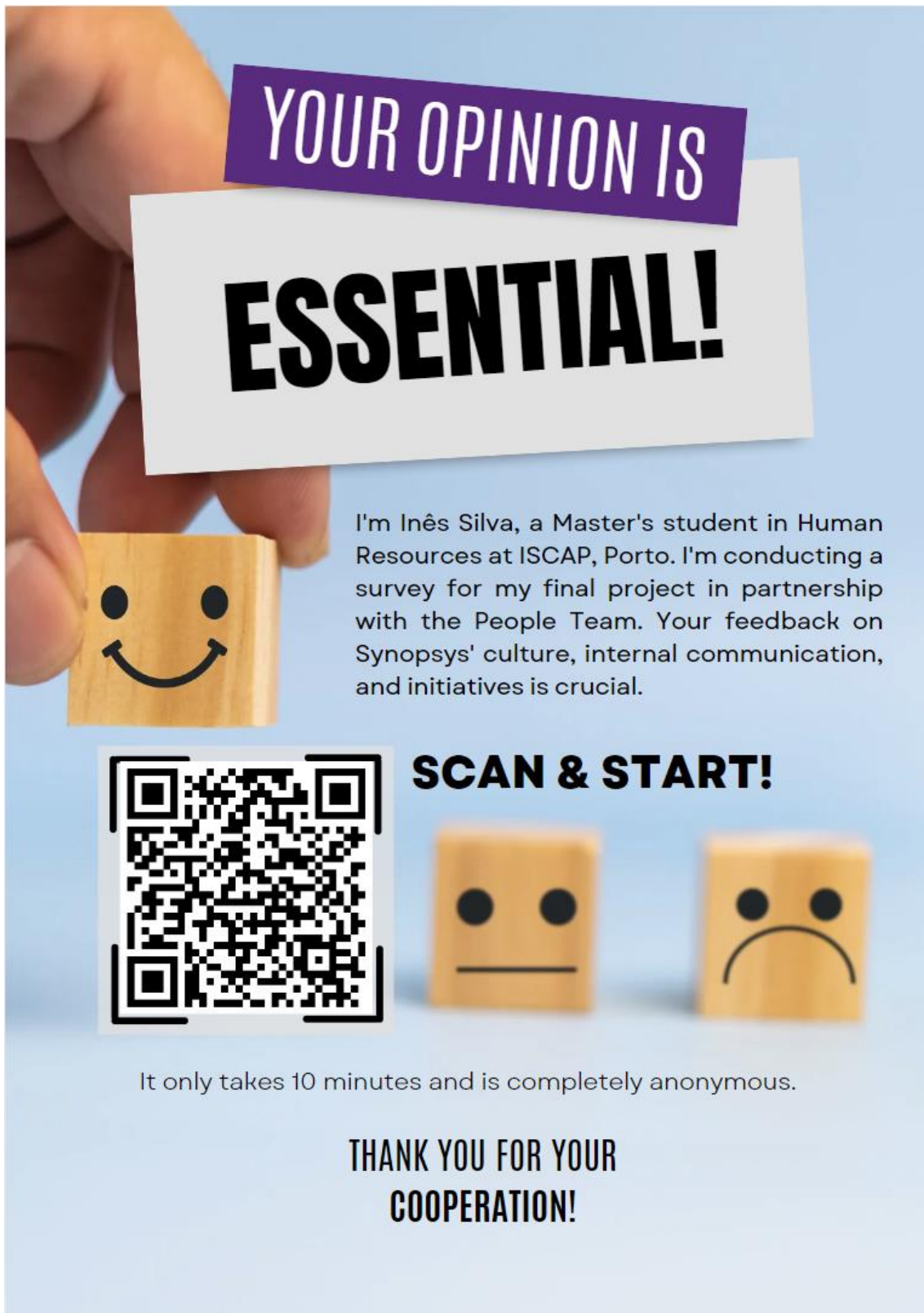
What type of content do you usually share? *

- Life at Synopsys
- Synopsys products
- Personal achievements at Synopsys
- Outro

Apêndice III - Vídeo de apresentação e apelo à participação no questionário



Apêndice IV – Cartaz de apelo à participação no questionário



YOUR OPINION IS

ESSENTIAL!

I'm Inês Silva, a Master's student in Human Resources at ISCAP, Porto. I'm conducting a survey for my final project in partnership with the People Team. Your feedback on Synopsys' culture, internal communication, and initiatives is crucial.

SCAN & START!

It only takes 10 minutes and is completely anonymous.

THANK YOU FOR YOUR COOPERATION!

Apêndice V – Guião da entrevista à Responsável de Recrutamento da Synopsis

Olá XXXX,

Pode dizer-nos qual é o seu cargo na Synopsis e quais as suas principais responsabilidades?

Como é do seu conhecimento foi realizado um questionário interno de forma a apurar as perceções dos colaboradores relativamente ao *employer branding* da Synopsis, à comunicação interna, às atividades e eventos corporativos e à prática de ações de *employee advocacy*, por parte dos colaboradores.

A análise dos resultados do questionário identificou alguns fatores relacionados com a problemática em foco neste estudo. Relativamente à baixa adesão aos eventos corporativos na Synopsis, foram identificados como principais fatores como o tempo de antiguidade na empresa, o departamento em que os colaboradores trabalham e a perceção da qualidade da comunicação interna.

Para além disso também foram analisados os hábitos de partilha e publicação de conteúdos relacionados com a empresa, por parte dos colaboradores, ficando claro que esta não é uma prática comum nem regular entre estes.

Neste sentido gostaríamos de colocar algumas questões sobre os temas que abrangem este estudo de forma a enriquecer a nossa análise bem como as conclusões finais sobre o mesmo.

1	Que estratégias têm sido implementadas para reforçar a marca empregadora da Synopsis?
2	Tendo em conta os fatores internos que contribuem para a adesão dos colaboradores aos eventos corporativos, como é que a equipa de Talent Acquisition percebe a relação entre a participação dos colaboradores nos eventos corporativos e o envolvimento dos colaboradores na cultura organizacional?
3	Na sua experiência, o que mais motiva os colaboradores a participar de eventos corporativos?

4	A que fatores atribuem a baixa adesão dos colaboradores aos eventos corporativos organizados pela Synopsys? Em que base fazem essa atribuição? Têm alguma medida? Fazem algum questionamento sistemático ou entrevistas não estruturadas/não sistemáticas?
5	Como é que esta baixa adesão impacta a integração e o desenvolvimento dos colaboradores?
6	Relativamente à partilha externa de conteúdos sobre a empresa pelos colaboradores, nas suas redes sociais: Na sua experiência, o que mais motiva os colaboradores a partilhar as suas experiências nos eventos corporativos externamente/ nas redes sociais?
7	A empresa incentiva os colaboradores a partilharem experiências de trabalho ou conteúdos relacionados à Synopsys nas suas redes sociais?
8	Existe atualmente algum tipo de formação ou orientação dada aos colaboradores sobre boas práticas de partilha de conteúdo nas redes sociais? Se sim, pode falar um pouco sobre estes?

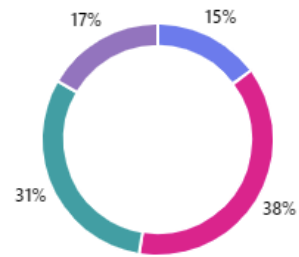
Apêndice VI – Tabela explicativa da metodologia da entrevista

Temas	Definição (retirada do capítulo I)	Questões colocadas
<i>Employer branding</i>	Estratégia de aplicação de conceitos de <i>branding</i> à Gestão de Recursos Humanos (Backhaus & Tikoo, 2004), indispensável para estes como ferramenta para atração e retenção de talento, contribuindo com a internalização da cultura e dos valores corporativos nos restantes <i>stakeholders</i> (Sathya & Indradevi, 2014).	1
Comunicação Interna	Processo de gestão da organização (Uysal, 2016) que, de forma estratégica, coordena as relações e interações com todos os <i>stakeholders</i> a todos os níveis organizacionais (Lee & Yue, 2020), através de um conjunto definido de canais de comunicação (Vokić et al., 2023).	2, 3, 4 e 5
<i>Employee Advocacy</i>	Expressão voluntária dos colaboradores (verbal ou escrita) de apoio, recomendação ou defesa de uma organização para públicos internos ou externos (Thelen, 2020).	6, 7 e 8

Apêndice VII – Dados obtidos do questionário realizado

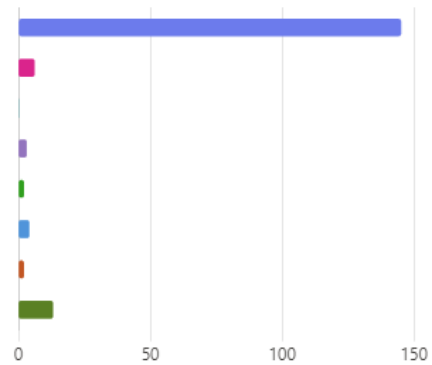
1. How old are you?

● 25 or younger	26
● 26-35	66
● 36-45	54
● 46 or older	29



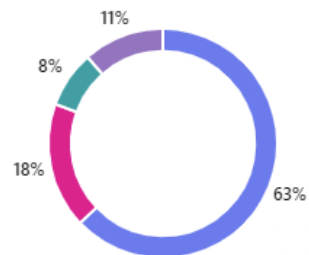
2. In which department or area do you work?

● Engineering	145
● Financial	6
● Intern	0
● IT	3
● Marketing	2
● People	4
● Sales	2
● Outro	13



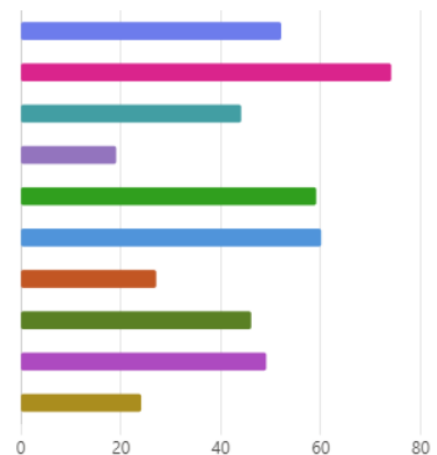
3. How many years have you been with this company?

● 0 to 5	110
● 6 to 10	31
● 11 to 15	14
● 16 or more	20



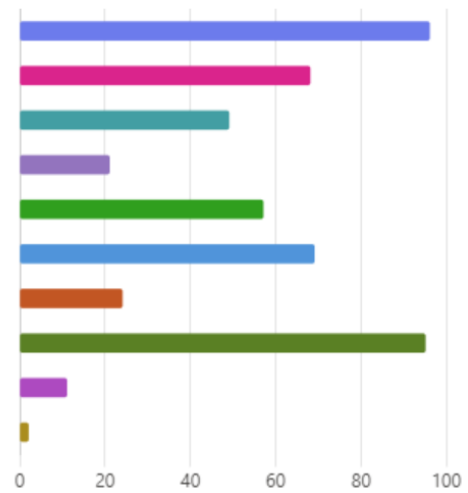
4. When you decided to join Synopsys, what attracted you most?

● The work environment and culture	52
● The growth and development opportunities	74
● Synopsys' reputation in the job market	44
● The perks and benefits	19
● The compensation package	59
● Exciting and challenging projects	60
● Proximity to home	27
● Flexible hours or ability to work remotely	46
● Recommendation from friends who have worked at Synopsys	49
● Outro	24



5. And if it were today... which of the factors do you think would make you want to work at Synopsys?
Choose 3 most relevant to you.

- The work environment and culture 96
- The growth and development opportunities 68
- Synopsys' reputation in the job market 49
- The perks and benefits 21
- The compensation package 57
- Exciting and challenging projects 69
- Proximity to home 24
- Flexible hours or ability to work remotely 95
- Recommendation from friends who have worked at Synopsys 11
- Outro 2



6. What really makes you stay?

174
Respostas

Respostas Mais Recentes
 "Compensation package"
 "My position and how I've achieved"
 "As said previously its a mix between work environment culture, challen... "
 ...

33 inquiridos (19%) responderam work environment a esta pergunta.



7. On a scale of 1 to 10, how good is Synopsys as a place to work?

Promotores	76
Passivos	88
Detratores	11



8. On a scale of 1 to 10, how do you think Synopsys is recognized as an employer?

Promotores	54
Passivos	88
Detratores	33



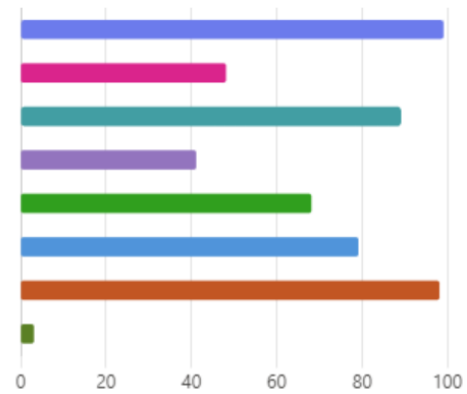
9. Do you feel proud to work at Synopsys?

- Yes 165
- No 10



10. Which words do you think best describe Synopsys' culture?
Choose the 3 most relevant

- Integrity 99
- Engagement 48
- Execution excellence 89
- Leadership 41
- Passion 68
- Inclusion & Diversity 79
- Innovation 98
- Outro 3



11. Do you feel that the organizational culture impacts on your working environment?

- Yes 165
- No 10



12. Do you know how your role contributes to the organization's success?

- Yes 164
- No 11



13. On a scale of 1 to 10, how informed do you feel about what's going on at Synopsys Portugal?

Promotores	47
Passivos	87
Detratores	41



14. Do you consider the information you receive to be truthful and clear?

● Yes	154
● No	21

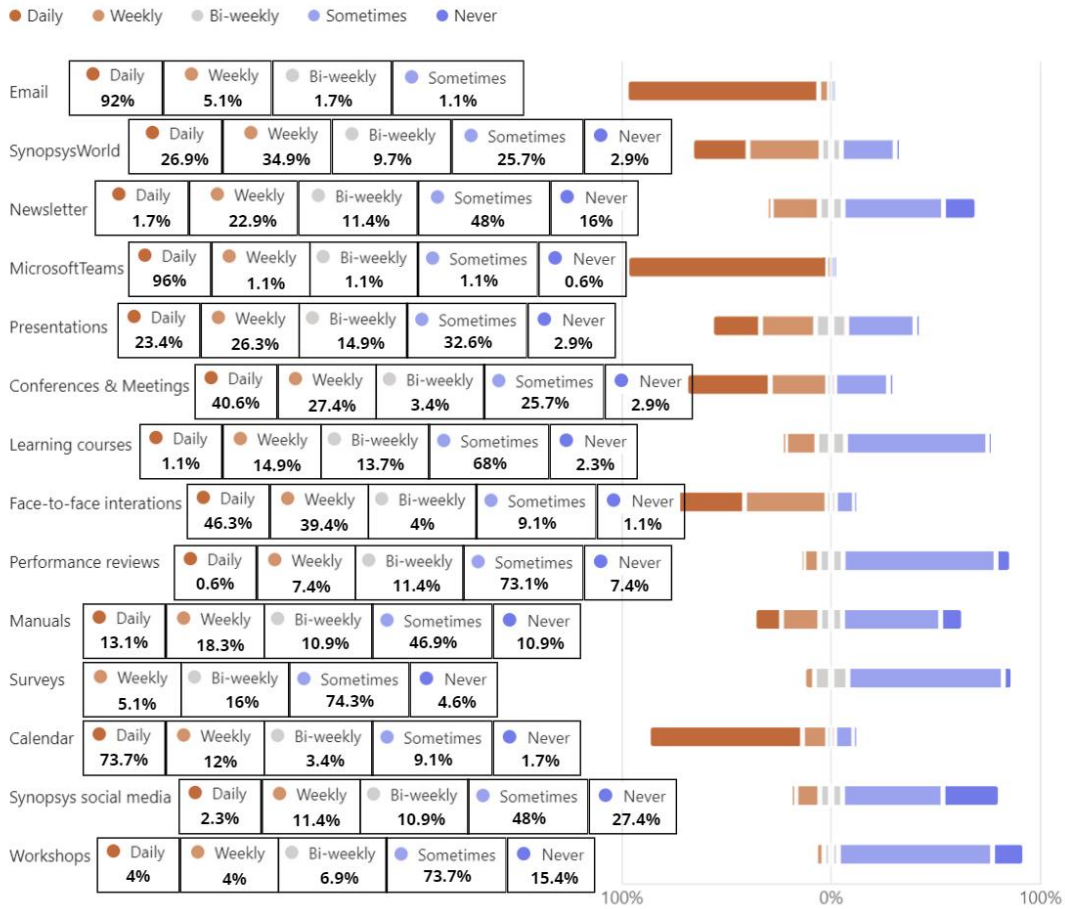


15. Are you comfortable giving feedback to others and expressing your opinion?

● Yes	158
● No	17



16. How often do you use each of these internal communication channels?



17. How would you describe Synopsys' Portugal internal communication?



18. Do you have any suggestions for improving internal communication at Synopsys Portugal?

48
Respostas

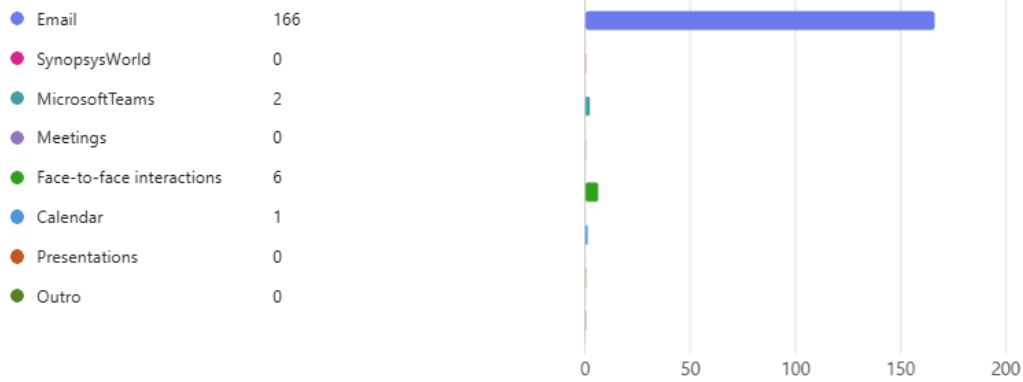
Respostas Mais Recentes
...



19. On a scale of 1 to 10, how effective is Synopsys' Portugal communication in promoting and publicising internal acti...



20. How do you usually receive information about Synopsys' Portugal future activities? (select the most usual channel)



21. Do you think this is the best channel?



22. Which channel would you prefer?

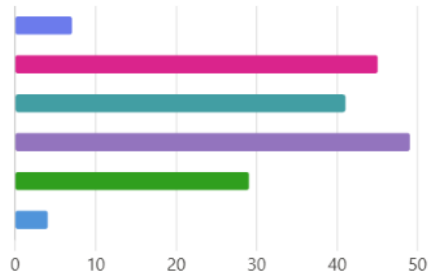
16
Respostas

4 inquiridos (25%) responderam Face-to-face a esta pergunta.



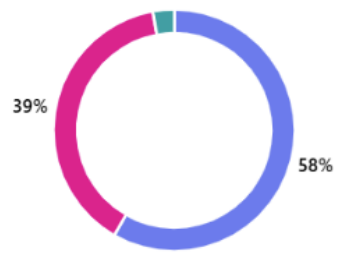
23. How often do you participate in Synopsys' Portugal activities?

Always	7
Very often	45
Often	41
Sometimes	49
Rarely	29
Never	4



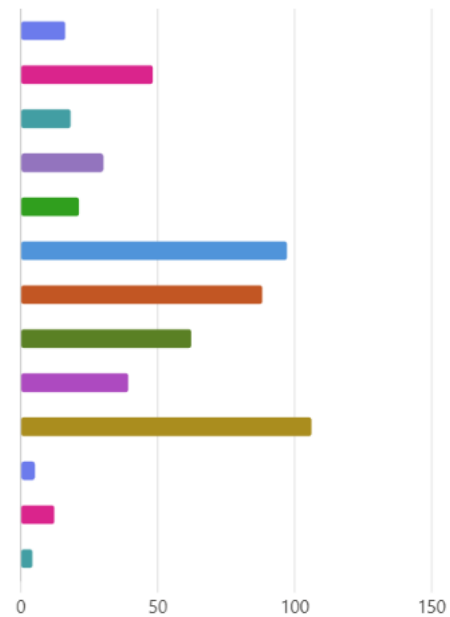
24. Do you prefer onsite or virtual activities?

On-site	102
Off-site	68
Virtual	5



25. Of all the activities Synopsys Portugal has organized over the past year, please highlight the ones you enjoyed the ...

Women's History Month	16
Sports tournaments	48
Animal-related volunteering	18
Social volunteering	30
Environmental volunteering	21
Synopsys Anniversary	97
Site Anniversary	88
Wellbeing Activities	62
"Bring your child/kids to work" day	39
Christmas Party-PT01/ Year End Gathering Party PT-02	106
None of the above	5
Just joined, haven't got the chance yet	12
Outro	4



26. Which other activities would you like to do at Synopsys Portugal? (Be bold... the sky is the limit!)

57

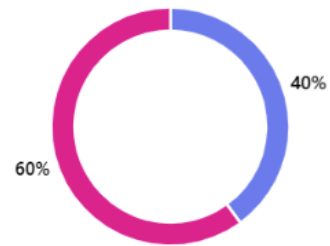
Respostas

19 inquiridos (33%) responderam actividades a esta pergunta.



27. Do you/ Have you ever share(d) Synopsys-related content on your social networks?

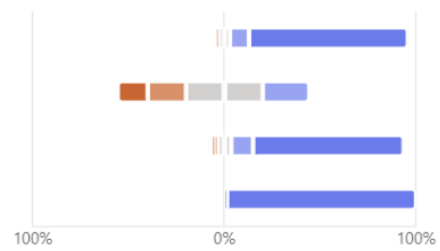
- Yes 70
- No 105



28. On which social networks?

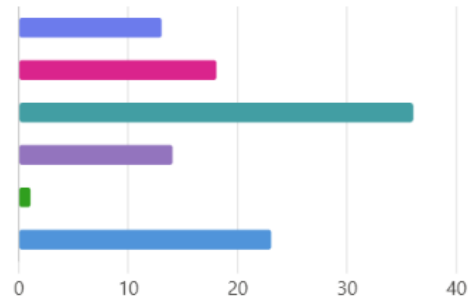
- Very often (Weekly)
- Often (Every other week)
- Sometimes (Monthly)
- Rarely
- Never

	Very often (Weekly)	Often (Every other week)	Sometimes (Monthly)	Rarely	Never
Instagram	1.4%	5.7%	10%	82.9%	
LinkedIn	15.7%	20%	40%	24.3%	
Facebook	1.4%	1.4%	7.1%	11.4%	78.6%
Twitter			1.4%	98.6%	



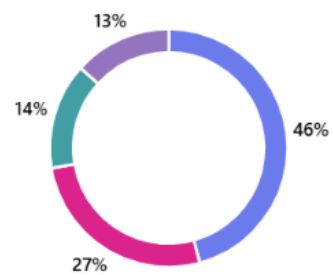
29. Why not?

- I'm not interested 13
- I don't have social media 18
- I've never given it much thought 36
- I don't feel motivated to share 14
- I don't know how to do it 1
- Outro 23



30. What type of content do you usually share?

- Life at Synopsys 38
- Synopsys products 22
- Personal achievements at Synopsys 12
- Outro 11



Apêndice VIII – Entrevista à Responsável de Recrutamento da Synopsys Portugal

Olá XXX,

Pode dizer-nos qual é o seu cargo na Synopsys e quais as suas principais responsabilidades?

“Como parte integrante da equipa regional (EMEA) de *Talent Acquisition*, sou responsável pelo recrutamento em Portugal trabalhando em paralelo na atração e recrutamento de perfis na área da Engenharia, maioritariamente. Dentro da minha função, nos últimos 3 anos, tenho ativamente participado em atividades de *employer branding* para dinamizar a marca empregadora da empresa em Portugal e assim aumentar a visibilidade das nossas necessidades de recrutamento.”

Como é do seu conhecimento foi realizado um questionário interno de forma a apurar as perceções dos colaboradores relativamente ao *employer branding* da Synopsys, à comunicação interna, às atividades e eventos corporativos e à prática de ações de *employee advocacy*, por parte dos colaboradores.

A análise dos resultados do questionário identificou alguns fatores relacionados com a problemática em foco neste estudo. Relativamente à baixa adesão aos eventos corporativos na Synopsys, foram identificados como principais fatores como o tempo de antiguidade na empresa, o departamento em que os colaboradores trabalham e a perceção da qualidade da comunicação interna.

Para além disso também foram analisados os hábitos de partilha e publicação de conteúdos relacionados com a empresa, por parte dos colaboradores, ficando claro que esta não é uma prática comum nem regular entre estes.

Neste sentido gostaríamos de colocar algumas questões sobre os temas que abrangem este estudo de forma a enriquecer a nossa análise bem como as conclusões finais sobre o mesmo.

1	<p>Que estratégias têm sido implementadas para reforçar a marca empregadora da Synopsys?</p>
<p>“Uma boa percentagem do nosso recrutamento em Portugal tem-se focado na contratação de recém-graduados (na área da electrónica), promovendo o seu desenvolvimento profissional e crescimento na nossa empresa. Para conseguirmos garantir visibilidade e reconhecimento da nossa marca no ambiente estudantil, iniciamos uma campanha nas universidades garantindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presença nas principais feiras de emprego nas universidades identificadas como <i>target</i>; - Promoção em revistas destinadas a alunos (Talent Portugal) com uma página dedicada à nossa cultura e promoção da empresa; - Desenvolvemos o site de Carreiras em Portugal, com o foco na visibilidade local (o que fazemos, a nossa oferta e onde estamos) - Criamos oportunidades de estágios e uma Academia de formação para os interessados em aprofundar os conhecimentos nesta área. <p>Uma vez que a marca empregadora não é só para o público externo, há cerca de 2 anos iniciamos um projeto para a promover também internamente, com a criação de uma Newsletter partilhada com todos os colaboradores, dando conhecimento das diferentes atividades realizadas. Esta Newsletter é de teor informativo, tem uma periodicidade bi-anual e divulga eventos passados.”</p>	
2	<p>Tendo em conta os fatores internos que contribuem para a adesão dos colaboradores aos eventos corporativos, como é que a equipa de Talent Acquisition percebe a relação entre a participação dos colaboradores nos eventos corporativos e o envolvimento dos colaboradores na cultura organizacional?</p>
<p>“A equipa de TA conclui a sua atuação no momento de integração dos colaboradores na empresa. A análise da cultura organizacional e o envolvimento das equipas está sob a alçada da equipa de <i>Employee Experience</i>. Contudo, a forma como a cultura é sentida, impacta a área de Atração de Talento, pela dinamização externa que surge de forma natural pelas equipas. Quando há uma baixa participação, acaba por haver também uma baixa partilha externa impactando a nossa capacidade de divulgação da nossa cultura dificultando a atração.”</p>	

3	Na sua experiência, o que mais motiva os colaboradores a participar de eventos corporativos?
“A oportunidade de estarem com os colegas de outras equipas, convivendo num ambiente descontraído, informal e não relacionado com trabalho. “	
4	A que fatores atribuem a baixa adesão dos colaboradores aos eventos corporativos organizados pela Synopsys? Em que base fazem essa atribuição? Têm alguma medida? Fazem algum questionamento sistemático ou entrevistas não estruturadas/não sistemáticas?
“Não temos nenhuma ferramenta que meça ou analise os motivos para a falta de aderência, mas por conversas informais notamos que os principais fatores são falta de visibilidade / conhecimento de que os eventos irão acontecer. Em paralelo, existem também referências a agendas de trabalho / responsabilidades que não dão espaço para participar se forem realizadas em horário laboral, apesar da empresa promover a participação.”	
5	Como é que esta baixa adesão impacta a integração e o desenvolvimento dos colaboradores?
“Na minha opinião, o desenvolvimento e crescimento na organização, não é impactado, contudo a integração com outras equipas, a experiência da cultura e do ambiente informal acaba por não ser experienciado, uma vez que fica em falta o fator relacional em contexto laboral. Em paralelo, o desenvolvimento da rede de contacto interno (<i>Networking</i>) acaba por ser prejudicado e notamos que com o crescimento das nossas equipas tem-se tornado comum a falta de visibilidade do trabalho desenvolvido por outras equipas.”	
6	Relativamente à partilha externa de conteúdos sobre a empresa pelos colaboradores, nas suas redes sociais: Na sua experiência, o que mais motiva os colaboradores a partilhar as suas experiências nos eventos corporativos externamente/ nas redes sociais?
“Da minha experiência, acho que está muito dependente do à vontade das pessoas a exporem-se externamente. Os colaboradores que são utilizadores ativos das redes sociais têm maior à vontade em fazê-lo e conseqüentemente usam estas mesmas redes para divulgar as suas atividades profissionais e o seu envolvimento nas atividades da empresa.”	

7	A empresa incentiva os colaboradores a partilharem experiências de trabalho ou conteúdos relacionados à Synopsys nas suas redes sociais?
<p>“Temos um canal de comunicação interna onde os colaboradores têm conhecimento das celebrações agendadas centralmente para dar visibilidade do que acontece. Nalguns casos, nessas comunicações, existem incentivos para publicação nas redes sociais com exemplos de imagens e texto a usar. Contudo, para ter acesso a essa informação, o colaborador deverá ser um visitante assíduo desse espaço para estar a par do que está a acontecer e como pode contribuir. Não existe uma promoção planeada de visita a esse canal nem incentivos visuais que a promovam.”</p>	
8	Existe atualmente algum tipo de formação ou orientação dada aos colaboradores sobre boas práticas de partilha de conteúdo nas redes sociais? Se sim, pode falar um pouco sobre estes?
<p>“Recentemente foi criada uma formação direcionada para o LinkedIn onde são apresentadas técnicas de publicação (para atingir maior visibilidade), os cuidados a ter e boas práticas na criação do perfil individual para ser mais atrativo e ao mesmo tempo promover a empresa de forma eficaz. Contudo, essas formações não são obrigatórias, mas recentemente foram incluídas no plano de <i>onboarding</i> dos novos colaboradores.”</p>	

Apêndice IX – Análise de conteúdo das questões de resposta aberta do questionário.

18. Do you have any suggestions for improving internal communication at Synopsys Portugal?	
Respostas	categoria
Share more and clear content, for make more sense to belong for all persons	Conteúdo mais claro
Better transparency and feedback loop.	Transparência de feedback
Be more friendly and not so threatening.	melhoria da comunicação
We have several TVs in the office that could be used to let us know of what is going on in Porto.	diversificação da comunicação
Maybe centralize everything, and when communicating a new event, or presentation, or action, explain what it is as if we don't know what they are talking about. I feel sometimes the person that communicates assumes we know about the subject, and sometimes we don't, and the message is lost.	Conteúdo mais claro; Transparência de feedback
Have more clear information. Example human resources on new hires salary is only known by colleagues words.	Conteúdo mais claro
I would suggest that we have a monthly newsletter for Portugal offices, I would love to know what initiatives are going on in Porto Office as I am based in Lisbon. I would also love to see more information about Synopsys for Good initiatives in Portugal. It would be also good to have an internal social media like Yammer that connects employees not only from Portugal but for all over the world.	Transparência de feedback;diversificação da comunicação
We could have separated newsletters dedicated to subjects "engineering, events, volunteering, office-daily life etc.	diversificação da comunicação
More channels, teams groups	diversificação da comunicação
Informal get-togethers with very short presentations (and drinks and snacks!) :-)	diversificação da comunicação; Transparência de feedback
Make the information available in a single, coherent, easy to find place	Conteúdo mais claro
It has been improving along he years. Having a weekly newsletter with news of the week.	diversificação da comunicação
Newsletter would be nice, with the updates on the several issues and solutions.	diversificação da comunicação
We need to open up about the data used in debates. It's easy to argue we are number 1 at something or that we compensate according to the industry when only one party has the numbers. Share this data, let both parties see how valid of an argument you are using if and when you use it.	Transparência de feedback
Too many communications that are not work relevant and would be better if they were "opt-in" communications.	melhoria da comunicação
Don't believe is a problem from Synopsys Portugal, i believe the right channels need to be more engage	melhoria da comunicação
More clear communication, and more summarized.	Conteúdo mais claro
More in person interactions	diversificação da comunicação
Sometimes when there is an invitation for extracurricular activities, is not easy to find the link on where to subscribe.	Conteúdo mais claro
More communication between departments	diversificação da comunicação
No communication at all between both sites. I am working on PT01 and have little to no idea of what is happening on PT02, particularly during main events. Why don't we have a shared calendar or something? Every time I hear something happening in PT02 it is so distant that it seems like it could come from any other site in the world.	melhoria da comunicação; Transparência de feedback
General Bi-Year All Hands where the top leads of different technical groups can share their roadmaps with other teams.	Transparência de feedback
Communicate big achievements of a team, to the other teams	Transparência de feedback
professionalize it	diversificação da comunicação
They should take more care in spell checking communications which almost always have English grammar mistakes	Conteúdo mais claro
Sometimes the communication is given with too short notice. Sometimes in the previous day after 17 hours (which is an hour that a lot of people are no longer online working)	melhoria da comunicação
Teams chat	diversificação da comunicação
For me, Synopsys Portugal is only PT02 office in Porto. I don't have the view if in PT01-Lisbon is doing anything at all.	melhoria da comunicação; Transparência de feedback
Being clear about the company stance on compensation and benefits.	Conteúdo mais claro
In the Design Center groups, for instance, There are many groups in SNPS. I do not see too much learning experiences exchange among all the groups. Each one has its own methodology, its own scripts, etc..	diversificação da comunicação; Transparência de feedback
Having more mailing list was a needed improvement, let's do more to include everyone interested and with enough time for people to be able to attend or know what is being communicated.	melhoria da comunicação
Yes, when doing an all hands or other presential presentation, deliever the invite with further notice, me and others have to plan the days we come to the office, it's really bad to have already come 3 days on wednesday and recieve an invite to an event for friday, if given the notice a week before i could have planned to come wednesday-friday instead of monday-wednesday	melhoria da comunicação
This is an issue that transverses the whole company and not only Portugal: there is much information scattered in many SharePoint pages, which is makes it difficult to find or search for specific information. It would be great to have a kind of indexing page to help us find information besides Solvnet. This could also be an opportunity to create an indexer or internal search engine aided by Artificial Intelligence.	melhoria da comunicação
Internal channel; More presence in social media	diversificação da comunicação
More frequent newsletters. Monthly activity plans could be shared in advance. Sometimes I only notice the events right before the occur. This is due to our email boxes being overflooded.	melhoria da comunicação

22. Which channel would you prefer?
Sharepoint
Synopsys Portugal Home Page
Meetings
Email
Face-to-face
Face2Face
MicrosoftTeams
a mix of face-to-face, posting information in the main break areas
Meetings and face to face
Teams
Face-to-face interactions with well planned roadmaps, so that people can adjust their life schedule
MicrosoftTeams
Calendar
email
A new dedicated channel
We can keep the emails but also have some teams notifications

26. Which other activities would you like to do at Synopsys Portugal? (Be bold... the sky is the limit!)	
Respostas	Categorias
Expat's day. A day in which foreign colleagues could expose a little more of their culture at the office.	Dia do expatriado
Learning Portuguese	Aulas de Língua Portuguesa
Pottery class	Aulas de olaria
Off-site activities on other cities	Atividades Off-site
Off site days with escape rooms, collaborative games, paintball, sailing, tree climbing, kart, etc.	Atividades Off-site e atividades desportivas
I'm good with what we have. In my age bracket and situation, I value activities that I can balance with the time needed for my family obligations. The nerd in me would really love to have a hackerspace around here so that I could tinker with some side projects with my colleagues.	"Hackerspace"
more team building activities, even if they are just lunch and learn, or a dinner to celebrate a well done project.	Team buildings
team building activities and environmental activities	Team buildings
I would love to participate in music/dance workshops or off-site activities (1 day in Lisbon or Porto city centre for example with cultural activities).	Atividades Off-site
Team Building Activities	Team buildings
Summer Offsite	Atividades Off-site
Regarding the 15th Anniversary, Kunkel's visit and all the media around. We should had something like a formal event (Gala). We deserved it.	Galas
I'd like Synopsys offering weekly classes of pottery/knitting/painting (these are very nice hobbies someone could have, which also help socialize and bond with other colleagues but also relieve stress) Also, more sports activities and definitely more volunteering gatherings where we could offer our help!	Workshops
Team building activities to reinforce teams social connections.	Team buildings
Padel games	Atividades desportivas
Boat trips, go-karts, paint-ball, canoeing, hiking... sky diving! :-)	Atividades desportivas
Kart racing	Atividades desportivas
Canoeing	Atividades desportivas
Team building	Team buildings
Off-sites for team building	Atividades Off-site
Sightseeing and team building activities with teams we work but are from other sites.	Atividades Off-site
working on the sustainable environment. climate changes impacts. an example could be helping regions to reforesting their areas that were hit by wildfires over the past summers planting trees, or even supporting them on other areas that they may need help. I tend to see that the activities taken, only covers areas near Lisbon/Porto, while the most affected areas are in the interior of Portugal, so I believe we could do more to support those regions that are most of the time neglected by their location...	Atividades de responsabilidade ambiental
More team building activities with the focus on the site.	Team buildings
balloon trip, karts tournament, laser-tag	Atividades desportivas
Local Clean Up; DIY Workshops; Trivia And Quizzes	Team buildings
Playing Tennis, going to the stadium to see futbol, cooking classes,	Atividades Off-site e atividades desportivas
Team buildings	Team buildings
Activities like team building are important and should be promotes, inter-teams activities are also important to build a connection network	Team buildings
I think that the Lisbon has very few events when compared to the Porto site. We don't feel appreciated when our colleagues have various activities scheduled throughout the week and we then only have one cocktail at the end of the day. We also need to feel appreciated and more activities would be good. These activities would also promote our wellbeing by reducing our stress.	Atividades de bem-estar
Surfing Hiking somewhere near Canyoning	Atividades desportivas
Rafting/Bowling/Beer gardens	Atividades desportivas
Have other type of volunteering work, like working with homeless.	Atividades de voluntariado
Outdoor activities in general, like for instance kayaking or even a simple pic-nic sounds good to me.	Atividades desportivas
hiking, surfing, escape rooms	Atividades Off-site e atividades desportivas
music lessons, language learning lessons...	Workshops variados
More frequent team-buildings/off-sites.	Atividades Off-site e team buildings
Preparing laptops to kids with economic difficulties and teach them how to use them.	Atividades de voluntariado
More massages	Atividades de bem-estar
Be involved in sustainability related activities.	Atividades de responsabilidade ambiental
One day cultural visits/travels.	Atividades Off-site
More team off-site, more off-site or near-site celebrations	Atividades Off-site
Sky diving ;)	Atividades Off-site
Well, if the sky is the limit, I'd like to propose human foosball matches at team building events.	Atividades Off-site e team buildings
Summer party or "Arraial"	Team buildings
gastronomic workshops, wine tastings	Workshops gastronómicos
Off-site activities with some radical sports involved to promote team work.	Atividades Off-site e atividades desportivas
An example that occurs to me now, there be a band to play music and make some jam sessions together.	Workshops de música
An example that occurs to me now, there be a band to play music and make some jam sessions together.	Workshops de música

Apêndice X – Dados da análise do teste Qui-quadrado a variáveis relacionadas com a comunicação interna

Do you consider the information you receive to be truthful and clear? * On a scale of 1 to 10, how informed do you feel about what's going on at Synopsys Portugal?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	Approximate Significance
Pearson Chi-Square	32,023 ^a	0,000	Cramer's V	0,428	0,000
a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,92.					

Do you consider the information you receive to be truthful and clear? * On a scale of 1 to 10, how good is Synopsys as a place to work?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	Approximate Significance
Pearson Chi-Square	16,966 ^a	0,000	Cramer's V	0,311	0,000
a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,32.					

Do you consider the information you receive to be truthful and clear? * How would you describe Synopsys' Portugal internal communication?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	Approximate Significance
Pearson Chi-Square	30,170 ^a	0,000	Cramer's V	0,415	0,000
a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.					

Do you consider the information you receive to be truthful and clear? * Do you feel proud to work at Synopsys?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	Approximate Significance
Pearson Chi-Square	14,503 ^a	0,000	Cramer's V	0,288	0,000
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,20.					

Are you comfortable giving feedback to others and expressing your opinion? * On a scale of 1 to 10, how good is Synopsys as a place to work?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	Approximate Significance
Pearson Chi-Square	25,741 ^a	0,000	Cramer's V	0,384	0,000
a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,07.					

Are you comfortable giving feedback to others and expressing your opinion? * How would you describe Synopsys' Portugal internal communication?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	Approximate Significance
Pearson Chi-Square	17,704 ^a	0,001	Cramer's V	0,318	0,001
a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.					

Are you comfortable giving feedback to others and expressing your opinion? * Do you feel that the organizational culture impacts on your working environment?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	Approximate Significance
Pearson Chi-Square	11,092 ^a	0,001	Cramer's V	0,252	0,001
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.					

Are you comfortable giving feedback to others and expressing your opinion? * Do you consider the information you receive to be truthful and clear?					
Chi-Square Tests			Symmetric Measures		
	Value	Asymptotic Significance (2-sided)		Value	Approximate Significance
Pearson Chi-Square	9,675 ^a	0,002	Cramer's V	0,235	0,002
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,04.					

Anexo I – Taxa de participação dos colaboradores da Synopsys em eventos corporativos

Event	Date	% attendance
Blood Drive	11/jan	15%
January's Birthday	06/feb	75%
February's Birthday	05/mar	69%
Women's Day	08/mar	73%
Internal Management Meeting	15/mar	60%
Origami Club - Easter Gathering	26/mar	6%
March's Birthday	02/apr	56%
Family Christmas Party	01/dec	52%
Year End Gathering Party 2023	07/dec	92%

Fonte: Synopsys Portugal