



RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL

ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING EM TI O ESTUDO DE CASO DO SWITCH

AUTOR: David Miguel Mestre Teixeira

ORIENTADOR: Professor Doutor Ricardo Mena

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, MAIO, 2022



ESTRATÉGIAS DE EMPLOYER BRANDING EM TI

O ESTUDO DE CASO DO SWITCH

AUTOR: David Miguel Mestre Teixeira

Relatório de Estágio apresentado ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Ricardo Mena.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, MAIO, 2022

AGRADECIMENTOS

Durante todo este processo, foram muitas as pessoas que me ajudaram a concluir este relatório com sucesso.

Destaco, em primeiro lugar, o meu sincero agradecimento ao meu orientador, Prof. Doutor Ricardo Mena, pela paciência, disponibilidade, motivação, ajuda e por ter acreditado neste tema desde o primeiro ao último dia.

Em segundo, um especial agradecimento aos meus pais, Ana e Miguel, por todo o apoio e motivação. Sem vocês não seria possível!

A ti, Marta, agradeço a tua paciência neste longo caminho, a tua capacidade única de me animares, e as tuas palavras sempre acertadas nos momentos mais críticos. Obrigado por tudo!

À Ana, ao Luís, ao Samuel, à Joana, à Diana e à Cátia, por me fazerem sentir em casa. Um especial obrigado a todos.

Por último, a toda a minha família e em especial ao meu avô, António. Tenho a certeza de que estás orgulhoso.

A todos, obrigado!

RESUMO

Nos últimos anos verificou-se um aumento exponencial da escassez de talento, em Portugal e no mundo, referente a vários setores. Esta situação contrasta com o aumento da procura destes profissionais, e coloca as empresas numa situação particularmente delicada. Quem não compreender a importância da atração e retenção de talento, na atualidade dos setores, poderá não ter um futuro risonho. Neste sentido, revela-se fulcral definir e desenvolver a *Employer Brand* de modo que esta atração seja natural, ponderada e não forçada. Uma organização com uma marca forte, tanto para o exterior, como para o interior, está mais perto de ultrapassar o problema da escassez de talento e da consequente "canibalização" de recursos entre empresas.

Num período em que vivemos uma autêntica "guerra" por talento, o *Employer Branding* é reconhecido como uma vantagem competitiva para atrair e reter talento nas organizações, tendo vindo a recolher cada vez mais importância no mundo empresarial e académico.

Paralelamente, surgem soluções que vão permitir amenizar esta escassez de recursos humanos qualificados. Esta proposta aqui descrita, o programa "SWitCH", é um curso de requalificação profissional que irá permitir a profissionais de diversas áreas, se requalificarem em TI, e integrarem o mercado de trabalho de uma forma rápida e eficaz, respondendo às necessidades das empresas.

O propósito deste relatório é compreender o impacto do programa SWitCH, nas empresas associadas da *Porto Tech Hub*, a Associação Tecnológica do Porto e, para isso, incidiu a investigação num estudo de caso. Mais especificamente, refletir sobre o SWitCH como uma estratégia de EB, perceber em quê e como é que o SWitCH contribui positivamente para estas empresas e a sua importância, analisar de forma detalhada o programa, e recolher algumas recomendações, percebendo posteriormente quais são os desafios futuros.

Os resultados obtidos neste relatório contribuirão, certamente, para a *Porto Tech Hub* e para as suas empresas associadas, pois vão permitir analisar a importância de pensar em estratégias alternativas para as empresas, e perceber de que forma será possível melhorar o programa, com vista à satisfação das necessidades sentidas atualmente, tendo em conta a escassez de recursos.

ABSTRACT

In recent years there has been an exponential increase in the shortage of talent, in Portugal and worldwide, in several sectors. This situation contrasts with the increase in demand for these *tech* professionals, and puts companies in a particularly delicate situation. The companies that don't understand the importance of attraction and retention of talent, may not have a bright future. In this sense, it is crucial to define and develop the Employer Brand, so that attraction starts to become natural. An organization with a strong brand, both externally and internally, is closer to overcoming the problem of talent shortage and the "cannibalization" of resources between companies.

In a period where we are experiencing a real "war" for talent, Employer Branding is recognized as a competitive advantage for attracting and retaining talent in organizations, becoming increasingly more important in the business and academic world.

At the same time, solutions are emerging to alleviate this shortage of human resources. The proposal described in this paper, the "SWitCH" program, is a requalification program that will allow professionals from various areas to retrain talent in IT, and integrate the labor market in a quick and effective way, responding to the needs of the companies.

The purpose of this paper is to understand the impact of the SWitCH program, in companies associated with Porto Tech Hub, the Technological Association of Porto and, for this reason, the research was focused on a case study. More specifically, to reflect on SWitCH as an Employer Branding strategy; to understand in what and how SWitCH contributes positively to these companies and its importance; to analyze the program in detail and to gather some recommendations; to later understand what the future challenges are.

The results obtained in this paper contribute positively to Porto Tech Hub and its associated companies, as they will allow to analyze the importance of thinking in alternative strategies for the companies, and to understand how it will be possible to improve the program, in order to satisfy the currently felt needs, taking into account the scarcity of resources.

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
Índice de Figuras	8
Índice de tabelas	9
Abreviaturas	10
1. Introdução e pertinência do estudo	11
2. Revisão da Literatura	14
2.1. Marketing Interno	14
2.2. O Employer Branding - Conceptualização	16
2.3. As Dimensões de análise do Employer Branding	18
2.3.1. Identidade Organizacional	18
2.3.2. Imagem Organizacional	19
2.3.3. Atratividade Organizacional	20
2.3.4. Lealdade Organizacional	21
2.3.5. Reputação Corporativa	21
2.4. A guerra do talento: atração e retenção de colaboradores	22
2.5. A percepção dos colaboradores	24
3. Metodologia	26
3.1. Objetivo geral e Objetivos específicos	26
3.1.1. Objetivo Geral	26
3.1.2. Objetivos Específicos	27
3.2. Métodos de Investigação	27
3.3. Instrumentos e Técnicas de recolha de dados	28
3.3.1. A Entrevista	29
3.3.1.1. Procedimentos	29

3.3.1.2	Categorias de análise	32
4.	O caso SWitCH: análise e Discussão de Dados	34
4.1.	Introdução	34
4.2.	Reflexões sobre a importância do EB	34
4.2.1.	Considerações sobre EB	34
4.2.2.	Estratégias de EB	36
4.2.3.	Eficácia das estratégias	37
4.2.4.	Dificuldades e desafios	38
4.3.	Importância do programa SWitCH e mecanismos de atração	39
4.3.1.	Longevidade de participação	39
4.3.2.	Importância do SWitCH	39
4.3.3.	Qualidade dos recursos	40
4.3.4.	Programa curricular	41
4.3.5.	Organização do curso	42
4.3.6.	Duração do SWitCH	44
4.3.7.	Gap na mensagem	44
4.3.8.	Presença em programas similares de requalificação profissional	45
4.4.	Desafios futuros para a comunidade de TI e programa SWitCH	46
4.4.1.	Melhorias propostas e novas ações	47
4.4.2.	Recomendação do SWitCH	48
5.	Conclusões	50
5.1.	Resposta aos objetivos de investigação	50
5.1.1.	Objetivo Específico 1 – O programa SWitCH enquanto estratégia de EB50	
5.1.2.	Objetivo Específico 2 – A importância e perceção relativamente ao SWitCH (Empresas associadas vs Alunos)	51
5.1.3.	Objetivo Específico 3 – O SWitCH face a outras iniciativas de requalificação profissional em TI	52
5.2.	Recomendações futuras e Limitações do estudo	52
5.3.	Reflexões Finais	55

Referências Bibliográficas

58

Anexos

63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 As dimensões do Employer Branding

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	Entrevistas às empresas associadas da PTH
Tabela 2	Entrevistas aos profissionais de EB
Tabela 3	Entrevistas aos ex-alunos do SWitCH

ABREVIATURAS

PTH	Porto Tech Hub
TI	Tecnologia da Informação
EB	Employer Branding
ISEP	Instituto Superior de Engenharia do Porto

1. INTRODUÇÃO E PERTINÊNCIA DO ESTUDO

Hoje em dia as empresas estão cada vez mais preocupadas com os seus colaboradores, sobretudo pela retenção dos mesmos, uma vez que a competitividade por talento está em constante crescimento. Não serão necessários muitos dados quantificados para perceber quanto a *Employer Brand* de uma empresa é fundamental para a mesma.

Na sociedade de hoje, a *Employer Brand*, ou a marca do empregador, é mais importante que nunca, e a forma como os colaboradores percebem a sua empresa, ou outra, tem um impacto cada vez mais significativo. Com a crescente oferta de escolhas profissionais que o mercado global enfrenta e a diminuição da produção de talento, a atração é um desafio cada vez maior para as empresas (*Employer Brand Matters - Building, Executing and Measuring Employer Branding Success*, 2019).

Segundo Mosley (2015), 36% dos empregadores globais relataram que existe escassez de talento e 73% dos CEOs confessaram estar preocupados com a disponibilidade de *key skills* no mercado. Os trabalhadores estão a tornar-se mais ágeis e as empresas necessitam de encontrar ideias disruptivas para atrair e reter os seus talentos. Contudo, só é possível retê-los quando as empresas têm capacidade para compreender as necessidades dos seus colaboradores. Estes valorizam cada vez mais os valores inerentes às organizações e às indústrias e, por isso, a reputação de quem recruta influencia fortemente o seu compromisso para com a empresa.

Um estudo mundial anual, apresentado pela *Randstad (Employer Brand Research 2020 - Report Portugal, 2020)* empresa especializada na investigação do EB, revela também que as pessoas preferem trabalhar numa empresa multinacional em vez de numa *startup*, e que os setores mais atrativos são os de TI, bens de consumo e setor automóvel. Os resultados permitiram concluir que uma reputação empresarial forte e coesa pode ajudar a aproximar talento e a mantê-lo comprometido com o seu trabalho. Ainda no mesmo estudo, um quinto dos inquiridos revelou que mudou de empresa no último ano e cerca de um terço planeia fazê-lo no próximo ano. Mais ainda, 28% planeia mudar de emprego dentro dos próximos 12 meses, sendo as principais razões, salários insatisfatórios (39%), progressão limitada de carreira (37%) e questões relacionadas com *work-life balance* (29%).

O estudo acima mencionado, vem comprovar um outro, realizado um ano antes pelo *ManpowerGroup*, que revela que em 2019 houve a maior escassez de talento qualificado nas empresas da última década. A dificuldade em contratar é eminente e subiu 11% em Portugal (57%, acima da média europeia). Neste sentido, os trabalhadores pedem cada vez mais desafios cativantes e flexibilidade no trabalho (Tomé, 2020).

Todos estes resultados reforçam a importância de cada empresa atuar de forma atenta e conhecedora das percepções e motivações que os seus colaboradores pretendem da sua organização. É neste sentido que surge a presente investigação centrada no estudo de caso da *PTH* e do programa *SWitCH* que vai ser a base deste estudo.

A *PTH* é uma associação empresarial sem fins lucrativos, fundada em 2015 por três empresas tecnológicas com fortes ligações ao Porto: *BLIP*, *Critical Software* e *Farfetch*. Atualmente, conta com 32 empresas associadas e visa promover e desenvolver o Porto como um centro tecnológico global de excelência. O objetivo principal da *PTH* é desenvolver e expandir o próspero cenário tecnológico da cidade e captar talentos, reunindo empresas e pessoas para celebrar o poder da tecnologia.

A associação promove diversas iniciativas e eventos ao longo do ano concebidos para explorar a tecnologia e como esta pode ser usada para desenvolver indivíduos, empresas e a comunidade em geral no Porto. As iniciativas mais relevantes são a Conferência Porto Tech Hub, organizada anualmente e com o objetivo de reunir profissionais e empresas para partilha de conhecimentos e experiências de *networking* e o programa *SWitCH*. Este programa, organizado em parceria com o ISEP, foi desenvolvido para dois objetivos: requalificar profissionais licenciados, em diversas formações de base, que pretendem mudar de vida e ingressar no mercado das TI. No *SWitCH*, será possível aos alunos adquirirem competências nesta área e, com isso, dar resposta à grande procura de recursos qualificados por parte das empresas associadas. Pretende ainda ser uma ajuda no combate ao desemprego e ao emprego precário, através da conversão de profissionais para a área de TI, onde existem melhores perspetivas de carreira.

O *SWitCH* tem uma componente letiva com duração de nove meses (sendo considerado uma pós-graduação em desenvolvimento de software), com um estágio remunerado, também de nove meses, a realizar no final do curso numa das empresas tecnológicas associadas da Porto Tech Hub,

O programa SWitCH é fundamentado num “*project-based learning*” e, por isso, aplica práticas ágeis e processos interativos de aprendizagem para proporcionar aos seus alunos uma compreensão e aplicação sólidas, mas rápidas, das competências de desenvolvimento de software.

Os alunos são divididos em duas turmas de trinta, e a partir daí são formados grupos de trabalho de dez elementos. Ao longo dos nove meses da parte letiva, os alunos estudam trinta e cinco horas semanais, durante o período diurno, de segunda a sexta-feira. Neste período, a aprendizagem foca-se maioritariamente em três áreas basilares: Engenharia e programação de software; Metodologias, ferramentas e técnicas de apoio; e Desenvolvimento ágil de uma solução de software num contexto empresarial.

O tema central deste estudo é avaliar de que forma o programa SWitCH é valorizado pelas empresas associadas e pelos alunos enquanto estratégia de *Employer Branding*.

No que diz respeito à estrutura, este relatório divide-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução e à pertinência do tema. O segundo capítulo corresponde à revisão de literatura onde são abordados e analisados, à visão de variados autores, cinco temáticas essenciais para o desenvolvimento deste relatório: O Marketing Interno; O Employer Branding - Conceptualização; As Dimensões de Análise do EB; A guerra do Talento: a Atração e Retenção de Colaboradores e, por fim, A Perceção dos Colaboradores. O terceiro capítulo expõe a metodologia proposta tendo em conta as diferentes técnicas de recolha e de análise. No quarto capítulo, o objetivo principal é analisar e discutir os resultados observados no capítulo anterior. Por último, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões, recomendações futuras, limitações do estudo e reflexões finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A presente revisão de literatura tem como objetivo primário compreender o impacto do programa SWitCH nas empresas associadas da PTH enquanto estratégia de EB. Neste sentido, inicialmente será abordada a temática de marketing interno e, em seguida, a conceptualização do EB. Posteriormente, serão analisadas as Dimensões de Análise do EB (Identidade Organizacional; Imagem; Atratividade; Lealdade e Reputação) e a Guerra do Talento: Atração e Retenção de Colaboradores. Para terminar, será estudada a Percepção dos Colaboradores.

2.1. MARKETING INTERNO

Na sua orientação para os atuais colaboradores, o EB está intimamente ligado às estratégias de marketing e comunicação interna das organizações. Estas estratégias de marketing interno são processos que ocorrem dentro de uma organização com vista a alinhar, motivar e capacitar todos os colaboradores.

O marketing interno foi originalmente proposto como uma abordagem interna para o marketing mix. Ou seja, os colaboradores da organização são tratados como clientes, a fim de melhorar a eficácia corporativa, existindo um aperfeiçoamento das relações internas (Varey, 1995). O conceito de marketing interno especifica que os funcionários de uma organização são o seu primeiro mercado (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Para Ambler e Barrow (1996) defendem que o marketing interno é definido como sendo marketing para colaboradores de uma organização com o objetivo de garantir que estes estão a realizar, eficazmente, as suas tarefas. Os autores revelam que esta definição espelha efetivamente uma percepção de alguma manipulação entre o marketing e as relações com os colaboradores.

Em concordância, para Reis, Brugnerotto, Sevilha, Cremonesi e Oswaldo (2018) o marketing interno está centrado nos colaboradores de uma organização, e estes são encarados como clientes. Este princípio, permite estimular a motivação e a gestão dos colaboradores de uma organização, no sentido de disseminar valores orientados

para a satisfação dos clientes, facilitando a implementação de mudanças organizacionais.

Por outro lado, Qiu, Boukis e Storey (2022) defendem que o mercado de trabalho encetou uma transformação global ao nível das relações contratuais entre o empregador e o colaborador, que residem numa maior flexibilidade e dinamismo, onde o trabalhador explora a sua carreira entre vários cargos e empresas, e onde a lealdade e fidelização interna reduziram.

Para Kotler, em Ambler e Barrow (1996), o marketing interno é a tarefa de ter sucesso a contratar, treinar e motivar os colaboradores.

R. W. Mosley (2007) sustenta que a tarefa de garantir que os colaboradores entendam a promessa da marca e percebam a sua parte em proporcionar uma experiência ao cliente é geralmente descrito como Marketing Interno.

O marketing interno ajuda a criar uma força de trabalho difícil de ser copiada por outras empresas. Ao expor, sistematicamente, os seus colaboradores às propostas de valor da employer brand, a cultura do local de trabalho é moldada em torno das suas metas empresariais (Backhaus & Tikoo, 2004). As propostas de valor devem atrair, desenvolver e motivar os colaboradores, atendendo tanto às suas necessidades como aos objetivos estratégicos da organização.

Além de ajudar a criar uma força de trabalho difícil de duplicar, o marketing interno também contribui para a retenção dos colaboradores (Ambler & Barrow, 1996).

Para Barrow e Mosley (2005) todo o marketing / comunicação interna deve ser considerada como comunicação da Employer Brand, uma vez que cada comunicação diz algo sobre a organização.

Para concluir, Backhaus e Tikoo (2004) defendem que o marketing interno, é um ponto fundamental para definir a estrutura do EB, estando diretamente ligados entre si.

2.2.O EMPLOYER BRANDING - CONCEPTUALIZAÇÃO

Foi ainda no século XX que ouvimos pela primeira vez a expressão “*Employer Branding*”, pelas palavras de Ambler e Barrow (1996). Segundo estes autores, o EB é definido como um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos atribuídos a um emprego e identificados com a sua entidade empregadora. O EB possui uma personalidade e deve ser posicionado da mesma forma que um produto.

Em concordância com Ambler e Barrow (1996), e mais recentemente, Backhaus e Tikoo (2004) definem EB como sendo o processo de construção de uma identidade empregadora facilmente identificável e única. Estes autores propuseram ainda, na sua pesquisa, uma estrutura para o EB construída com base em princípios da marca com a integração de conceitos de comportamento organizacional, como a cultura e a atratividade organizacional. A marca empregadora pode, e deve, utilizar o EB como um “guarda-chuva” sob o qual podem canalizar diferentes atividades de recrutamento e retenção de colaboradores e transformar isso numa estratégia coordenada (Backhaus & Tikoo, 2004).

Nesse mesmo ano, Miles e Mangold (2004), argumentam que a chave para um EB eficaz era a compreensão do relacionamento entre a organização e os seus colaboradores.

Para Moroko e Uncles (2008), EB é o esforço que uma organização efetua para comunicar aos seus colaboradores que é uma empresa desejável para se trabalhar. Assim, o EB viabiliza o desenvolvimento de competências necessárias para que os colaboradores se convertam em verdadeiros embaixadores da empresa.

Contudo, e como defende Sokro (2012), não existe uma definição única para o EB. Foram feitas várias tentativas por diferentes autores e investigadores para definir este conceito.

De acordo com Backhaus (2016), o EB alimenta perceções da identidade e da cultura da organização, o que poderá levar ao desenvolvimento da lealdade por parte dos colaboradores e, em última análise, a uma maior produtividade.

Num mundo cada vez mais globalizado, ultracompetitivo e sempre conectado, revela-se fulcral desenvolver uma marca que seja reconhecida, não só pelos produtos e/ou serviços, como principalmente pela sua cultura e identidade, que depois permita atrair e reter o talento necessário para o sucesso de uma organização.

Para Kucherov e Zavyalova (2012) a *employer brand* são "características qualitativas da empresa empregadora, que são atraentes para um público-alvo e um conjunto de vantagens materiais e não materiais". Já para Botha et al., (2011), a *employer brand* engloba valores, políticas e comportamentos de uma organização, com o objetivo de atrair, motivar e reter atuais e potenciais colaboradores.

Vários autores defendem que uma *employer brand* eficaz promove uma vantagem competitiva sobre as outras empresas, e ajuda a satisfazer e reter os colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004; Sokro, 2012).

Por outro lado, Lievens (2017), apresenta uma distinção entre a *employer brand* interna e externa. A nível externo, a *employer brand* destaca a imagem que as pessoas de fora da organização têm sobre esta como entidade empregadora. Já a nível interno, a marca empregadora está diretamente ligada à marca interna e reflete a construção da identidade percebida pelos próprios colaboradores da organização.

Por último, Veloso (2018), e "de acordo com a quarta edição do livro "*Human Resources Management*", afirma que a base do EB traduz-se na aplicação das práticas de marketing e marcas às atividades de recursos humanos da empresa, em especial ações de recrutamento e retenção, utilizando estratégias de segmentação, *targeting* e de *branding*" e ainda como a imagem ou a reputação do colaborador (Santos, Monteiro, Martinho, dos Reis & Sousa, 2019).

Podemos concluir que o EB pode ser dividido em duas perspetivas distintas: uma mais focada internamente, ou seja, como as empresas podem desenvolver, formar e reter talento e uma perspetiva mais virada para o exterior, ou seja, a forma como as empresas podem atrair e capturar talento.

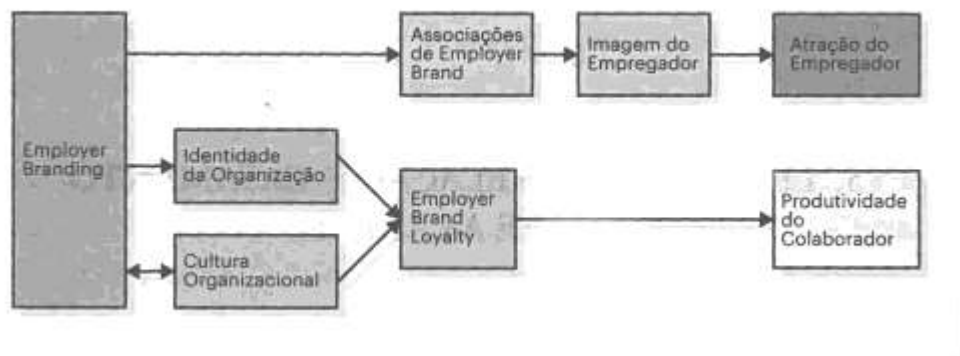
Em suma, melhorar a experiência das partes interessadas e entregar propostas de valor baseadas em valores funcionais, emocionais e simbólicos são benefícios de suma importância para impulsionar o desempenho de todos os intervenientes no dia a dia dos negócios. Os clientes internos, como os consumidores, buscam cada vez mais um relacionamento holístico com benefícios racionais e emocionais que sustentem sua escolha.

2.3. AS DIMENSÕES DE ANÁLISE DO EMPLOYER BRANDING

Para Ambler e Barrow (1996) existem três grupos de conceitos que estão diretamente relacionados com o EB: cultura e identidade corporativa, marketing interno e reputação.

No entanto, para Backhaus e Tikoo (2004) para além da identidade organizacional e cultura / imagem organizacional, a atratividade organizacional, lealdade e produtividade dos colaboradores são tidas como extremamente relevantes.

Figura 1 – As dimensões do *Employer Branding*



Fonte: Retirado de Veloso (2018)

2.3.1. Identidade Organizacional

A identidade organizacional pode ser concebida como a atitude coletiva sobre quem é a empresa como um grupo. As pessoas procuram identificar-se com a sua organização e isso só irá acontecer se esta for única e atraente. Além disso, quanto mais positiva a identidade de uma organização mais os colaboradores identificam com ela (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

De acordo com Gioia et al., (2000), a identidade organizacional é, geralmente, retratada como aquela que é central, distintiva e duradoura relativamente ao carácter de uma organização. Pode ser reafirmada ou até alterada ao longo do tempo, dependendo da interpretação e perceção dos seus colaboradores num determinado momento.

Para Backhaus e Tikoo (2004), o EB está diretamente relacionado com a identidade organizacional. No seu estudo, os autores definem EB como sendo “o processo de construção da identidade de um empregador que seja identificável e única”.

Para Maxwell e Knox (2009), a identidade organizacional assume um papel predominante. Estes autores defendem que o marketing interno e o EB revelam-se extremamente importantes e estão diretamente ligados no que concerne ao desenvolvimento de uma forte identidade organizacional.

Contudo, para Kotler e Keller (2012), a identidade organizacional é aquilo que os colaboradores acreditam sobre a sua própria organização.

Anos mais tarde, Backhaus (2016) defende que as mensagens da marca empregadora impactam a identidade organizacional, moldando a forma como os colaboradores compreendem as características que fazem a organização única. A identidade organizacional pode ser reafirmada pela mensagem da marca empregadora. As mensagens que são inconsistentes com a identidade organizacional podem destabilizá-la, fazendo com que os colaboradores tenham de repensar e reconsiderar a forma como entendem e veem a organização. Todas as organizações têm a sua marca, e o valor dessa mesma marca depende do modo como os seus colaboradores a percecionam enquanto local para trabalhar (Ahmad, Khan & Haque, 2020).

No entanto, Lievens (2017) destaca a diferença entre a identidade e imagem de uma organização, referindo que a identidade traduz aquilo que os funcionários percebem ser as características principais e distintivas da organização. Em contrapartida, a imagem está diretamente relacionada com a opinião e os sentimentos.

2.3.2. Imagem Organizacional

Para Dutton et al., (1994), a imagem organizacional é a forma como os colaboradores da organização acreditam que os outros veem a empresa.

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), a imagem organizacional é dividida em benefícios funcionais e simbólicos. Os funcionais estão relacionados com os benefícios económicos e os simbólicos estão mais ligados aos sentimentos relativos à organização.

Para Ahmad et al., (2020), a imagem organizacional é o fator mais importante quando falamos em atrair novos colaboradores.

Segundo Lievens, Van Hoye e Anseel (2007), a imagem da organização pode ser definida como o conjunto de sentimentos que as pessoas apresentam sobre uma organização e que tem impacto na percepção da empresa enquanto *employer brand*.

Sobre a mesma temática, Lievens (2017), defende que a imagem organizacional aborda as impressões globais das pessoas sobre uma organização e representa as reações cognitivas e associações de clientes, investidores e colaboradores ao nome de uma organização. A imagem organizacional está intimamente relacionada com outros valores, como a reputação e a identidade organizacional.

2.3.3. Atratividade Organizacional

Para Caligiuri, Colakoglu, Cerdin e Kim (2010), a atratividade pode ser calculada simplesmente perguntando às pessoas se elas se sentem atraídas por alguma organização. Contudo, isto vai depender de alguns fatores, tais como: a dimensão da organização, o seu sucesso, o ambiente de trabalho e de relações, o estilo de gestão, o sistema de remuneração, a responsabilidade social e a rentabilidade.

De acordo com Berthon et al., (2005) a atratividade de uma organização é um dos elementos fundamentais na construção da *employer brand*. Esta atratividade é definida como sendo os benefícios que um colaborador espera obter enquanto ligado a uma determinada empresa.

Bellou, Chaniotakis, Kehagias e Rigopoulou (2015) chegaram, por sua vez, à conclusão de que a imagem da marca era impulsionada por atributos organizacionais que estão associados à atratividade organizacional, incluindo a remuneração atrativa, as oportunidades de crescimento e o reconhecimento.

Por fim, Cable e Turban (2003) descobriram que o conhecimento de uma empresa e os altos índices de reputação corporativa estavam significativamente relacionados com a atratividade organizacional.

2.3.4. Lealdade Organizacional

Para Joo e Mclean (2006), os colaboradores que estão comprometidos com a sua organização tendem a ficar mais tempo na empresa. Estes autores relacionam o EB com a lealdade à organização, defendendo que um EB interno forte vai servir como base para que a organização defina a sua identidade cultural. Esta identidade cultural vai ter um forte impacto na lealdade dos colaboradores para com a organização.

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), "a lealdade à organização pode ser definida como o compromisso que o colaborador tem para com seu empregador". A lealdade está muito relacionada com a cultura da organização, ou seja, os colaboradores vão desenvolver um forte sentimento de pertença e de compromisso para com a sua organização.

Para Ahmad et al., (2020), a lealdade organizacional é um dos fatores predominantes dentro do EB, pois ao manter este sentimento dos colaboradores estamos a comunicar e a promover os seus aspetos positivos, dentro e fora da empresa.

2.3.5. Reputação Corporativa

A reputação organizacional refere-se às crenças das pessoas de fora sobre o que distingue uma organização (Dutton et al., 1994).

Para Ambler e Barrow (1996), a reputação é desenvolvida com base na observação e avaliação do comportamento consistente ao longo do tempo. Para estes autores a reputação assume três componentes importantes no contexto empresarial: a competência, a consistência e a integridade.

De acordo com Cretu e Brodie (2007), reputação é o feedback que uma organização recebe de todas as partes intervenientes. Baseia-se numa avaliação de longo prazo sobre o desempenho da organização e o que ela representa para os *stakeholders*.

Contudo, para Gioia et al., (2000) existe uma relação entre a imagem e a reputação corporativa. Para estes autores, a imagem é construída pelos

colaboradores internos e é transmitida a *outsiders* num esforço para desenvolver uma reputação positiva.

Para Lievens (2017), a reputação difere ligeiramente da definição de imagem organizacional. A reputação envolve uma componente mais afetiva, um conjunto de sentimentos associados a uma organização; enquanto a imagem é maioritariamente orientada para o cognitivo, ou seja, um conjunto de conhecimentos e crenças sobre a empresa. Outra diferença, enunciada pelo autor, é que a reputação está diretamente relacionada com as perceções das pessoas em geral; em contrapartida a imagem está relacionada com as crenças do próprio indivíduo.

Por fim, Ahmad et al., (2020) defende que o principal fator que atribui reputação a uma organização é esta conseguir manter e reter os seus colaboradores mais talentosos.

2.4.A GUERRA DO TALENTO: ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE COLABORADORES

A transição da “era industrial” para a “era do conhecimento” alterou o paradigma da relação empregador-colaborador e a curva da oferta e da procura de talento está, conseqüentemente, a ficar cada vez mais favorável para os colaboradores talentosos. A busca incessante por talento está a obrigar as empresas a redirecionar os esforços de EB, numa tentativa de mitigar a escassez de recursos qualificados de talento (Botha, Bussin & De Swardt 2011).

Segundo Veloso (2018), existe um “gap”, entre as competências disponíveis no mercado e as que hoje já são necessárias para as organizações. Esta autora defende ainda que o EB trouxe para “cima da mesa” uma nova abordagem, fundamental para a estratégia de captação de talento.

A nova economia é caracterizada por uma oferta volátil de talento e, por isso, nunca foi tão complicado para as organizações encontrá-lo, mantê-lo e desenvolvê-lo. O impacto desta escassez de talento vai obstruir os esforços organizacionais de crescimento, fazendo com que exista uma ameaça à sustentabilidade das organizações e ao seu desenvolvimento económico (Botha et al., 2011).

Numa época em que as competências, capacidades e conhecimentos dos colaboradores estão entre os pontos principais, as organizações não podem ignorar a importância de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas (Pawar, 2020).

Para Ahmad et al., (2020), tornou-se uma tarefa vital para os empregadores atrair e reter recursos humanos talentosos. O capital humano de uma empresa já provou aos empregadores e organizações ser uma vantagem competitiva.

O mesmo autor defende que atrair e reter colaboradores não é apenas uma questão de envolver as pessoas, mas sim de envolver as pessoas certas, o que é extremamente importante para uma empresa. Colaboradores talentosos são muito vantajosos para qualquer organização e, posto isto, as empresas procuram contratar e reter funcionários qualificados. As organizações que possuam estes colaboradores podem estar mais perto de atingir os seus objetivos, se ajudarem devidamente os funcionários a desenvolver experiências e a maximizar o seu potencial (Ahmad et al., 2020).

Estas teorias apresentadas vão no mesmo sentido daquilo que defendem Kossivi, Xu e Kalgora (2016), na medida em que os colaboradores são os ativos mais valiosos de uma organização e, por isso, a necessidade de atrair e reter talento assume um papel fundamental.

Ahmad et al., (2020) acrescenta que reter os colaboradores é tão ou mais importante para uma organização do que atrair novos.

Nesse mesmo sentido, Ramlall (2003) concluiu que os empregadores estão dispostos a investir para reter os seus melhores colaboradores, com receio de uma quebra de produtividade da empresa caso os viesse a perder. O autor acrescenta ainda que as organizações devem identificar os seus colaboradores-chave, perceber quais são as suas necessidades e perspetivas em relação à carreira, família e educação e, ainda, serem capazes de atender às suas expectativas.

Para Cloutier, Felusiak, Hill e Pemberton Jones (2015), as organizações podem atingir uma melhor atração e retenção se desenvolverem quatro estratégias. Primeiro, devem implementar uma comunicação eficaz entre toda a organização; em seguida, apostar numa força de trabalho diversificada; em terceiro, contratar indivíduos qualificados; e, por último, proporcionar aos seus colaboradores programas de treino e desenvolvimento, profissional e pessoal.

Segundo Kucherov e Zamulin (2016), existem três fatores que se podem revelar fundamentais, no que diz respeito à retenção e atração de novos colaboradores:

tarefas interessantes, salário elevado e perspectivas de crescimento profissional. Para Ramlall (2003) os fatores são ligeiramente diferentes, sendo estes: reconhecimento profissional, feedback, satisfação com a posição desempenhada na empresa e horário flexível. Contudo, para Kossivi et al., (2016) estes fatores passam pela compensação, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ambiente de trabalho, autonomia proporcionada e o estilo de liderança latente, sendo estes fatores diferentes dos dois autores acima mencionados.

Podemos concluir então que não existem fatores ou estratégias unânimes na literatura. Contudo, retirámos a conclusão que estes dependem sempre da perceção do colaborador, e que, por isso, a retenção e atração terão que se assumir como um processo individualizado para o colaborador.

2.5.A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES

Todas as organizações têm a sua marca, e o valor dessa mesma marca depende do modo como os seus colaboradores a percecionam enquanto local para trabalhar (Ahmad et al., 2020). A mensagem da marca empregadora é desenvolvida pela organização com o objetivo de criar uma imagem positiva, não só para o exterior, mas principalmente para o interior da organização. Estas mensagens impactam a identidade organizacional, pois moldam como os colaboradores percecionam as características principais que tornam uma organização única.

O mesmo autor defende que a perceção relativamente à empresa e ao trabalho a desempenhar vai ser predominante para os potenciais colaboradores decidirem entre trabalhar com "x" ou "y" empresa.

A identidade organizacional pode ser reafirmada ou até alterada ao longo do tempo, dependendo da interpretação e perceção dos seus colaboradores (Gioia, Schultz & Corley, 2000). A relação entre as empresas e as pessoas está "noutro nível" e é fundamental que se conheçam as perceções dos colaboradores (Veloso, 2018).

Ainda sobre esta temática, Backhaus (2016) refere que as mensagens inconsistentes relativamente à identidade organizacional podem destabilizar a mesma. Para os novos colaboradores inconsistências entre a promessa da empresa e a respetiva realidade podem levar a violações do "contrato psicológico". Segundo Ferreira (2018), a construção desta marca empregadora pode ser percebida como

o reflexo de vários fatores, nomeadamente a perceção que os colaboradores têm da sua *Employer Brand*.

Contudo, para Bodderas, Chachelin, Maas e Schlager (2011), a perceção relativamente ao *EB* da organização pode afetar a satisfação e a relação dos colaboradores para com a empresa. Quando estes entram numa organização e descobrem que a experiência é consistente com a mensagem transmitida, a escolha por aquela empresa é automaticamente validada e a ligação inicial com a organização é criada.

Em suma, podemos distinguir dois tipos de perceção na literatura. Uma perceção interna, focada em como os colaboradores de uma organização a vêm tendo em conta a mensagem que é transmitida internamente; e uma perceção externa, mais concentrada naquilo que é a imagem e a opinião da empresa na cabeça de um potencial colaborador.

3.METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia selecionada para o estudo da problemática em questão.

Terminada a revisão da literatura, procuraremos agora responder a algumas questões que fazem parte dos objetivos gerais e específicos desta pesquisa. A fundamentação da metodologia surge, assim, como um capítulo muito relevante na justificação e orientação do trabalho efetuado.

O presente capítulo está dividido em três subcapítulos: no primeiro apresenta-se o objetivo geral e objetivos específicos deste estudo. Em seguida, apresenta-se e justifica-se a escolha metodológica. Por fim, definem-se as técnicas de recolha e análise de dados, nomeadamente a entrevista, apresentando as categorias de análise selecionadas.

3.1.OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este relatório tem como objetivo compreender o impacto do programa SWitCH, nas empresas associadas, enquanto estratégia de *EB*.

Procura-se aqui enquadrar e compreender os atributos do programa SWitCH enquanto estratégia de *EB*, bem como entender quais os elementos e dimensões são mais importantes na perspetiva das empresas associadas. Considera-se ainda relevante entender a perceção que os ex-alunos têm do programa. Por fim, analisar o SWitCH face a outras iniciativas de requalificação profissional e perceber se existem, ou não, diferenças consideráveis entre eles.

3.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta investigação constitui o núcleo deste relatório:

- **Compreender o impacto do programa SWitCH, nas empresas associadas, enquanto estratégia de *EB*.**

3.1.2. Objetivos Específicos

Relativamente aos objetivos específicos, pretende-se:

- Enquadrar o programa SWitCH enquanto estratégia de EB;
- Entender a importância e perceção relativamente ao SWitCH (Empresas associadas vs Alunos);
- Analisar o SWitCH face a outras iniciativas de requalificação profissional em TI.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO

Para o estudo desta problemática foi adotada uma metodologia qualitativa alicerçada num estudo de caso.

Em concreto, a questão principal a estudar é compreender o impacto do programa SWitCH nas empresas associadas enquanto estratégia de EB.

A escolha de utilização da metodologia qualitativa prende-se ao facto de ser necessário descobrir e compreender o que está por trás de cada fenómeno, o que não é tão acessível através dos métodos quantitativos (Corbin & Strauss, 1990). Assim, considerando a flexibilidade que se pretendia, bem como a capacidade de, mediante o discurso dos intervenientes, ir ao encontro dos dados que se pretendia recolher, seguiu-se uma metodologia qualitativa de estudo de caso, com recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas.

Segundo Creswell (2013), realizamos pesquisas qualitativas porque um problema/questão precisa de ser explorado e, sendo assim, é necessária uma análise detalhada da problemática. Mertens (1998), acrescenta que o paradigma metodológico qualitativo procura compreender o mundo complexo do vivido desde o ponto de vista de quem o vive. A nível conceptual, o objeto de estudo na investigação não são os comportamentos, mas as intenções e as situações, ou seja, trata-se de investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspetiva dos atores intervenientes no processo (Coutinho, 2011), exatamente o que se entende como mais relevante neste relatório.

O modo de investigação selecionado para a compreensão da realidade identificada foi o estudo de caso. Segundo Yin (2009), o estudo de caso corresponde a uma forma de investigar um fenómeno inserido em algum momento da vida real, em que a fronteira entre o fenómeno em estudo e o contexto não é claramente evidente e onde diversas fontes de evidência são utilizadas. Um estudo de caso tem um carácter único, o que acontece com o programa SWitCH e a investigação decorreu em ambiente natural, na medida em que os intervenientes foram abordados enquanto associados ou ex-alunos do curso.

Tratando-se de um estudo de caso, é importante que a problemática responda às questões “o quê?”, “como?” e “porquê?”.

Assim, considerou-se que a aplicação de um estudo de caso era o mais adequado e com maior utilidade para este trabalho, nomeadamente ao nível da pesquisa em profundidade que pretendíamos, reconhecendo, contudo, as suas vantagens também conhecemos as suas limitações.

3.3. INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Para efetuar a recolha dos dados serão utilizados dados primários, como entrevistas semiestruturadas, complementados pela análise de dados secundários (informação e relatórios internos), levantados num momento inicial para identificação da amostra.

Numa primeira fase foi realizado um levantamento da informação existente relativamente às cinco edições do programa SWitCH, desde 2018, para um melhor e mais aprofundado conhecimento sobre o programa.

Numa segunda fase, foram realizadas entrevistas (semiestruturadas) a três públicos distintos: aos responsáveis das empresas associadas que receberam alunos do SWitCH na edição 20/21, a profissionais de EB de diferentes setores de atividade, e a ex-alunos do curso para aferir as expectativas e o impacto do programa, que irá ser descrito nos subcapítulos seguintes.

3.3.1. A Entrevista

As entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação de um estudo de caso (Yin, 2009) que vai permitir ao investigador recolher informações extremamente relevantes (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Para Bell (2008), a grande vantagem da entrevista é a sua adaptabilidade, a exploração de ideias, testar respostas e instigar motivos e sentimentos, referidos como capazes de transmitir informações que uma resposta escrita nunca revelaria. É importante dar liberdade ao entrevistado para ele falar sobre o que é de importância central, mas garantir por outro lado que todos os tópicos cruciais sejam abordados, por isso a entrevista semiestruturada preenche estes requisitos.

As entrevistas semiestruturadas são uma técnica de investigação qualitativa que permite explorar a fundo problemas mais sensíveis e complexos, sendo que, segundo Quivy e Campenhoudt (1992) “não é inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas”, em que o entrevistador se esforça apenas para reencaminhar a entrevista para os seus objetivos.

As principais vantagens centram-se no grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos e na flexibilidade, pois respeita os quadros de referência, linguagem e categorias mentais dos entrevistados. Contudo há sempre o perigo da parcialidade, entre outras desvantagens, porque os nossos pontos de vista podem imiscuir-se na análise dos dados. Quivy e Campenhoudt (1992) referem que é de extrema importância a capacidade e competência do investigador e que a flexibilidade deste método não deve levar o investigador a acreditar na sua total neutralidade.

3.3.1.1 Procedimentos

A realização das entrevistas teve em consideração os procedimentos identificados por Quivy e Campenhoudt (1992) mantendo o rigor científico da metodologia.

Foram criados três guiões da entrevista (Anexo I, II e III). O primeiro a aplicar às empresas associadas da PTH que receberam estagiários SWitCH, o segundo a profissionais de EB de diferentes setores e o último dirigido a ex-alunos do programa

SWitCH, procurando, desta forma, fechar o ciclo, com a participação e auscultação de todas as entidades envolvidas no curso.

Os objetivos específicos e a revisão de literatura estiveram na base da construção destes guiões. No entanto, e como se tratam de entrevistas semiestruturadas, a utilização do guião não foi rígida, sendo o mesmo adaptado a cada entrevistado, em função do grupo a que fazia parte.

Foi solicitada, através de email, a participação de todos os entrevistados, sendo estes informados desde logo dos objetivos da investigação (Yin, 2009). As entrevistas foram agendadas somente após confirmação dos participantes.

Os participantes foram selecionados de três públicos distintos:

- Empresas associadas PTH;
- Profissionais de EB;
- Ex-alunos do SWitCH.

No total, foram realizadas 11 entrevistas, e todas gravadas online, via plataforma Zoom, sempre com expressa autorização dos entrevistados (Yin, 2009). Para além disso, foi garantido o anonimato e confidencialidade dos mesmos.

Em seguida, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas.

No que concerne às empresas associadas da PTH, foram realizadas as seguintes entrevistas:

Tabela 1 – Entrevistas às empresas associadas da PTH

Público	Empresa
Empresas associadas da PTH	Fabamaq
	Critical Software
	msg life Iberia
	Present Technologies
	Cocus

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito aos profissionais de EB, foram realizadas as seguintes entrevistas:

Tabela 2 – Entrevistas aos profissionais de EB

Público	Empresa
Profissionais de EB	Grupo Salvador Caetano
	Grupo Jerónimo Martins
	Setor das TI (n.d.)

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos ex-alunos do SWitCH, foram realizadas as seguintes entrevistas:

Tabela 3 – Entrevistas aos ex-alunos do SWitCH

Público	Edição
ex-alunos do SWitCH	1ª edição (x1 aluno)
	2ª edição (x2 alunos)

Fonte: Elaboração Própria

Os ex-alunos entrevistados participaram na 1ª (2017/2018) e 2ª (2018/2019) edições do SWitCH. Estes, com idades compreendidas entre os 25 e 35 anos, composto por dois elementos do género feminino e um do género masculino. Encontram-se a trabalhar no Porto e nas mesmas empresas onde realizaram o estágio que integra o programa, há mais de cinco de anos. A formação de base dos entrevistados é diversificada, abrangendo áreas como engenharia civil, comunicação empresarial e multimédia.

A forma de tratamento utilizada foi a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) que consiste na leitura detalhada de todo o material transcrito, na identificação e conjunto de palavras que assumam relevância para a pesquisa, assim como na classificação em categorias ou temas que tenham semelhança quanto ao critério sintético ou semântico.

Nesta sequência foi elaborada uma grelha de análise com categorias e subcategorias para classificar os conteúdos e a sua respetiva análise.

3.3.1.2 Categorias de análise

Para Bardin (1977), "as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos". As categorias devem apresentar algumas características que procurámos respeitar no presente estudo: Exaustividade; Objetividade; Pertinência e Produtividade.

Após a leitura e análise dos dados (entrevistas), criaram-se categorias e subcategorias de análise adaptadas às questões e objetivos de investigação (Anexo IV). As categorias de análise são as seguintes:

- 1- Reflexões sobre a importância do EB;
- 2- Importância do programa SWitCH e mecanismos de atração;
- 3- Desafios futuros para a comunidade de TI e programa SWitCH.

Como supramencionado, em cada categoria foram incluídas subcategorias.

Na categoria 1- Reflexões sobre a importância do EB, foram criadas as seguintes subcategorias:

- Considerações sobre o EB;
- Estratégia de EB;
- Eficácia das estratégias;
- Dificuldades e desafios.

Com estas subcategorias, visa-se compreender a relevância do EB para as empresas, bem como enumerar algumas estratégias de atração e retenção de colaboradores, analisar a sua eficácia e, por fim, entender aquelas que são as suas maiores dificuldades e desafios relativamente a esta temática.

Na categoria 2- Importância do programa SWitCH e mecanismos de atração

- Longevidade de participação;
- Importância do SWitCH;
- Qualidade dos recursos;

- Programa curricular;
- Organização do curso;
- Duração do SWitCH;
- Gap na mensagem;
- Presença em programas similares de requalificação profissional.

A partir destas subcategorias, pretende-se compreender a importância do SWitCH para empresas e ex-alunos, bem como avaliar alguns parâmetros do curso, tais como: Qualidade dos recursos, Densidade do programa curricular, Organização do curso e a Duração da componente letiva e Modelo de estágio. Procura-se, ainda, perceber se existe um gap na mensagem transmitida pela PTH às empresas e alunos. Por fim, resta compreender se as empresas sentem alguma diferença entre outros cursos de requalificação profissional nas TI, relativamente ao SWitCH.

Na categoria 3- Desafios futuros para a comunidade de TI e programa SWitCH

- Melhorias propostas e novas ações
- Recomendação do SWitCH a outros(as)

Com estas subcategorias pretende-se a recolha de feedback das empresas e ex-alunos sobre se estes recomendariam o SWitCH a outras empresas e/ou parceiros. Procuramos compreender se existem melhorias a propor ao curso, bem como novas ações a desenvolver para benefício das empresas.

Em suma, a categoria 1 e suas respetivas subcategorias, foram respondidas pelas empresas associadas e pelos profissionais de EB de vários setores.

A categoria 2 e a categoria 3, e as respetivas subcategorias, foram respondidas pelas empresas associadas e pelos ex-alunos do SWitCH.

No próximo capítulo, faremos a análise, apresentação e discussão dos resultados obtidos.

4. O CASO SWitCH: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

4.1. INTRODUÇÃO

Depois de definidas e justificadas as opções no que concerne à metodologia deste relatório de estágio, este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados atingidos. Este encontra-se dividido em 3 subcapítulos: Reflexões sobre a importância do EB; Importância do programa SWitCH e mecanismos de atração; Desafios futuros para a comunidade TI e programa SWitCH, que correspondem à categorização feita nas entrevistas.

4.2. REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO EB

Inicia-se esta análise por recolher as reflexões das empresas e profissionais de EB sobre a importância desta temática no panorama atual dos setores. Este subcapítulo será dividido em quatro secções: Considerações sobre EB, Estratégias de EB, Eficácia das estratégias e Dificuldades e desafios.

4.2.1. Considerações sobre EB

Todas as empresas entrevistadas concordam que o EB é algo fundamental a ser desenvolvido, tendo em consideração a competitividade que se verifica atualmente nos mercados. Esta constatação confirma a teoria de Veloso (2018), que afirma que o EB é um fator crítico para uma organização.

Deste modo, podemos concluir que, independentemente do mercado em que está inserida, o EB é reconhecido como indispensável para a sobrevivência de uma empresa e para a sua afirmação no mercado.

"Eu diria que, hoje, se alguma empresa não pensar em ter uma estratégia de EB (...) provavelmente será uma empresa que não consegue ser competitiva." - E2

"o sector em si do IT já obrigava as empresas a trabalharem bem esta área (...). É uma área muito ativa, muito dinâmica, temos sempre de estar a atualizar Benchmarks." - E4

"a aposta nos nossos colaboradores (EB) é uma das áreas que sempre estive no centro do nosso investimento." - E3

Nas entrevistas aos profissionais de EB, todos eles de diferentes setores (Grande Retalho, Indústria Automóvel e Tecnologia), percebemos que a urgência em trabalhar e desenvolver estas estratégias, é generalizada nos diferentes setores de atividade. Apresenta-se como unânime a necessidade premente de investir agora, ou, caso contrário, de estar consciente de que é uma falha fulcral no desenvolvimento e afirmação de uma empresa.

"(...) o que sinto é que é mesmo obrigatório para as marcas posicionarem-se, contarem a sua história. (...) quem não o estiver a fazer nesta altura, vai sofrer consequências gravíssimas daqui a 4 ou 5 anos". E a verdade é que está a sofrer." - P2

"As práticas e estratégias de employer branding são cada vez mais importantes para as empresas em Portugal, porque só assim as empresas têm uma relação completa de todo o processo produtivo (...)." – P3

"Eu acho que são cruciais, principalmente em determinados setores como é o da tecnologia (...), em Portugal só se está agora a descobrir e a abrir os olhos para esta questão de employer branding. (...) o salário não vai chegar para competir (...) então vais ter que buscar outros argumentos para te destacares (...)" - P1

4.2.2. Estratégias de EB

Depois de reconhecido o EB como algo crítico para a organização, é necessário implementar uma estratégia de EB que seja uma vantagem competitiva (Veloso, 2018).

Surpreendentemente, e num contexto atual onde as empresas defendem e tentam diferenciar-se umas das outras com inovadoras estratégias de EB, as estratégias documentadas são bastante similares.

Neste caso, tal tendência não se verifica somente nas empresas tecnológicas, mas estende-se a outros setores de atividade.

Deste modo, existe um foco muito grande no recrutamento júnior e, com isso, um foco na proximidade com universidades e politécnicos; todas as empresas estão presentes e desenvolvem estratégias para as redes sociais, especialmente no *LinkedIn*; a participação em feiras/eventos/conferências são também indicados; e os programas de referênciação ou *Alumni*. Tudo isto com o principal objetivo de atrair novos colaboradores.

"temos uma equipa dedicada mais ao recrutamento júnior que está muito próxima das universidades (...)" - E1

(...) comunicação digital (...) e conseguir estabelecer parcerias" - E2

"(...) fase de Alumni, em que um colaborador que já não é da FBQ, mas diz "olha, se tu fores para a FBQ vais gostar e vais ser bem tratado e acolhido"." - E2

"(...) relação de proximidade com as universidades (...) e ainda incidimos nas feiras de emprego." - E3

"um programa de referrals (...) posso recomendar a alguém que conheça e enviar o currículo (...) se essa pessoa acabar por entrar para a empresa, eu tenho um bónus desse referral que fiz. (...) celebrar parcerias com algumas faculdades estratégicas, (...) e social media." - E4

"O referral program e as estratégias montadas à volta do referral program é um bom exemplo de coisas que funcionam." - P1

"(...) também estamos no LinkedIn de forma estruturada. Também estamos em feiras de emprego e iniciativas de bootcamp." - P3

4.2.3. Eficácia das estratégias

Para Dabirian, Paschen e Kietzmann (2019), as estratégias têm de ser mais eficazes para ganharmos uma vantagem competitiva, num mercado cada vez mais feroz.

Quando falamos de eficácia das estratégias acima referidas, foi clara uma distinção entre empresas tecnológicas e não tecnológicas. Enquanto nas empresas de tecnologia as respostas variaram entre “programa de referência” e “proximidade com universidades e politécnicos”, as empresas não tecnológicas abordaram a questão de uma maneira mais geral, não privilegiando nenhuma estratégia, reforçando o *branding*, a comunicação interna e externa, focando-se na mensagem a passar, e não em estratégias específicas.

"Eu acho que no caso da FBQ uma coisa que é muito eficaz são os referalls (...) que é quando tu tens o colaborador a tornar-se embaixador basicamente" - E2

"a relação de proximidade com as universidades (...) tem sido a iniciativa que melhor tem resultado." - E3

"o que tem dado mais resultado na Present é termos tentado ter uma proximidade aos institutos politécnicos e universidades que estão perto de nós." - E5

"o principal factor diferenciador será (...) a questão dos referrals, (...) a estratégia de referral funciona muito bem." - E4

"O que eu acredito é que tens sempre de trabalhar numa lógica 360: tens de ir offline, tens de ir online, tens que ir interno, tens que ir externo. Diria que todas elas são importantíssimas." - P2

"A mais eficaz é comunicar bem a proposta de valor da marca empregadora (...) não há um canal que seja privilegiado." - P3

4.2.4. Dificuldades e desafios

Quando questionados acerca das principais dificuldades, as empresas rapidamente identificaram problemas semelhantes, isto é: escassez de talento e excesso de procura (concorrência). Contudo, somente numa situação é que foi identificada a problemática da pouca atratividade do setor (Grande Retalho).

Esta teoria é suportada por Botha et al., (2011) pois, segundo estes autores, a reserva global de talento está a diminuir e as empresas não sabem ao certo o que fazer e que decisões de gestão de talento devem propor.

Manter e atrair talento, atualmente, é um dos principais desafios que as organizações enfrentam (Santos et al., 2019).

Estes problemas identificados são transversais a todos os setores de atividade, sendo situações cada vez mais recorrentes, dado o contexto do mercado laboral qualificado (e não só) em Portugal. Assim, a necessidade de ser criativo exige mais das equipas de comunicação.

"neste momento há muito barulho, porque a luta por talento é enorme (...) ou és criativo nas formas com que estás a abordar isto ou então tornas-te mais um." - P1

"Diria que esse é o principal desafio, que é: onde é que o teu sector está posicionado e o quão atrativo o próprio sector é. (...) tu não só tens de tornar sofisticada e atraente a marca, tens de tornar sofisticado e atraente o sector em si." - P2

"a maior dificuldade é que está a haver uma escassez muito grande (...) e como tal é mais a procura do que a oferta (...)" - P3

4.3. IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA SWitCH E MECANISMOS DE ATRAÇÃO

Para esta análise foram recolhidas as reflexões das empresas associadas e de ex-alunos SWitCH sobre a importância do programa, sendo depois este comparado com outros mecanismos de atração de colaboradores. Este subcapítulo será dividido em oito secções: Longevidade de participação, Importância do SWitCH, Qualidade dos recursos, Programa curricular, Organização do curso, Duração do SWitCH, Gap na mensagem e Presença em programas similares de requalificação profissional.

4.3.1. Longevidade de participação

Das cinco empresas entrevistadas e associadas da PTH, identificámos que apenas uma não participa no SWitCH desde a sua 1ª edição, uma vez que esta só aderiu à Associação anos mais tarde. Por sua vez, as restantes participam desde a 1ª edição sendo uma delas pertencente à equipa que concebeu o programa em estudo.

4.3.2. Importância do SWitCH

A importância do SWitCH é consideravelmente elevada em todas as empresas. Esta situação poderá ser explicada, como anteriormente fizemos referência, pela escassez de talento no mercado tecnológico e pela falta de “produção” de profissionais a um nível superior ao da procura. Neste sentido, as empresas veem nos programas alternativos, de requalificação profissional, como é o caso do programa SWitCH, uma fonte de solução para os seus problemas. Acompanhando o programa, os conteúdos e a definição das necessidades, encontram no SWitCH um programa à medida das suas expectativas.

Esta teoria é validada por Veloso (2018) que refere que o gap existente entre oferta e procura de talento vai levar a que se considere a solução de reconversão de competências.

Para além de existirem fortes indicadores, é expectável que ao longo dos próximos anos esta tendência venha a acentuar-se, pois a perspetiva é que a procura por profissionais no setor tecnológico se mantenha, aumentando, ao mesmo tempo, a afirmação da cidade do Porto como um *Hub* tecnológico.

"é uma componente relevante que queremos manter, e que queremos intensificar, e que queremos dar continuidade porque percebemos que resulta." - E1

"É muito importante (...) há uma escassez reconhecida de profissionais nesta área e para estes perfis e o SWitCH acaba por ser aqui um garante de candidatos que já vêm triados (...)" - E2

"é de uma importância extrema (...). Acho que é exatamente por aqui que passa a solução de conseguirmos mais profissionais capazes de entrar na área da IT. O SWitCH apresenta-se claramente como uma solução de mais talento disponível." - E4

4.3.3. Qualidade dos recursos

Relativamente à qualidade dos recursos, tanto as empresas como os ex-alunos foram bastante precisos na sua avaliação. O programa SWitCH entrega as bases necessárias para a entrada e adaptação ao mercado de trabalho. Deste modo, os alunos saem da componente letiva preparados para executar o trabalho necessário nas empresas, contudo não podemos excluir a importância da empresa na evolução contínua dos alunos. Apesar de estes saírem com os princípios necessários para o mercado de trabalho, têm de ser lapidados para as diferentes funções que irão desempenhar. Assim, são entregues as ferramentas base da programação e, a partir de aí, os alunos iniciam a sua jornada de aprendizagem nas múltiplas linguagens existentes.

"Sim, acho que sim (...). São pessoas extremamente aptas para desenvolver o seu trabalho." - E2

"têm as bases para conseguirem fazer o seu percurso a partir daí." - E1

"eu senti que sim, que estávamos preparados para, numa primeira fase, adaptarmo-nos ao mercado de trabalho em si. (...) depois também a empresa em si me ajudou bastante na fase de adaptação inicial, e a progredir, e a formar-me, e a evoluir." - A2

"Sim, pessoalmente, eu senti que sim. (...) acho que estamos preparados a nível de conhecimentos (...) mas vamos precisar sempre (...) do welcoming da empresa." - A1

Contudo, o entrevistado E4 discorda da maioria. Neste sentido, E4 defende que "em termos de soft skills estão muito bem preparados. Em termos de hard skills (...) não acho que venham totalmente preparados."

4.3.4. Programa curricular

Quanto aos pedidos para avaliar o programa curricular do SWitCH e os seus défices, constatámos que as opiniões foram bastante distintas. E1 e E5 defendem que é muito difícil em nove meses abordar todas as temáticas necessárias à preparação exímia de um aluno. Neste sentido, consideram que o programa curricular está adequado para o contexto e espaço temporal do curso.

"É impossível em nove meses cobrir todo o conhecimento técnico (...)" – E1

"(...) não dá para ensinar todas as áreas. (...) há um conjunto de tecnologias que gostávamos que se ensinassem mais a fundo no SWitCH, mas acho que é difícil quando se quer dar as bases." – E5

Ainda na mesma temática, E5 e E3 identificam os domínios que na sua opinião são importantes e que estão em falta no programa curricular. Neste sentido, E3 defende

que "poderiam ter tido alguma formação extra na parte de backend (...)". Já o E5 tem uma opinião contrária, argumentando que "(...) gostava que a parte do frontend fosse muito mais forte (...)."

Os ex-alunos, contudo, estão em concordância com o feedback do entrevistado E5. Todos eles atribuem a principal falha do programa curricular ao *frontend*, e ao pouco tempo que foi destinado a esta temática.

"(...) parte da razão pela qual fui para frontend, foi porque senti que tínhamos explorado pouco (...)." - A1

"não é dada muita ênfase, no programa, ao componente de frontend (...) senti alguma falta de conhecimento (...) porque durante o curso (...) foi muito focado no backend." - A2

"(...) um dos principais problemas que eu detetei (...) foi que, o facto de só darmos, na altura, mais ou menos duas semanas de conteúdo de frontend, fez com que esse conhecimento fosse um bocadinho mais limitado do que o resto." - A3

Surge aqui unanimidade face a uma necessidade de reforçar os conteúdos de *frontend* nas próximas edições para que o nível de satisfação aumente ainda mais.

4.3.5. Organização do curso

Relativamente à organização do SWitCH por parte da PTH, as empresas apresentam-se em total concordância. O curso é bem organizado, sem nenhum ponto de melhoria a acrescentar por parte das empresas entrevistadas.

"acho que o curso está bem alinhado (...) com qualidade e profissionalismo." - E2

"Pela nossa perspectiva está bem organizado (...)" - E3

"(...) pelo feedback sinto que está bem. Não tenho um ponto de melhoria a apontar." - E4

No entanto, os ex-alunos entrevistados revelam uma perspetiva ligeiramente diferente. Enquanto o A1 diz que "acho que foi bem organizado. Eu não senti problema nenhum, foi tudo bastante tranquilo.", os outros dois ex-alunos entrevistados têm opiniões contrárias. A2 defende que é preciso ter atenção ao número de alunos selecionados para o SWitCH, pois isso pode colocar em causa a qualidade dos recursos que saem anualmente para as empresas. Já A3 revela que é necessário ter em maior atenção a seriação dos estágios e as expectativas dos alunos, pois isso é um fator de stress constante, e, na opinião do ex-aluno, não é assim algo com tanto impacto.

"acho que foi bem organizado. Eu não senti problema nenhum, foi tudo bastante tranquilo." - A1

"Acho que a estrutura, ou seja, o planeamento de ensino, tem ali algumas falhas. Falhas ao nível estrutural. (...) também sou crítico nisto (...) se aumentar o número de turmas e de se aumentar a quantidade de alunos, se perdeu um pouco de qualidade de seleção." - A2

"Talvez na gestão de expectativas dos alunos. A questão da seriação (...) porque é um medo que toda a gente tem de não ficar onde quer ficar. Se calhar mostrar que isso não é assim uma coisa com tanto impacto." - A3

4.3.6. Duração do SWitCH

Tanto empresas como ex-alunos se apresentam totalmente alinhados em relação a este ponto, sendo todos da opinião que a duração atual (1 ano letivo + 9 meses de estágio) é a ideal, dada a evolução do mercado e da elevada necessidade de recursos humanos.

"9 meses é adequado. 9 a 12 meses é adequado (...) temos que dar tempo às pessoas de aterrarem, de aprenderem." - E1

"Mais curto, chocar-me-ia, mais longo diria que não trará grande vantagem. Os 9 acho que está bem." - E4

"a questão de ser um ano é boa, principalmente a nível do curso em si (...) se nós vamos mudar a nossa vida, se vamos estar no SWitCH, não vamos estar a ganhar rendimentos. Depois a parte do estágio, nove meses, eu não acho a duração má." - A1

"eu acho que o tempo de aulas é suficiente para passar uma base. Não era por ter mais tempo que nós íamos ficar ali muito mais estáveis na naquela base. (...) o tempo de estágio (...) acho que foi o tempo ideal para me integrar na empresa." - A3

4.3.7. Gap na mensagem

Ao analisarmos as entrevistas realizadas, retiramos que para as empresas não existiu qualquer falha na mensagem transmitida. Para estas, a mensagem passada pela PTH e pelo programa SWitCH corresponde à realidade apresentada.

"quando aderimos ao SWitCH, sabíamos ao que íamos, tínhamos uma perspetiva muito clara relativamente à qualidade dos alunos (...)." - E1

"Nós não temos uma experiência que exista um gap entre a mensagem e os candidatos que nos chegam." - E3

"Acho que não existe, a prova disso é que se tem conseguido, senão 100% perto de 100% de colocação dos alunos nas empresas. (...) acho que a mensagem que o curso tem valor e que vai preparar as pessoas para entrar neste mercado é correta porque a prova está aí." - E5

Porém, a opinião e feedback dos ex-alunos entrevistados é diferente, dada a sua vivência, em maior proximidade, no curso em si.

Posto isto, indicam como principais falhas na mensagem transmitida, pelo SWitCH e PTH, alguma falta de apoio e acompanhamento aos alunos no começo do curso e a falta de comunicação, na medida em que o curso exige esforço e total comprometimento por parte dos participantes.

"Eu acho que o único gap (...) foi no nível de acompanhamento inicial (...) acho que isso causa muita frustração. Sinto que às vezes gostava de ter tido mais um bocadinho de apoio, ou mais um bocadinho de acompanhamento em algumas coisas específicas" - A1

"(...) acho que tem que ser bem explicitada essa parte, de que implica algum esforço (...)." - A3

4.3.8. Presença em programas similares de requalificação profissional

Relativamente a parcerias com outros cursos, similares, de requalificação profissional, E2 e E4 só trabalham diretamente com o SWitCH e não recebem recursos de outras entidades.

"(...) a FBQ só tem mesmo a ligação com a Porto Tech Hub e com o SWitCH." - E2

"Não. (...) não temos necessariamente mais nenhum tipo de parceria com nenhuma organização." - E4

Já os entrevistados E1, E3 e E5 trabalham com outras entidades que desenvolvem atividades semelhantes ao SWitCH (como por exemplo, Acertar o Rumo e Academia de Código). Estes partilham da opinião que os recursos não são comparáveis, por se tratar de uma aprendizagem e um programa curricular bastante distintos.

"A formação é diferente, mas acaba por ser complementar. O Acertar o Rumo tem um programa formativo um pouco mais tradicional (...) no SWitCH têm uma postura de-... sabem um bocadinho de tudo, já ouviram falar de tudo." - E1

"mais do que uma diferença de qualidade, é uma diferença de temáticas que depois é impossível de comparar." - E3

4.4. DESAFIOS FUTUROS PARA A COMUNIDADE DE TI E PROGRAMA SWITCH

Conclui-se esta análise com a recolha das reflexões das empresas associadas e ex-alunos SWitCH sobre os desafios futuros para a comunidade de TI e para o programa SWitCH. Este subcapítulo será dividido em duas secções: Melhorias propostas e Novas ações, e recomendações.

4.4.1. Melhorias propostas e novas ações

Analisando todos os entrevistados, podemos formar seis grandes grupos de melhorias e novas ações a implementar.

As empresas entrevistadas E1 e E3 focam na importância de serem desenvolvidas novas especializações, mais detalhadas e específicas às necessidades das empresas. Ambas sugeriram a criação e desenvolvimento de um curso SWitCH especializado em *Quality Assurance*, reconhecendo neste tema uma maior necessidade de recursos humanos e falta de formação existente no mercado.

"eu acho que de facto uma carreira em quality assurance é bem-vinda, ou seja, uma especialização adicional." - E1

"(...) e fazemos aqui um curso mais direcionado para QA." - E3

A melhoria da comunicação do curso com feedback de alunos e ex-alunos que frequentaram o SWitCH é destacado pela empresa E2 e pelo ex-aluno A1. Esta melhoria / mudança na comunicação é partilhada como sendo fundamental para os interessados e futuros participantes perceberem o que é o SWitCH por parte de quem lá está ou já frequentou o curso.

"se calhar, dar mais este feedback, de alunos antigos, pode ajudar as pessoas que estão neste momento a fazer o curso." – A1

"(...) recolher histórias e feedback de pessoas que já concluíram o curso ou até estão a fazê-lo." - E2

E3 e A3 defendem que os projetos de final de curso deveriam ser promovidos e sugeridos pelas empresas, e não pela instituição do ensino, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP). Neste caso, esta solução iria aumentar o interesse das empresas no programa e prepararia melhor os alunos para o mercado de trabalho, pois estariam a procurar uma solução para um problema real.

"os projetos desenvolvidos pelos alunos pudessem ser projetos propostos pelas empresas (...)" – E3

"(...) focar sempre em projetos realistas (...) e criar projetos que depois possam ter interesse até para as empresas onde os alunos vão ser inseridos, (...) projetos se calhar mais concretos, coisas mais bem definidas e não tão gerais." - A3

Já as empresas E4, E5 e E1 sugerem algumas modificações na forma como o SWitCH está organizado e concebido, ou seja, que exista um maior contacto entre empresas e PTH para que esta consiga perceber melhor as necessidades dos associados. Uma das sugestões passa por desenvolver um modelo de seriação de estágios que agrade a todas as empresas, contudo, foi reconhecido pela empresa E5 que isso é extremamente difícil de conceber, mas necessário. Outra sugestão passaria por aumentar a abrangência geográfica do programa SWitCH para outras zonas do país, alargando assim a sua "jurisdição", conseguindo chegar a mais pessoas, o que resultará em mais recursos humanos qualificados para as empresas.

4.4.2. Recomendação do SWitCH

Todos os entrevistados se apresentam em unanimidade quando respondem que recomendariam a 100% o curso SWitCH, seja a outras empresas e/ou a conhecidos.

A principal razão subjacente a este fenómeno resume-se ao excelente trabalho que a PTH tem desenvolvido, em parceria com o ISEP, instituição credível na produção de talento e recursos para o mercado nacional e internacional.

"(...) recomendaria o SWitCH a empresas e a parceiros sem dúvida alguma." - E2

"Aconselharíamos sem sobra de dúvida o SWitCH pela experiência que temos tido. Os candidatos têm correspondido totalmente às nossas expectativas." - E3

" Sim, recomendava claramente. Quer dizer, podia não recomendar para não ter mais concorrência." - E5

"Aconselho (...) uma das pessoas que está no SWitCH agora (...) foi ao SWitCH por indicação minha. Aconselho! Várias vezes!" - A1

"(...) recomendo sempre, porque senti que para mim foi uma experiência muito positiva. Já recomendei, tenho agora lá uma amiga minha (...)" - A2

"eu aconselho o SWitCH literalmente a qualquer pessoa que que eu saiba que realmente quer mudar de carreira (...)." – A3

5. CONCLUSÕES

No presente capítulo iremos começar por dar resposta aos objetivos específicos da investigação, colocados inicialmente. De seguida, aproveitamos para tecer algumas considerações provenientes dos resultados obtidos. E, suplantado este ponto, concluiremos com as contribuições do estudo, recomendações e limitações.

5.1. RESPOSTA AOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral deste relatório foi compreender o impacto do programa SWitCH, nas empresas associadas, enquanto estratégia de *Employer Branding*.

Por sua vez, os objetivos específicos passaram por, não só enquadrar o programa SWitCH, enquanto estratégia de *Employer Branding*, como por entender a importância e a perceção relativamente ao mesmo (Empresas associadas vs Alunos), analisando-o face a outras iniciativas de requalificação profissional.

5.1.1. Objetivo Específico 1 – O programa SWitCH enquanto estratégia de EB

Podemos concluir que as práticas de EB são reconhecidas como fundamentais para as empresas, quer no mundo tecnológico, quer noutros setores referenciados. Deste modo, o EB é reconhecido como sendo indispensável para a sobrevivência de uma empresa e para a sua afirmação no mercado.

Em suma, o SWitCH é reconhecido como uma estratégia de EB indireta, porquanto foi concebida pela PTH para terceiros e não para si mesma. O objetivo deste programa é fornecer recursos humanos às empresas associadas, numa área em que a escassez de talento é cada vez mais significativa, tornando-se, desta forma, numa estratégia de atração eficaz.

5.1.2. Objetivo Específico 2 – A importância e percepção relativamente ao SWitCH (Empresas associadas vs Alunos)

Na perspetiva das empresas, o SWitCH assume-se como extremamente relevante e importante na realidade do setor, onde, mais uma vez, não existem profissionais suficientes para suprir as suas necessidades. Destarte, o SWitCH tem aumentado a sua importância edição após edição, crescendo exponencialmente, aliado a uma necessidade premente de recursos.

Os recursos provenientes do SWitCH são avaliados como sendo de qualidade, possuindo todas as bases necessárias para possibilitar um ingresso no mercado de trabalho com sucesso. Importa referir que os momentos de estágio nas empresas são fundamentais no processo de aprendizagem destes alunos, visto que necessitam de ser moldados consoante as tecnologias apresentadas em cada uma destas empresas, sendo nesses contextos que os conhecimentos são aplicados.

Relativamente ao programa curricular, este pode e deve ser adaptado consoante as necessidades das empresas e dos alunos, uma reflexão que deve ser feita em cada edição, respondendo à evolução do setor e às necessidades das empresas associadas. Deste modo, podemos concluir que existe uma forte lacuna relativamente ao *frontend*, sustentada por alunos e pelas empresas.

A organização do curso é um ponto de discórdia entre estes intervenientes, pois se, por um lado, isto é, pelas empresas, a organização do SWitCH não revela qualquer problema, por outro, para os alunos, o mesmo não pode ser dito. Saliente-se que os alunos defendem que são necessárias algumas mudanças relativamente à seriação dos estágios e ao controlo das suas expectativas, sendo que o aumento do número de alunos por cada turma, pode e vai afetar a qualidade dos recursos humanos que são formados.

Concluimos também que a duração definida inicialmente para o curso SWitCH é alvo de consenso entre empresas e alunos, pelo que os nove meses de estágio e um ano letivo de aulas se apresentam como ideais.

Na perspetiva das empresas não foi detetada qualquer falha na mensagem transmitida pela PTH relativamente ao SWitCH. Porém, os alunos revelaram que a comunicação poderá e deverá ser melhor trabalhada, fazendo referência ao esforço e tempo que serão necessários para concluir este curso.

5.1.3. Objetivo Específico 3 – O SWitCH face a outras iniciativas de requalificação profissional em TI

Relativamente a este capítulo podemos concluir que não existe comparação estruturada entre o SWitCH e outros cursos de requalificação profissional identificados.

Estes recursos não são comparáveis, por se tratar de aprendizagens e programas curriculares bastante distintos.

Desta forma, o SWitCH apresenta-se como um curso multidisciplinar, amplo e geral, cujo objetivo é fornecer as bases de desenvolvimento de software necessárias para o ingresso no mercado de trabalho em empresas de TI.

Por sua vez, os restantes cursos revelam-se mais específicos, menos amplos e mais focados em uma ou duas linguagens de programação. Neste sentido, não são comparáveis ao SWitCH nem à sua essência e/ou objetivos.

5.2. RECOMENDAÇÕES FUTURAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No seguimento da análise das entrevistas concluímos que, apesar do SWitCH ser um programa bastante completo, e bem estruturado na sua globalidade, existem sempre formas de o desenvolver e melhorar.

Destarte, neste capítulo iremos apresentar algumas propostas de melhorias que podem complementar o referido programa, assim como novas ações que sejam relevantes para as empresas associadas e para o setor tecnológico no geral.

Ademais, e ainda neste capítulo, serão descritas e analisadas as principais limitações deste estudo.

Melhorar o acompanhamento individual dos alunos é um tema de especial importância quando falamos do SWitCH, porquanto está diretamente ligado à performance dos mesmos. Deste modo, numa primeira fase, este acompanhamento terá de partir da PTH e, numa segunda fase, do ISEP e dos seus professores. Com efeito, urge a necessidade de intensificar o alinhamento entre os intervenientes do SWitCH, com o principal objetivo de um acompanhamento mais estruturado, próximo e faseado dos alunos, para que estes não se sintam isolados e desamparados.

Refira-se, ainda, que para finalizar o ano letivo, e antes de ingressarem no estágio nas empresas associadas, os alunos terão que apresentar um projeto final (que vem sendo desenvolvido ao longo do ano). A temática deste projeto, atualmente, é definida pelos docentes do ISEP, contudo, e com o objetivo de enquadrar, mais rapidamente, os alunos no mercado de trabalho, parece-nos lógico que as empresas tenham “uma palavra a dizer”. Sucede que, ao não existir uma participação ativa, das empresas associadas, na sua definição, estes projetos são considerados gerais e pouco orientados ao mercado de trabalho, pelo que seria benéfico para os alunos trabalharem num projeto real, orientado para o setor, sendo este sugerido pelas referidas empresas.

Deste modo, é patente a necessidade de possibilitar às empresas ter um papel mais ativo durante todo o programa, exprimindo as suas opiniões, ideias e propostas de melhoria em reuniões organizadas, e realizadas antes e depois de cada edição.

Relativamente ao programa curricular do SWitCH, este deverá ser adaptado tanto às necessidades dos alunos como das empresas associadas da PTH. Ao analisar as entrevistas, concluímos que existe uma lacuna no programa curricular relativamente a *frontend*. Neste sentido, torna-se premente corrigir esta omissão no SWitCH, identificada tanto por empresas como pelos ex-alunos.

Tendo em conta a atualidade do setor tecnológico, e a escassez de talento verificada a nível mundial, são necessários mais programas “SWitCH’s” para suprir todas as necessidades das empresas. Assim sendo, surge a oportunidade da criação de um programa / curso adicional, não tão geral como o SWitCH, mas mais específico e direcionado a uma temática tecnológica ou linguagem de programação. Depois de consultados os dados retirados das entrevistas efetuadas, chegámos à conclusão de que a temática mais solicitada entre as empresas é a de *Quality Assurance*.

Neste sentido, e em concomitância com o exposto, sugere-se a criação e o desenvolvimento de um programa especializado em *Quality Assurance*, em parceria com o ISEP. Os moldes em que este programa venha a desenvolver-se serão semelhantes aos do SWitCH, sendo que o período letivo será de 2 semestres (equivalente a 1 ano) e o período de estágio, numa das empresas associadas da PTH, se manterá nos 9 meses.

Tendo em consideração a realidade do setor tecnológico, podemos concluir que é urgente inovar quando nos referimos à atração e retenção de colaboradores. Para

existir realmente uma diferenciação percebida pelos colaboradores, as empresas devem primar por estratégias e atividades diferentes, que permitam, por um lado atrair e impressionar um novo colaborador, bem como, reter e estimar os colaboradores atuais. Tendo em consideração as entrevistas realizadas, todas as empresas apresentaram estratégias idênticas, como por exemplo, a presença em redes sociais (especialmente no *LinkedIn*), contacto próximo com universidades e politécnicos e presença em feiras e eventos, o que revela alguma homogeneidade no tipo de abordagem pelas empresas. Contudo, somente duas empresas defenderam a importância que os programas de referência assumiam no seu processo de recrutamento.

Os programas de referência ou *referrals*, funcionam como uma indicação interna de um colaborador atual, de um amigo, familiar e/ou conhecido, à equipa de recrutamento da empresa. Este tipo de estratégia é particularmente interessante pois coloca o colaborador no papel de embaixador da empresa. Se adicionarmos algum tipo de benefício (monetário ou não monetário) a estes programas de referência, o objetivo de recrutamento ficará automaticamente muito mais fácil. Neste sentido, a atração de novos colaboradores deixaria de ser algo somente para a equipa de recrutamento, e passaria a ser um objetivo comum a toda a organização, devidamente recompensado, dada a complexidade e escassez de recursos humanos em Portugal.

As empresas têm que atuar tanto online como offline, interna e externamente, fazendo uma abordagem a 360°, apelando a todas as dimensões.

Tendo por base a revisão de literatura e as entrevistas efetuadas, chegou-se à conclusão que, para continuarem competitivas em atrair e reter colaboradores, todas as empresas precisam de respeitar e ter em atenção determinadas ações e estratégias, que se revelam fundamentais. Neste sentido, é fulcral existir uma cultura de flexibilidade incorporada na empresa, uma forte cultura de feedback, com vista à colaboração e à obtenção de melhores resultados, e valorização dos projetos da empresa, ou seja, projetos que tenham impacto na sociedade são cada vez mais fundamentais para atrair novos e reter atuais colaboradores. Com isto, estes passam a embaixadores da empresa, ficando mais envolvidos em todos os processos da mesma. Por último, importa também referir a importância das políticas de *work-life balance* para os colaboradores das empresas tecnológicas. Revela-se cada vez

mais importante respeitar este conceito, que procura encontrar um equilíbrio saudável entre trabalho, vida pessoal e atividades de lazer.

Finalizadas e ultrapassadas, as recomendações e ações sugeridas, apresentam-se agora as limitações do estudo. Conseguimos identificar que a principal limitação deste estudo foi a dimensão da amostra, sendo entrevistadas 5 das 32 empresas associadas da PTH, 3 profissionais de EB de diferentes setores e 3 ex-alunos do SWitCH.

Desta feita, com uma amostra mais densa, e com maior representatividade de empresas, profissionais de EB e ex-alunos, o resultado final seria, certamente, mais consolidado.

Em todo o caso, e independentemente desta limitação, com a amostra atual, os resultados obtidos já permitiram recolher informação extremamente relevante, bem como propostas de melhoria e ações a desenvolver.

Por fim, salienta-se que a última limitação será a não participação de atuais alunos do SWitCH neste trabalho, sendo só possível a inclusão de ex-alunos de edições anteriores. Inicialmente a amostra incluía a possibilidade de entrevistar alunos atuais do programa, no entanto, apuramos que ou o pedido para participação foi recusado ou não foi obtida qualquer resposta, o que, sem dúvida, dificultou a tarefa proposta.

5.3. REFLEXÕES FINAIS

Após a finalização deste relatório é essencial realçar algumas das conclusões que foram retiradas ao longo de toda a realização do mesmo. Em primeiro lugar, destaca-se o facto deste projeto se ter demonstrado bastante construtivo e dos objetivos traçados inicialmente terem sido atingidos na sua totalidade.

Tendo em conta o objetivo geral deste estudo, foi perceptível o impacto que o programa SWitCH tem nos alunos e nas empresas, bem como o valor que lhe é atribuído por parte de quem o frequenta e o fomenta. Assim, conclui-se que o programa SWitCH revela-se de extrema importância, pois é através dele que as empresas recrutam anualmente cerca de 60 colaboradores talentosos, para futuramente pertencerem aos seus quadros. Deste modo, o ponto forte do programa passa pela atração anual de jovens graduados de alto valor e potencial, que

poderão renovar os quadros das empresas associadas e que oferecem mais-valias para todas áreas do IT.

É de salientar que, a ligação ao ISEP e o trabalho da PTH lhe conferem um enorme rigor, nas diferentes etapas às quais cada candidato é submetido durante os processos de recrutamento e seleção.

Considerando a perspetiva dos alunos depreende-se que o respetivo programa tem um papel significativo na sua formação, uma vez que oferece a possibilidade de estagiar em empresas relevantes permitindo assim aprofundar e desenvolver novas competências.

A continuidade dos alunos nas empresas após o estágio sustenta que o programa é capaz de atrair talento e as empresas conseguem, depois, retê-lo e, por isso, avaliam positivamente o esforço e o trabalho da PTH, muitas vezes propondo alterações e modificações e dando exemplos de como poderiam tornar o SWitCH ainda mais atrativo. Aos alunos, permite que estes encontrem um emprego qualificado depois de um percurso, na sua maioria, menos positivo e marcado pelo desemprego e/ou instabilidade laboral.

Este relatório representa um contributo bastante positivo para a PTH, e a todos os envolvidos no programa SWitCH, pois permite avaliar os “dois lados da moeda”, as empresas associadas da PTH e os alunos que frequentam o curso. A análise desta informação e respetivas conclusões, servirão para a PTH melhorar o SWitCH no seu todo, corrigindo e modificando certos pontos acima mencionados, bem como desenvolver e realizar novas ações, com vista ao desenvolvimento do programa e da Associação, e também ao melhor aproveitamento dos alunos e empresas associadas relativamente ao SWitCH. Pela primeira vez, realizou-se um levantamento criterioso de informação, através de entrevistas, que permitiu atribuir voz a algumas empresas, recolhendo as suas opiniões relativas ao programa.

Neste sentido, importa referir que, para além da PTH, este estudo é altamente relevante para todas as empresas tecnológicas, associadas e não associadas da PTH, pois permite perceber e analisar a capacidade e importância do SWitCH como estratégia de atração de colaboradores e também, refletir sobre a atualidade do setor, tendo em consideração as estratégias de EB praticadas por empresas do mesmo e de outros setores de atividade. A análise deste relatório irá permitir a todas as empresas compreender a necessidade de inovar para atrair e reter, bem como perceber que existem diferentes formas a explorar para captar novos colaboradores.

Em suma, é de realçar a importância do presente trabalho a nível pessoal, tendo este contribuído para o desenvolvimento de conceitos anteriormente apreendidos, capacidades de pesquisa e sentido crítico, bem como para o aperfeiçoamento de competências ao nível do planeamento, estruturação e conceção de relatório académico. Permitiu, além disso, estabelecer um primeiro contacto direto com o mundo empresarial, que permitirá propor alterações na próxima edição. Ainda, e sendo o mais importante, promoveu o meu crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business, 21*(1), 27–38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management, 4*(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding 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>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand - Bringing the best of brand management to People at work*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Bell, J. (2008). *Como Realizar um Projeto de Investigação - Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação* (4ª edição). Gradiva Publicações.
- Bellou, V., Rigopoulou, I., & Kehagias, J. (2015). Employer of choice: does gender matter? *Gender in Management, 30*(8), 613–634. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2015-0004>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bodderas, M., Cachelin, J. L., Maas, P., & Schlager, T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing, 25*(7), 497–508. <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>

- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management, 9*(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J. L., & Kim, M. S. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross Cultural Management, 10*(2), 137–151. <https://doi.org/10.1177/1470595810370890>
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 12*(2), 119.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology, 13*(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Almedina.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches* (3rd Editio). SAGE Publications.
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management, 36*(2), 230–240. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.013>
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional, 21*(1), 82–89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images

- and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239.
<https://doi.org/10.2307/2393235>
- Employer Brand matters - building, executing and measuring employer branding success.* (2019).
- Employer brand research 2020 - report Portugal.* (2020).
<https://www.randstad.pt/employer-brand-research-2020/>
- Ferreira, P. (2018). Employer brand building from the inside-out: How employer values contribute to employee engagement. *Research Advancements in National and Global Business Theory and Practice*, 482–496.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791603>
- Joo, B. K. B., & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), 228–257.
<https://doi.org/10.1177/1534484306287515>
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 04(05), 261–268.
<https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education, Inc.
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178–188.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1144425>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104.
<https://doi.org/10.1108/03090591211192647>

- Lievens, F. (2017). Organizational image / reputation. *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 2nd Edition*. <https://doi.org/10.4135/9781483386874>
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management, 18*(SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- 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>
- Mertens, D. M. (1998). *Research Methods in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative & qualitative approaches*. SAGE Publications.
- Miles, S., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing, 65–87*. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1300/J366v03n02_05
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management, 16*(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Mosley, R. (2015). *CEO's need to pay attention to Employer Branding*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management, 15*(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Pawar, A. (2020). Prognostic Model for Employer Brand, Talent Attraction, and Employee Retention Through Employee Value Proposition. *Journal of Applied Management and Investments, 9*(3), 133–152.

- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53–67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Ramlall, S. (2003). Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. *Applied HRM Research*, 8(2), 63–72.
- Reis, T. A., Dos Reis Brugnerotto, T., Sevilha, I. C., Cremonesi, G. O. G., & Oswaldo, Y. C. (2018). Endomarketing, leadership and communication: Reflections in the organization. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(1), 128–138. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>
- Santos, V. R., Monteiro, B., Martinho, F., dos Reis, I. P., & Sousa, M. J. (2019). Employer branding: The power of attraction in the EB group. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 118–129. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.12>
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173.
- Tomé, J. (2020). *Talento precisa-se. 57% das empresas nacionais tem escassez (e número cresceu 11%)*. <https://insider.dn.pt/em-rede/talento-precisa-se-maioria-das-empresas-tem-falta-de-talento-qualificado-e-numero-esta-a-crescer/24227/>
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40–63. <https://doi.org/10.1108/09564239510078849>
- Veloso, I. (2018). *Qual é o seu Employer Brand? O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas*. Conjuntura Actual Editora.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Editio). SAGE Publications.

ANEXOS

Anexo I – Guião de entrevista às Empresas Associadas

Objetivos	Questões	Autores-chave
O programa SWitCH enquanto estratégia de EB / Reflexões sobre a importância do EB	1. Na sua opinião, quão importantes são as práticas de EB para as empresas tecnológicas tendo em consideração a realidade atual do setor? Exponha as suas ideias.	Backhaus e Tikoo (2004)
	2. Que estratégias são utilizadas pela sua empresa para a atração e retenção de colaboradores?	Ambler e Barrow (1996)
	3. Dessas estratégias, quais são as mais eficazes / Que demonstram uma resposta mais positiva?	Backhaus (2016)
A importância e perceção relativamente ao SWitCH (Empresas associadas vs Alunos)	4. Há quantos anos fazem parte da PTH?	Bodderas, Chachelin, Maas e Schlager (2011)
	5. Há quantas edições participam no programa SWitCH?	

	6. Qual é a importância do SWitCH para a empresa em termos de atração de novos colaboradores?	
	7. Anualmente qual é, em média, a % de alunos SWitCH que são integrados nas equipas?	
	8. Poderia, por favor, avaliar estes parâmetros relativamente ao SWitCH?	
	<p>a) Qualidade dos recursos (alunos) - soft skills; hard skills; adaptabilidade à equipa, cultura, etc. Os alunos quando ingressam nas empresas, estão preparados para o mercado de trabalho?</p>	
	<p>b) Programa lecionado O programa curricular (o que os alunos aprendem no programa) é o mais acertado para as necessidades das empresas? Se sim ou não, acrescentariam ou retirariam algum tema?</p>	Ahmad, Khan e Haque (2020)
	<p>c) Organização do curso O programa está bem organizado? Os conteúdos demonstram coerência? O que mudava neste aspeto?</p>	
	<p>d) Duração A duração atual do curso (1 ano letivo + 9 meses estágio) é a ideal? Se não, porquê? A mensagem que é passada pela PTH corresponde ao que é percecionado pela empresa? (Se não, porquê?)</p>	
	9. A mensagem que é passada pela PTH corresponde ao que é percecionado pela empresa? (Se não, porquê?) Existe um gap entre o mensageiro e o recetor? Exponha as suas opiniões.	

O SWitCH face a outras iniciativas de requalificação profissional em TI	10. Estão presentes em mais algum programa de requalificação (p ex. Acertar o Rumo, Academia de Código, etc.)? Se não, gostariam de estar? Já procuraram algo nesse sentido?	Kossivi, Xu e Kalgora (2016)
	11. Relativamente ao SWitCH, pode fazer uma breve comparação entre a qualidade e quantidade de recursos que recebem anualmente destes programas?	Cloutier, Felusiak, Hill e Pemberton Jones (2015)
	12. Tendo em conta tudo o que abordado anteriormente, teriam alguma sugestão de melhoramento para o programa SWitCH? Quais? Em que é que o SWitCH pode ser melhorado?	Ahmad, Khan e Haque (2020)
	13. Aconselhavam o SWitCH a outras empresas e/ou parceiros? Porquê?	

Anexo II – Guião de entrevista aos Profissionais de EB

Objetivos	Questões
<p>O programa SWitCH enquanto estratégia de EB / Reflexões sobre a importância do EB</p>	<p>1- Na sua opinião, quão importantes são as práticas de EB para as empresas? Exponha as suas ideias.</p>
	<p>2- Qual é a importância que a sua empresa dá ao EB?</p>
	<p>3- Que estratégias são utilizadas pela sua empresa para a atração e retenção de colaboradores?</p>
	<p>4- Dessas estratégias, quais são as mais eficazes / Quais demonstram uma resposta mais positiva?</p>
	<p>5- Quais são as maiores dificuldades e desafios sentidos na atração e retenção de colaboradores?</p>

Anexo III – Guião de entrevista aos ex-alunos do SWitCH

Objetivos	Questões
<p>A importância e perceção relativamente ao SWitCH (Empresas associadas vs Alunos)</p>	<p>1. Poderia, por favor, avaliar estes parâmetros relativamente ao SWitCH?</p>
	<p>a) Qualidade dos recursos (alunos) - soft skills; hard skills; adaptabilidade à equipa, cultura, etc. Os alunos quando ingressam nas empresas, estão preparados para o mercado de trabalho?</p>
	<p>b) Programa lecionado</p>
	<p>O programa curricular (o que os alunos aprendem no programa) é o mais acertado para as necessidades das empresas? Se sim ou não, acrescentariam ou retirariam algum tema?</p>
	<p>c) Organização do curso</p>
	<p>O programa está bem organizado? Os conteúdos demonstram coerência? O que mudava neste aspeto?</p>
	<p>d) Duração</p>
<p>O SWitCH face a outras iniciativas de requalificação profissional em TI</p>	<p>A duração atual do curso (1 ano letivo + 9 meses estágio) é a ideal? Se não, porquê? A mensagem que é passada pela PTH corresponde ao que é percecionado pela empresa? (Se não, porquê?)</p>
	<p>2. A mensagem que é passada pela PTH corresponde ao que é percecionado pela empresa? (Se não, porquê?) Existe um gap entre o mensageiro e o receptor? Exponha as suas opiniões.</p>
	<p>3. Tendo em conta tudo o que abordado anteriormente, teriam alguma sugestão de melhoramento para o programa SWitCH? Quais? Em que é que o SWitCH pode ser melhorado?</p>
	<p>4. Aconselhavam o SWitCH a outras empresas e/ou parceiros? Porquê?</p>

Anexo IV – Categorias e subcategorias de análise

Categorias	Subcategorias
Reflexões sobre a importância do EB	Considerações sobre EB no setor tecnológico
	Estratégias de EB
	Eficácia das estratégias
Importância do programa SWitCH e mecanismos de atração	Longevidade de participação
	Importância do SWitCH
	Qualidade dos recursos
	Programa curricular
	Organização do curso
	Duração do programa
	Gap na mensagem
	Presença em + programas de requalificação
Desafios futuros para a comunidade TI e programa SWitCH	Melhorias propostas e novas ações
	Recomendação do SWitCH a outras entidades e empresas

Anexo V – Acesso às transcrições das entrevistas efetuadas

<https://drive.google.com/drive/folders/1G6aqlGqglQg82JufwwmxsKft3av99N9?usp=sharing>