

Nesta pesquisa nós estamos tentando entender o turnover (Rotatividade) nas empresas, por quais motivos profissionais deixam seus postos de trabalho.

Nós estamos entrevistando vários CEOs para melhor entender o *turnover*.

Obrigado por aceitar participar deste estudo. O nosso objetivo é ter uma boa conversa com você.

Pesquisador: A sua organização oferece treinamento para os recém chegados, mentoria, e acompanhamento? Se sim, de qual forma é realizado? Por quanto tempo? Você acha que isso contribui para a diminuição da rotatividade? Por quê?

C3: A resposta é sim. Nós temos um programa, que é um programa de trainings, que atrai um conjunto de... ou busca atrair profissionais juniors, devs em geral, para... que estão fazendo aí, graduação em diversos cursos ligados a tecnologia, mas em particular para a questão dos desenvolvedores a gente faz um ciclo, um ciclo contínuo de atração profissionais onde a gente, de tempos em tempos a cada seis meses, agora já é pouco, a gente está começando a evoluir para um programa trimestral de atração, junto com um treinamento base, a escolha do profissional a partir desse treinamento junto com uma avaliação, e aí mais três meses de, do que a gente chama do programa até a incorporação indefinitivo do profissional em projetos nossos de mercado. Então o ciclo leva entre três a seis meses, e ele passa a ser contínuo pela necessidade de atração, e incorporação e quem sabe retenção. Começa na base e a gente vai evoluindo na carreira. A gente tem um segundo programa, que é um programa de aceleração de plenos para seniors, que esse programa está começando.

Pesquisador: A sua organização está sempre atualizada com novas tecnologias? Pode nos contar como funciona na sua organização? Se sim, quando isso ocorre toda a equipe passa por um treinamento, e como são realizados?

C3: Sim, porque a gente atende o mercado em geral, a gente diferentes setores da indústria, o setor financeiro está sempre, é, desafiando a gente em termos de atualização tecnológica, varejo, bens de consumo que passou a desafiar mais recentemente em função da digitalização deste setor, e o setor público que menos desafios técnicos, mas é o inverso, normalmente a gente provoca às empresas, o setor público geral: governos, empresas públicas a evoluírem. Então, a gente precisa estar ali, na borda, na fronteira tecnológica. A gente não antecipa necessariamente, isso porque somos um tech partners, então a gente atua hoje como um digital, buscando sim, se antecipar, mas não necessariamente muito além da fronteira tecnológica. E quando a gente, principalmente por conta do setor financeiro que é mais acelerado, em funções de bancos, empresas desse setor mesmo de pagamento, seguradoras e tal... demanda para a gente essas especializações, a gente está formando turmas, é, para atualização contínua, é, exemplos clássicos o mundo mobile, né? O mundo dos canais digitais, a mobilidade, onde o fronte está sempre ali desafiado, né? Se vai usar um frame, tipo: react, ou flutter, ou vai ser open. E agora a gente está com muitos sabores né? Essa coisa também do dev, né? Não é mais o front, é o back, é o full stack, e quando é o fronte tem essas características IOS, Android, é ou não framework. Então, isso tudo tem nos desafiado continuamente. As turmas elas são normalmente, a capacitação

digamos assim, a formação ela está orientada a demanda de mercado, tá? A gente busca ser mais proativo, mas muitas vezes a gente é reativo, na demanda do cliente.

Pesquisador: A sua organização oferece incentivos para os profissionais? Se sim, você poderia falar um pouco, quais, e de qual forma são concedidos? Por quanto tempo? Você acha que isso contribui para a diminuição da rotatividade? Por quê?

C3: É, veja. É... sim, só que a gente está em constante ajuste nessa coisa do incentivo. A gente tem uma... no ponto de vista, por exemplo dá, quando a gente atrai lá o programa de trainings, os jovens para ingressar na carreira de dev, a gente no primeiro momento contribui com uma ajuda de custo antes da contratação definitiva. No caso da aceleração de pleno para sênior, quando a gente trás os sêniore para um programa mais estruturado, a gente está começando a experimentar o conceito de bolsa ou residência alinhado com universidades, para que o sênior faça parte de um programa formal de academia, mas com orientação com a visão profissional, então a gente contribui com o sênior, e o pleno, por exemplo, a gente às vezes, ou está começando a discutir esse programa, ou implementar a primeira turma, a gente libera ou vai liberar a carga horária desses plenos para participar de projetos, que podem ser produtos da Solutis, e aí, há um casamento de interesse do sênior que está participando de um programa acadêmico com o interesse do pleno de, é, de participar de um projeto, cujo o resultado pode ser um produto. Além disso, a gente também estuda a partir do ano que vem a ter um incentivo de longo prazo para profissionais chaves, que no caso a Solutis, seria uma espécie de Solutis Options, onde a gente consegue atrelar a um indicador de crescimento ou de resultados da companhia, bônus futuro, uma opção futura, é, de ganho financeiro. E aí, é uma visão mais aberta, não é tanto de formação, e mais de retenção.

Pesquisador: No seu ponto de vista, no geral, há uma boa comunicação e relacionamento entre profissionais e gerentes na organização? Você acha que esse fator contribui para a rotatividade? Por quê?

C3: Normalmente um gerente ou líder ruim é a principal causa de... saída do profissional. Ruim que eu digo, que não tem uma preocupação com a comunicação, com promover a diversidade, praticar a transparência, é, são alguns valores nossos né? Da Solutis, Solutis Way, focar no aprimoramento do profissional, é... orientado a formação deles, consequentemente, mas isso foi historicamente o principal fator de saída. Hoje não é mais, viu Paulo. Hoje o principal fator de saída não se o profissional está feliz ou não com seu líder, ou com a empresa, é o interesse em viver experiências novas, porque acabaram as fronteiras por conta do remoto, do modelo remoto de trabalho, a gente chama isso de Solutis Anywhere, mas isso funciona bem para a gente, mas funciona bem também contra a gente, porque o profissional, principalmente aqueles que tinham muitos anos de empresa já saem da cia interessados em viver uma experiência nova lá fora e quem sabe voltar, né? Então fica aquela história: não estou saindo porque não tô insatisfeito, ou porque o salário ou benefício não é o melhor, mas é porque eu quero ter uma experiência diferente, e essa experiência se dar no Brasil ou fora atuando a partir do local de residência do profissional hoje em dia. A gente tem sede em Salvador, e tem muitos profissionais que continuam atuando a partir de Salvador, atendendo a Solutis em qualquer lugar. A Solutis Anywhere ou outras empresas quando ele sai, a partir de Salvador.

Pesquisador: No seu ponto de vista, os profissionais estão comprometidos com a organização? Se sim, de qual maneira isso é percebido? Você acha que a falta de comprometimento organizacional pode levar o profissional a deixar a organização? Por quê?

C03: Sem dúvida, não dá para dizer que cem por cento do quadro é comprometido, a gente consegue medir isso nas nossas... a gente tem um programa trimestral que chama jornada Solutis é, onde a gente faz sprints trimestrais para avaliar e ter o feedback, né? A gente avalia, mede a temperatura do profissional quão satisfeito, comprometido, engajado ele tá, e normalmente é um feedback de mão dupla, é... como um todo... estatisticamente a gente sabe que tem profissionais que estão mais e outros menos engajados. A gente tem um programa que citei há pouco, Solutis Way, que reforça a cultura da Cia. O propósito da Solutis é impactar pessoas, clientes e sociedade, porque somos apaixonados por tecnologia, e um conjunto de valores que é o que cria o senso de pertencimento, mas em geral os profissionais mesmo comprometidos eventualmente tomam a decisão de sair como eu comentei da Cia porque querem, ou ganhar mais ou viver experiências, ou/é melhor ou nova né? E essa experiência às vezes não é conhecida, é mais aquela ilusão, aquela fantasia de que... eu tenho chance de atender por exemplo: outras, ou conhecer novas tecnologia que é um fator em geral de saída hoje dos nossos profissionais principalmente na área de desenvolvimento, quando ele não está, quando ele está interessado em conhecer uma tecnologia nova e não está praticando essa tecnologia na nossa empresa, por exemplo.

Pesquisador: Na sua organização, os funcionários fazem muito trabalho extra? Com que frequência e em quais ocasiões? Acha que isso tem gerado uma carga de trabalho excessiva nos profissionais? Existe algum tipo de acompanhamento para que profissionais não cheguem ao estágio de exaustão? Se sim, de que forma é feito esse acompanhamento?

C3: O papel do líder é fundamental, o líder direto. A gente tem um programa de saúde bem estar para reforçar o conceito de... é... busca por uma melhor qualidade de vida no trabalho. Mas com muita frequência sim, trabalham além da conta e isso é um desafio contínuo, a área de pessoa acompanha, mas ela não é a principal área, responsável por monitorar e acompanhar é a própria liderança. Um dos nossos valores é foco em pessoas, é o valor número um dos nove que a gente tem, e junto com o programa de saúde e bem estar a gente tenta controlar, né? Ou acompanhar, a palavra controle não é mais a... a essência desse trabalho é, deixou de ter a filosofia do comando e controle, a gente entende que a uma certa autonomia nessa cerimônia, vamos dizer assim: a gente acompanha como é que está a evolução dos nossos profissionais, principalmente no conceito ágil, mas o desafio de trabalhar além, né? Existe e acontece, principalmente pelas demandas dos clientes e pela falta de mão de obra. Então muitos dos nossos profissionais trabalham além da conta para suprir a ausência de mão de obra, de profissionais para os projetos que a gente tem. A gente tem, para você ter ideia Paulo, nesse momento a gente tem cem vagas número redondo, cem vagas de profissionais do mundo de desenvolvimento em aberto, que a gente não consegue preencher, se a gente preenchesse... nós temos oitocentos profissionais na Cia, a gente tem cem vagas e a gente está todos os dias buscando profissionais.

Pesquisador: Tendo em vista a alta demanda pelos profissionais de TI, quais estratégias são utilizadas para reter profissionais na sua organização? Poderia nos contar um pouco de qual forma está sendo feito? Como estão lidando com essa situação?

C3: São três aspectos na estratégia, um é estar com a nossa jornada contínua de escuta, né? Que a gente chama da jornada do Soluter, como a gente chama o profissional da saúde, a gente chama de Soluter. Então a gente faz o programa que é a sprinter do Solute trimestral para poder estar medindo, vamos dizer assim, mais claramente o interesse desse profissional por exemplo: em mudar de jornada, né? Ou pela insatisfação que ele tá onde ele está, ou ele quer mudar de carreira, ele está lá em uma área, quer é... às vezes não é nem carreira, às vezes é a vontade de trabalhar em outro tipo de tecnologia em diferentes projetos, etc e tal... para a gente não empossar o profissional. Então, ouvi-lo a cada três meses, isso é uma... contínuo na Cia. A gente fazia isso anualmente, estamos fazendo a cada três meses e a sensação que dá é que se a gente fizesse todo mês teria mais resultado, mas isso é muito custoso né? Fazer um programa estruturado, claro que o conceito do feedback da escuta deveria ser contínuo por parte do líder, então esse é o primeiro movimento. O segundo movimento, é decorrente do primeiro, a gente força, é que a partir do momento que a gente entende quais são as expectativas do Soluter, que a gente consiga atendê-los na medida da oportunidade. Então, gerar oportunidades para o Soluter, antes por exemplo, de contratar profissionais do mercado. Então, se eu tenho um profissional no projeto A, ele não está feliz, ele quer trabalhar em outra tecnologia, e tem o projeto B que era uma oportunidade para ele, a gente insiste na ideia da movimentação, obviamente de forma planejada, né? Então a gente é... as demandas fruto da jornada de avaliação dos Soluters que gera movimentação da Cia, e a gente está também como consequência dessa questão, a gente tem também um programa agora, acabou de criar já tem dois meses, uma área específica para cuidar da formação contínua dos profissionais, o que a gente chama do conceito de Solutis School, Solutis Academy, que a gente tem um líder olhando com competência de formação acadêmica, mas com o olhar também para o mercado para provocar esse...(fez gesto de rotação) e dar publicidade a esse programa de formação, para que os Soluters entendam que eles têm oportunidade também de, é... desde que tenha interesse e queiram, porque não adianta a gente forçar. Antigamente tinha aquele conceito: a empresa forma o profissional, não. O profissional hoje em dia a gente acredita que ele tem que ter, vamos dizer assim: a gestão da sua própria carreira. Então, são os três mecanismos, claro que tem um que é transversal a isso tudo que a gente tem que está pagando salários de mercado, né? Remuneração de mercado, se a gente ficar abaixo, a gente perde o profissional, se a gente quer ficar acima, a gente não consegue ser competitivo para atender nossos clientes. Então, a gente está sempre ali (gesto de nivelção), medindo a questão da remuneração.

Pesquisador: Na sua organização os profissionais têm autonomia para executar suas tarefas sem autorização prévia do gerente ou supervisor? Se sim, poderia falar um pouco quais são essas autonomias? Você acredita que a autonomia tem algum impacto na diminuição rotatividade de desenvolvedores? Por quê?

C3: Autonomia é um fator chave de retenção na nossa opinião hoje em dia, comando e controle deixou de ser a melhor forma de ter produtividade, só que autonomia na nossa empresa, não significa independência. Autonomia é cada profissional ter clareza da sua missão e através do que a gente chama de cerimônia periódica as dailys, weeklys, as

retrospectivas e tal, conseguir medir o resultado e corrigir o rumo, conforme for. Então no conceito de entrega de valor, né? O ágil é a filosofia principal, e ele é medido usando obviamente o método que trás para a gente essas oportunidades de cerimônias para medir resultados.

Pesquisador: No seu ponto de vista o salário é o principal fator para reter um profissional? Você utiliza essa estratégia, quando existe uma intenção do profissional de deixar a organização?

C3: Desde que o mercado existe é o principal fator, mas não é mais hoje o único fator. A gente usa estratégia, mas muitas vezes a gente usa, mas não consegue, porque ele não é mais o único fator. Os fatores hoje é... junto a remuneração são os interesses do profissional de conhecer e experimentar novas tecnologias, né? Está atualizado, ou viver novas experiências em empresas diferentes, não nem a questão da empresa, mas às vezes a ponta do cliente, ele quer atender diferentes empresas como clientes. Então às vezes o profissional sai, ou tem interesse em sair da Solutis tendo uma boa remuneração, trabalhando em uma tecnologia adequada, mas porque quer ter experiência em atender um cliente do varejo, de banco, etc e tal... que está na ponta lá do digital, e naquele momento não há oportunidade de ele migrar para aquele projeto na Solutis, aí ele prefere sair, e tem hoje muitas empresa que estão contratando diretamente não são tech partners, não são tech players como nós somos.

Pesquisador: Considerando tudo que você disse até então, poderia falar um pouco de quais fatores a mais, além dos mencionados acima, podem contribuir para a rotatividade dos profissionais. Você é livre para comentar qualquer coisa.

C3: Olha, para reter é, sem dúvida a cultura orientada a, o senso de pertencimento, é o que a gente chama do... para atrair employer brand, para ficar é o tal do EVP, são siglas bonitas lá em inglês, mas que a gente pode traduzir, quanto mais engajado nesse sentido parte real valorizado da Cia, mas a gente consegue segurar trabalhando com aqueles fatores de remuneração e benefícios de mercado, oportunidades sendo geradas, e para aprender a formar e ciclo virtuoso, né, de conhecimento. Então, sem dúvida é... agora, para evitar a saída, é... a gente continua insistindo em está atento a situação de remuneração de mercado, é, muitas vezes não é suficiente, a geração de oportunidades para que possa migrar de projetos, não ficando lá há anos no mesmo projeto, nem meses mais, né? Estamos falando de ciclos mais curtos, e oferecer, um programa, um conceito conjunto de formação técnica. Porque não é decisão só da Cia em aprimorar a competência do profissional, ele também tem que ter essa disponibilidade, esse interesse e muitas vezes quando não tem ele acha que vai obter isso indo para uma outra empresa, ganhando experiência em outro projeto. A gente não consegue segurar quando esses três fatores não trabalham em conjunto.

Pesquisador: Paulo, gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

C3: Acrescentar que o papel hoje da academia ela é preponderante também em ajudar o mercado, nós estamos inseridos no mercado, nós estamos na relação direta com o mercado para unir tecnologia a negócio e a academia precisa está mais próxima dessa realidade, sempre viveu um mundo à parte nas suas formações acadêmica de mestrado,

doutorado etc... e também na graduação. Cada vez mais, se a academia estiver próximo desse desafio de formar no ritmo maior, né? E continuamente, acho que menos desafios e problemas de turnover teremos. Então, a minha provocação é que: é, universidade na qual eu tive oportunidade de fazer parte como UFBA e tantas outras, precisam se engajar em fazer programas de... muitas vezes pode ser até de extensão, especialização, não precisa ser necessariamente de graduação, mestrado, doutorado, mas que seja de fato um programa aplicado a demanda do mercado. Tanto melhor, que conseguiremos vencer essa batalha de reduzir o turnover, e ter um equilíbrio melhor entre demanda e oferta de mão de obra, que hoje é nosso principal desafio, nunca vi na minha história profissional um gap tão grande entre tanta demanda com tão pouca gente para... aí vira a história do rouba monte que é ruim para todo mundo.

Pesquisador: Ótimo Paulo. Quero agradecer muito a sua participação, a sua disponibilidade, tenho certeza que sua entrevista irá contribuir muito para nossa pesquisa.