

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?

C6: A resposta é sim. A gente faz, quando qualquer pessoa, eu vou chamar aqui, as pessoas que trabalham na Sana a gente chama de sanático, tá? É assim que a gente chama. Então, quando qualquer sanático entra, primeiro período dele a gente faz o onboarding, um onboarding muito intenso. Vai apresentar todo o histórico da cia, apresentar todas as ferramentas para ele, e depois ele passa um período com um onboarding interno com o time que ele vai trabalhar. É, e ali tem alguns treinamentos, algumas passagens de conhecimento. Então, isso é o que a gente faz quando a pessoa chega, tá? O onboarding total dura entre vinte a trinta dias, da pessoa. É... a pergunta: se eu acho que contribui para a diminuição da rotatividade, sim, porque, cara, é nesse momento que você apresenta o código de cultural da empresa, e que você apresenta, as pessoas, visão, lideranças da empresa com mais profundidade. Então você tira ali, muitos problemas futuros que você vai ter em termos de expectativa. Então cara, esse negócio é muito importante. Bom, ao longo, depois que passa do período de onboarding, a gente tem outros treinamentos que a gente faz com o time, é, ao longo da jornada dele, exatamente para manter esse profissional recém chegado sempre update em relação a algum tema, mas sobretudo, a gente também tem uma jornada de acrescentar conhecimento para ele.

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?

C6: Olha, a resposta é... sim e não, tá? Foi mal pela confusão. O ponto é, a gente tem uma tecnologia muito atualizada, mas a Sana não é uma empresa que fica correndo atrás do hiper de tecnologias, surge uma tech nova, surge um negócio novo, todo mundo começa a falar, a gente não vai nesse modismo a curto prazo. Às vezes são tecnologias robusta que ao longo prazo elas ficam mais fortes, e se provam que vale à pena você fazer uma mudança, acrescentar na organização, mas a gente tenta enquanto Cia ser mais pé no chão, para só ir para essas novas tendências que está acontecendo no momento que a gente ter certeza do roy, isso para a gente é muito importante, Há, porque tem que fazer inteligência artificial, porque está todo mundo falando, isso é óbvio, mas alguém conseguiu provar o roy disso? Se não conseguiu provar, é difícil a gente... Aqui na Sana a gente observa, a gente tem toda a humildade para observar bastante, mas assim, é... A gente só faz mudança no momento que a gente consegue provar o retorno do investimento. Cara no entanto, por isso que a resposta é sim e não. Por outro lado a Sana tem umas tech, um processo de tecnologia muito atualizado, conforme as melhores práticas, desde todo o processo de construção de tecnologia, fazer todo o processo desde o desenvolvimento,

deployed, etc, etc... Há, as tech que são usadas também são bem atuais, tá? Mas eu quero deixar claro assim: que a gente não é aquela empresa que segue qualquer coisa que sai e absurdamente querendo logo implantar. E eu sei que isso motiva, mas qualquer movimento que eu queira fazer na Sana, é um movimento maduro, tá? Isso para mim é importante. É, quando tem, sim a gente faz treinamento, quando tem mudança a gente faz treinamento, ou mais do que fazer treinamento, normalmente a gente trás um líder, ou uma pessoa especialista no tema, para ensinar a Sana, sabe? A fazer algo.

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?

C6: Você fala de incentivos financeiros? (**Pesquisador:** Também. São incentivos de vários tipos, que você pode utilizar para o engajamento do profissional na empresa). Acho que assim, primeiro assim, vou começar do básico, tá? A gente tem um código cultural, a gente tem quinze mandamentos que é importante todos os sanático saber. Então, pense de forma simples e inteligente, você é o responsável por sua carreira e desenvolvimento, não terceirize isso, cabeça na lua e pé no chão. Então, a gente tem uma série de coisas que são a base cultural da Sana, tá? É, então a gente cria muito incentivos para que todo mundo esteja alinhado no código de cultura da Cia. É, e aí, o que a gente faz de estímulos para as pessoas? A gente tem dois tipos de estímulos que a gente faz, um é o desafio, eu particularmente gosto de dar desafios maiores que a pessoa, exatamente para que aquilo gera empolgação, e empolgação é energia, o cara entra em um estado de flor e vai lá, constrói e faz. Tem o segundo pedaço que são incentivos financeiros, é, que a Sana, aqui, só dá incentivos de longo prazo, não incentivos de curto prazo. Então, o que é isso? Para alguns profissionais que se desenvolvem muito, e que mostram que estão alinhados culturalmente, que pegam um desafio, toca o pau e consegue fazer transformação. A gente incentiva ela a longo prazo com ações da Cia. Então, semana passada a gente fez uma distribuição de ações para um desenvolvedora de tecnologia que começou do zero, veio trabalhando na Sana, passou por essas fases todas e se provou e a gente vai lá e distribui ações.

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?

C6: É, cara, eu, essa é uma pergunta trick, eu não acho que é uma resposta do sim, ou não. Eu acho que a resposta aqui é. Eu tenho muita permanência de pessoas na empresa por causa da gerência, e tenho muitas saídas por causa da gerência também. Porque como a gente é uma empresa em transformação, então eu tinha cento e cinquenta pessoas há dezoito meses, agora tenho trezentas e cinquenta pessoas. Então é assim, imagine dessas cento e cinquenta pessoas que eu tinha a metade saíram da empresa, então assim: eu estou praticamente com a empresa nova nos últimos dezoito meses. É, por que? Porque é normal, é natural, a empresa vai passando de fase, muda tudo, as pessoas saem naturalmente. É, então eu tenho, as pessoas que amam e ficam na empresa por causa do líder, e tenho as pessoas que detestam e saiam da empresa por causa do líder. Por que? Porque não é que eu tenha uma gerência liderança de três anos trabalhando na empresa, minha gerência foi formada em oito meses, nove meses atrás, então essas chegadas sempre

trazem saídas e continuidade, tá? Então, é, eu assim, a resposta se ajuda para a rotatividade, ajuda, mas ela também ajuda para a não rotatividade, sobretudo quando você começa a mudar o time, porque você está tendo uma mudança cultural na empresa. Eu vou dar um exemplo, tá? É, a gente não tinha um líder financeiro, trouxe uma pessoa com uma bagagem muito forte, e veio formada em um das principais escolas do mundo, passou nas principais startups. Ele veio, e na chegada dele, as pessoas, cara quem não se adaptou pediu para sair, e o resto que quer se adaptar pede para ficar. Então, estou falando da área financeira, nem em tecnologia a gente está fazendo muito isso. Muitos gerentes, né? Trouxe uma grande gerente para desenvolvimento, outra para a parte de SRE, enfim... Essas pessoas quando elas chegam, elas provocam mudanças, porque essas pessoas vêm com outras bagagens, mas de forma geral uma boa camada de liderança, a resposta é: uma boa camada de liderança ela ajuda a diminuir o turnover. E é isso que a gente tem investido muito, apesar de no curto prazo estar causando saídas voluntárias dentro da Sana.

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?

C6: Total, assim, as pessoas são muito conectadas com os objetivos da Sana, e assim, acho que talvez seja uma das empresas que tem o maior, maior conexão com os objetivos, que a Sana é uma empresa, qual o segredo aqui, tá? A Sana foi uma empresa muito voltada a propósito o tempo inteiro, então, quando você faz três porquês você está aqui, você fica de pé, a ideia da pessoa ficar. Porque às vezes a pessoa, poxa, não estou empolgado com minha atividade, aí vai lá no terceiro porquê e consegue descobrir que tem um pedaço que você está mudando a saúde do Brasil, se tornando um dos melhores profissionais do mundo, e tal. Então, eu diria que assim, o propósito é um elemento extremamente relevante para o comprometimento com os objetivos da empresa, tá? E isso é percebido velho, no dia a dia, uns exemplos bobos, as pessoas ficam às vezes sem a Sana nunca ter pedido, as pessoas vão lá e viram noite, fazendo aqueles viradões, assim... fazendo aqueles racatões, aquelas coisas assim. É, ou quando a gente faz, coloca uma missão, e todo mundo vestindo a camisa para entregar. Então, você ver resultados surpreendente, pessoas fazendo coisas que nem estava no script, eu acho que isso é um outro exemplo de como isso é percebido. É, e, aí é assim: eu acho que não ter isso com certeza faz com que a pessoa saia, tá? Não tem esse comprometimento, quase que visceral com o objetivo, com o propósito da empresa, não necessariamente ser com o propósito da empresa, mas ela tem que, o objetivo dela, o sonho dela... sempre faço duas perguntas, tá, para as pessoas: o que te empolga, e qual é seu sonho? O que te empolga é aquela coisa que você curte fazer no dia a dia; trabalhar com stack, fazer um código diferente, ou desenvolver uma arquitetura, o que te empolga, e depois qual é seu sonho; o que você quer na sua vida, assim... afinal das contas, para que porra você está aqui?! E, aí, assim; essas duas coisas tem que estar alinhadas de alguma forma, no dia a dia da Sana. Seja na empolgação, seja no sonho de vida dela, que às vezes é comprar uma casa para a mãe, ou às vezes é salvar as criancinhas da África. E essas duas coisas quanto mais alinhadas estão no dia a dia do trabalho, mais isso aumenta a vontade da pessoa ficar. Mas você tem pessoas que não saem da Sana por questão de grana, nada do tipo, tá? Então, eu diria que isso é completamente importante, eu diria hoje que é um diferencial competitivo sobretudo no mundo de tecnologia onde estar difícil contratar pra cacete. Eu vou dar um exemplo, tá?

A gente teve uma mulher que ela ganhava X e recebeu uma proposta para ganhar um vírgula cinco vezes mais, ou seja, aumentar o salário em cinquenta por cento, ela não foi, ela ficou na Sana, exatamente por isso, porque ela sabia que não iria encontrar esse ambiente legal, e o sonho dela estaria alinhado de alguma forma com o dia a dia.

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?

C6: A resposta é sim, faz bastante, as pessoas trabalham muito na Sana. É, isso pré pandemia a gente lidar bem energizando as pessoas, falando no desafio, pós pandemia a gente perdeu essa carga de energia das pessoas, dar essa... para elas continuarem nesse desafio, perdeu um pouco do sentido que tinha. As pessoas estão em casa, não tem mais aquela troca do dia a dia que estava ali. E acho que a sensação que tem um sentimento de cansaço dentro da empresa, assim, sendo muito honesto com você. Apesar da carga de trabalho nunca ter mudado na empresa, as pessoas sempre trabalham do mesmo jeito, mas a sensação de carga de trabalho aumentou muito e tudo porque, pós pandemia, todas essas... tudo que aconteceu aí no mundo e tal... isso tirou um pouco da energia das pessoas. Aí, o que a gente faz? Hoje temos um comitê, para exatamente aliviar essa carga das pessoas. Duas coisas que a Sana fez recentemente; sexta feira a gente faz um short friday, então o expediente só dura até quanto e meia da tarde, e depois eles estão livres, para sei lá... para ir a praia, fazer o que quiser, e os líderes têm forçado a barra nisso. Segunda coisa o dia de quarta feira a gente não tem reuniões, é um dia sem reuniões, exatamente para aumentar a carga de energia das pessoas e o descanso delas.

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?

C6: A primeira parte da resposta, é: para reter sem dúvida é o pacote de compensation, então a Sana está se posicionando para reter os melhores profissionais, logo a gente tem pacotes de compensation muito favoráveis a isso, tá? A gente está posicionando a empresa, está fazendo inclusive uma mudança agora de estrutura de remuneração para que ela seja uma das empresas que esteja no quartil superior, de que mais paga, com empresas, em relação a empresas comparáveis, ou seja, empresas do mesmo tamanho que atuam em mercado relativamente iguais a nós, e por aí, vai. Então, é, primeiro é o pacote de compensation para nem gerar essa dúvida. A segunda coisa, é o reforço da cultura, cultura da Sana é um diferencial competitivo onde as pessoas têm muito diferencial humano, isso também tem sido um ativo muito grande, os times são muito engajados, as pessoas gostam do time, gostam do dia a dia, acho que é a segunda coisa, tá? A terceira é liderança, quanto mais os líderes são mais fortes aqui, ou seja, são mais brilhantes, mais as pessoas querem trabalhar, pessoas A querem trabalhar com pessoas AA, pessoas BB querem trabalhar com pessoas CC. Como você resolve isso? Você começa na liderança, liderança um vai garantir que só tem pessoas boas, e esse ambiente de pessoas boas estimula com que as pessoas queiram ficar também pelo desafio intelectual. E acho que a

quarta coisa, é: sobre retenção, é... acabou me passando aqui, vou lembrar e te falo mais na frente. Pode passar para a próxima.

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?

C6: A resposta é sim. Autonomia total, acho que esse é um dos grandes pontos que a gente. É, essa autonomia é, tudo que, a pessoas de responsabilidade em algum lugar, tem autonomia e responsabilidade, então a responsabilidade dela, a gente dar todas as alavancas para ela mexer do jeito dela. Por exemplo: eu vou dar aqui, na área de... menos na área de tecnologia, na área de marketing, tá? Olha, você tem que vender X, ela tem autonomia para dizer quanto ela vai gastar, ela tem obviamente um desafio, o scap up que ela vai bater, mas se ela vai gastar mais no Google ou no Facebook, ou se vai gastar um pouquinho a mais e isso vai se recuperar depois, é dela a decisão, a gente não controla, não tem que passar por um processo de aprovação que ela vai gastar dezenas de milhares de reais em alguma coisa. Então, esse é um exemplo assim, para dizer que as pessoas tem autonomia máxima, na área de tecnologia também, ela pode fazer o que quiser, mexer no código, mudar a cor de qualquer produto, mas essa autonomia vem com responsabilidade, se ela mudar ela tem que ser responsável pela aquela mudança e ter os benefícios e consequências daquela... a gente trata elas alí, como adultos, tá? É, sem dúvida a autonomia diminui a rotatividade, é, eu acho que no contexto de hoje, com a persona das pessoas que a gente está contratando, essa persona dessa nova geração, autonomia é um tema muito relevante, tá? Porque, a gente quer ter as melhores pessoas do mercado, e essas melhores pessoas do mercado, elas não querem comando e controle, elas querem ter liberdade criativa para construir, isso faz parte das pessoas, quando são muito boas, então cara, tirar esse potencial delas, e não deixar livre para elas escrevem a história como elas querem, mata a organização que quer ter talentos, tá? E no nosso caso, que carece de pessoas super talentosas, isso vai criar rotatividade.

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?

C6: Não. Salário não é a principal, tá? A gente, em alguns casos, no passado a gente fez isso, de tentar melhorar a proposta, depois a gente extinguiu, tá? A gente, praticamente assim, a pessoa que fica na Sana, gosta do ambiente da Sana, e o diferencial é o ambiente. Agora, teve casos aqui, por exemplo: que uma outra startup ofereceu três vezes o salário da pessoa, cara, não tem jeito, ela vai sair. Então, tem um limite, mas eu diria que limite assim, com até trinta, quarenta por cento, que ela recebe de proposta, não é salário para ela mudar, agora, acima disso, são seres humanos, está todo mundo buscando a sua vitória pessoas, e elas eventualmente se recebem proposta melhores fora, saem. Mas não significa que elas saem por causa do salário, esse é meu ponto.

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.

C6: Cara, acho que sim, tem. É, é muito importante, as pessoas terem líderes inspiradores, elas precisam... as pessoas são guiadas por líderes, então o líder tem que gerar inspiração, e não ter um líder inspirador, para mim é um elemento de rotatividade. A segunda coisa, é, as pessoas precisam entender o por quê estão ali, e o que estão fazendo, e esse alinhamento que vai lá dos vinte mil pés de altitude que é a estratégia, até o dia dela, ela é muito importante ser feito o tempo inteiro, tá? Não minimizar isso. Porque se as pessoas perdem o sentido do que estão fazendo, por que ela está fazendo aquilo? Não esteja conectado com o plano da estratégia, você também cria rotatividade. As que esses dois pontos, são pontos menos óbvios, mas são pontos que eu mais sinto que geram rotatividade no dia a dia. A pessoa não admira seu líder, ou o líder não conseguir puxar a capacidade das pessoas, as pessoas sentem isso, e saem fora, e dois, elas não entendem o por quê que estão ali, fazendo o que estão fazendo. Esse alinhamento, cara, quando a pessoa entende o porquê, ou seja, ela sabe se ela está mexendo na ferramenta A, isso vai mudar na estratégia, isso muda tudo para ela, aumenta muito o sentido das coisas, então acho que tem essa ciência, geral, organizacional, ela é muito importante também.

Pesquisador: Gostaria de acrescentar mais alguma coisa, Bira?

C6: Não, acho que é isso, cara.