

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?

**C9:** Éee... Cara, somos uma empresa de dois anos, né? Então a gente ainda tem muita coisa, é, a ser desenvolvida, né? Então, acho que treinamento a gente tem, mas acho que ainda é muito, é... Ainda está muito desestruturado. Por coincidência a gente acabou de rodar uma pesquisa, onde a gente está tentando identificar oportunidade de treinamento, eu vou dar um treinamento no começo do ano de gestão e liderança, é, e a gente também está identificando como as próprias pessoas podem... uma das pergunta que a gente colocou nessa pesquisa foi: se a pessoa se sentia à vontade de dar um treinamento, é, sobre algum assunto e a gente pergunta qual que é o assunto. Então, a gente vai usar as próprias pessoas para fazerem isso. E aí, é, mentoria a gente faz sim, mentoria e coaching, é, é feito no trabalho de one on one, todos os líderes fazem com seus liderados, entre uma e duas semanas de intervalo, tá? Então é um processo contínuo. De qual forma é realizado e por quanto tempo... Hoje é a parte de treinamento está bem desestruturada, então não tem nada rotineiro. A parte da mentoria é nesses intervalos de uma ou duas semanas. É, e eu acho que isso contribui sim para ajudar no turnover.

**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?

**C9:** Cara, nós somos uma empresa de tecnologia focada em saúde, é... Então, a gente entende que tecnologia é um meio, né? A tecnologia ela precisa vir de acordo com a necessidade, não pura e simplesmente só por ter a tecnologia. Então a gente busca sim ter as melhores ferramentas para os problemas que a gente tem, e às vezes a solução para esse problema é uma ferramenta tecnológica, né? Então, em relação a isso, a gente faz bem. É, em relação a base tecnológica que a gente está super assim, no topo assim da cadeia utilizando o que tem de mais moderno, então aí, acho que a gente está bem posicionado em relação a isso. Nós somos uma empresa que cuidamos de pacientes crônicos, nós ajudamos grandes empresas a cuidarem dessas populações, e a gente endereça dois problemas, na indústria farmacêutica a gente aumenta adesão ao tratamento, então a gente tem roy, e quando a gente trabalha com plano de saúde em empresa, a gente reduz custo, então a gente resolve esses dois problemas principais. Nós oferecemos essa solução através de uma abordagem técnica, então a gente tem um aplicativo e dispositivo de monitoramento, quando você medir sua glicemia eu recebo isso em tempo real, se você sobe em uma balança, se você pratica uma atividade física eu te monitoro, então começo ter indicadores sobre a sua vida e eu tenho também uma abordagem que é clínica, então eu tenho um time completo de saúde, médico, nutricionista, educador físico, psicólogo,

enfermeiro, que entram em contato com você periodicamente e vão desenvolvendo para atingir os seus objetivos de saúde. É, isso envolve educação, trabalhos psicológicos, tem muita coisa envolvida ali, então é mais ou menos assim que a gente funciona, tá? É, e quando tem novos sistemas, sim, a gente dá treinamento sim. A gente costuma fazer muito vídeo e passar para as pessoas, hoje como a gente está muito digital, né? Todos os times produzem muitos vídeos para manterem as pessoas atualizadas, sincronizadas.

**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?

**C9:** Focado no mundo tech, né? Você quer saber? (**Pesquisador:** Isso!). No mundo tech: o que eu acredito que é um baita incentivo para os engenheiros, é, primeiro: admirar com quem eles trabalham, então nosso nível de contratação ele é muito alto e participativo, a gente não contrata alguém que o time não gostou, as entrevistas sempre são colaborativas, então estamos falando sempre no mínimo cinco pessoas estão participando, precisa ser decisão unânime, se uma pessoa tiver alguma razão pela qual não gostou, ou está em dúvida, a gente prefere não contratar. Então, isso ajuda a gente a manter a cultura forte e um time forte, isso significa que a gente tem sempre pessoas, é, altamente competentes e pessoas que vão admirar umas com as outras. Então, a gente acredita muito nisso, que as pessoas precisam admirar com quem elas trabalham principalmente no âmbito técnico, é, isso vem desde o city o, o líder da empresa. A gente acredita que o desafio também é parte fundamental para manter essas pessoas motivadas e felizes dentro da empresa, então a gente tem um modelo de gestão muito participativo, onde as pessoas são muito proativas a decidir o como as coisas vão ser feitas, né? A empresa dá o direcionamento e o time decide como isso irá ser executado. A gente acredita também que o ambiente de trabalho tem que ser muito importante, gostoso leve, pessoas do bem, isso está na nossa cultura, nosso valor número um é gente do bem, não é gente boa, é gente do bem e gente do bem é aquela pessoa que você tem prazer de trabalhar, então nossa cultura é muito forte nesse sentido. É, a gente acredita que tecnologia, para trabalhar com tecnologia tem que ter boas ferramentas, então a gente acredita em oferecer as melhores ferramentas para essas pessoas. Então você chega aqui, hoje o nosso computadores custa quarenta e dois mil reais, o Mac que a gente dá para as pessoas, então, hoje a gente não poupa dinheiro em dá um bom computador, quantos monitores a pessoa quiser, qual teclado ela quiser, a gente tem uma boa cadeira que a gente sabe o quanto isso é importante porque a gente trabalha o dia inteiro sentado. É, então, a gente oferece as ferramentas necessárias para a gente executar um bom trabalho. Quem decide quais ferramentas digitais utilizaremos, é o time, então a gente também usa as melhores ferramentas digitais, e a gente não poupa esforços para conseguir isso, é, editor de texto pago, não open source, ferramentas de colaboração e assim por diante. Então, eu acho que todos esses elementos que eu te citei aqui compõem com pouco o que a gente acredita. É, e a gente tem alguns objetivos nesse ano de dois mil e vinte dois que têm relação um pouco com benefícios e compensação, né? É, a gente melhorar bastante os nossos benefícios, adicionar Gympass, já fizemos pesquisas, a gente quer melhorar a composição dos benefícios, e a gente quer criar um sistema de... a gente já tem o stock cops, né? Os funcionários mais estratégicos recebem o stock cops, né? A gente já tem um percentual relevante da companhia como sócios, a gente quer ampliar isso muito mais e a gente quer ter um programa, onde quarenta por cento do salário da pessoa pode ser convertido em ações, e a gente também pretende criar um modelo de bonificação,

onde a pessoa recebe uma bonificação pelo período passado, é, isso também deve ajudar a melhorar esses números.

**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?

**C9:** Eu acho que a gente deve ter uns oitenta, talvez uns noventa por cento de boa comunicação, tiveram diversos episódios onde a comunicação não foi tão fluida e tem muita oportunidade de melhorar, né? Mas, no geral eu acho que a gente tem uma comunicação muito boa, mas ainda com muita oportunidade de melhorar porque eu acho que é calcanhar de Aquiles. Eu acho que na medida que a empresa cresce, isso se complica e precisa ser repensado, né? Comunicação, é o problema principal de quando a empresa cresce, né? Empresa pequenininha é fácil porque a comunicação é simples, quando aumenta as matrizes de comunicação complica demais. Então, isso para mim é um fator fundamental, eu toco muito nesse assunto com as pessoas e incentivo que elas sejam óbvias muitas vezes porque isso melhora demais a comunicação. Então, incentivo de fazer essas coisas em vídeo, é, não simplesmente mandar uma mensagem no slack, de formalizar, vai ter que comunicar algo para alguma pessoa que não vai estar lá, escreve, formalizar. A gente tem ferramentas de documentação, então os procedimentos são escritos, formalizados. Eu acho que isso ajuda as pessoas a terem mais clareza de onde elas estão, para onde elas estão indo, o porquê das coisas, eu acho que isso dá transparência, e a transparência ela tem os dois lados, né? Ela pode dá clareza de que a pessoa quer estar lá, e ela pode dá a clareza que a pessoa pode não querer estar mais lá, e está tudo bem e eu acho que isso é benéfico, tá? Esse é o momento que eu acho que é benéfico, porque a pessoa está saindo porque ela perdeu a conexão com a empresa. O problema é quando é um mal entendido, aí sim, eu acho negativo, eu acho que é uma saída desnecessária, sabe? Perdemos um bom profissional.

**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?

**C9:** Eu acho que uma parte relevante da empresa está bem comprometida, eu acho que uma outra parte talvez não esteja tanto, talvez pelo modelo de gestão que a gente desenvolveu na área da saúde, o pessoal da área da saúde é pessoal que não tem muito conhecimento de gestão, então, uma área que cresceu muito e não tinha uma boa estrutura, bons processos, não foram incorporados, e isso fez com que, é, as pessoas tivessem cem por cento alinhadas com esses objetivos, então a gente acabou de receber um investimento, né? Então, reforçamos o time, trouxemos profissionais, bons líderes para ajudar com isso, esse é nosso objetivo agora, arrumar a casa, reforçar isso para a gente melhorar muito essa questão do comprometimento. Porque se você deixa a peteca cair, tem duas razões, ou você deixou a peteca cair porque você não sabia que ela precisava ficar ali sendo sustentada (**Conexão caiu**). Então, o nosso objetivo agora é organizar esse modelo de gestão para a gente deixar de ter essa falta de comprometimento, né? E eu digo comprometimento ele tem que ser analisado da seguinte ótica: a pessoa sabe o que precisa ser feito? Muitas vezes ela não sabe, então não é falta de comprometimento, é falta de

instrução, e falta de gestão. Então, eu acho que a gente tem esse problema, e não falta de comprometimento que eu acho que as pessoas querem muito fazer as coisas, né? Então as pessoas amam a empresa, as pessoas não cansam de dizer isso, as pessoas estão continuamente mostrando essa felicidade, essa energia e agradecendo pela cultura que a gente tem, etc e tal... E é assim que a gente acaba percebendo. Então, é... A falta de comprometimento pode levar o profissional a deixar a organização? É, com certeza, eu acho que o profissional precisa ser estimulado, se ele está sem estímulo, se ele está sem crescimento pessoal, ou se ele percebe que não existe comprometimento ao redor dele, ele vai ficar desestimulado, e ele vai abandonar o barco. Então, eu acredito muito nisso.

**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?

**C9:** É, a gente não faz trabalho extra, não faz com frequência, é, é muito raro acontecer isso, eu não incentivo isso, eu não gosto disso porque eu não acho que é sustentável. Então pontualmente para bater uma meta, para dar aquele tiro final para conseguir aquele pouquinho extra, eu acho que tudo bem. Eu acredito muito na sustentabilidade, eu acho que não é isso que a gente deve otimizar, não é trabalhar mais de forma mais inteligente, eu acho que over ray, eu acho que é exagerado em alguns momentos essa questão de querer trabalhar mais, mais, sendo que eu vejo muito trabalho errado, se a gente começa a trabalhar mais de forma inteligente, de forma eficiente, a gente consegue fazer muito menos com mais, sabe? Então, eu acredito muito na eficiência.

**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?

**C9:** Eu acho que acabei te contando isso em umas perguntas atrás, que é tudo ali que eu te contei, que é aquele plano de compensation que a gente quer aplicar para permitir que o colaborador seja sócio da companhia, e usando o salário dele para isso, e eu acho que isso cria mais comprometimento ainda, é, melhorar a remuneração através de bonificações, é, isso cria marcos importantes ao longo do ano, e toda essa questão de trabalhar com gente que admira, é, um ambiente legal, as ferramentas bacanas, sabe? E, é isso. Aquilo ali que eu contei, é a resposta daqui.

**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?

**C9:** Com certeza! a gente contrata as pessoas para dizerem o que precisa ser feito, não o inverso. Não é a gente que diz o que precisa ser feito. A gente decide junto a onde a gente quer chegar, a organização define o objetivo, e o time define como fazer. Tem que ter autonomia de uma cultura forte, valores fortes ajuda você a não chegar no objetivo a

qualquer custo, você chega no objetivo dentro de valores que te protegem, é, do como ser feito, e como que nós admiramos, um como que nós acreditamos, dentro da ética, dentro de um ponto de vista que a gente tem orgulho de dizer que fizemos desse jeito, sabe? Então, nesse quesito o que a gente mais quer que o profissional tenha autonomia

**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?

**C9:** Eu acho que não é o principal fator, mas acho que é um dos principais fatores, né? Eu acho que isso varia de pessoa para pessoa. O salário é muito importante, se a gente olhar isoladamente talvez seja um dos que mais tem peso isoladamente, mas quando você compõe outros, talvez ele seja maior que salário. Ou seja, salário não compra a pessoa em ambiente ruim, salário não compra um ingresso em uma empresa com uma cultura ruim, pessoas ruins, então, não é um fator isolado brutal, né? A gente não entra em briga de preço, então se as pessoas estão com valores estratosféricos, propostas internacionais, aí a gente não entra nesse jogo, a gente prefere deixar a pessoa ir, porque não dá para entrar nessa briga de preços. Como nossa moeda está muito desvalorizada, não tem como. A gente gosta de fazer uma boa composição, uma boa composição faz diferença.

**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.

**C9:** Cara, eu acho que liderança ruim mata um profissional, é, para mim esse é um dos principais fatores. Liderança ruim mata qualquer profissional, cultura ruim, ambiente ruim, é, uma empresa que não dá liberdade do funcionário se expressar, é, uma empresa que não é vulnerável, que não aceita receber crítica, uma empresa que não repensa os seus processos, uma empresa que não quer ser melhor, mais moderna, mais tecnológica, é, e eu acho que uma empresa que não empodera e dá transparência, é, empoderar as pessoas para permitir que elas façam os melhores trabalhos das suas vidas, eu acho que é fundamental, quem não faz isso, acaba enfraquecendo demais, e quando a gente faz isso, eu acho que reflete diretamente no tempo de permanências dessas pessoas, né? Mas eu acho que tem um outro fator muito importante a cultura dessa nova geração, eu acho que a gente vivencia uma nova geração (**conexão caiu**). Eu acho que a gente precisa empoderar as pessoas, dá liberdade às pessoas para fazerem seus trabalhos, eu acredito que a gente precisa escutar demais, a gente não costuma escutar, a gente precisa conseguir cruzar esses dois sonhos juntos, eu acredito que observar muito o mercado faz diferença, você saber o que está surgindo de tendência e querer ser melhor, endereçar essas questões, sabe? É, não tem como mais você progredir as pessoas com frequência, isso é importante manter as pessoas com salários atualizados compatíveis com o mercado na medida do possível, e se não for possível deixar claro, se não conseguirmos agora, vamos conseguir na data tal, não prometer algo e não cumprir, isso acontece demais, frustra demais, quebra de expectativa é um problema. É, e acho que existe um outro fator muito importante que é a nova geração. A nova geração tem uma cultura muito diferente, e elas estão acostumadas com um estilo de vida diferente, e quando elas entram ingressam no mercado de trabalho a expectativa dela é completamente diferente do que é considerado normal e elas são mais imediatistas. Então, o turnover nesse grupo de pessoas é absolutamente

maior, né? Porque são pessoas que não aceitam passar muito tempo por dificuldades, são pessoas que não aceitam continuar fazendo a mesma coisa por um pequeno período de tempo, qualquer pequeno período de tempo já desanima, já quer mudar de área, já quer fazer coisa diferente, aquilo ali já não está mais legal, aí troca. Então, acho que essa geração faz parte de uma realidade diferente que a gente precisa entender, precisamos entender o que é essa geração, porque que ela é assim, e como a gente consegue trabalhar com ela da melhor maneira possível, né? Porque ela está aí, e ela existe, e precisa existir um equilíbrio entre o que é justo e o que é correto, né? Para a empresa né?

**Pesquisador:** Muito bom, achei essa parte da geração muito interessante. Gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

**C9:** Cara, acho que a desvalorização monetária é um problema enorme. É, eu acho que todas as crises que estamos vivenciando no país, tem afetado diretamente isso, é, e quando isso ocorre, sempre que abre oportunidade para ter fluxo de dinheiro surge start up e a quantidade de start up que estão auxiliando empresas gringas a contratarem profissionais brasileiros, já é bastante expressivo, a gente tem vivenciado o maior êxodo da história do país, a gente está com uma quantidade surreal de brasileiros morando no exterior, e isso tem muita relação com todo esse caos que tenha acontecido no nosso país e só quem sai perdendo somos nós, porque estamos preparando uma geração que não está mais acreditando no seu país, então isso também tem atrapalhado demais tudo que a gente tem feito e eu acho que já passou da hora da gente ter que interferir. Existem coisas que eu acho que a gente deve dar liberdade não deve mexer, que as coisas se regulam, mas essa é uma das que afeta demais o futuro do país. Então isso me preocupa demais.

**Pesquisador:** Quero agradecer muito a sua disponibilidade, foi muito legal, e será de grande valia para nossa pesquisa.