

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?

**C2:** Vamos lá. Treinamento para o recém chegado: depende no nível desse recém chegado, da maturidade desse recém chegado. A gente tem um programa anual que já vai para o décimo primeiro ano, que é de formação de estagiários, e já teve ano de a gente fazer mais de uma turma, inclusive. Normalmente é uma turma por ano, mas já teve ano em ter duas. É, ano passado a gente fez pela primeira vez essa turma remota, e por conta disso a gente abriu para o Brasil inteiro. Normalmente a gente tem duzentos e cinquenta a trezentos escritos, mas era foca só em Pernambuco, onde está nossa sede, e a turma era presencial, a formação era presencial. A gente fazia como? A gente fazia a seleção de curriculum, aplicava uma prova, a prova era... a gente alugava espaço de universidade para aplicar à prova, era entre aspas, como se fosse um vestibular. E aí, a gente aplicava a prova nesses duzentos e cinquenta escritos, né? A título de hipótese era uma prova de lógica básica e também uma redação, e aí nós selecionávamos em torno de vinte, vinte e cinco pessoas, e começavam uma turma de formação presencial que durava em torno de três meses. Ao final desses três meses... esses vinte e cinco já eram contratados como estagiário da Pitang, e ao final de três meses a gente incorporava essas pessoas aos projetos. Essa formação era complementar o que eles tinham visto na faculdade em relação às ferramentas, aos processos, principalmente às tecnologias que nós usávamos, que nós usamos né, arquitetura e tudo mais. Ano passa a gente passou a fazer isso para o Brasil inteiro, como eu disse, porque como o home office, até hoje a gente até hoje ainda está em home office... estou falando com vocês de casa, essa imagem é uma foto que eu tirei lá da sede, mas eu estou em casa e a gente tem ido muito esporadicamente na empresa, a gente deixou as pessoas muita à vontade, para voltar ou não. Então, por conta disso também, a gente passou a contratar pessoas que vão ficar no contrato de trabalho remoto para sempre, as pessoas por opção, diz não: quero trabalhar de casa, e com isso a gente já está contratando gente no Brasil inteiro. Então a turma de formação de estagiário passou a ser no Brasil inteiro. Iai ano passado nós tivemos seiscentos e cinquenta escritos, selecionamos duas turmas de vinte e cinco, então foram cinquenta pessoas, e é... ao final do processo de formação de três meses, nós contratamos em torno de vinte e cinco pessoas. Esse ano, a gente está mudando um pouco esse conceito, nós já fizemos duas turmas de trinta e cinco e estamos mudando também, não vão ser mais estagiários, mas sim training. Então a formação vai ser um pouco mais abrangente e em compensação a pessoa já entra, o sarrafo também já eleva um pouco né? Das provas que a gente vai aplicar inicialmente de seleção, mas ao final também as pessoas já entram como training da Pitang, já é celetista com o salário mais alto e tudo mais, e também é Brasil inteiro. Já está abrindo as inscrições agora em novembro em outubro, na verdade. Nossa expectativa é que tenhamos mais que os seiscentos e cinquenta do ano passado, porque o boca a boca né? Principalmente de

peessoas que a gente contratou de outros estados, começa a ser... a surtir esse efeito positivo. Então para este time, voltando para a sua pergunta, para este perfil de profissional a gente dar formação sim, e é uma formação bastante abrangente, são cerca de três meses de treinamentos, são vários cursos na verdade. Para os demais, para estes e para os demais e gente tem um esquema de mentoria. A gente chama na Pitang de padrinho, então quando qualquer novo profissional, que a gente chama de pitangueiro, então qualquer novo pitangueiro que entra na empresa ele tem um padrinho que é formalmente designado para os três primeiros meses dele de casa. Não necessariamente esse padrinho precisa ser do mesmo projeto dele, pode ser de outro projeto, e a idéia é com que faça a adaptação dessa pessoa ao novo ambiente seja mais rápida, que a curva... e aí, não é só técnico que a gente está falando, às vezes são questões, dúvidas com o departamento pessoal sei lá... ou com o RH da empresa, enfim, dessa forma que funciona. Em relação a esse último ponto se diminui a rotatividade... fora isso, as pessoas também respondem ao longo dos primeiros três meses, qualquer novo profissional, a gente tem um acompanhamento mais de perto da nossa área de atração de talentos. Nosso RH, que a gente chama de gestão de pessoas, é dividido em duas áreas: a gente tem uma área de atração de talentos, que olha para fora da Pitang e tem uma área de desenvolvimento e talentos que olha para dentro da Pitang os talentos que já estão dentro da Pitang. Então qualquer novo profissional é acompanhado por essa área de atração de talentos, nosso RH, nos três primeiros meses também. Uma vez por mês tem uma reunião para ver como está sendo a adaptação, o cara vai respondendo alguns formulários, é... de como está sendo essa experiência dele. Além disso o onboard e feito todo com ferramentas automatizadas, até com um pouco de IA, porque tem um Bot que, você pode usar o Bot para tirar dúvidas, conversar com o Bot que é desenvolvimento nosso e também tem todo um ciclo que é gerado por um robô de informações que são enviada diariamente para a pessoa nas primeiras semana dela na Pitang para ela ir tomando conhecimento de todos os processos da empresa, de todas as áreas da empresa. E por fim, se a gente acha que isso diminui a rotatividade, sim. A gente acha que diminui porque faz com que a pessoa se sinta mais em casa mais rápido, a pessoas fica menos perdida, principalmente agora que a gente está todo mundo em home office, ao longo da pandemia a gente já contratou mais de duzentas pessoas, então essas duzentas, noventa por cento delas, exceto ex pitangueiros, pessoas que a gente nunca tinha visto na vida, só conhece pela tela do computador, só, conhece virtualmente. Então, a necessidade de engajamento, e a necessidade de criar esse senso de pertencimento e de espírito de equipe, é maior ainda.

**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?

**C2:** É, a adoção de novas tecnologias na empresa, normalmente ela pode se dar por duas vias: ou ela se dar pela necessidade específica de um projeto, ou por uma demanda de um cliente, né, ou quando a gente, estudando o problema do cliente, junto com o cliente a gente identifica a necessidade de adoção de uma tecnologia nova, então pode ser por essa via, ou pode ser pela via do nosso labs. A gente de uma área chamada Pitang Labs, que é uma área que justamente estuda a adoção de novas tecnologias para a empresa. Não necessariamente são tecnologias totalmente ruptivas para o mercado, mas podem ser disruptivas para a empresa porque a gente não adota ainda, ou não adota de uma forma consolidada. Vários projetos que já rodaram, que a gente já tem muita rodagem, os

profissionais que conhecem, etc. Então, ou via Pitang Labs, ou via uma demanda específica de um projeto, a gente pode vir a trabalhar uma nova tecnologia. Normalmente quando isso acontece, se for via projeto, normalmente vai ter um treinamento naquele projeto específico, profissionais daquele projeto específico. Se for via Labs, ou vai ter um treinamento, ou é mais comum até que a gente faça parceria com empresas, quer sejam parceiros, fornecedores, ou até mesmo a gente está no meio de um grande polo de tecnologia que é o Porto Digital, né? Mais de trezentas empresas. Então, muitas vezes já tem uma empresa não necessariamente que já tenha algum tipo de parceria com a gente, é... mas, que domina aquela tecnologia. Então a gente eventualmente pode construir uma parceria com aquela empresa para absorver a tecnologia mais rápido, ou uma instituição de ensino também acontece. A gente tem parceria com centros de informática da Universidade Federal de Pernambuco, por exemplo, com o setor de tecnologia da Universidade de Pernambuco. Então eventualmente a gente pode trazer consultoria de professores, ou de alunos de doutorado, ou de alunos de mestrado, isso já aconteceu no passado, e aí normalmente a gente está falando de tecnologia como eu disse: pode até não ser disruptivas para o mercado como um todo, mas para a gente pode ser que seja. Pode está falando de machine learn, sei lá, pode está falando de uma tecnologia específica para fazer transformação de voz em texto, sei lá, ou contrário de texto em voz, é geração de vídeo em tempo real, com um é... um robô por trás já construindo vídeo, enfim, tem N situações. Mas, quando isso acontece, pode ser com treinamento ou de pode ser com esse trabalho conjunto, e auto estudo mesmo, a depender do nível de dificuldade, vamos colocar assim, que aquela tecnologia traga, né? Para um novo entrante.

**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?

**C2:** Tá, estou entendendo que esses incentivos a pergunta específica é em relação aprendizado, em relação a treinamento, né isso? **Pesquisador:** Não. Ou incentivos gerais, incentivo financeiro, por exemplo? **Pesquisador:** Geral, geral, isso.

**C2:** Então, tem diversos incentivos, tem muitos. Mas por exemplo, falando, começando pela área de formação, né, de educação, educação obviamente profissional. A gente tem um incentivo que é a redução de carga horário para a pessoa fazer um mestrado ou doutorado, a pessoa pode reduzir, vamos supor, se é oito horas pode reduzir para seis horas, sem redução de remuneração, desde que o, a tese que ela está trabalhando no mestrado ou doutorado aja uma aprovação prévia pela empresa, porque a gente entende que aquela área de conhecimento tenha uma aplicação efetiva dentro da empresa para projetos que a empresa está intencionando trabalhar. Então a gente já teve vários pitangueiros que se beneficiaram desse benefício, por exemplo. Um outro benefício que a gente tem: se a pessoa auxílio doença, e a pessoa ganha mais que o teto do INSS, se o INSS só vai pagar o teto, a gente complementa para que a pessoa fique com o mesmo salário o tempo que ela está afastada. A gente tem tickets extras além da conversão coletiva, convenção coletiva determina um ticket de cerca de setecentos e cinquenta reais, a gente tem, além desse ticket de setecentos e cinquenta reais, a gente tem um ticket de mil reais, que a pessoa escolhe se quer dividir entre ticket alimentação, ticket restaurante, a gente tem plano de saúde pago integralmente para o pitangueiro, a gente tem incentivos diversos, por exemplo para auxílio lentes, auxílio, até funeral, que obviamente que espero que ninguém precise

usar, mas tem, é auxílio para creche, auxílio para babá, complementando até, não me lembro agora a idade, mas acho que é cinco anos, seis anos, acho que é seis anos de idade da criança, é, a gente tem benefícios específicos ligados a treinamento também, ou seja às vezes, pagamos não integralmente, porque eu acho que tudo que é dado sem nenhuma contrapartida tende a ser um pouco desvalorizado, mas a gente cobre, sei lá, noventa por cento de um curso de especialização que a pessoa esteja fazendo, mas uma vez desde que seja dentro de área que vai ter aplicação prática dentro da empresa, a gente paga noventa por cento de um curso de inglês se a pessoa está ligada a um projeto que tem clientes internacionais, ou que tem a necessidade por qualquer outro motivo de se usar a língua inglesa. Então, é, tem benefício, tem outros benefícios indiretos, vamos colocar assim, porque agora não, que está todo mundo em home office, mas a gente paga uma área de bicicletário para que vai de bicicleta para a empresa, para a pessoa deixar a bicicleta dela próximo à empresa, tem benefícios ligados ao Gympass todos aqueles descontos em academia, né? Tem um outro benefício que é de apoio psicológico, a gente já tinha antes da pandemia e obviamente durante a pandemia foi muito usado, é uma parceria com a empresa que faz tudo, um acompanhamento com psicólogos, é, remotamente, e realmente foi uma feliz coincidência, porque a gente tinha contratado desde dois mil e dezenove, e com a pandemia isso acabou sendo muito mais demandado. Tem um outro benefício para acompanhamento para as pessoas que têm dúvidas sobre questões financeiras, questões legais com advogados, com economistas que atendem tiram dúvidas das pessoas. Então, enfim, tem vários benefícios, estou puxando aqui de cabeça, certamente eu devo ter esquecido algum, mas eu acho que expressei, que falei. E se isso diminui na rotatividade, acho que sim, sem dúvida nenhum, porque eu acho que a questão da rotatividade pensando nela de uma forma mais abrangente, para você reter uma pessoa, para você engajar uma pessoa na empresa, você tem que ter um desafio tecnológico a altura, que ela se sinta sempre desafiada, que a pessoa não entre mais no mesmo, porque as pessoas são movidas a desafios, então quando você transforma o desempenho profissional da pessoa em uma rotina, você tende a que ela fique mais desestimulada, então o primeiro ponto é: gerar desafios tecnológico, desde que esteja à altura da capacidade da pessoa e se a pessoa precisa ter essa capacidade elevada à empresa criar condições para que a pessoa corra atrás e eleve essa capacidade de formação, de conhecimento e tudo mais. Então você precisa ter as pessoas motivadas com desafios e formação que ela perceba uma evolução profissional nela, obviamente salário, é o básico de qualquer programa, as pessoas têm que entender que estão sendo remunerado à altura do valor que elas estão agregando, e do quanto o mercado como um todo valoriza aquele trabalho que ela presta. O ambiente de... é... digamos assim: que faça as pessoas sentirem bem, um ambiente que seja estimulante de trabalhar, um ambiente onde a pessoa não pense: hoje é domingo, amanhã vou ter que ir trabalhar, pelo contrário, a pessoa, pô amanhã é segunda, estou aqui com todo pique, todo gás para ir trabalhar. Então, que o clima da empresa, que o ambiente de trabalho em equipe, o ambiente de relação hierárquica, né? Todos contribuem para isso. Então, você tendo esses fatores, você vai reter as pessoas, é lógico que as pessoas podem sair por outras aspirações que você nunca vai conseguir atender, por exemplo: a pessoa tem o desejo de morar fora do país, hoje até a gente atende porque está todo mundo em home office mesmo, então hoje temos pitangueiro morando no Canadá, por exemplo, mas não é o normal, né? Então às vezes o cara tem um plano de morar fora do país, ou o cara quer se dedicar integralmente à carreira acadêmica, né? Ou mesmo desafio, por mais que a gente trabalha com projetos muito diversos, clientes das mais diversas áreas, o desafio tecnológico, o desafio de

conhecimento e negócios sempre está acontecendo, porque a gente está sempre trabalhando em setores diferentes de conhecimento, mas eventualmente a pessoa tem um desejo específico de trabalhar com a tecnologia específica que a gente não tem, pode acontecer, mas de uma forma geral é, eu acho que é isso que diminui a rotatividade. Então, todas essas ações, todas essas frentes que eu citei contribuem para a redução. E, falando de uma coisa que você não me perguntou, aproveitando esse parêntese, não é à toa que por causa disso, a gente já está há dez anos, e pela nota parcial que a gente recebeu agora do Grand Place Work, a gente deve estar indo para o décimo primeiro ano, sempre no ranking do Grand Place Work, ou pelo menos certificado pelo Grand Place Work, que é uma avaliação que é feita de forma anônima e independente pelos próprios colaboradores da empresa, no nosso caso dos pitangueiros. Então é muito gratificante, e eu sempre digo que nos trás uma responsabilidade maior, porque o sarrafo está lá em cima, bem alto, que é a gente se manter sempre nesse nível de reconhecimento pelos colaboradores.

**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?

**C2:** Sim, há uma comunicação e relacionamento. É uma das coisas que a gente mais investe, principalmente, mais uma vez agora nesse momento de pandemia, comunicação se tornou mais essencial do que nunca, já era essencial e acho que agora exponenciou, tanto é que a gente tinha por exemplo, reuniões de líderes nossa, é, uma reunião que eu promovo, mas que toda diretoria da Pitang participa com os líderes da empresa, a gente fazia trimestralmente, essa reunião, depois em algum momento, ao longo da nossa história a gente passou a fazer mensalmente, e agora desde o começo da pandemia a gente faz semanalmente. E os líderes não só são pessoas que são, tem um cargo de gerente na empresa, o líder pode ser qualquer pessoa que foi escolhida por outros pitangueiros para representá-la. A gente faz uma eleição anual, quase como fosse um legislativo, os pitangueiros escolhem que eles acham que o representa, ou os que o deve representar nessas reuniões. E as reuniões são bem informais, são reuniões de discutir, nesse caso agora que são semanais, o que está rolando na empresa, quais são as dúvidas, quais são os projetos que a gente está fazendo, quais são as mudanças que estão acontecendo dentro da empresa, enfim discutir o dia a dia da empresa em um bate papo com todo mundo. Hoje são quase cem líderes, porque como eu disse não só são pessoas que tem cargo de gestão de liderança, tem muitas pessoas que são indicadas nessa eleição que a gente faz anual. Então isso colabora muito para a disseminação da informação dentro da empresa e para criar também uma aproximação, para a gente reduzir esses níveis hierárquicos, tornar mais flat a empresa. A gente considera uma empresa muito flat, temos pouquíssimos níveis hierárquicos, basicamente a gente tem as estruturas projetizadas, e esses projetos respondem noventa por cento deles estão na área de operações, respondem ao uma diretoria de operações e a diretoria de operações é um par meu, sou diretor executivo, mas é, por uma simples questão do destino decisão é consensuada, os quatro diretores somos sócios da empresa também. Então toda decisão é tomada em consenso e a gente está muito próxima das pessoas, acho que isso é essencial, obviamente que a gente estimula muito, incentiva muito para que isso aconteça dentro dos times também. Então, isso sem dúvida contribui muito para reduzir a rotatividade.

**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?

**C2:** Tá, eu entendo que sim, estão comprometidos, mais uma vez, além da pesquisa do Grand Place Work mostra isso. A gente faz pesquisas também internas, pesquisa de clima e tudo mais. É, a gente entende que a falta de comprometimento pode sim ser algo que leve a pessoa, que na verdade, se a pessoa chegar a um ponto de ficar descomprometida é porque ela está desestimulada, é porque ela não está mais de alma, está até de corpo, mas ela não está de alma naquele empreendimento mais, naquele, naquela atuação, né, naquela posição que ela está trabalhando. Então, isso sem dúvida pode levar a pessoa a tomar decisão de sair da empresa, e a forma de combater isso é tudo que a gente já conversou até agora. É, cria né? sempre essa motivação, esse desafio das pessoas estarem sempre percebendo, não só elas estão sendo valorizadas pelo o que está agregando, mas também que elas estão sempre tendo oportunidade de estarem sempre evoluindo.

**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?

**C2:** A gente tem um acompanhamento sim, a gente trabalha com um banco de horas, então a gente acompanha o banco de horas. O, mesmo para as pessoas que não batem ponto, porque quem está em regime de contrato de trabalho remoto que não bate ponto, existe um acompanhamento no sentido de bom senso, né? Tanto no, se essas pessoas mesmo não batendo ponto, precisa ir... projetos, qualquer equipe de projetos pode acontecer, mas em área de software isso é muito comum, você às vezes está na reta final de um produto em produção e você ainda está correndo atrás de pequenos ajustes, ou a implantação só pode ser feita de madrugada porque não vai impactar daqueles clientes do produto específico que você está disponibilizando para seu cliente, os clientes finais, os usuários finais, né? Então, muitas vezes em momento de implantação ou quando aparece um bug que você tem que resolver, porque é continuidade do negócio de um cliente seu. Então, você às vezes trabalha de madrugada, trabalha final de semana, não é comum, mas acontece. Então, em situações como essa se a pessoa bate ponto, está lá no banco de horas dela, isso é acompanhando e pessoa compensa, a pessoa, se for o caso, não é modelo que a gente gosta mais, mas a gente paga também pela aquelas horas extras, e não é que a gente não goste de simplesmente de ter que pagar não, é porque a gente entende que é melhor a pessoa gozar aquelas horas que ela trabalhou a mais, para a saúde dela, tanto mental quanto física. Mas eventualmente pode ter situações em que seja pago. Mesmo para quem não bate ponto, isso também é acompanhado, é, aí com bom senso, né? Se a gente sabe que fez uma implantação e o cara ficou de madrugada trabalhando, mesmo ele não batendo ponto o cara negocia com a equipe dele, com o líder dele para no outro dia não trabalhar, por exemplo, ou se não der pra ser no outro dia, na próxima semana, ou imprensa um feriado, sei lá... Então, bom senso sempre é bem vindo, mais uma vez, com muita

transparência, com muita, é... justiça, né? Pensando sempre em equilibrar o lado da empresa e o lado o pitangueiro, para que todo mundo perceba esse ambiente de equidade, de transparência e de justiça, e isso aumenta o engajamento, né? e isso não desestimula ninguém. É, então é isso. Acho que da pergunta que você me fez. Se tem frequência alta? Depende do projeto, às vezes você pega projetos onde o circo está pegando fogo, pode acontecer de você ter picos de demandas que se arraste por dias, ou mesmo por semanas, não é o normal, mais uma vez, mas pode acontecer. E a gente sempre vai ter a questão do bom senso de acompanhar e tentar, controlando né, esses picos.

**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?

**C2:** Veja, boa parte do que eu falei já, são obviamente estratégias para aumentar o engajamento, aumentar a satisfação, enfim, aumentar a retenção de pessoas. É, além disso, algumas ações mais direcionadas tiveram que ser feitas, por exemplo: historicamente a Pitang hoje é uma empresa de cerca de quatrocentos profissionais, historicamente a gente sempre teve uma concentração muito forte dessas pessoas aqui em Recife e em São Paulo, onde nós temos escritórios e onde está a maioria dos nossos clientes, sessenta e cinco por cento estão no nosso eixo Rio, São Paulo, sempre estiveram desde o começo da atuação da Pitang, e o restante aqui pelo Nordeste, lógico tem clientes em outros lugares, tem cliente até fora do país, mas percentualmente não são significativos, concentração muito forte é Nordeste, trinta e cinco por cento e sessenta e cinco por cento eixo Rio e São Paulo. Então a concentração de nossos profissionais sempre estiveram nesses dois locais, especificamente Nordeste é aqui em Recife e São Paulo, mesmo antes da pandemia, a gente já tinha umas quarenta e seis lá, cinquenta pessoas em São Paulo e o restante era aqui em Pernambuco. Com a pandemia isso passou a ser, como eu disse Brasil todo, até fora do Brasil a gente tem gente hoje. Então, a comparação salarial dessa pessoas passou a ser diferentes, antes a gente tinha um mercado de trabalho que a gente tinha que está aderente tanto para reter as pessoas, falando de salário agora, tanto para reter as pessoas, quanto para atrair que era São Paulo e tinha também o mercado recifense. Agora você concorre por profissionais, e seus profissionais são buscados também por empresas do Brasil todo, na verdade do mundo todo, a gente ainda não tem uma concorrência tão forte mundial, por profissionais Brasileiros, porque infelizmente na média o nível de inglês do profissional Brasileiro é muito ruim. Então, você termina não tendo um profissional Brasileiro tão disponível no mercado fora do Brasil, porque inglês e espanhol são poucos os que falam fluentemente e têm condições de participar de projetos internacionais. Então a briga, vamos colocar dessa forma, por profissionais ainda é muito forte dentro do Brasil, mas passou a ser nacional. Então uma das ações que a gente fez logo no começo da pandemia foi adequar nosso plano de cargos e salários, não mais à média recifense, não mais à média paulista, mas à média nacional. Na verdade acima da média, porque a gente sempre trabalhou, na área de RH é chamado de terceiro quartil, ou seja é o que está acima da mediana lá, de salário praticados para aquele cargo, específico de acordo com o nível de senioridade. Então, por exemplo, isso foi uma estratégia que foi mudada durante a pandemia. Além disso, esse fortalecimento de todas as ações de comunicação, como eu disse: reunião de líderes para ser semanal, a gente já tinha uma reunião que a gente chama de digit dentro da Pitang, que vem de digit ou transformation, mas é uma reunião para discutir questões técnicas dentro da Pitang, que era mensal, passou a ser semanal também,

tudo por videoconferência, que é uma forma de se manter perto das pessoas e as pessoas se sentirem mais engajada, aumentar esse senso de pertencimento das pessoas a organização.

**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?

**C2:** Veja, essa é uma pergunta que a resposta dela é, parte sim, parte não. Por que? É, a autonomia ela é, está muito ligada à maturidade do profissional, então a depender da maturidade do profissional, sim, ele tem muita autonomia. Na verdade os times têm muita autonomia, a gente não faz nenhum tipo de micro gestão em relação aos times. É, e como a gente pratica muito, usa muito práticas ágeis, os times de auto organizam também né? Então, é, eu diria que nosso nível de autonomia na média é maior, eu não tenho nenhum problema de dizer isso, eu acredito que é maior que a grande maioria das organizações brasileiras, obviamente não estou só comparando com a indústria de software, mas com as organizações da forma de trabalho em geral. Agora, é lógico que você não vai pegar um estagiário, ou um cara júnior, e dar a mesma autonomia que você dá para um cara sênior. Então, isso tem muito haver com o nível de maturidade das pessoas. E se autonomia tem impacto na diminuição da rotatividade, sim, com certeza. Porque à medida que você vai empoderando as pessoas e dando a elas está autonomia, isso vai valorizando o profissional, né? Ele se sente mais valorizado, obviamente aumenta a responsabilidade dele, mas o cara fazer do jus aquela responsabilidade é lógico que ele vai sentir, é, essa satisfação profissional. Eu acredito que reduz sim. O aumento desse empoderamento, e a gente pratica muito isso no âmbito dos times por conta até do uso dessas práticas ágeis todas.

**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?

**C2:** Eu não acho que é o principal, mas é um dos principais. Salário é base né? Se você pegar a pirâmide lá de Maslow, porque o salário que lhe dá o que vai suprir suas necessidades, vai lhe dá capacidade de comprar o alimento, de comprar, de pagar seu teto, né? Comprar os itens que você necessita para seu lazer, para seu bem estar. O salário é base e é lógico que ele é um fator bastante importante. Certamente ele não é o único, você pode ter profissionais extremamente remunerados, mas que trabalha em um ambiente tóxico, que trabalha no ambiente que ele não é valorizado, que trabalha no ambiente que ele é... eventualmente até mal tratado, ou que se expõe a risco, enfim. Salário não é a única condição, ele é importante, mas você precisa de várias outras condições que vão acima do salário, mais uma vez pensando lá na pirâmide de Maslow, que vai complementar esse índice de retenção, satisfação e engajamento de qualquer profissional. Aí, vem todos os pontos que a gente vem falando aqui, né? Nessa conversa, mas... a gente olha para salário, lógico, eu falei agora pouco sobre o plano de cargos, trazer isso para a mediana, né? Para o terceiro quartil, olhando em nível nacional. A gente tenta se antecipar, né? A questão de valorizar o profissional. É muito ruim quando o profissional precisa chegar até à empresa ou ao líder dele e dizer o: eu queria uma promoção, eu acho que não estou sendo



remunerado da forma do valor que eu agrego, da forma como eu deveria, ou quando pior ainda, quando ele chega e diz: recebi uma proposta de X, e hoje eu ganho setenta por cento de X. Porque se isso acontece, você já parte de uma posição fragilizada, você já parte de uma posição que vai causar uma impressão naquele profissional e que você não estava olhando ele, não tava valorizando ele, lógico que nem sempre isso é verdade, mas pode acontecer, pode ser também, como o mercado está muito louco, isso também é fato que o cara esteja sendo super valorizado, hiper valorizado, mais do que realmente seria justo para o estágio de formação profissional que ele está, o estágio de maturidade emocional até, profissional que ele está. Mas tirando essas exceções é importante que a gente se antecipe essas questões. Então, essa é outra prática que a gente está sempre trabalhando, de fazer rodada de avaliação das pessoas, a gente promove várias formas de você, cada um dos profissionais da Pitang se auto avaliar. Nosso processo de gestão e desempenho que a gente chama é o próprio profissional que puxa na data de aniversário dele na empresa. Então, tem um processo anual que é puxado pelo próprio profissional, então ele convida as pessoas que ele quer que participe naquele momento de gestão de desempenho dele, ele que apresenta quais são os pontos que ele tem, que são fortes dele, quais são os pontos que ele tem que ele deve melhorar, traça um plano, isso é discutido com as pessoas que ele convidou, normalmente pessoas que trabalham com ele no mesmo projeto, ou que já trabalham com ele, pessoas eventualmente RH, o líder dele, enfim. E aí traça um plano de melhoria, baseado inclusive em OKRs para o próximo ano. Isso é um processo formal, fora isso a gente tem o one on one que acontece a qualquer momento que também termina sendo uma forma de você, é, e passando para o profissional quais são os pontos que ele precisa melhorar, e quais que ele está muito bem, que está muito forte. Tem um ponto importante que eu não citei, a gente tem um produto que nós desenvolvemos dentro da Pitang, que a gente agora está levando para o mercado que é uma moeda de mérito, uma moeda de reconhecimento que é chamado por nós de mérito coin, na Pitang a gente chama essa moeda de pitango. Então você tem uma aplicação, que isso é só para reconhecimento positivo, tá? Mas é uma aplicação que você, todo mês recebe um número de pitangus, no caso da Pitang a gente distribui todo mês mil pitangus para todos os pitangueiros e você tem que doar esse mil pitangus para outros pitangueiros, você doa sempre citando na hora da doação porque daquela doação, que valor da empresa fez com que você, é, valorizasse aquela ação a ponto de doar, sei lá, cem pitangus para Paulo, duzentos pitangus para Eduardo, há porque teve uma participação junto comigo no em uma apresentação que ele fez a diferença, me ajudou a alcançar o objetivo do projeto tal, sei lá. Então, se você não distribuir os mil pitangus, quando chegar no final do mês o saldo que sobrar lá, é zerado, não fica para você, esses pitangus não são seus, são para doar para outros, e obviamente você vai receber doações também, e ao longo do tempo vai gerando um ranking, e ao final de cada trimestre, e ao final do ano, todos os pitangueiros que estão entre os dez primeiros do ranking recebe alguma premiações da empresa, a premiação anual inclusive são viagens e outras coisas. Mas o principal aí não é a premiação, o principal é você no dia a dia está tendo esse reconhecimento de mérito em tempo real quase, isso gera um nível de satisfação e de engajamento e de aproximação das pessoas, que é assim: tem sido um sucesso muito grande. A gente está começando a colocar al algumas empresas, aqui na Globo Nordeste, que é o nome da Globo Recife, é, eles estão em processo de implantação, no caso eles chamam de staleck a moeda, por exemplo porque é o nome da moeda lá do big brother, então isso é bem legal.

**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.

**C2:** Ta. Eu acho que já falei muito, não sei se teria algum ponto mais acrescentar além dos que eu já citei não. É, eu acho que o principal, é, são esses pontos que eu já citei. Que o principal de tudo é o desafio profissional, obviamente um salário que esteja na altura do valor que você está agregando e do quanto aquele seu momento profissional é reconhecido, e, é... você está no ambiente que te motive. Acho que eu já falei muito sobre isso ao longo das nove perguntas anteriores. Então, realmente não estou lembrando de nada a mais a ser acrescentado não.

**Pesquisador:** Pronto. Perfeito. Eu quero agradecer à sua participação, à sua disponibilidade. E com certeza irá contribuir bastante para nosso estudo.