

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?

**C4:** É, sim, a gente fornece esses treinamentos, sim. E em termo de contribuição para a rotatividade, para diminuição da rotatividade, sinceramente, acho que não muito. Acho que não é o motivo que faria a pessoa sair, sabe?

**Pesquisador:** Você poderia falar um pouco de quais formas esses treinamentos são realizados?

**C4:** Depende da equipe, é, a gente tem alguns treinamentos internos mesmo dos times, então os próprios gestores eles fazem esses treinamentos com os times, principalmente na área de Engenharia de Software. É, a gente tem também uma plataforma online chamada My Academy, que basicamente tem todo tipo de curso que você imaginar, acho que tem uns cinquenta mil cursos lá, em várias línguas, é, que está disponível para todo mundo, então é um negócio mais self service, né? Cada um pode utilizar como bem entender, é, além disso a gente tem a opção de curso de inglês, a gente paga curso de inglês para todos os funcionários que quiserem, independente do nível, básico ou avançado etc... é, então essas são as principais coisas que a gente faz em relação a parte de treinamentos, e além de treinamento um outro tema que a gente também toca, são alguns outros tipos de apoio mais genéricos, por exemplo: apoio psicológico, etc... é um benefício que a empresa paga psicólogo se a pessoa precisar, é, esses tipos de coisa.

**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?

**C4:** É, sim, a gente está sempre utilizando as tecnologias mais recentes, mas não existe nenhum tipo de treinamento específico quando a nova tecnologia é implantada, não. É, vai ser assim meio que, se você vai começar a lidar com aquela nova tecnologia a gente vai lhe oferecer o material, mas não vai necessariamente tentar lhe treinar ou lhe certificar para você utilizar ela, não.

**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?

**C4:** É, o principal incentivo que a gente oferece é a possibilidade de se tornar sócio da empresa. É, então os melhores profissionais se destacam e são bem avaliados, no ciclo de avaliação que a gente tem, tem um programa que todo ano premia as pessoas com ação da empresa, né? Uma vez se tornando acionista, é, essa pessoa passa participar diretamente

do crescimento, da valorização da empresa, é então a gente tem já hoje casos de engenheiros de software que se tornaram milionários por conta disso, por exemplo.

**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?

**C4:** Com certeza, com certeza! É, comunicação é muito boa, especialmente nos momentos em que estávamos trabalhando mais presencialmente, né? É, mas de qualquer forma continua sendo muito boa. É, acho que esse é um ponto forte que contribui para a retenção dos talentos, e, enfim, o bom relacionamento entre as pessoas do time, com certeza tem um impacto significativo.

**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?

**C4:** Sobre a última pergunta, eu acho que sim, com certeza um profissional pouco comprometido ele vai eventualmente sair da empresa. Seja porque a empresa vai demiti-lo, seja porque ele vai só se desmotivar cada vez mais com seu baixo rendimento. É, mas de maneira geral, eu diria que, não, não temos problema nenhum de pessoas que não estão entregando.

**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?

**C4:** Sim, é feito um acompanhamento, inclusive, a gente não tem acesso ao dado, né? Até por uma questão ética, mas esse benefício de acompanhamento psicológico ele é bastante relacionado a esse tema de carga de trabalho e particularmente agora durante a pandemia foi bastante utilizado, pelo fato da pandemia está afetando psicologicamente as pessoas. É, mas eu acho que essa é a principal coisa assim, em relação a esse tema da sobrecarga. E em relação a sobrecarga não, acho que os times são bem distribuídos e também como a comunicação interna funciona bem, eles conseguem se organizar internamente com facilidade. Então não diria que isso é um problema do nosso lado também.

**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?

**C4:** A gente... dando um passo atrás aqui sobre o tema de retenção, a gente tem conseguido manter um bom nível, é, assim mesmo nesse período que eu sei que o mercado está sofrendo um pouco mais. É, o nosso turnover é, ele é baixo, menos de dois por cento ao mês, é, comparado a outras empresas a gente sabe que está baixo. E a gente

não tem nenhum programa específico para tratar do tema de retenção, né? A gente tem várias coisas relacionadas a, assim, fazer o profissional primeiro de tudo se sentir bem do que está fazendo, é, então nessa frente, né? Então eu acho que é um ponto fundamental é que o produto, desafio técnico, a facilidade que você tem pra fazer, elas sejam em primeiro lugar desafiadoras, né? Atividades que façam você crescer como profissional, você aprender, faça você a se desafiar, e sair da zona de conforto, acho que isso é o primeiro ponto fundamental, acho que a grande maioria dos bons profissionais de tecnologias se desmotivam quando passa a fazer tarefas repetitivas e que não força a aprender coisas novas. É, a segunda coisa é que aquilo que você está trabalhando tem um impacto significativo no negócio, né? Não seja aquele tipo de atividade que se foi feito ou não foi feito, ninguém vai perceber, ou aquele tipo de atividade que, depois que terminar se dar conta que não vai ser lançado, não vai ser utilizado. Então, trabalhar em atividade que de fato tem impacto, é, para a empresa, né? Mas também para a sociedade, é fundamental, então acho que essas são as duas coisas mais importantes, e no mais aí tem as outras coisas né? Você tem um time forte, que as pessoas admirem as pessoas que estão ao seu lado, você tem um time que tem uma boa convivência entre si, né? Então você cria rotinas para estimular essa convivência mais pessoal entre os membros do time, sejam criados laços de amizade idealmente, é, e finalmente vem a parte mais financeira, né? Que é ter sempre uma boa tabela salarial, acima da média do mercado, isso é uma coisa que a gente sempre fez, é, além de bons salários ter esse tipo de política de por exemplo: melhores funcionários terem acesso a oportunidade de se tornar sócio, se tornar acionista, etc... É, e finalmente dar uma boa estrutura para a pessoa trabalhar, né? Então, as pessoas trabalharem com as melhores tecnologias, pessoas trabalharem com bom setup, é, no contexto de trabalho, no ambiente físico, escritório, ter um bom ambiente, para as pessoas se sentirem confortáveis. Então, acho que essas são as principais frentes aí. Então, acho que essas coisas todas que falei aqui bem trabalhadas, elas são os fatores que estão nos fazendo conseguir ter um turnover abaixo de dois por cento.

**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?

**C4:** É, autonomia é importante, bastante importante, as pessoas têm, agora, é claro que depende aí no ponto que você disse, sem autorização, etc... É, então assim: a gente tem, inclusive um frase que a gente replica frequentemente dentro da empresa que é: “prefiro que você me peça desculpa, do que me peça permissão”, a gente fala bastante isso. É, mas, claro que tudo tem seu limite, né? Então se for uma coisa que você faz, por exemplo: que piora a performance do produto, abre uma eventual brecha de segurança, é, uma coisa anti-ética, uma coisa ilegal, etc... Aí, enfim, passou do limite, né? Mas desde que sejam coisas, é, voltadas aí, para melhorar o que a gente já tem, a gente sim, dar bastante autonomia para os profissionais proporem ideias novas, e inclusive implementarem essas ideias novas, sem precisar, enfim, sem passar por muitas autorizações.

**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?

**C4:** É, não! Salário não é a principal forma de reter um funcionário, na minha opinião. É, a nossa filosofia em relação ao tema é que o salário tem que ser alto o suficiente para a pessoa não se preocupar com salário. Quer que, eu quero dizer com isso? Tem que ser um valor que não é necessariamente exorbitante, né, para a pessoa viver uma vida de extravagância, é... mas é um salário para que a pessoa dentro das suas condições consiga ter uma vida confortável, é... e consiga ter alguma sobre, né? Você consiga ter algum dinheiro sobrando no final do mês, para fazer um investimento, para você fazer uma compra maior, etc. Acho que, se a gente consegue colocar o profissional nesse patamar, somada a possibilidade de você se tornar sócio, que aí é um investimento mais a longo prazo, e você consegue trazer todos aqueles elementos que falei, né? De um trabalho que lhe satisfaz, um time que também lhe satisfaz, é... Eu acho que essas são as coisas mais importantes. Salário é, eu diria que de todos esses fatores, é o menos importante.

**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.

**C4:** É, de maneira geral uma coisa que eu tenho percebido é que, é... Muitas empresas de tecnologia, ou muitas empresas que são, é, forte usuários de tecnologia, mas não necessariamente estão construindo tecnologia para vender, tecnologia em si, é, eles estão ficando muito bem capitalizadas, né? No Brasil a gente tem visto muitas dessas empresas aí levantando uma grande quantidade de investimento, em paralelo você tem empresas internacionais passando a adotar uma política de trabalho remoto, é, e o que isso está fazendo? Isso está inflacionando o mercado muito rapidamente, que você tem tanto contratantes locais, quanto internacionais, é, aumentando as faixas de remuneração, número bastante agressivo, é, e agora o que está começando acontecer, é que muitas das empresas elas estão contratando profissionais de tecnologia quase como uma maneira de proteção, que é... Eu vou tentar montar aqui um time o mais rápido possível, maior possível para me proteger dos ataques, dessas saídas estão acontecendo. O que acaba acontecendo com o resultado disso? Muitas dessas empresas acabam ficando com times muito maiores do que precisavam, é... Qual é a consequência de você ter um time maior do que você de fato precisa? Pessoas começam a trabalhar em atividades menos desafiadoras e de menor impacto. Então, por mais que você aumente o salário dos funcionários, por mais que você cresça aí o seu custo total, né, com folha, porque você tem mais funcionário, porque você contratou mais do que devia. Então você está pagando mais agressivamente para cada um deles, é, acaba que no final das contas boa parte das pessoas irão se tornar, é, vai ficar desmotivado e vai acabar saindo. Então assim: é, eu acho que essa na minha opinião é o grande erro que está acontecendo hoje no mercado, pelo menos brasileiro, pelo o que eu tenho conseguido observar. É, as empresas por conta do mercado tão aquecido, contratando sem saber porque. Então, eu diria que se as empresas fossem mais conscientes neste momento para ter uma definição clara de porque aquela vaga está sendo aberta, é, eu acho que esse problema do turnover de maneira mais generalizada ele seria minimizado.

**Pesquisador:** Ótimo André. Quero agradecer mais uma vez a disponibilidade, pelo seu tempo, e tenho certeza que sua entrevista irá contribuir muito para nossa pesquisa.