

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?

C5: Bom, sim, a gente oferece treinamento para as pessoas que chegam na Sensedia, e desde o processo de onboarding, oferece um treinamento principalmente nas tecnologias que a Sensedia usa, nas ferramentas, nós nosso software, né? É, também a pessoa passa por todas as áreas da empresa, falando das principais lideranças, conhecendo como os processos funcionam, né? Então, esse é o processo que a gente chama de onboarding, né? Para quando uma nova pessoa está chegando na Sensedia, né? É, além disso, tem treinamentos técnicos dentro de cada papel, dependendo de cada papel que a pessoa irá desempenhar, né? Então, a pessoa é desenvolvedor do time de produto e engenharia, é, tem alguma, é... linguagens de programação, técnicas, ferramentas que a pessoa precisa conhecer, e de acordo com as deficiências que a gente mapeia, ou as oportunidades de crescimento ali, de desenvolvimento, a gente organiza isso ou via o nosso próprio sistema de academia interno, ou via parceiros, né? Então, a gente tem Plural Site, Alura, temos alguns outros sites para para esse tipo de desenvolvimento, né? Mas temos uma academia interna onde os treinamentos são criados por nós mesmo, fica tudo publicado lá, e a pessoa tem várias trilhas que ela pode ir realizando, né? É, todas as pessoas, ela acaba tendo, que a gente chama de body, o cara que... às vezes é um líder, ou às vezes é um colega que ajuda essas pessoas nos primeiros passos, tirar dúvida, encontrar os caminhos da empresa, né? Ainda mais no ambiente remoto que a gente está trabalhando hoje, a pessoa não está no escritório, não tem essa convivência presencial assim, a gente acha ainda mais importante, né? É, a mentoria formal, é, bom a gente tem talvez dois olhares para isso. (Entrevistado fez uma pequena pausa) Do ponto de vista de mentoria, a gente tem, é, tanto... A gente tem um processo de avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional que a gente chama esse processo de Talent Review, e aí, o programa de desenvolvimento a gente chama de PDI, que é programa de desenvolvimento individual, aí cada pessoa de acordo com a avaliação, com as deficiências e oportunidades de melhorias que a gente identifica, é, o colaborador e o seu gestor, criam essa linha de desenvolvimento. Então, de certa forma essa é uma maneira de mentory, né? É, além disso, a gente tem um programa de mentory, que aí não é o gestor imediato da pessoa que, é pessoa que pode escolher qualquer outra pessoa ela admira dentro da Sensedia, ela pode convidar para um processo de mentory, e cada líder desse tem um conjunto de pessoas que ele... os mentores também pode se candidatar, a própria pessoa pode se candidatar, é, e aí, os mentores têm um conjunto de pessoas que eles conseguem crescer esse acompanhamento. Esse é um programa que ainda não roda, digamos na escala total da empresa, né? Hoje a Sensedia tem perto de seiscentas pessoas, e imagino que a gente deva ter uns setenta mentores e umas cento e cinquenta pessoas participando, não mais do que isso. O programa de avaliação de desempenho, é aquele PDI que comentei, isso roda

para todo mundo, né? Então, é uma vez por ano a avaliação de desempenho, e o PDI roda ao longo do ciclo. E, com relação a diminuir a rotatividade, né? É, a parte de desenvolvimento profissional hoje, ela é apontada pelas pessoas da Sensedia, como a principal razão que faz com que elas fiquem na empresa. Então, a gente participa da Grand Place to Work, e esse é o item que os colaboradores mais assinaram, né? Então, todos estão interessados na oportunidade de desenvolvimento, isso eu entendo né, que é criado pelo próprio crescimento da empresa, né, que a empresa vai crescendo e vai aparecendo novas oportunidade de coisas diferentes para as pessoas irem fazendo, é, acho que essa é uma parte, né, dessa oportunidade de desenvolvimento, e outra é o aprimoramento das habilidades técnicas, gerenciais. É, então, isso é obtido meio que na prática, com as pessoas executando as atividades do dia a dia, bem como por esses processos de capacitação e aprimoramento que eu comentei, né? Partindo do pressuposto que os colaboradores indicam que essa é a principal razão que os fazem ficar na Sensedia, eu classifico como muito importante o oferecimento desse tipo de plano de acompanhamento, de desenvolvimento individual, mais programa de capacitação, né?

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?

C5: É, Paulo, classifico que sim. A Sensedia, digamos que, ela é bastante reconhecida por ser inovadora, a gente trabalha, digamos que na fronteira do estado da prática, digamos assim. A maior parte das tecnologias que a gente... é, dentro do nosso contexto de trabalho, né? Não poderia ter empresas que trabalham com tecnologia mais novas do que a gente trabalha, né? Então, quando a gente está falando do nosso core business ali, de API, eventos, arquitetura, integração. Para quem gosta desse tipo de contexto a Sensedia é incrivelmente atualizada. Para quem atua em outras funções, então vamos pensar em marketing, por exemplo: a gente está sempre preocupado em relação às ferramentas, processos, a metodologia que a gente usa, para criar a “uems” sobre a marca da Sensedia, gerar oportunidade, desenvolver relacionamento, para controlar as oportunidade comerciais. Então, assim, acredito que a gente sim usa, inclusive não nas áreas onde é o core business da Sensedia, mas em todo o restante, né? A gente também tem métodos e processos razoavelmente avançados, né? É, bem, com relação às pessoas fazem treinamentos: sim, isso acontece bem caso a caso, sabe? É, então, sei lá... a gente vai lançar um módulo novo da nossa plataforma, nesse caso tem um treinamento formal, o time que entrega aquela plataforma, ele também produz toda a documentação, textual, em vídeo, roda várias sessões de treinamento para que as pessoas conheçam melhor esse novo módulo da nossa plataforma, né? É claro que pessoas que só precisam de, por exemplo: pessoas de vendas, ela tem uma certa perspectiva ali, ela precisa saber como é capaz de identificar oportunidades e convencer né, o mercado de que ele deve assinar esse tipo de função, né? O time de suporte, por exemplo: o treinamento é totalmente diferente, é para quem vai ajudar os clientes a tirar dúvidas, a ajudar na utilização, né? Então, tem vários enfoques diferentes esse tipo de treinamento. É, então, diria que isso está bem espalhado na empresa, né? A gente vai trabalhar com uma ferramenta nova no marketing, aí normalmente são as pessoas que estão relacionadas com a utilização dessa ferramenta que recebem esse tipo de treinamento. Mas de qualquer forma, assim, está tudo mais ou menos concentrado na nossa, a gente chama de Sensedia Academy, então é nossa academia interna, e aí lá tem várias trilhas, tem a trilha de arquitetura, tem a trilha de design

de API, trilha de marketing e vendas, trilha de liderança, gestão de pessoas, né? Então de certa forma, esses treinamentos estão meio que concentrados ali.

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?

C5: O que você chama de incentivos? (**Pesquisador:** Incentivos, no sentido de, uma folga a mais por exemplo, um vale refeição, um vale alimentação, um auxílio creche. Nesse sentido. Coisas que façam com que o profissional se sinta valorizado).

É, bom, a gente tem os benefícios que são para a empresa toda, então, tem refeição, alimentação, agora o pessoal trabalhando de casa tem apoio para home office, tem várias questões, digamos, vários benefícios, mas a gente nem considera isso, digamos, incentivos, né? Faz parte do pacote padrão de remuneração das pessoas aqui. A gente tem, daí, o programa de remuneração variável, né, aí, isso serve para, em todos os níveis da organização, mas tem o pessoal de vendas, mas aí é mais comissionamento comercial, digamos isso é mais um incentivo de curto prazo para que eles busquem atingir todas as metas. Para as demais áreas, a gente trabalha mais com um conceito de bonificação, ou gratificação, que aí pode variar de meio salário a até seis salários tradicionais, dependendo do nível que a pessoa está, e dependendo do atingimento de metas, né? Essas metas geralmente são uma combinação das metas corporativas, metas da Sensedia como um todo e também as metas de área onde a pessoa trabalha, né? É uma parte da empresa, e uma parte mais individualizada, e isso acaba gerando ajuda, a convergir nos principais objetivos, né? Está todo mundo remando para o mesmo lado. Então, esse é um tipo de incentivo, né? É, aí tem assim: algumas premiações né, a gente todo mês a gente faz o work star e o work blen. A gente faz uma eleição, todo mundo pode indicar pessoas que tenham sido destaque naquele mês, como se fosse o funcionário do mês, digamos assim. A gente pega os três mais indicados e a gente leva para uma votação, a empresa inteira vota para escolher o indicado do mês, né? E, aí, até o final do ano tem uma eleição para o destaque do ano, e aí tem algumas categorias, sempre tem times e individual, né? Então, é, isso acontece periodicamente. Esse tipo de reconhecimento, assim: a parte de benefícios, que já faz parte do pacote de remuneração, assim, a pessoa não sai por falta de um benefício, eventualmente ela pode deixar de vir por falta de um benefício que isso é claro já de partida. Com relação a remuneração variável a gente vem aprimorando ao longo do tempo essa remuneração variável, a gente vem ampliando esse programa de remuneração variável, e acho que isso tem um papel importante na remuneração total das pessoas e essa variável de certa forma recompensa de acordo com o mérito do que é buscado. Acho que isso contribui para diminuir o turnover, mas é bem difícil a gente conseguir mapear isso, quando a pessoa sai ela muitas vezes atribui a desafios, às vezes é uma questão puramente salarial, tem acontecido muito recentemente, a pessoa recebe uma proposta para ganhar o dobro do que o cara ganha, e a gente obviamente não consegue segurar a pessoa quando isso acontece, né?

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?

C5: Acho que isso contribui de forma determinante. A Sensedia, ela avançou bastante na capacitação das lideranças, na aproximação das lideranças com o time, os gerentes, os líderes ali, diretores e tal, tanto na propagação na cultura da empresa, quanto para garantir o alinhamento com os principais objetivos, quanto ao desenvolvimento dos seus times, dos seus sucessores aí... Por exemplo, na última Grand Place Work, a gente viu que a satisfação das pessoas ela aumenta de forma diretamente proporcional a quantidade de feedbacks que as pessoas recebem, né? Se as pessoas recebem feedbacks com mais frequência, são pessoas que estão mais alinhadas com o propósito da empresa e consequentemente são pessoas que estão mais satisfeitas em trabalhar na Sensedia, né? Então acho que isso tem uma interferência bem importante. Tanto que a gente vem ao longo do tempo também fortalecendo a maneira de como a gente desenvolve essas lideranças. Então, acho que esse é um ponto bem diretamente ligado, aí.

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?

C5: É, sim. A gente, do ponto de vista do engajamento, a gente realiza algumas pesquisas para ter um sentimento de satisfação da pessoa trabalhando na Sensedia, isso fica visível de algumas formas, né? Uma forma é a pesquisa GP Dados, que a gente participa todo ano, uma pesquisa bem extensa né, a Grand Place World faz, e eles passam todo o resultado para a gente por área de competência principal, em termo de comunicação, de reconhecimento, de remuneração, então toda a estratificação da pesquisa a gente recebe de uma forma bem detalhada, né? Além disso, a gente consegue comparar com pares, com outras empresas, né, então, como a gente está com relação a capacidade dos treinamentos que a empresa oferece, por exemplo, há, tem uma pergunta lá, sobre isso, e a gente consegue saber como a gente está com relação às melhores empresas para se trabalhar, com relação ao bant marketing dos nossos principais concorrentes, né, concorrentes por talentos. É, então, essa é uma forma de a gente medir, e o nosso engajamento é bem alto, assim, né? Além disso, a gente executa também o ENPS, que é o Employees NPS, que é uma pesquisa que roda trimestralmente, e essa pesquisa pergunta: há, de zero a dez quanto você recomenda a Sensedia a um amigo, como uma empresa legal para trabalhar? E o nosso resultado também é bem alto, o que mostra que as pessoas estão satisfeitas trabalhando aqui, né? No final das contas o mercado está bastante aquecido, né, então tem muitas oportunidades surgindo e algumas pessoas mesmo estando super satisfeitas trabalhando aqui, às vezes elas optam por testar algo novo, algo diferente, né? Então, isso acontece também. Então assim, eu tenho sentimento de que os profissionais aqui, estão bastante engajados, por exemplo: na última pesquisa de NPS, a gente rodou agora no final do terceiro trimestre, é, a gente teve oitenta e sete por cento das pessoas responderam a pesquisa, e a gente teve um NPS de oitenta e cinco, então o NPS ele vai de menos cem a mais cem, então, oitenta e cinco é um resultado excepcional. A gente teve, se não me engano: sete detratores, quarenta e pouco responderam seis ou menos, né, teve quarenta e poucas pessoas que deram nota sete ou oito e quatrocentas e oito pessoas que deram nota nove ou dez. Então, essa é uma maneira de a gente capturar o engajamento que as pessoas têm a satisfação de trabalhar na Sensedia.

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?

C5: Bom, o que a gente faz é, as pessoas, elas registram as horas que trabalham, né? Então todas as horas são contabilizadas, a gente tem um programa de banco de horas, as pessoas elas podem... elas acumulam horas extras, dentro do quadrimestre ela consegue compensar essas horas tirando período de folgas, né? Então, digamos que o mecanismo básico é o controle através de banco de horas. Aí, assim, todos os líderes recebem mensalmente a relação de banco de horas das suas equipes, então ele consegue saber quem são as pessoas que nesses últimos período de uma forma acumulada tem mais horas registrada no banco de horas e que está acumulando mais horas no último mês também. Então com isso ele consegue fazer, conversar com as pessoas, programar folga... elemento de exaustão, mas no final das contas, acaba... existe um contínuo aí de horas extras, às vezes são entregas de projetos, situações bem particulares, eventualmente tem situação que...(Entrevistado fez uma pausa de cinco minutos). Então, essa, já passei por tudo.

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?

C5: Bom, a retenção cara, ela é feita de diversas formas, assim: primeiro ponto é entender por que as pessoas vêm para a Sensedia, contratando pessoas alinhadas a nossa cultura, tem a questão de proporcionar oportunidade de crescimento, a gente tem uma vantagem de ser uma empresa que tem crescido a uma taxa muito boa, então o crescimento da empresa por se só, acaba gerando oportunidade das pessoas crescerem dentro, e desenvolverem, digamos assim: uma carreira, né? A gente tem processo de avaliação de desempenho, acho que é muito importante, né... aquele PDI, plano de desenvolvimento individual, toda a parte de treinamento, envolvimento com tecnologias de ponta e processos, eu acho que todos esses são elementos assim para criar um clima de trabalho muito bom, né? Acho que esse é o principal ponto, né. A gente oferece uma remuneração que é bem competitiva no mercado, não somos a empresa que mais paga, mas também não pagamos abaixo do mercado, acho que a gente é bem competitivo aí. Aí assim, tem remuneração de longo prazo, para os executivos criamos uma remuneração de stock options, que é algo tem um propósito de retenção, e são alguns dos elementos. Agora, assim, a retenção é uma preocupação de todas as lideranças da Sensedia, então acho que, ter canal aberto para ouvir o feedback das pessoas é muito importante, né?

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?

C5: Com certeza sim. Uma das coisas... um dos feedback que as pessoas mais passam de forma positiva com relação ao trabalho na Sensedia, é, as nossas lideranças geralmente

não fazem um micro gerenciamento das pessoas, né? Acabam mais pegando uma direção, orientando assim, na execução das atividades, então, digamos, supervisionam, não é com muito nível e detalhe, dando mais autonomia para as pessoas né? Conforme a pessoa vai crescendo, ela vai tendo um nível maior de autonomia, as pessoas junior, eles acabam fazendo atividades com autonomia, sim, mas atividade mais simples, né? As pessoas mais sênior têm autonomia para tomar decisões mais complexas, né? E a gente tem, digamos, uma cultura que não pune erros não intencionais, então assim: um dos elementos da nossa cultura é pedir desculpas ao invés de pedir permissão, né? Então, esse é um dos elementos que a gente sempre repete para as pessoas para estimular a proatividade e autonomia nas pessoas.

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?

C5: Na nossa opinião, não é o principal elemento, é, mas é um dos elementos, né? Então, a gente... quando uma pessoa pede o desligamento e ela relata que a motivação dela é financeira, a gente normalmente busca entender qual que é a proposta que ela tem em mãos, é, e ver o que pode ser feito no ponto de vista de reajuste salarial em uma contra proposta, né? É, o que a gente percebe que, na maior parte das vezes, assim: existem situações em que é exclusivamente financeira e existem situações que é um combinado de fatores, né? A parte financeira é uma delas, né? E aí, a gente.... retenção não adianta você mexer só na parte financeira, se não, se essa contraproposta não tiver, digamos, poucos elementos aí, né? De atuação da pessoa, dos projetos diretos que ela está envolvida, das prioridades, de quem é o líder, criar umas formas da gente buscar reter, né? E, aí, assim: a gente tem conseguido ter um bom nível de retenção, né? Mas assim: tem sido comum a pessoa receber ofertas salariais muito altas, em dólar, euro. Às vezes a pessoa tem intenção de morar em outros países, ter uma carreira internacional. Perdemos duas pessoas recentemente que uma está mudando para o Canadá e outra para a Europa, então, às vezes não tem nada que a gente possa fazer, né?

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.

C5: Assim, acho que um ponto, tem uma questão geracional aí, entendeu? As pessoas elas têm ficado menos nas empresas, isso tem sido uma tendência mais geral das pessoas mais jovens, às vezes a gente tem uma pessoa que está na Sensedia mais de um ano e meio, e fala: vou sair porque já estou aqui há muito tempo, preciso vivenciar outras coisas, gosto daqui, mas preciso experimentar outras coisas, né? Então, isso é meio chocante assim para as pessoas de gerações um pouco mais antigas. Onde as pessoas buscavam realmente construir uma carreira mais consistente, né? Então tem esse fator geracional, tem o mercado muito aquecido, né? Então às vezes a gente tem profissionais júnior recebendo proposta de profissionais sênior, assim, né? Nessa abundância de oportunidades, às vezes as empresas estão sendo agressivas na contratação. Como a Sensedia goza de uma reputação boa, Grand Place Work, que está no ranking das melhores empresas para trabalhar, no Glass Door, quatro pontos quatro de cinco, ou sete, sei lá... assim, uma nota bem boa, que as pessoas reconhecem a Sensedia como um bom lugar para trabalhar. Os

nossos profissionais acabam se tornando alvo de empresas em busca desse tipo de talento. E aí, acho que assim: continuamente investir nos elementos que a gente citou aqui, que é: capacitação, clima, alinhamento de propósito, propagação de cultura mesmo em ambiente de alto crescimento, às vezes pode perder um pouco isso, né? Proximidade e transparência na comunicação isso também tem um papel importante para as pessoas, elas estarem envolvidas nas decisões que afetam a sua atuação, elas poderiam participar de discussões mais estratégicas, um apanhado grande de elementos, aí.

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