

**Pesquisador:** Olá. Nesta pesquisa, nós estamos tentando entender o Turnover Rotatividade de engenheiros de software, ou seja, por quais motivos os profissionais deixam seus postos de trabalho.

**Pesquisador:** Assim, nós estamos entrevistando vários profissionais para melhor entender esse aspecto. Obrigado por aceitar participar deste estudo. O nosso objetivo é ter uma boa conversa com você.

**Pesquisador:** Nas suas experiências anteriores, você recebeu algum treinamento quando ingressou na empresa? Se sim, quais foram os tipos de treinamentos recebidos e de que forma eles foram aplicados? Você acredita que esse aspecto contribui para a rotatividade de um desenvolvedor de software? Por quê?

**P11:** Tá, vamos por parte. É, nas experiências anteriores você recebeu algum treinamento quando ingressou na empresa? Não. Os treinamentos que eu recebi, em todas as empresas que eu trabalhei aí, foram treinamento simples, tá? Nada assim muito robusto e que não refletia o dia a dia. Pensando aqui nos tipos de treinamentos como eu falei, foram treinamentos bem simplistas, treinamento organizacional, treinamento de padrão, é, de como agir, por exemplo: eu trabalhei em uma multinacional que tinha um treinamento de integridade, treinamentos de padrões internacionais, de... questões mais de RH, tá? Treinamentos específicos, foram poucos e bem simplista mesmo, quase não arranhava o que a gente passava no dia a dia. Você acredita que esse aspecto contribui para a rotatividade de um desenvolvedor de software? Ah, um pouco. Mas eu acho que sim, porque principalmente para as pessoas que estão iniciando em alguma atividade, ou se tem certeza que isso que ela quer, é, ou se por exemplo: desenvolvimento é a área que ela quer, ela pode vir a se desiludir. Ele provavelmente vai aprender no dia a dia, vai aprender na guerra o que ele precisa fazer, então o aprendizado é mais na experiência, e às vezes a curva de aprendizado ela demora um pouco mais, a depender de cada pessoa. Então isso pode frustrar algumas pessoas e fazer com que ela migre para algum outro tipo de atividade, ou até outro tipo de empresa, que tenha um padrão um pouco corporativo mais redondo, que é raro, ao meu ver.

**Pesquisador:** Você acredita que a obsolescência é um fator que contribui para a rotatividade de um desenvolvedor de software? Por quê?

**P11:** Obsolescência seria não se atualizar, né? (**Pesquisador:** Exatamente). Ôh, eu entendo que sim, tá? Eu vejo que o desenvolvimento, apesar de que eu acho que a obsolescência é uma coisa que não atinge todo mundo, tá? O desenvolvedor de software é o cara que tem que está antenado nas coisas mais novas. Então, não é tipo uma coisa que ele precisa fazer, é uma coisa que ele já faz no dia a dia dele, entendeu? Então, o mundo ele força o cara a fazer isso, por exemplo: desenvolvimento android, IOS , o cara ele... daqui a pouco lança uma nova versão e ele não tem aquela coisa assim: há você precisa aprender, não, você tem que atualizar seu software, e atualizar, e acabou. Então, não é aquela coisa que ele tem a opção de ficar obsoleto ou não. É, em compensação eu acho que o tempo de reciclagem, o tempo de aprender, enfim, outros tipos de tecnologia, date sciences, enfim, ferramentas diversas. Eu acho que esses tipos de aprendizados transversais, pode sim contribuir para a rotatividade, por que? Porque a galera mais nova já vem com isso de fábrica, né? O cara sai da faculdade, já está saindo com tudo isso na veia.

Então, quando eu saí da faculdade, nenhuma dessas tecnologias existiam. Então, o que eu aprendi na faculdade já nem se usa mais, o que o cara que saiu da faculdade hoje, o que ele está aprendendo, é o que tenho que aprender. Então, é um cara que está saindo da faculdade com um teto salarial muito mais baixo e ele está bem mais capacitado para ferramentalmente falando, né? Para o dia a dia, então, não pensando em experiência, tá? Pensando somente em novidades. Então, pensando em novidades, eu acho que esse time aí, do cara aprender rápido, e está com os aprendizados transversas na veia, isso sim pode contribuir, tá? Porque geralmente um desenvolvedor... a gente que trabalha com programação sabe que é muito impossível que um cara com dois anos de desenvolvimento, tenha um conhecimento vasto que é preciso no desenvolvimento, até muitas vezes que um desenvolvedor de dez anos, né? Claro que tem exceções.

**Pesquisador:** Na sua opinião, você acredita que incentivos oferecidos pela organização contribuem para a permanência do profissional? Por quê?

**P11:** Tá, contribui sim. Isso aí, não é nem relacionado ao desenvolvimento, né? É relacionado a qualquer tipo de profissão. Direito adquirido, e depois um direito seu. O que você faz, o que você já tem com outras empresas, hoje em dia o mundo está muito globalizado. Então, todo mundo tem um colega que trabalha em uma empresa que tem um benefício melhor, que dar uma folga, que dar isso, dar aquilo. Então, é, eu penso que o trabalho do desenvolvedor é um trabalho lógico, um trabalho criativo, então se a gente pensar aqui, por exemplo: nas empresas relacionados a criatividades, comunicação, design e tal... eles têm sempre esse ambiente bastante lúdico é para poder deixar o cara um pouco mais relax e tal. Então, a gente tem os dois lados da moeda, a gente precisa ter um ambiente que favoreça a criatividade, e a gente precisa também ter um ambiente que favoreça a lógica, e quanto mais a gente está confortável, quanto mais a gente está animado, a gente não está se preocupando agentes externos, mais a gente produz. Então, a empresa ganha, e o funcionário fica focado no que tem que trabalhar. O funcionário faz essa comparação, se ele sentir que está sendo lesado de alguma forma. Então, incentivos é sim uma forma, uma maneira da organização ele contribui para a permanência do profissional. E ainda digo mais, se toda organização dar vale alimentação, a que não dar, tem uma grande chance de ter um turnover muito alto. Já trabalhei em uma empresa assim, que a gente começava a chegar em um ponto onde todas as empresas no mesmo setor tinham tais e tais benefícios, e só a nossa que não. Então chegava um ano, dois, mais ou menos, e o pessoal já não queria mais ficar, já sentia aquele peso da diferença, é mais forte, né?

**Pesquisador:** Você tinha um bom relacionamento e comunicação com outros colaboradores da sua empresa? Você acredita que um bom relacionamento com outros colaboradores contribuem para a permanência do profissional? Por quê?

**P11:** Eu sempre tive bom relacionamento, apesar de que, isso é uma medida que eu que estou dando né? Mas, pelo menos acho que sempre tive um bom relacionamento com as pessoas, isso contribui bastante, tá? Inclusive eu tive colegas que sempre tinham o mesmo depoimento, de, há, a empresa é bem ruim, assim, mas ambiente agradável, o ambiente amigável com os colegas, a gente não acha em lugar mais nenhum, né? Então, isso era um comentário geral, e imagino que acaba pesando, você ter... parecido com a pergunta três né? Você ter um ambiente leve, você ter um ambiente agradável para trabalhar, ele vai em

todos os âmbitos, desde de incentivos, até mesmo relações inter pessoais, né? Então, realmente quando você está em uma empresa onde todo mundo é agradável, você tem liberdade para conversar, para interagir com as pessoas, não existe aquele engessamento entre as pessoas, as coisas fluem mais, né? Você tem um pouco mais de leveza no trabalho. E, eu não sei se contribui para a questão do turnover, tá? Mas contribui para o cara, talvez seja um pesinho em todas as coisas que vão pesar na vontade de estar, ou sair, mas eu acho que não é uma coisa determinante, uma coisa que talvez possa ser o diferencial.

**Pesquisador:** Na sua opinião, a falta de comprometimento organizacional pode levar o profissional a deixar a organização? Por quê?

É aquele funcionário que não está alinhado com as crenças e objetivos da empresa.

**P11:** Com certeza. Eu tinha um professor que dizia que, se a empresa não pensa igual você pensa, você tem duas saídas: uma fazer com que a empresa pense igual a você, ou então você sair da empresa, não dar pra ficar muito tempo com essa diferença aí de pensamento, então vale tanto para a empresa, versus profissional, quanto profissional versus empresa, né? É meio que um relacionamento, tá? Se você tem objetivos divergentes, tente ao fracasso. Então a falta de comprometimento organizacional, para mim é determinístico, tá? Com certeza o profissional vai deixar a organização se ele não está alinhado com os princípios da organização, tá bom? Com certeza isso aí em algum momento vai pesar, inclusive até mais do que dinheiro.

**Pesquisador:** Na sua opinião, a exaustão (carga de trabalho excessiva) é um fator que tem grande influência na rotatividade de desenvolvedores de software? Se sim, poderia falar um pouco quais motivos causam exaustão?

**P11:** Tá, é, sim. Eu acho que a exaustão ela é uma... ela é muito típico de trabalho que envolve lógica, que envolve esse trabalho mental muito forte, mas eu acho que a exaustão ela é muito vinculada a parte criativa, é como eu falei: o desenvolvimento é um mix dos dois, então você tem que achar uma solução diferente de lógica para um determinado problema. É, quando a gente pensa em lógica, dois mais dois é quatro, se a gente pensar assim: engenharia, arquitetura, em outras áreas do conhecimento que a gente faz um planejamento, e a gente planeja tudo para fazer em seis meses, a gente consegue fazer tudo em seis meses, oito meses, segue o plano certinho, a programação não é assim, né? A programação tem várias mudanças de cenário, então quando a gente pensa que o cara tem que fazer uma lógica em cima disso, ser criativo para todas essas nuances que tem no processo né? E aí, você tem um ambiente cansativo desagradável, cobrador, você tem meta para cumprir, tem que entregar no prazo, eu acho assim, que atividade não tem como dar prazo, sabe? Apesar de que, infelizmente a gente tem que dar prazo para as coisas. É muito nisso que surgiu as metodologias ágeis, né? A gente tirou um grande peso, uma grande massa de informação do que é burocrático, e trouxe um pouco mais do que é pessoas, um pouco mais de como eu quero fazer, como eu devo fazer para dentro do planejamento, né? E, isso aí diminui um pouco, você não está mais ali naquela meta, não está mais naquele peso do dia a dia. Você deixa o trabalho criativo com metas, mais com metas um pouco mais factíveis, um pouco menores, mas um pouco mais alinhadas. Então, muita empresa ainda não aderiu a isso, muitas empresas que aderiu a uma modalidade

mista, então ainda existe aquele modelo antigo de se fazer as coisas, metas apertada, planejamento falho e tudo isso aí, acaba na exaustão do profissional, é lógico que vai ter essa exaustão, um trabalho criativo, mais um trabalho lógico numa situação de dia a dia burocrática e mal planejada quem vai segurar a pressão toda é o desenvolvedor, né? Então eu já tive colegas que tiveram problema de depressão, eu já tive um colega que teve problema oftalmológico, e olha que ele nem era um cara que aparentava estresse, né? Um cara leve, dinâmico... é, o corpo cobra né? Se você está ali por dentro naquele estresse, o corpo vai chegar no limite dele. Então, acho que, tudo isso aí, ao meu ver, é o fator empresa, né? É como a empresa lida com o planejamento, o que o desenvolvedor vai fazer e como ele vai fazer, isso aí é crucial para que o desenvolvedor fique mais exausto ou mais tranquilo, né? Você tem um amigo que faz o mesmo tipo de projeto que você, faz projeto mais pesados, mas consegue participar do planejamento, consegue dizer o que ele quer fazer, consegue dizer não, consegue dizer: olha eu não vou fazer isso agora porque isso aqui tem um limite, e aqui a gente já estendeu o limite, consegue ter voz ativa, lógico que o cara vai falar: eu não vou ficar em uma empresa que não tenha isso, entendeu?

**Pesquisador:** No seu ponto de vista, a alta demanda, na indústria, por desenvolvedores de software, contribui para a rotatividade? Por quê?

**P11:** Aparentemente pode se dizer que sim. A alta demanda vem de uma carência de profissional, mas eu não sei se vai contribuir muito para a rotatividade não, porque a gente tem uma carência muito grande de desenvolvedores especializados, né? Então, essa alta demanda aí, seria parecida assim: como tem uma alta demanda, os salários eles descem um pouco, então o cara fica pouco tempo, eu acho um local novo com salário melhor, pode acontecer sim, mas eu acho que, ao meu ver, tá? É, não é o fator principal não, inclusive eu acho que não contribuiria muito não para rotatividade, essa alta demanda ao meu ver, é de profissionais mais especializados, tá? Quando anos atrás, você precisava de um desenvolvedor Java, hoje em dia você precisa de desenvolvedor que tenha... então aqueles conhecimentos transversais estão sendo mais necessários, e essa alta demanda é porque a gente não tem profissionais tão especializados.

**Pesquisador:** Você tinha autonomia para desenvolver seu trabalho e tomar decisões? Se sim, quais autonomias você tinha? Você acredita que a autonomia tem impacto na rotatividade de desenvolvedores? Por quê?

**P11:** Em algumas empresas eu tinha, poucas né? A menor parte delas, na maioria não. A gente tinha como sugerir, tinha como fazer alguma outra inferência, mas muito pouca coisa, a decisão que eu queria ter, não, o poder que eu queria ter, que era de decidir, poder influenciar no planejamento, na decisão, ou pelo menos dizer não, isso aqui não dá certo. Eu não tinha. Na maioria delas, vamos dizer assim: noventa por cento delas. E nesses dez por cento que eu encontrei isso fez bastante diferença, às vezes até mais diferença de ter um bom salário, tá? Porque se você tem, você pode dizer como quer as coisas, do que você precisa fazer, isso engrandece mais o trabalho, você ter um pouco mais de autonomia, eu acho que, isso sim tem impacto na rotatividade, e bastante impacto, tá?

**Pesquisador:** Na sua opinião, o salário é o fator principal para a permanência do desenvolvedor de software na organização? Por quê?

**P11:** Não, de forma alguma. Eu acho que, é, salário é bom, mas todos esses pontos aí que a gente discutiu eles vão pesar em algum momento, independente de salário. É como eu te falei, com muitas raras exceções você vai ter salários discrepantes, o teto salarial do desenvolvedor em geral é uniforme. Então, se você tem uma empresa que paga, vou dar um exemplo aqui, tá: que paga quatro mil reais, em geral todas as empresas correlatas ali, elas vão pagar em torno daquilo, pagam um pouquinho a mais, dar um benefício a mais, mas tem uma certa uniformidade nisso. Então, a não ser que o cara vai para um trabalho mais especializado, se ele mudar do que ele faz em uma empresa, para fazer a mesma coisa em outra empresa, ele vai talvez ganhar o mesmo salário, né? Então eu acho que a tomada de decisão dele é muito mais voltada em outras coisas, tá? Acho difícil, vamos dar um exemplo: um desenvolvedor de python sair de uma empresa onde ele ganha cinco mil, para ir para uma empresa ganhar seis mil só por causa desses mil reais aí, entendeu? A não ser que ele vá para ganhar uns oito ou nove mil e mesmo assim se ele está ganhando uns oito a nove mil, provavelmente ele não está fazendo a mesma coisa que ele estava fazendo antes, ele deve estar fazendo alguma coisa a mais, pode até estar com o mesmo nome de cargo, mas a função dele é outra, entendeu? Então, eu acho que a questão do se manter na empresa não é o salário não, pode ser que empresas de salário baixo façam com que o cara saia, né? Mas aí é meio lógico, né? Por exemplo, eu trabalhei em uma empresa onde o turnover dela é altíssimo, um dos motivos é o salário baixo, mas em compensação a empresa pega pessoas que estão na faculdade e contrata como um profissional CLT, né? Então, é um training da vida, mas em compensação ele está ganhando pouco, mas ele também tem pouco a agregar, então ele está ali, ele vai aprender bastante, agora vai ter um momento que, dois três anos de empresa ele vai ter um salário que não está muito alinhado com o mercado, e ele vai sair. Mas eu acho que isso é uma exceção, viu Paulo, inclusive essa empresa em particular, as pessoas nem saiam pelo salário, saiam por outros motivos. Então eu acho que o salário é tipo assim: o cara já está insatisfeito com várias outras coisas, e aí ainda mais salário ruim, aí ele vai sair. Mas eu acho que salário não é determinante não.

**Pesquisador:** Considerando tudo que você disse até então, poderia falar um pouco de quais fatores mencionados, e não mencionados acima, que podem levar o desenvolvedor de software a deixar a organização. Você é livre para comentar qualquer coisa.

**P11:** O desenvolvedor de software, é, tem vários tipos né? Tem o desenvolvedor que gosta de desenvolver mesmo e ele fica um pouco acomodado no dia a dia de desenvolvimento ele quer ficar naquela coisa de desenvolver mesmo, tem desenvolvedores que estão como desenvolvedores, mas eles querem fazer outra coisa, eles querem ver outras áreas de computação, eles querem migrar para outras áreas, experiências. Então, acho que esses desenvolvedores aí eventualmente vão deixar de ser desenvolvedores, né? Mas eu acho que fora a expertise do desenvolvedor, a vontade, o narrow dele, a vontade de que ele quer ser mesmo, para mim desenvolvimento é um negócio, é o cara está bem com o que ele está fazendo, tá? Eu conheço poucos desenvolvedores, já conheci poucos desenvolvedores que passaram dez anos só desenvolvendo e desenvolvendo, tá? E todos eles que ficaram dez anos desenvolvendo eles estavam em uma empresa, uma situação que de modo geral, todos os pontos agradável para ele, não só salário, mas outros benefícios e tal. Então, eu acho que o desenvolvedor, bato na mesma tecla que eu falei anteriormente, o desenvolvedor, ele precisa de um ambiente onde ele fica confortável, que se sinta bem para ele desenvolver, e isso é aquele cara que gosta de desenvolver mesmo, aquele cara que

gosta de ser desenvolvedor. Eu particularmente eu já fui desenvolvedor em algumas empresas, mas eu nunca gostei de desenvolver profissionalmente, eu gosto de desenvolver para estudo, para pesquisa, até para fazer uma novidade, alguma coisa outra assim, mas com prazo limite para acabar e tocar outro projeto que não seja somente desenvolvimento, tá? Não é o meu gosto principal, mas tem gente que gosta disso, e eu acho que o desenvolvedor, todos que eu conheci aí, tem anos de desenvolvimento que nunca quiseram migrar para outra área, ou que se migraram, migraram porque não tinha mais jeito. Todos esses caras que ficaram muitos anos eles estavam em um conjunto de fatores que era confortável para eles, era agradável e é muito difícil a empresa ter isso hoje em dia, eu acho que a empresa tem que está muito bem estruturada, ter um plano de carreira, manutenção dos seus desenvolvedores, para promover o bem estar do desenvolvedor, né? É um trabalho criativo cara, então como um trabalho criativo, o cara tem que estar motivado a fazer aquilo todos os dias.

**Pesquisador:** Muito bom. Você quer acrescentar mais alguma coisa? **P11:** Não, está tranquilo, acho que é isso.