

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**GABRIELLE SOUZA MARCHISIO**

***Employee Experience: a percepção de profissionais do segmento de  
Tecnologia da Informação***

**PORTO ALEGRE  
2022**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GABRIELLE SOUZA MARCHISIO

*Employee Experience*: a percepção de profissionais do segmento de Tecnologia da  
Informação

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Simone Antonello

PORTO ALEGRE  
2022

## CIP - Catalogação na Publicação

Marchisio, Gabrielle Souza

Employee Experience: a percepção de profissionais do segmento de Tecnologia da Informação / Gabrielle Souza Marchisio. -- 2022.

81 f.

Orientadora: Cláudia Simone Antonello.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Curso de Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. Employee Experience. 2. Tecnologia da Informação. 3. Gestão de pessoas. 4. Retenção de talentos. I. Antonello, Cláudia Simone, orient. II. Título.

Nome: Gabrielle Souza Marchisio

Título: *Employee Experience*: a percepção de profissionais do setor de Tecnologia da Informação

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Simone Antonello (Orientadora)  
(Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

---

Raquel Prá (Avaliadora)  
(Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

## AGRADECIMENTOS

À minha namorada, Antônia, por toda parceria e crescimento nos últimos anos. Um amor doce e forte como o que vivemos é algo que nunca ousei sonhar, mas tenho a sorte de viver. Obrigada por me apoiar tanto ao longo desta escrita.

À minha mãe, Vera, meu maior exemplo de independência e força feminina. Obrigada por me incentivar e me cuidar ao longo de toda a vida, mas principalmente nestes anos intensos da graduação. Tu me inspiras a continuar evoluindo sempre.

Ao meu pai, Joaquim, por todas as trocas e ensinamentos. És um administrador da boa vontade, dedicado a mudar o mundo uma causa de cada vez. Agradeço por toda orientação e amparo ao longo de cada projeto, além do carinho compartilhado durante toda a vida.

Ao meu irmão, Vinnie, pela parceria e incentivo à sua maneira. Obrigada pela preocupação e pelo cuidado.

À minha cunhada, Flora, minha sogra, Marieta, e minha tia emprestada, Carla, vocês se tornaram minha família também e eu só tenho a agradecer por tudo que vivemos.

Aos meus colegas de barra, amigos e profissionais que admiro: Gustavo, Luiza, Manoela, Natália e Vanessa. A administradora que me formo carrega um pedaço de cada um de vocês, obrigada pela parceria e pelas trocas ao longo da graduação.

Aos amigos do MFJ, em especial à Naomi, à Mariana, ao Heitor, à Clarisse, ao Yuri e à Júlia. Vocês representam um vínculo único, que se fortalece a cada ano e que eu espero manter por toda a vida.

Aos colegas de Atlética e de Empresa Júnior, essas experiências me marcaram para sempre e moldaram a profissional que me formo em muito níveis, tudo que construímos só foi possível pelo empenho e comprometimento dos voluntários em cada clube. Obrigada por tanto.

Ao Cristian e ao Rogério, pelas orientações informais nos momentos de maior ansiedade.

À minha orientadora, Cláudia, por todo conhecimento compartilhado, por toda paciência e orientação, por estar sempre a disposição e por nunca deixar de

acreditar em mim. A educação transforma o mundo e sua dedicação à pauta é pura inspiração.

Sou só grãtidão a todos.

## RESUMO

O setor de Tecnologia da Informação é marcado por uma alta demanda por profissionais qualificados e uma baixa oferta dos mesmos. Este desequilíbrio entre oferta e demanda impulsiona mudanças na relação entre empregado e empregador. Um novo paradigma de carreira, baseado na reciprocidade entre as partes, ganha espaço no mercado. A compreensão do funcionário como um consumidor de experiências profissionais ganha força e a área de *Employee Experience* encontra aderência organizacional devido à necessidade das empresas de se diferenciarem competitivamente através do engajamento e da satisfação dos funcionários. Tendo em vista este cenário, o presente trabalho teve como objetivo identificar e analisar como os profissionais de TI, que atuam em empresas deste segmento situadas em Porto Alegre e Grande Porto Alegre, percebem a construção do *Employee Experience* pelos seus empregadores. Para tanto, foi utilizado o método qualitativo, a partir da realização de doze entrevistas em três empresas do segmento de TI (uma *startup* e duas consultorias de *outsourcing*) - em cada empresa foram entrevistados quatro profissionais, sendo um deles gestor. Através da análise do material coletado foram identificados os fatores de maior relevância na jornada do colaborador, assim como os principais fatores que impactaram a permanência ou a evasão dos entrevistados ao longo de sua jornada profissional. Foram destacados positivamente pelos entrevistados aspectos ligados à valorização da pessoa por trás do profissional, as iniciativas voltadas ao desenvolvimento, a aprendizagem e a progressão profissional dos funcionários, a disseminação dos canais de *feedback* sobre a jornada do colaborador na empresa e a importância de uma marca empregadora forte que transmita a realidade vivida no dia a dia da empresa. Dentre os aspectos que influenciam a retenção, foram ressaltados a busca por modelos de trabalho que incentivem a autonomia, a inovação e o envolvimento estratégico com a empresa; a importância do devido reconhecimento pelos resultados entregues ao negócio e o engajamento das empresas com pautas sociais voltadas à diversidade e à inclusão. Dentre os principais fatores que impactam a evasão estão o *fit* cultural, o acúmulo de funções e a sobrecarga de trabalho, a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o sentimento de estagnação profissional e as consequências da “guerra por talentos” (muito presente no segmento de TI). Dessa forma, os resultados obtidos fornecem insights para uma melhor adaptação da metodologia de *Employee Experience* às necessidades e expectativas dos profissionais de TI.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Employee Experience*. Tecnologia da Informação. Gestão de Pessoas. Retenção de Talentos.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

### **Figuras:**

Figura 1: Liga Insights – HR Techs 22

### **Quadros:**

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados 28

Quadro 2: Macro e Micro Categorias de Análise 30



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo geral	12
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.2. JUSTIFICATIVA	13
2. REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1.1 A evolução da área de Gestão de Pessoas	16
2.2 <i>EMPLOYEE EXPERIENCE</i>	20
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 O TIPO DE MÉTODO	25
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO PESQUISADO	25
3.3 PARTICIPANTES DE PESQUISA	27
3.4 TÉCNICAS DE COLETA	28
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE	29
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1. FATORES DE MAIOR RELEVÂNCIA NA JORNADA DO COLABORADOR	31
4.1.1 Percepção externa da empresa	31
4.1.2 Desenvolvimento de Pessoas e Carreira	33
4.1.3 Gestão voltada para o bem-estar das pessoas	40
4.1.4 Afiliação ao grupo ou à empresa	42
4.1.5 Pesquisas Internas e canais de <i>feedback</i> sobre a empresa	43
4.2. FATORES POSITIVOS QUE IMPACTAM A PERMANÊNCIA DOS PROFISSIONAIS DE TI	45
4.2.1 Consciência social	45
4.2.2 Reconhecimento	48
4.2.3 Ambiente de inovação e autonomia	52
4.3. FATORES QUE IMPACTAM A EVASÃO DE PROFISSIONAIS DE TI	55
4.3.1 Remuneração e benefícios	56
4.3.2 Estrutura organizacional, processos internos e modelos de trabalho	60
4.3.3 Desvio de função e Sobrecarga de Trabalho	64
4.3.4 Sentimento de estagnação profissional	67

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	77

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2019 o Itaú BBA, banco de investimentos do Itaú Unibanco, divulgou a primeira edição do que seria uma série de estudos sobre o perfil Millennial no Brasil. Segundo a pesquisa *Millennials – Unravelling the Habits of Generation Y in Brazil*, cujo objetivo foi compreender como diversos setores seriam atingidos por esta geração, foram levantados dados apontando que os nascidos entre 1981 e 1998 (conhecidos como geração Y ou Millennials) já representavam na época cerca de 50% da população economicamente ativa no país, e que até 2030 ocupariam 70% dos postos de trabalho.

De acordo com o autor Erickson (2011, p. 177), “a oportunidade de aprender é a prioridade dos Y” pois esta geração compreende que necessita de conhecimento para conquistar dinheiro. A disseminação desta mentalidade transforma as relações profissionais uma vez que, na era da informação, as empresas também passam a compreender o conhecimento como o recurso mais valioso de uma organização. Evidencia-se a dependência das empresas em relação aos talentos (funcionários acima da média), que por serem os detentores do conhecimento tornam-se fundamentais para o sucesso organizacional (CARMO, 2007). É neste contexto que começa a surgir um novo paradigma de carreira, baseado na reciprocidade entre empregado e empregador (SANTOS, 2017) e áreas como *Employee Experience (EX)* surgem como uma alternativa para alavancar a mudança em gestão de pessoas.

Em 2017, o relatório *Global Human Capital Trends*, da consultoria internacional Deloitte, consagrou a área de *Employee Experience* como uma tendência de mercado para empresas que buscavam se diferenciar na guerra por talentos. Começava a ganhar espaço nas organizações o entendimento do funcionário como um consumidor de experiências profissionais (SCHEFFER et al., 2019), o que demandaria das empresas um olhar integrado e estratégico de toda a jornada do colaborador na empresa e de suas interações com seu empregador, desde o recrutamento até a aposentadoria.

Tradicionalmente o setor de Recursos Humanos (RH) é o principal responsável pela experiência organizacional dos funcionários e aborda temas como engajamento, cultura, desenvolvimento, remuneração e promoções, com programas, times e ações independentes. Cada frente de ação costuma possuir um

responsável, ferramentas e métricas próprias, desenvolvidas de forma isolada; no entanto, os funcionários vivenciam tais experiências de forma integrada (FLYNN; MAZOR, 2017), assim evidenciando as lacunas entre cada etapa e podendo prejudicar a experiência geral. Plaskoff (2017), ao referir-se às dinâmicas organizacionais entre empregados e empregadores, reforça a necessidade de reformulação dessas na busca por maior engajamento e satisfação dos funcionários. O autor propõe tal mudança como contraponto às estruturas e premissas tradicionais em RH, que possuem impacto limitado sobre estes atributos, devido à tendência pela compartimentação e busca por soluções generalistas que sejam replicáveis facilmente, em acordo com o apresentado por Flynn e Mazor (2017).

Diferente da abordagem tradicional do RH, o *EX* visa suprir as lacunas entre processos ao construir a jornada do colaborador de forma holística, priorizando maximizar recursos e retornos através da personalização das ações. Rasca conceitua a abordagem de *Employee Experience*:

*Employee Experience* é o resultado da conexão, significado, impacto e valorização que os funcionários encontram em seus empregos, nas interações diárias com os valores da empresa, colegas de trabalho, gestão, clientes, conteúdo de trabalho, ferramentas e tecnologia e ambiente físico. Deve ser: presente em todos os níveis das organizações, contínuo, interativo, motivador, orientado para a cultura e personalizado, centrado no funcionário (RASCA, 2018, p.11, tradução livre).

Fica evidente a partir do conceito de Rasca a subjetividade vinculada à metodologia, sua ampla abrangência e a necessidade de tratar a construção e a manutenção de uma experiência positiva como um objetivo compartilhado por todos na organização. Scheffer et al. (2019) complementam o conceito trazido por Rasca ao resumir o objetivo de *EX* como a projeção de uma jornada que demonstre cuidado com os funcionários. Reforçam, ainda, que a metodologia encontra aderência organizacional devido à necessidade das empresas de se diferenciarem competitivamente através do engajamento dos funcionários (SCHEFFER et al., 2019), o qual tende a crescer com a constatação desse sentimento de cuidado por parte do empregador.

Corroborando com os autores anteriores, Plaskoff (2017) explica que a incorporação de metodologias de designs aos processos de RH é fundamental para construção do *Employee Experience* e impactam diretamente na satisfação, engajamento, comprometimento, e por fim, na performance dos empregados. O autor destaca como pilares da mudança as metodologias “*human-centered design*” e

“*design thinking*”, sendo esta segunda a de maior relevância por nortear a forma como diversos processos deverão ser conduzidos pela organização:

O processo de design thinking envolve cinco etapas:

1. Pesquisa: os funcionários participantes aprendem engajando-se, observando e ouvindo os outros.
2. Definir: o que é descoberto é sintetizado para definir a oportunidade.
3. Idealizar: ideias são geradas para abordar a oportunidade.
4. Protótipo: versões experimentais são criadas e implementadas para obter *feedback*.
5. Aplicar: O aprimoramento é implementado de forma colaborativa e com agilidade.

Embora este processo pareça ser linear e estruturado, é fundamental lembrar o Princípio 5, ou seja, as etapas são iterativas e experimentais. O design do aprimoramento evolui o processo e continua a se desenvolver à medida que novos comentários são fornecidos ou novas ideias surgem. (PLASKOFF, 2017, p.140-141, tradução livre).

Flynn e Mazor (2017) reforçam a importância de processos em constante evolução que sejam co-criados pelo RH e seus colaboradores na implementação e manutenção do *EX*. Os autores enfatizam a necessidade da disseminação de canais de *feedbacks*, coletados constantemente a fim de gerar um entendimento real e atual do que os empregados desejam, quais problemas e desafios são enfrentados na sua rotina de trabalho, e como o RH pode auxiliar na construção de soluções que não só reforcem os objetivos almejados pelos trabalhadores como os empodere a alcançá-los. Nota-se que características como a busca contínua por conhecimento, agilidade e propensão à inovação são importantes para a aplicação do *EX*, as quais também são compartilhadas com o setor de Tecnologia da Informação (TI). Isso torna a metodologia uma alternativa promissora para empresas do meio que não só buscam reter seus talentos, como engajá-los com a organização e os seus objetivos.

Segundo a Brasscom (Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, 2021), em relatório divulgado em 2021, o Brasil forma 46 mil pessoas com perfil tecnológico por ano, mas seriam necessárias 70 mil para atingir a necessidade do mercado. Logo, há um déficit de 24 mil formandos na área de Tecnologia da Informação, o qual tende a aumentar pois até 2024 haverá uma demanda de 420 mil novos profissionais no setor. Conforme Romão e Araujo (2012), esse segmento do mercado é dinâmico e está sempre exigindo dos seus profissionais novas qualificações, por se tratar de um “campo” extremamente técnico, em que o conhecimento tende a se acumular. Assim, de acordo com as autoras, vale ressaltar que os talentos do setor tecnológico encontram-se em posição confortável diante dos seus empregadores, tendo em vista a dificuldade que

os mesmos enfrentam para substituir suas posições. Como dita a lei da oferta e da demanda, ocorre uma disputa por talentos neste cenário e o aumento da rotação de pessoal entre as empresas de Tecnologia da Informação, fazendo com que empregadores concorram entre si para atrair os melhores profissionais ou tentar retê-los em seu quadro de funcionários.

Dado esse cenário, o sucesso das empresas de TI está cada vez mais atrelado à dependência das pessoas que compõem suas equipes, à forma como elas se organizam e ao que as empresas conseguem realizar com elas, “há uma mudança de papel de estratégias, estruturas e sistemas para propósitos, processos e pessoas” (CARMO, 2007, p. 29). Em consonância com essa perspectiva, Flynn e Mazor (2017) propõem como alternativa para as empresas de TI a implementação do *Employee Experience*, por essa ser uma abordagem que visa a construção de uma experiência organizacional positiva. Com ela, líderes de RH conseguirão empoderar os funcionários e demais lideranças na empresa, e desenhar soluções úteis para o ambiente de trabalho que sejam valorizadas pelos empregados, facilitando assim a atração e retenção de talentos do segmento.

A partir da contextualização apresentada, o presente estudo tem como questão de pesquisa: Como os funcionários de TI percebem a construção do *Employee Experience* pelos seus empregadores? O estudo foi desenvolvido junto a profissionais de TI que atuam em empresas de tecnologia situadas na capital gaúcha ou na região metropolitana. Para responder este questionamento foram delineados os objetivos da pesquisa, apresentados na próxima seção.

## **1.1. OBJETIVOS**

A seguir, serão apresentados os objetivos deste estudo.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Identificar e analisar como os profissionais de TI, que atuam em empresas deste segmento situadas em Porto Alegre e Grande Porto Alegre, percebem a construção do *Employee Experience* pelos seus empregadores.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- A. Identificar e analisar fatores que constituem/constituíram a *Employee Experience* dos pesquisados nas organizações que trabalham ou trabalharam.
- B. Analisar quais aspectos da *Employee Experience* impactam na permanência dos pesquisados nas empresas contratantes.
- C. Analisar quais aspectos na percepção dos pesquisados lhes incentivaram para a evasão das empresas contratantes.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

O setor de tecnologia é um segmento de mercado onde a relação empregado-empregador possui dinâmicas invertidas de poder. A alta demanda por profissionais qualificados e a baixa oferta dos mesmos possibilita que os talentos permaneçam em constante movimento. Frente a essa inversão, faz-se coerente que o estudo explore a percepção dos profissionais de TI. Este viés ainda encontra reforço na análise da literatura disponível sobre o assunto, que majoritariamente traz foco na perspectiva organizacional desse. Scheffer et al., em seu estudo intitulado “*Employee Experience: Funcionário-Consumidor entrando como nova Abordagem em Gestão de Pessoas*”, se dispuseram a revisar 81 textos relacionados ao assunto e reforçam que:

Em todos os textos a narrativa parte do ponto de vista do empresário, fazendo com que o colaborador seja apenas um agente passivo que avalia positiva ou negativamente a experiência propiciada pela empresa e, a partir daí, pode ou não ter seu desempenho afetado (SCHEFFER et al., 2019, p. 8).

Ainda a respeito da literatura sobre *Employee Experience*, vale salientar que academicamente encontra-se disponível uma produção introdutória, porém pouco específica, sobre o tema; e que grande parte do material provém de fora do país, estando inacessível na língua portuguesa. Com isso, o presente estudo também visa contribuir para a propagação do conhecimento sobre *EX* na academia brasileira, além de agregar e ampliar o portfólio bibliográfico na área de Gestão de Pessoas.

Ao explorar a visão do empregado sobre o tema, visa-se reunir práticas estimadas por quem detém maior força nessa relação empregado-empregador e, assim, melhor orientar gestores quanto a ações mais valorizadas e, talvez, até mais efetivas, para as suas organizações.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, no capítulo 2, no qual apresenta-se uma breve revisão de literatura sobre os conceitos base que sustentam o estudo. Em seguida, no capítulo 3, serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, assim como a caracterização dos sujeitos pesquisados. Já no capítulo 4, será descrita a análise dos resultados encontrados, e, por fim, no capítulo 5, serão apresentadas as considerações finais sobre o estudo.



## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta uma breve revisão da literatura acerca do conceito de Gestão de Pessoas (GP), sua diferença em relação ao setor de Recursos Humanos, quais aspectos caracterizam uma nova fase para a área, e a sua evolução ao longo da história. Tal revisão teve início no surgimento da GP como área operacional, atravessando as transformações dos modelos de Gestão de Pessoas até sua formulação como um setor estratégico, cuja responsabilidade perpassa a geração de vantagens competitivas para o negócio. Outro pilar que sustenta o estudo diz respeito à *Employee Experience*, a qual será apresentada enquanto metodologia: o que a compõe, e os desafios e os benefícios de sua implementação.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Fischer (2002), compreende-se como modelo de Gestão de Pessoas a maneira pela qual uma organização estrutura os mecanismos que gerenciam e organizam o comportamento humano no ambiente profissional. Dutra (2006) corrobora com o conceito apresentado pelo primeiro autor, e o expande, ao introduzir o caráter atual de troca e de ajuda mútua da relação empregado-empregador. Isso, pois enxerga a área de Gestão de Pessoas “como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2006, p. 17). Faz-se importante ressaltar este novo paradigma de carreira, baseado na reciprocidade entre empregado e empregador, uma vez que, na atualidade, fica evidente a crescente dependência das organizações em relação ao desempenho humano à medida que as mesmas concentram suas operações nos chamados ativos intangíveis (marca, performance, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado etc.) (FISCHER, 2002).

Dito isso, outro aspecto importante para a caracterização da Gestão de Pessoas é a sua diferenciação do departamento de Recursos Humanos. Para tanto, foram utilizados os conceitos apresentados por Sowiński e Stigar (2008) em seu artigo intitulado “Recursos Humanos X Gestão de Pessoas”

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõem. Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas. Apesar da Gestão de Pessoas ser um assunto tão atual na área de Administração, ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática. Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 54).

Nota-se o caráter de cuidado que permeia os dois conceitos, assim como a responsabilidade compartilhada de diversos processos entre os times de RH e o conjunto de gestores e líderes de uma organização. No entanto, vale enfatizar que tal perspectiva nem sempre foi constituída dessa maneira e reflete, neste caso, as abordagens mais atuais sobre o tema.

Será apresentado no tópico seguinte como se deu a evolução dos modelos de Gestão de Pessoas. Ressalta-se que o que segmenta e diferencia modelos ao longo da história vai além da adoção de instrumentos padronizados e políticas orientadoras, mas é marcado pela internalização e operacionalização de uma nova lógica que atribui coerência e direção para as práticas de gestão (FISCHER, 2002).

### **2.1.1 A evolução da área de Gestão de Pessoas**

As primeiras teorias organizacionais objetivavam a redução de ações, advindas de um conhecimento unicamente empírico, empregadas pela força de trabalho em suas funções fabris (CABRAL et al., 2010). Elas foram desenvolvidas no fim do século XIX e início do século XX, durante a segunda revolução industrial - período em que a produção em massa foi possível através das linhas de montagem. Sua ideologia era muito semelhante à de um departamento pessoal “voltada para eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas” (FISCHER, 2002, p. 20). Destacam-se aqui a teoria da Administração Científica de Taylor, nos Estados Unidos, e a Teoria da Administração Geral de Fayol, na França

O primeiro teve como objeto de estudo a tarefa, estabelecendo padrões de produção precisos em busca de maior produtividade através da redução do tempo de execução das atividades e da supervisão e controle dos trabalhadores

(MILDEMBERGER; CRUZ; MELO, 2021). De acordo com Motta (2001), Taylor sugere a ideia da única maneira correta, a forma ótima de se trabalhar levando em conta seus estudos de tempo e movimento, e para isso toma como referencial o homem de primeira classe que assegura o atingimento dos padrões de qualidade.

Fayol, por sua vez, visa a racionalização da estrutura administrativa em seus estudos e para tanto, divide a organização em funções distintas e define a gestão em cinco principais atividades: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. O pensador também situa “o princípio da unidade de comando, da divisão de trabalho, da especialização e da amplitude de controle. Esses princípios referem-se às formas estruturais dominantes em nossa sociedade” (MOTTA, 2001, p. 9).

Vale ressaltar que em ambas as teorias os trabalhadores são vistos como seres simples e previsíveis e algumas poucas ações seriam suficientes para garantir a boa produtividade, como por exemplo: incentivos financeiros adequados, vigilância constante e treinamento. Tais atividades, somadas à crescente necessidade de especialização, dariam base ao surgimento de um departamento pessoal (CABRAL et al., 2010).

A Escola de Relações Humanas marca o início da próxima fase da Gestão de Pessoas. Por mais que ela ainda enxergue o ser humano com um ser passivo, faz contraponto com a fase anterior ao atribuir maior complexidade ao comportamento das pessoas no ambiente organizacional (MAXIMIANO, 2005 *apud* CABRAL et al., 2010). Também, proporciona, pela primeira vez, trocas intensas entre as áreas da administração e da psicologia:

A utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provocou nova orientação do foco de ação da gestão de recursos humanos. Ela deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas. [...] Uma de suas principais contribuições foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Reconhecer a importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constituiu a principal preocupação da gestão de recursos humanos. O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista (FISCHER, 2002, p. 21).

Segundo o autor, essa fase avança no tempo e amplia os conceitos fundamentais da Escola de Relações Humanas, ganhando ainda mais força com a linha Behaviorista. Desenvolvida pelo Instituto de Relações Humanas da

Universidade Yale, sua mais valorosa contribuição seria a concepção de instrumentos e métodos de avaliação e de desenvolvimento de pessoas. O objetivo primordial desta fase seria a inversão da visão predominante de otimização de custos que vigorava no meio organizacional, para uma perspectiva de valorização de ativos. Deste novo entendimento teria surgido o jargão, já desgastado no meio administrativo, onde “o trabalho humano constitui o principal ativo de uma organização” (FISCHER, 2002, p. 22).

A persistência do jargão na cultura dos especialistas demonstra a importância dessa linha teórica na construção do conceito de administração de recursos humanos e na reorientação de sua prática no interior das organizações. Entre suas contribuições estão a introdução da questão da mensuração econômica dos resultados da função de recursos humanos, uma embrionária valorização dos processos de desenvolvimento de pessoas em detrimento das atividades técnicas de gestão de salários e de cargos e a promoção de pesquisas empíricas que buscam comprovar a correlação entre o sucesso das organizações e o investimento em desenvolvimento de recursos humanos (FISCHER, 2002 p. 22).

Como consequência da influência da psicologia humanista na teoria organizacional, a partir da terceira fase da Gestão de Pessoas, surge a Administração de Recursos de Humanos (ARH) que ganha um peso estratégico dentro da organização. No entanto, seu papel ainda seria restrito, e se resumiria a adaptar-se e implementar as diretrizes específicas determinadas pelo negócio, sem espaço para contribuir e participar na construção de planos estratégicos (FISCHER, 2002).

Em outras palavras, a gestão de recursos humanos passa a ser influenciada pelo pensamento sistêmico e deveria concentrar seus esforços na busca pelo equilíbrio e melhor encaixe com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Dessa forma o objetivo da organização não se restringe mais a busca pelo máximo desempenho, mas se torna a luta pela sobrevivência (PRIM et al., 2008) em um mercado cada vez mais competitivo. Soma-se a estas características o avanço da terceira revolução industrial, marcada pela crescente de recursos eletrônicos no meio organizacional a partir da década de 60 (MILDEMBERGER; CRUZ; MELO, 2021). O modelo de gestão de pessoas vai se tornando cada vez menos prescritivo e genérico e passa a adotar uma premissa de elemento de diferenciação (FISCHER, 2002).

A concepção sobre o ser humano foi se tornando complexa. De um ser previsível e controlável por meio de estímulos econômicos e medidas

punitivas, pouco a pouco foi-se concebendo o ser humano como um ser dotado de vontade própria, que busca ativamente a realização no trabalho, sendo dotado de poder de escolha e capacidade de ação política (CABRAL et al., 2010, p. 9).

A quarta, e mais atual, fase da Gestão de Pessoas encara o recurso humano como vantagem competitiva, uma vez que nos encontramos na sociedade do conhecimento e o talento humano, com suas capacidades, passa a ser tratado como fatores de diferenciação frente ao mercado de trabalho cada vez mais globalizado (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Neste novo contexto a única constante se torna a mudança:

A partir da década de 90, com as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, como a globalização, houve a necessidade urgente de buscar novos paradigmas de gestão. Assim, é necessário quebrar os velhos paradigmas para entender a empresa e as pessoas como gestoras e colaboradoras bem como entender o novo conceito de gestão de pessoas. Se analisarmos, perceberemos que o papel do colaborador é mais participativo; ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhecem a empresa e participam dos negócios (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 53-54).

A área de gestão não só mantém o caráter estratégico adquirido na fase anterior, como ganha voz e passa a participar da construção dos planos estratégicos. Já que a cooperação dos colaboradores é essencial para que a empresa atinja seus objetivos (STOCKER et al., 2020), as mesmas devem alocar seus esforços em construir e manter permanentemente uma cultura propícia ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). “O que vem ajudar o desenvolvimento e o conhecimento da área de Gestão Estratégica de Pessoas é a visão sistêmica e holística sobre os processos organizacionais e as pessoas na relação de trabalho, ou seja, uma visão integral” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 57).

A colaboração entre times e entre pessoas passa a ser um fator crucial para a prosperidade organizacional, pois os desafios enfrentados pelo negócio se tornam cada vez mais complexos, necessitam resoluções ágeis e por isso demandam um trabalho em rede, com a participação de profissionais cujos conhecimentos, habilidades e atitudes se tornem complementares.

Os resultados organizacionais só são atingidos através do empenho, engajamento e comprometimento das pessoas para resolver os problemas que impedem que a organização atinja seus objetivos. Neste contexto, é necessário que os responsáveis pela gestão de pessoas conduzam e

influenciem as pessoas das organizações rumo ao novo patamar requerido em termos de aplicação e aproveitamento da tecnologia em prol da conquista dos objetivos e propósitos organizacionais (MILDEMBERGER; CRUZ; MELO, 2021, p. 300).

Foi apresentada na presente seção uma recapitulação histórica do movimento de Gestão de Pessoas, culminando na GP como vantagem competitiva. A partir dessa perspectiva será delineado o presente estudo, apostando no seu potencial enquanto ferramenta para as empresas de TI.

## **2.2 EMPLOYEE EXPERIENCE**

Os times de *marketing*, de vendas e de produto das empresas passaram de simplesmente acompanhar a satisfação dos seus clientes com seus produtos, para projetar e privilegiar experiências de consumo de ponta a ponta - ou seja, de forma integrada e holística. Atualmente, é chegada a vez do RH adotar tal perspectiva para com o seu cliente interno (FLYNN; MAZOR, 2017), isto é, o mesmo processo começa a ganhar espaço nas organizações em relação aos funcionários e à experiência profissional que eles vivenciam dentro da empresa. Tal movimento se dá uma vez que, na “Era do Conhecimento”, para que as empresas se mantenham competitivas, os interesses de empregados e empregadores devem se manter em coerência, assegurando assim o engajamento dos funcionários com os objetivos organizacionais.

Nós costumávamos priorizar nossos *stakeholders* como: acionistas em primeiro lugar, clientes em segundo e funcionários em terceiro. Nós sabemos agora que a lógica estava invertida. Se colocamos os funcionários em primeiro lugar, eles em troca, cuidarão dos consumidores, que por consequência, cuidarão dos acionistas (DELOITTE, 2017, p. 60, tradução livre).

Desta forma, conforme a empresa muda o seu foco de produto para os consumidores, no contexto externo, ela também muda o foco de serviços segmentados para soluções holísticas, no contexto interno (FLYNN; MAJOR, 2017). A *EX* aqui se mostra forte aliada das empresas que buscam consolidar este novo foco, uma vez que a *Employee Experience* nada mais é do que “a soma de todas as experiências de um funcionário ao longo de sua história com a organização, desde o primeiro contato como um potencial candidato até o seu desligamento” (SCHEFFER et al., 2019, p. 10). Com isso, as mudanças advindas são tidas por líderes e

profissionais de RH tanto como uma necessidade quanto como uma oportunidade para as empresas se reinventarem no contexto atual. Denominado pela Consultoria Deloitte como “*the Big Shift*”, ou em tradução livre “A Grande Virada de Chave”, a qual abarca as consequências da quarta revolução industrial e da predominância dos Millennials como população economicamente ativa (DELOITTE, 2017). Dentre as principais características deste novo contexto, é possível citar a presença constante da tecnologia, que reformula as relações sociais e o trabalho como um todo, e as novas estruturas colaborativas que reúnem times multidisciplinares a fim de resolver desafios organizacionais cada vez mais complexos:

Com o objetivo de tornar ágeis as ações e decisões, o contexto da indústria 4.0 vai exigir reformulações nos organogramas e a exemplo do que vem acontecendo com as *startups*, tende a adotar prioritariamente organogramas do tipo matricial assim como novos conceitos onde conhecimentos são compartilhados tais como squads, tribos, chapter e guilds.

Squads, ou esquadrões, são a unidade básica e correspondem a vários profissionais com habilidades que se complementam que se unem com um objetivo comum com característica de autogestão e que permanecem juntos até completar sua missão. A junção de duas ou mais squads formam as tribos, ou tribos que trabalham em uma área específica. Os chapters são áreas de competência tais como tecnologia e qualidade e responsabilizam-se pela efetividade de comunicação e alinhamento entre os squads. Já os guilds são formados por colaboradores de qualquer área que tenham interesse em determinado tema e sobre o qual sejam focados (MILDEMBERGER; CRUZ; MELO, 2021, p. 296-297).

Estas novas estruturas visam a agilidade na resolução de demandas e tornam a gestão de pessoas ainda mais complexa, uma vez que torna-se comum os funcionários atuarem em diferentes equipes e responderem a mais de uma liderança (DELOITTE, 2017). Fischer (2002) corrobora com esta percepção de complexidade das relações e complementa: “é possível, e até muito provável, encontrar mais de um tipo de modelo de gestão convivendo harmoniosamente dentro da mesma empresa” (FISCHER, 2002, p. 16). Scheffer et al. (2019) vão além, e enfatizam que a percepção individual das pessoas, mesmo quando nas mesmas condições de trabalho e gestão, ainda poderá ser completamente diferente e reforça quão desafiador se torna atingir e engajar diferentes pessoas que coexistem em uma organização.

Logo, para superar esses desafios, o RH conta com uma “caixa de ferramentas” em constante expansão: metodologias como Design Thinking, *Employee Journey Map*, *Personas* e *Customer Centric Strategies* auxiliam na

construção de uma *Employee Experience* positiva; e novas e melhores ferramentas de *feedback* constante são necessárias para a manutenção das jornadas.

Em um mundo onde os empregados conseguem gerenciar a maior parte de suas vidas através de aplicativos em seus *smartphones*, eles esperam que todos os elementos da sua *Employee Experience* (do acompanhamento de demandas, ao desenvolvimento ou à benefícios) também sejam acessíveis e fáceis de acompanhar através dos seus telefones (DELOITTE, 2017, p. 59, tradução livre).

Para suprir esta demanda e facilitar as novas responsabilidades organizacionais, surge um novo mercado em ascensão, de *HR Techs*, que fornece ferramentas de *survey*, ferramentas de gestão e de acompanhamento de indicadores, e ferramentas para a administração e a concessão de benefícios variados, por exemplo. Um estudo realizado em 2018, em parceria entre a Liga Insights e a Liga Ventures, com mais de 8.434 *startups* brasileiras, mapeou 122 *HR Techs* em 11 segmentos de atuação. A Figura 1, a seguir, proveniente deste estudo, ilustra a diversidade de ferramentas as quais foram referenciadas.

Figura 1: Liga Insights – HR Techs

## LIGA INSIGHTS HR TECHS



Fonte: Liga Ventures e Liga Insights (2018).



Apesar de todas estas ferramentas se mostrarem parceiras valiosas para os negócios, o fato de cada um dos onze segmentos ser tratado como um mercado à parte demonstra que o foco holístico da *Employee Experience* ainda é recente. Com poucas ferramentas integradas à disposição no mercado, as organizações ainda necessitam reunir lideranças independentes dos times de RH, tecnologia e Gestão de Pessoas para construir estratégias e programas de *EX* (DELOITTE, 2017).

Em adição ao contexto explorado acima, a Consultoria Deloitte elencou no seu relatório *Human Capital Trends* de 2017 outros 5 principais desafios para a implantação da *Employee Experience*, sendo eles:

1. O fato de muitas empresas não estabelecerem a *EX* como prioridade para os líderes de RH, explorando o tema através de uma única pesquisa anual sobre o engajamento dos funcionários com a organização.

2. A maioria das empresas, mesmo que crie cargos relacionados a *EX*, não os atribui a lideranças sênior ou times devidamente estruturados para desenhar e entregar jornadas completas de ponta a ponta, que vão do recrutamento à aposentadoria.

3. Times segmentados de RH muitas vezes encontram dificuldade em obter dados e recursos que propiciem o entendimento integrado das diferentes etapas da *EX*, que vão desde práticas de gestão nos diferentes times, a avaliação de benefícios e programas de desenvolvimento, passando também por aspectos extremamente subjetivos como avaliação personalizada da cultura organizacional vivenciada nos diferentes níveis e equipes.

4. Empresas necessitam atualizar suas ferramentas para garantir o engajamento dos funcionários em processo de *Ongoing* (de forma geral a jornada do colaborador em uma empresa é separada em 4 macro etapas, sendo elas Recrutamento e Seleção, *Onboarding*, *Ongoing* e *Offboarding*). Ferramentas de *survey* são o mínimo esperado para captar dados que forneçam às lideranças e ao RH entendimento sobre o que os talentos esperam e valorizam na empresa. Metodologias como *Employee Net Promoter Score* são uma boa alternativa neste caso.

5. Muitas empresas mantêm uma mentalidade de “engajamento pontual” e enfrentam dificuldades em desenvolver uma estrutura integrada para o gerenciamento de pessoas que inclua, por exemplo, avaliação de desempenho,

definição e acompanhamento de metas, diversidade, inclusão, bem-estar, relacionamento com as lideranças, redesenho dos espaços de trabalho (onlines ou físicos), reconhecimentos e remuneração.

Em síntese a este contexto, a Consultoria Deloitte traça um paralelo quanto às limitações de estruturas organizacionais tradicionais que prevalecem em voga na atualidade:

No passado, a maioria das organizações era projetada para eficiência e eficácia, o que resultava em complexas e isoladas organizações. Os modelos de negócios resultantes, baseados em padrões comerciais previsíveis, são inadequados para uma era de imprevisibilidade e disrupção. Em vez de mera eficiência, organizações de sucesso devem ser projetadas para velocidade, agilidade e adaptabilidade para capacitá-las a competir e prosperar no ambiente de negócios global atual (DELOITTE, 2017, p. 24, tradução livre).

Nota-se que as empresas mais preparadas para enfrentar, e prosperar, neste novo ambiente são justamente aquelas que incorporam a tecnologia na sua operação e fundamentam na cultura organizacional os valores de agilidade e aprendizagem contínua.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização deste trabalho, na coleta e na análise das informações, estão descritos a seguir.

#### 3.1 O TIPO DE MÉTODO

O método utilizado nesta pesquisa foi o qualitativo. Diferente do método quantitativo, que se baseia essencialmente em números e na coleta de um maior volume de informações, a pesquisa qualitativa se utiliza do texto como material de análise e permite ao pesquisador aprofundar-se em aspectos mais subjetivos do seu objeto de estudo, buscando esclarecer o entendimento individual dos participantes sobre o tema a ser pesquisado (FLICK, 2009).

A palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experimentalmente (se é que são medidos de alguma forma) em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Esses pesquisadores enfatizam a natureza repleta de valores da investigação. Buscam soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 23).

A escolha do método qualitativo se faz coerente com o objetivo do estudo, uma vez que este se propõe a entender a percepção individual dos profissionais de TI acerca do *Employee Experience* proporcionado por seus empregadores.

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO PESQUISADO

O macro setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) corresponde à Classificação Nacional em Atividades em Econômicas (CNAE) e vem sendo mensurado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de forma segmentada, desde 2013 devido ao seu crescimento e consequente impacto no Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Segundo levantamento realizado pelo IBGE (2009), as atividades do macro setor são extremamente diversificadas, pois englobam tanto empresas de serviços quanto indústrias, e se dividem, em uma abordagem simplória, em dois grandes grupos: telecomunicação e informática, sendo este segundo mercado principalmente pelos subsetores de produções de

*hardware* e de *software*. Vale ressaltar aqui, também, a diferença entre as classificações de produto e serviço e de atividade realizadas no estudo, pois seus objetivos são diferentes. A primeira tem como finalidade identificar o serviço ou bem produzido, independente de quem o produz; já a segunda visa classificar as unidades de produção (empresas/estabelecimentos) conforme a predominância de seus produtos, que podem vir a ser TIC ou não TIC. Desta forma, nem toda unidade econômica responsável pela produção de um produto TIC é classificada como pertencente a este setor, tendo em vista que o produto referido pode não ser predominante. No que tange a serviços TIC, no entanto, torna-se mais seguro afirmar que as unidades de produção serão de serviços TIC (IBGE, 2009).

Foram excluídos do presente trabalho os setores ligados ao pilar de comunicação, assim como indústrias relacionadas à produção física de equipamentos eletrônicos (subsetor de *hardware*). Nos concentraremos, desta forma, em atividades e empresas relacionadas ao subsetor de *software* – “que está associado à concepção, desenvolvimento e codificação de programas para a consecução de tarefas em computadores (BRIDI, 2014, p. 281)” - tendo em vista que o trabalho nelas realizado é majoritariamente dependente do Capital Intelectual das empresas:

[...] atrair e reter conhecimento deve fazer parte da estratégia de grandes empresas, inclusive as do setor de Tecnologia da Informação. Esse segmento do mercado é dinâmico e está sempre exigindo dos profissionais novas qualificações e é volátil porque, [...], é um mercado que “sofre” com a escassez de mão de obra qualificada. (ROMÃO; ARAÚJO, 2012, p.18).

Carmo (2007) reforça que o conhecimento está substituindo o capital como recurso escasso e crítico, principalmente nas empresas de TI, devido a sua natureza dinâmica, competitiva, voltada para alto desempenho e onde a criatividade e a inovação são essenciais. O autor reforça, também, que no contexto atual a cooperação e o trabalho em equipe são extremamente importantes no setor, assim como a construção de ambientes organizacionais saudáveis que favoreçam a independência e a flexibilidade dos trabalhadores na busca e implementação de soluções para os desafios enfrentados. “[...] A interação entre os modelos de gestão e as aspirações das pessoas estão sendo vistas como um aspecto importante para melhorar as relações e a retenção dos talentos” (CARMO, 2007, p.17). Ou seja, evidencia-se a necessidade das empresas de TI em desenvolverem novos programas de Gestão de Pessoas, capazes de conciliar os objetivos do negócio.

### 3.3 PARTICIPANTES DE PESQUISA

Os sujeitos pesquisados neste trabalho foram os profissionais da área de Tecnologia da Informação, mais especificamente, aqueles cujas atividades estão relacionadas ao subsetor de *software*, ou seja, atividades associadas à criação, ao desenvolvimento, à codificação ou à manutenção de programas e de plataformas que objetivam a execução de tarefas em computadores (BRIDI, 2014). Por conveniência, o estudo se restringiu a estudar profissionais que trabalhem em empresas situadas em Porto Alegre e Grande Porto Alegre, sendo o contato com estes profissionais realizado principalmente via LinkedIn e indicação (estratégia de bola de neve). Como critério de participação, se estimou que os entrevistados deveriam compartilhar a experiência profissional atual, a fim de obter-se diferentes perspectivas sobre uma jornada profissional semelhante, além da possibilidade de explorar experiências múltiplas vivenciadas previamente na carreira de cada um. Para tanto, foram selecionadas três empresas no segmento de TI, mais especificamente de desenvolvimento de Software, e em cada uma delas se conversou com quatro profissionais, sendo um deles gestor. Também se delimitou como critério de participação que os entrevistados deveriam ter ao menos um ano de permanência na empresa atual, possibilitando assim que os profissionais vivenciassem os principais processos internos, já que estes, em sua maioria, ocorrem periodicamente de forma bimestral, trimestral, semestral, ou até anualmente.

As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de Março de 2022, *online*, de forma síncrona, através da plataforma Google Meet. Ao todo foram realizadas 12 entrevistas, divididas igualmente em três empresas. A Empresa A é uma *startup* internacional que desenvolve um software próprio voltado para gestão de condomínios, ela é de porte médio, possui mais de 100 funcionários, e em 2022 fará 9 anos de existência. A Empresa B é uma consultoria de design, inovação e software global, ela trabalha desde a concepção de produtos e serviços digitais até a sua manutenção através de *outsourcing* para empresas terceiras, ela é de médio porte, possui mais de 300 funcionários e em 2022 completou 19 anos de existência. A Empresa C é uma consultoria nacional de software que oferece soluções de TI completas aos seus clientes através de *outsourcing*, ela é de médio porte, possui

mais de 350 funcionários e em 2022 fará 14 anos de existência. Em cada uma das empresas foram entrevistados um gestor (identificado pela letra “G”, junto da letra minúscula atribuída à empresa de origem), e três colaboradores (identificados pela letra maiúscula referida à empresa de origem e um número). O Quadro 1, a seguir, apresenta o perfil dos entrevistados.

**Quadro 1:** Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Empresa	Gênero	Tempo de atuação em TI	Nº de empresas em que já trabalhou	Área de atuação
Ga	A	Fem	10 anos	5	Produto
A1	A	Masc	6 anos	6	<i>Back-end</i>
A2	A	Masc	3a	2	<i>Front-end</i>
A3	A	Masc	10 anos	3	<i>Data</i>
Gb	B	Masc	16 anos	5	<i>Data</i>
B1	B	Masc	2 anos	2	<i>DevOps</i>
B2	B	Masc	5 anos	2	Arquitetura
B3	B	Fem	10 anos	3	Produto
Gc	C	Masc	13 anos	4	<i>DevOps</i>
C1	C	Masc	18 anos	8	<i>Back-end</i>
C2	C	Masc	7 anos	4	<i>Back-end</i>
C3	C	Masc	20 anos	7	<i>Back-end</i>

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2021).

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA

Para a coleta dos dados com profissionais de TI foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado (Apêndice A), de forma remota (via Google Meet), dependendo da disponibilidade dos participantes do estudo. As entrevistas foram gravadas, o consentimento dos entrevistados para tanto deu-se verbalmente no momento das entrevistas, e posteriormente os áudios foram todos transcritos na sua integralidade. O roteiro de entrevista foi elaborado a partir da literatura e dos objetivos a serem alcançados no presente estudo (Apêndice A).

Esta categoria de entrevista concede ao participante o protagonismo na conversa, permitindo que o mesmo se expresse livremente, expondo suas experiências, opiniões e emoções em um espaço relacional meticulosamente construído pelo pesquisador. Já o pesquisador, atua como guia e possui a flexibilidade para adaptar o seu roteiro de acordo com os relatos do participante, mantendo assim a fluidez da conversa, uma vez que não se limita a um roteiro totalmente estruturado. Desta forma, o pesquisador enfrenta um grande desafio: manter sempre em vista o objetivo do estudo e sua temática norteadora, enquanto concomitantemente sustentar como referência a narrativa do participante e explorar as temáticas emergentes (mesmo que estas não tenham sido rigorosamente mapeadas com antecedência), a fim de obter uma melhor compreensão dos assuntos discutidos. Vale salientar também que, como a pesquisa qualitativa é orientada à investigação aprofundada do objeto de estudo, o número de participantes no estudo se torna incerto, visto que o mesmo é estabelecido visando a saturação dos dados (MORÉ, 2015).

Ainda, como sugerido por Moré (2015), foi realizada uma entrevista piloto, antes de ser aplicada com os participantes. Tal precaução se dá com o objetivo de assegurar que os processos de interação social, coleta de dados e registro das informações se darão de maneira apropriada. Após a realização da entrevista piloto, a pergunta final - referente a ações internas e benefícios - foi reformulada e desmembrada em 6 perguntas distintas, a fim de evitar confusões em suas respostas devido ao agrupamento de múltiplos e diferentes tópicos de análise em uma mesma questão. Também foram realizados pequenos ajustes no roteiro para profissionais juniores que não possuíam mais de duas experiências profissionais.

### **3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE**

Para a organização e análise dos dados obtidos a partir das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que possibilita sistematizar as narrativas registradas e as inferências sobre os dados (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). De acordo com Minayo (2007), esta técnica pode ser dividida em três principais etapas: pré-análise, codificação e interpretação.

A primeira etapa, de pré-análise, é definida pelo primeiro encontro com os dados após as entrevistas, e inclui a leitura flutuante, a construção do *corpus* e a

formação e reformulação de hipóteses que podem ser vinculadas às teorias existentes sobre os temas examinados. A elaboração do *corpus*, segundo Oliveira (2008), pode ser entendida como a construção do que foi estudado, que deve ser exaustiva (abrangendo todo o texto), homogênea (com os assuntos a serem estudados claramente separados), exclusiva (uma vez que um elemento deve estar em apenas uma categoria), objetiva (garantindo que outros possam chegar às mesmas conclusões), e adequada aos objetivos da pesquisa.

Já a segunda etapa, de codificação, corresponde a separação do texto em unidades de registro, ou seja: palavras, expressões, temas, acontecimentos ou personagens, relevantes para a análise. Posteriormente é feita a classificação destas unidades em micro e macrocategorias, que auxiliarão a organizar e analisar o conteúdo. Desta forma, na etapa de interpretação, o pesquisador poderá classificar e agregar os dados relacionando-os com os conceitos teóricos que fundamentam seu estudo (MINAYO, 2007).

A partir da análise dos dados coletados por entrevista foi possível identificar as seguintes macrocategorias vide Quadro 2 (definidas previamente a partir dos objetivos e literatura) e as microcategorias de análise (que emergiram das falas dos entrevistados), que serão detalhadas no próximo capítulo.

**Quadro 2:** Macro e Micro Categorias de Análise

<b>Macrocategorias</b>	<b>Microcategorias</b>
Fatores de maior relevância na jornada do colaborador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepção externa da empresa</li> <li>2. Desenvolvimento de pessoas e de carreira</li> <li>3. Gestão voltada para o bem-estar das pessoas</li> <li>4. Afiliação ao grupo ou à empresa</li> <li>5. Pesquisas Internas e canais de <i>feedback</i> sobre a empresa</li> </ol>
Fatores positivos que impactam a permanência dos profissionais de TI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consciência social</li> <li>2. Reconhecimento</li> <li>3. Ambiente de inovação e autonomia</li> </ol>
Fatores que impactam a evasão de profissionais de TI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remuneração e benefícios</li> <li>2. Estrutura organizacional, processos internos e modelos de trabalho</li> <li>3. Desvio de função e sobrecarga de trabalho</li> <li>4. Sentimento de estagnação profissional</li> </ol>

**Fonte:** Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2022).



## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os dados coletados nas entrevistas. Os resultados obtidos foram analisados tendo como base o referencial teórico e os objetivos previamente estabelecidos. A partir deste material, foram mapeadas três macrocategorias e 12 microcategorias norteadas pela percepção, positiva ou negativa, dos profissionais quanto às suas experiências de trabalho, prévias e atuais.

### 4.1. FATORES DE MAIOR RELEVÂNCIA NA JORNADA DO COLABORADOR

Os aspectos identificados como de maior relevância na jornada do colaborador, sob a ótica dos entrevistados, foram: percepção externa da empresa, desenvolvimento de pessoas e carreira, gestão voltada para o bem-estar das pessoas, afiliação ao grupo ou à empresa, pesquisas internas e canais de *feedback* sobre a empresa.

#### 4.1.1 Percepção externa da empresa

Mesmo que o tópico “marca empregadora” não tenha sido abordado diretamente no roteiro de pesquisa, a percepção externa da empresa se mostrou um assunto de grande relevância quando os profissionais, da Empresa B principalmente, foram questionados sobre movimentações no mercado de trabalho. O conhecimento prévio sobre a empresa, a cultura e seus processos, se demonstrou fator chave para a tomada de decisões relacionadas à carreira.

Embasado em relatos de amigos e no conhecimento sobre a história da Empresa B, B2 relatou muita confiança ao realizar uma “regressão” de carreira como uma aposta no futuro, motivado tanto por oportunidades que a Empresa B poderia lhe proporcionar, como pela busca por um ambiente de trabalho menos tradicional:

B2: Eu fui para um processo de estágio, mas já visando uma efetivação, foi um movimento calculado porque eu conhecia a estrutura da empresa, eu sabia da efetivação rápida, eu contava que com o meu tempo de experiência já e conhecimento das linguagens eu conseguiria acelerar [...] Até me questionaram “tu entendeu muito bem como é que funciona isso aqui? Valores...”, porque quem assinava o meu contrato na faculdade com a empresa anterior, era uma profissional daquela empresa que também era

professora. E aí ela chegou para mim e falou “só fui assinar, mas quando vi, não entendi”. Eu sai aceitando uma redução salarial... aceitando [não], fazendo uma transição de relação salarial considerável. Na época a minha remuneração era assim, não me lembro exatamente quanto é que era, mas eu acho que foi uma redução de 60% ou 50%, no valor total da coisa, isso sem contar a possibilidade de efetivação, que aí daria bem mais... só de estágio. Aí eu expliquei para ela, que foi muito mais uma questão de motivação, que eu sabia sobre a Empresa B ser uma empresa descontraída, no sentido de... conhecia um pouco da história, que não existia aquele formalismo tão grande [...]. Eu tinha pessoas lá dentro que me davam esse *feedback*, tanto no *outsourcing*, quanto nos projetos internos, então eu tinha uma expectativa que era um lugar tranquilo para se trabalhar.

Gb contou que a Empresa B sempre foi uma empresa onde almejou trabalhar:

Gb: a Empresa B sempre foi uma empresa que eu aspirei trabalhar, desde o início da minha carreira, assim, quando comecei a mapear as empresas em POA, porque eles sempre empregaram muito a cultura de um bom ambiente para trabalho, pra gente poder desenvolver um bom trabalho, né.

Scheffer et al. (2019) reforçam que a avaliação do futuro empregador, por parte dos candidatos, começa com a experiência de atração dos talentos construída pela empresa, pois antes mesmo de ingressar em um processo seletivo as pessoas fazem suposições sobre como será a vida delas na organização, e complementa ressaltando que estes julgamentos tendem a ser reforçados pelas interações que acontecem entre empregado e empregador ao longo do processo seletivo. A fala de B3, a seguir, corrobora a ideia do autor:

B3: Eu não sou muito de me movimentar para qualquer lugar. Eu tenho que estar avaliando bem esse lugar e tal, então quando eu saí da primeira empresa para a Empresa B, a primeira empresa era uma multinacional, ela tinha essas questões de equidade [social] muito bem estabelecidas a nível global né, a gente tinha um ambiente seguro de trabalho. Todas essas questões eram muito bem abordadas. Então quando falaram “ah, vou ver se a Empresa B faz uma entrevista contigo”, a primeira coisa que eu fui fazer “puxa eu sei que Empresa B é uma empresa legal”, porque eu tinha colegas que trabalhavam lá, mas eu quero saber mais sobre isso. Então na entrevista eu já perguntei algumas coisas que eu queria saber como é que funcionava e tal. Isso era um quesito importante para mim.

Faz-se nítida a busca por alinhamento de valores e objetivos entre profissionais e empresas, a qual será posteriormente explorada com maior profundidade. No entanto, é válida a menção de tal tema aqui para ressaltar a importância de se construir uma marca empregadora condizente com a realidade das organizações. Esta percepção é reforçada pelos autores Martins, Bohnenberger e Froehlich (2018), que discorrem sobre como estratégias de retenção efetivas para jovens talentos em constante movimento (como no caso da TI) devem considerar as

metas, os planos e tudo que possa influenciar a permanência dos mesmos na organização. Ao projetar uma narrativa verdadeira, as empresas aumentam as chances de captar candidatos alinhados com a cultura organizacional e que se manterão engajados com a empresa por mais tempo. A entrevistada Ga, inclusive, trouxe o desalinhamento da proposta com a realidade da empresa como um dos principais fatores que a levaram a sair de determinado local:

Ga: Tiveram outras coisas que influenciaram na decisão, uma delas que posso dizer como principal também, que quando eu entrei na empresa eles me venderam uma coisa que eu entendi que tinha a ver com meu perfil, e quando eu entrei lá no dia a dia era muito diferente.

#### 4.1.2 Desenvolvimento de Pessoas e Carreira

O desenvolvimento de pessoas e a progressão/movimentação de carreira são tópicos associados e muito amplos, que foram abordados pelos entrevistados de diversas maneiras. Em síntese, serão abordados aqui os processos e cerimônias que asseguram o alinhamento entre empregado e empregador, além do reconhecimento advindo do resultado entregue pelas partes, assim como as questões de desenvolvimento de pessoas. Stocker et al. (2020) ressaltam que o alinhamento de expectativas talvez seja um dos maiores desafios corporativos da atualidade, e que a busca por este alinhamento vem convocando gestores e líderes a protagonizar processos que assegurem a convergência entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos funcionários.

Gb: Hoje a gente trabalha com um plano de carreira chamado Cocriação, onde a gente vai trilhando a carreira da pessoa, fazendo o desenvolvimento da pessoa, de acordo com as perspectivas que ela traz e o que que tá fazendo sentido pra ela. E a gente sempre diz, cara, enquanto a tua perspectiva de carreira tiver fazendo sentido com os negócios da Empresa B a gente tá trabalhando junto.

B1: No nosso dia a dia fica a cargo dos nossos gestores né, então basicamente a gente é atrelado a dois gestores, um gestor mais da parte funcional, e o outro gestor mais da parte técnica. e esses dois gestores, líderes que a gente tem, a gente tem 1:1 [reuniões periódicas entre líder e liderado] semanais ou quinzenais com eles então a gente tá sempre conversando e sempre discutindo como ta o sentimento em relação ao projeto que u ta atuando, ao ambiente de trabalho como um todo.

B2: [...] tem várias iniciativas internas, por exemplo. Hoje em dia, eu quem lidero o treinamento dos estagiários, digamos assim, pela possibilidade de atuar ali. Tu conseguir atuar vendo as pessoas que estão crescendo dentro da empresa, dar treinamento, servir como um mentor. A parte de mentoria é contínua, [...] fora essa questão de estágio, tem desenvolvedores,

arquitetos que eu monitoro, eu ajudo essas pessoas a desenvolverem a carreira.

Nesta microcategoria também emerge a questão acerca dos novos conhecimentos adquiridos pelos funcionários e o amparo das empresas nesta busca contínua por capacitação. Ele é de extrema relevância, na perspectiva dos entrevistados, dada a área em que atuam, pois as ferramentas, as linguagens e as metodologias de trabalho utilizadas estão em constante mudança. As autoras Romão e Araújo (2012) reforçam esta característica de dinamicidade no segmento de TI, que faz com que o meio esteja sempre exigindo dos profissionais novas qualificações e conhecimento que só tendem a se acumular.

A1: Cara, questão de tecnologia, é algo que na minha visão, quem eu converso, importa bastante. As vezes tem empresa que cara, tecnologia muito antiga, sistema legado, às vezes não tá tendo evolução... Um negócio bem legal é trabalhar nessa migração, então a gente tem um micro serviço, tu pegar um legado e transformar num nível de serviço, numa tecnologia mais nova, então isso é legal só que cara, isso demanda recurso. Às vezes as empresas não tão dispostas a botar esse recurso na transformação.

A fala de A1 acima ilustra esta tendência de acúmulo de conhecimento. Ao utilizarem sistemas mais antigos, usualmente denominados de sistemas legado, faz-se necessário um profundo conhecimento de tecnologias em desuso. Como relatado pelo entrevistado, projetos de atualização de sistema legado não são usuais, devido ao alto investimento financeiro que estes projetos exigem, além da mobilização de uma equipe com habilidades muito específicas.

Torna-se comum, então, encontrar no mercado de trabalho vagas que requeiram trabalhar exclusivamente com os sistemas legado, ou que tendam ao outro extremo, exigindo dos profissionais uma atualização frequente para trabalhar com o que há de mais atual. As autoras Romão e Araújo (2012) reforçam esta perspectiva e enfatizam o capital intelectual como um pilar fundamental da vantagem competitiva das empresas na atualidade. Este capital intelectual é formado justamente pelas qualificações e conhecimentos da força de trabalho; logo, atrair, reter e aumentar o conhecimento dos profissionais se torna parte da estratégia de grandes empresas.

Quando questionados sobre os melhores benefícios oferecidos pelas empresas atuais, todos os entrevistados destacaram o incentivo aos estudos como um diferencial importante. Uma das formas como este incentivo se transpõe em

benefício tangível na Empresa C é através da parceria com uma plataforma vasta de ensino a distância: a Udemy.

C3: Eles investem muito em formação do pessoal, tipo, a gente tem uma conta liberada na Udemy, por exemplo. Eu posso abrir... eu logo com o e-mail da empresa. Eu tenho toda a Udemy liberada para mim, assim, eu posso fazer/iniciar qualquer curso ali sem custo. Sabe... não tem nenhum custo para eu estudar mais coisas ali, se eu quiser aumentar a minha formação.

C1: É como a empresa diz, ela te dá os 50% dela, só depende dos outros teus 50% para tu evoluir. Tem programa de... a gente tem acesso a todo o conteúdo da Udemy para estudo. [...] A gente tem inglês, tem espanhol, tem... olha, ela te dá diversas oportunidades de evolução.

Já na Empresa B, a priorização da formação acadêmica foi trazida como um fator de grande valia pelos funcionários que ainda não finalizaram a graduação:

B1: No caso da engenharia é uma loucura os horários, uma aula de manhã, uma de tarde, duas de manhã e uma de tarde, e de certa forma fica muito bagunçado, nossa vida e horários, e a Empresa B sempre deu total apoio. Eles sempre perguntam, como tá a faculdade: “tu precisa de algum tempo?”, eu digo: “Bah! Tem uma cadeira aqui...” e eles dizem: “Não, então tu pega e foca na faculdade, não tem problema nenhum tu se desligar por essas duas horas e tudo mais”, então eles sempre dão esse total espaço, essa liberdade de eu continuar cursando a faculdade, a graduação.

Na Empresa A, a ausência de um programa estruturado para capacitação dos profissionais foi trazida como uma das principais lacunas da empresa:

Ga: Uma coisa que a Empresa A não faz muito, mas eu gostaria muito de ver, é uma questão de treinamento, sabe? Tipo disponibilizar mais oportunidades de treinamento, mais focado nas áreas, coisas técnicas que a gente queira aprender, acho que a gente ainda tem pouco disso.

A3: Acho que a Empresa A tinha algumas iniciativas, algumas trocas poucas de conhecimento, [...] mas faltava um incentivo mais formal tipo: “cara da uma olhada nisso aqui, a gente te ajuda, olha um curso, uma certificação”. No caso da Empresa A, tinha um contato bem grande com a AWS, da Amazon, nosso *provider* de *cloud*. Pô, chama os cara pra fazer um workshop, paga um workshop, sei lá... Antes de eu entrar até teve um pessoal que foi pros Estados Unidos e tal, beleza, mas foi uma vez. Então eu acho até que não precisa ser a pós, mas teriam outras maneiras e isso não faziam ou quando tinha era muito pouco.

Para minimizar esta deficiência na jornada do colaborador, a Empresa A preza por um ambiente de liberdade e muita autonomia (tópicos que serão abordados nas próximas macrocategorias), além de incentivar os funcionários a trocarem conhecimentos internamente:

A1: Acho que a empresa não tem muita economia em questão do tempo das pessoas. Não tem problema tu gastar um pedaço do teu dia fazendo

coisas que não entregam pro cliente final, mas pra quem tá trabalhando aqui dentro. Então assim, eu e o meu colega a gente queria dar uma aula de *Spring* pra rapaziada de *Quality Assurance*, pra eles conseguirem se virar mais sozinhos. Não tem problema chegar pro gestor tipo: “Vou perder um dia fazendo isso, vou conciliar com tal coisa”. Tu perder tempo na empresa correndo atrás de outra coisa, ajudando outra pessoa, não chega nem ao ponto de tu ter que te explicar porque atrasou ajudando outro.

Esta troca acontece por iniciativa dos próprios profissionais, mas também através de cerimônias organizadas pela empresa e compartilhadas por todos os times, como é o caso de palestras mensais cujo assunto é escolhido pelos próprios colaboradores que manifestam interesse em conduzir um encontro:

A2: Cara eu assisti muitos “*share-its*”, teve muita coisa legal que agregou pra minha vida. Gente apaixonadamente falando sobre algum assunto, e tu via que a pessoa tinha domínio e falava de coração, e sempre dava pra tirar alguma coisinha do que a pessoa falava e teve muitas coisas importantes.[...] claro, não assisti tudo, mas acho muito legal essa iniciativa da Empresa A das pessoas poderem compartilhar algum tema.

Também no que diz respeito a plano de carreira, mentorias e reuniões periódicas entre líder e liderados (chamadas de 1:1) são algumas das ferramentas que auxiliam a gestão a manter os objetivos organizacionais alinhados aos objetivos individuais dos profissionais na Empresa B. Reforçando a importância do papel da liderança para a retenção de um talento na organização, nas questões de carreira e capacitação. O autor Kofman (2002) argumenta:

Os empregados talentosos necessitam de gestores excelentes. O empregado talentoso pode ingressar numa empresa por causa de seus líderes carismáticos, seus benefícios generosos e seus notáveis programas de treinamento, mas quanto tempo ele ficará e quão produtivo será enquanto estiver na empresa são fatores determinados pela sua relação com seu supervisor imediato (KOFMAN, 2002, p.67).

Em complemento à fala do autor, vale destacar aqui a relevância das reuniões de 1:1, pois elas servem como um canal de *feedback* que permite aos líderes compreender a percepção e o momento dos seus liderados. Esta cerimônia, em adição à liberdade de gestão concedida ao time de lideranças na Empresa B, permite que os mesmos consigam personalizar a jornada do colaborador, conciliando os objetivos das partes para que haja ganho mútuo:

Gb: Eu sei que tem algumas coisas que eu tenho que entregar pro RH, outras coisas pra direção, né, de perspectivas, mas eu tenho a liberdade de escolher e tomar as decisões. Isso é muito bacana, porque eles me dão essa liberdade e, ao mesmo tempo, os outros líderes também têm a liberdade deles.

As reuniões de 1:1, conduzidas pelos líderes com seus liderados, são mais frequentes que as pesquisas de clima organizacional mediadas pelo RH. Logo, elas se tornam um espaço mais efetivo de ajuste e alinhamento entre a empresa e os funcionários, uma vez que os líderes possuem certa autonomia para adaptar a jornada do colaborador e proporcionar o maior alinhamento de objetivos entre as partes. Vale frisar aqui que esta autonomia relatada não é absoluta, pois, conforme trazido pelo próprio entrevistado, existem cerimônias e materiais de acompanhamento da gestão que devem ser realizados para o RH a fim de assegurar o alinhamento entre negócio, gestores e liderados.

As práticas relatadas na Empresa B se fundamentam no processo de Design Thinking (DT), metodologia que embasa a criação e a manutenção de uma boa *Employee Experience*. Através destas condutas, o corpo de liderança é capaz de proporcionar, quase que de forma independentemente, todos os passos de DT: pesquisa, definição, ideação, prototipagem e aplicação (PLASKOF, 2017).

No contexto aqui abordado, tais passos podem ser desenvolvidos da seguinte forma:

1. **Pesquisa:** através da escuta ativa durante as cerimônias de *feedback* com os liderados;
2. **Definição:** mapeamento de oportunidades na jornada do colaborador;
3. **Ideação:** projeção de soluções condizentes com as oportunidades mapeadas, tendo o respaldo do RH e das estruturas organizacionais;
4. **Prototipagem:** teste das soluções com os liderados;
5. **Aplicação:** Aprimorar continuamente as soluções, através do envolvimento de todas as partes.

Outras ferramentas citadas por entrevistados na Empresa A e na Empresa C foram uma cultura forte de *feedback* e o desenvolvimento de Planos Individuais de Desenvolvimento (PDI).

C1: essa questão de *feedbacks*, que é uma cultura da empresa, de dar o *feedback* para o funcionário. O colaborador tem que estar ciente de como ele está na empresa e isso é legal. Eu acho que essa preocupação que a empresa tem é boa. A gente tem os PDIs para plano de desenvolvimento individual.

Ga: eu me sinto bastante reconhecida aqui na Empresa A, sabe? E acho que isso vem muito da liderança trazer isso de uma forma bem forte e bem clara, e não é só a questão financeira, mas realmente me dar liberdade pra fazer minhas coisas, e dar *feedback* depois...

Todas estas práticas necessitam de um acompanhamento próximo e contínuo, e podem ser embasadas por métricas que auxiliarão a empresa e os

funcionários a projetar uma trilha de desenvolvimento e progressão interna. Muitos entrevistados trouxeram as promoções como fator de grande importância para o engajamento com a empresa e a permanência nas mesmas:

A2: eu quero continuar progredindo na carreira, um progresso natural. Por exemplo, menos de um ano atrás eu era júnior, aí eu virei pleno, e a meta é virar senior. Então manter essa progressão, e no momento eu não penso em sair.

Gc: quando eu falei que ia sair ele [o dono da Empresa C] agradeceu tudo, mas daí “Ah! Vou dar uma oportunidade para o Gc” e acabou me dando essa oportunidade de liderança. E hoje como líder, enfim, eu estou com uma posição de desenvolvimento, liderança de uma equipe... A equipe não é muito grande, [...] mas para uma primeira experiência, foi muito legal. Ainda mais que na parte de liderança tem outras skills que eu não tinha participado... não tinha exercido.

B1: eu acredito que para uma outra empresa conseguir me tirar da Empresa B, da minha posição atual, precisaria me apresentar um ótimo plano de carreira, que eu conseguisse ver claramente onde eu posso chegar e que fosse uma perspectiva muito boa e muito vantajosa pra mim.

No entanto, a clareza de requisitos argumentada pelo entrevistado B1 não é suficiente para garantir o engajamento do funcionário, dado o contexto específico da Empresa B em *outsourcing* e a atuação do entrevistado em empresa terceira, o mesmo argumentou incômodo com os requisitos internos de progressão de carreira:

B1: de certa forma uma coisa que acabou gerando uma frustração era que houve, em um determinado momento, que eu sabia que eu tava produzindo. Eu sabia que eu tava pronto pra assumir, sei lá, pra ter uma promoção, assumir uma coisa maior e acabou demorando um pouco pra vir, mas eu entendi todos os fatores que fizeram com que demorasse. Porque querendo ou não eu to atrelado, vinculado a um projeto que não é dentro da empresa, projeto de uma empresa terceira, tudo mais, e as coisas caminham junto né, então acabou demorando um pouquinho pra acontecer isso e de certa forma me causou um certo incômodo.

Incômodo semelhante foi relatado por outra entrevistada da mesma empresa, porém no que tange a alteração do escopo de atuação, ou seja, movimentações laterais na Empresa B:

B3: por eu estar em *outsourcing*, tem uma questão com o cliente também, que tem que estar meio alinhado com eles. Então tem um ponto que hoje é um ponto de dor para mim, a gente tá tentando buscar isso, mas é um ponto de dor. É que eu estou atuando no cargo como PO, no papel de PO, mas na minha carteira eu sou como analista pleno ainda, então eu não movimentei nem para uma senioridade ainda. Apesar de ganhar como sênior, o meu papel não está atualizado na minha carteira, vamos dizer assim, eu poderia estar ganhando mais, no caso. Hoje é um problema que eu já venho sinalizando para a Empresa B há algum tempo, só que o cliente vem segurando essa movimentação, esse reenquadramento.



Mesmo fora do contexto de *outsourcing* as movimentações laterais se mostraram um grande desafio. O entrevistado A3 relatou dificuldade de promover estas movimentações em empresas de diferentes portes: "Acho que essa migração interna dentro das empresas da área de tecnologia ainda é um problema" (A3), comentou, ao abordar tentativas realizadas, em momento diferentes, em uma multinacional.

A3: eu acho que empresas grandes no caso, pra mim, não me deu as oportunidades que eu gostaria e precisava para crescer tecnicamente. Quer dizer que é ruim? De maneira alguma! Mas o que eu queria e o que a empresa precisava, essa conta não fechava. Não me davam as oportunidades na área que eu queria me estabelecer, que era na área de dados. Eu queria ter mais contato com desenvolvimento, não só de dados, mas geral e evoluir tecnicamente em outras coisas fora o que eu tava fazendo no dia a dia.

E também em uma *startup*, que usualmente são caracterizadas por modelos ágeis e horizontais de gestão que incentivam a autonomia dos funcionários: "Na primeira *startup* que eu trabalhei eles abriram uma vaga na área de dados, eu falei que eu queria, e eles contrataram outro cara do mercado. Eu peguei e saí pra ir pra uma outra empresa e trabalhar com dados" (A3). Em ambos os casos, a impossibilidade de realocação foi um dos principais motivos que levaram ao desligamento voluntário do funcionário nas respectivas empresas.

Em um mercado tão competitivo como o da TI, onde a demanda por profissionais qualificados é extremamente alta e a oferta dos mesmos é baixa, não aproveitar esta oportunidade de retenção se torna um desperdício de mão de obra. O entrevistado B2 contou sobre como sua empresa busca minimizar desligamentos pelo mesmo motivo:

B2: o que é muito comum é trocas. Tenho 2 pessoas da mesma tecnologia, mesmo gap, mesmo range de senioridade. Um insatisfeito com o domínio X, outra insatisfeita com o domínio Y, uma troca. Então isso se tornou muito mais comum, coisa que não era, porque eles viram, por uma razão óbvia de que não dá para ficar perdendo um profissional com a oportunidade de retenção. Então é assim, sabe? Tem um pedido "gostaria de mudar", analisa essa possibilidade de mudar dentro da própria empresa. [...] sem ter que abrir uma nova vaga etc. Se isso acontece, é feita essa transição. Claro que não é imediato. Demora alguns tempos, precisa amaciar com o cliente, mas é feita a troca.

Vale ressaltar os pré-requisitos elencados pelo entrevistado: primeiro, o alinhamento com o cliente, e depois, o fato de os profissionais serem da mesma tecnologia, mesmo gap e mesmo nível de senioridade. Esta alternativa, portanto, se

mostra limitada, uma vez que não trata de movimentações laterais onde a alteração do escopo de trabalho seja discrepante. Um exemplo concreto disso é o caso de B3, relatado previamente, e sua alteração, ainda pendente, de analista pleno para PO.

#### 4.1.3 Gestão voltada para o bem-estar das pessoas

Em 2021, a consultoria Deloitte divulgou mais uma edição do seu relatório anual “*Deloitte Global Human Capital Trends*”. Neste exemplar, uma das tendências de maior destaque foi a humanização da gestão. Vale lembrar aqui o contexto de pandemia em que nos encontrávamos, naquele momento discussões sobre como o teletrabalho estava repercutindo na vida dos profissionais fizeram com que o bem-estar das pessoas se tornasse uma prioridade para muitas empresas:

As organizações, de repente, se depararam com a necessidade de priorizar a saúde mental e física dos seus funcionários como uma estratégia de sobrevivência, afinal, proteger a saúde dos profissionais e aliviar o estresse vivido pelos mesmos se tornou um fator determinante para a manutenção da produção. Trabalho e vida pessoal, saúde, segurança e bem-estar se tornaram assuntos inseparáveis (DELOITTE, p. 7, 2021, tradução livre).

Ao que tudo indica, esta foi uma mudança que permanecerá no mundo pós pandêmico, principalmente em segmentos como o da TI, que viram a demanda já crescente por profissionais atingir níveis até então inimagináveis. Não é à toa que este campo foi ressaltado como fator de extrema relevância por todos os doze entrevistados. Mesmo sendo abordado por diferentes ângulos pelos participantes, foi um dos poucos tópicos de consenso entre os pesquisados.

A priorização do bem-estar dos funcionários começa com algumas práticas de gestão, sendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional um dos primeiros pontos levantados pelos entrevistados:

Gb: a gente valoriza muito o equilíbrio da vida pessoal com o trabalho. A pessoa que tá sendo um pouco workaholic, que a gente vê ali: “poxa, hoje ao invés de trabalhar 8 horas e meia trabalhou 9... durante uma semana inteira? Não! Peraí!”. Já dá uma chamada de atenção: “Oh cara, o que que tá rolando?”. Não é bem quisto, é mal visto uma pessoa workaholic.

Algumas práticas do time de RH, que refletem cuidado com o funcionário, também foram mencionadas com grande estima pelos entrevistados, principalmente no que tange a atuação dos psicólogos que compõem a equipe:

A2: tem um formuláriozinho que eles sempre mandam tipo: "como tu tava de saúde essa semana", não lembro direito mas perguntava se tu tava

produtivo aquela semana, se tu tava mal física ou psicologicamente... E eu me lembro que eu sempre preenchia bem, e aí teve um dia que eu tava meio mal da semana, tinha sido estressante, e eu marquei como psicologicamente não tão bem. Foi legal que um tempo depois, não lembro quem foi, mas me chamaram "A2 tá tudo bem? Eu vi ali que tu disse que não tava tão bem no formulário...". Eu achei isso muito legal da empresa, muito humano, uma coisa tipo: "Cara, a gente quer que nossos empregados estejam bem.", então se a pessoa botou ali que não tá, vamos conversar. A empresa tem psicólogos, vamos conversar. Ela perguntou pra mim: "A2, tu quer conversar sobre o que tá acontecendo?", e eu achei isso muito demais na época, sabe? Tem gente que deixa os formuláriozinhos passar como nada, então eu achei legal que me chamaram.

C1: Ah, eu acho que o principal é que a empresa não pode deixar de ter, principalmente, esse cuidado [...] porque a gente tem todo o time de RH que nos auxilia quando precisa [...]. A gente teve recentemente um colega com depressão, e foi feito todo um auxílio para ele, dentro da própria empresa. A empresa, muitas vezes não tem, até, obrigação de... Mas ela procura tratar para esse lado muito forte, para tu ter sempre seus colaboradores de forma satisfeitos, né? Não vão acertar sempre. Sempre ocorrem erros em algum momento, porque querendo ou não são pessoas. Mas no geral, essa preocupação com o ser humano, acho que não pode faltar. E aí ela se preocupa bastante.

Esta percepção de cuidado não se restringe a atuação dos psicólogos, e também foi exemplificada pelos entrevistados através do envio de mimos da empresa para os colaboradores, nos mais variados contextos:

B1: eu acho muito bacana essa questão de envio de mimos que eles fazem, né... Porque, de certa forma, demonstra uma preocupação com o indivíduo especificamente. Isso eu digo, envio de mimos, na questão: teu aniversário eles mandam um mimosinho. Outro exemplo, agora tava acontecendo muito também, no final do ano, teve essa onda da omicron, do covid... Pegou covid, aí avisava o gestor: "puts to com covid, não vou trabalhar amanhã", uma coisa assim. Chegava em casa: um mimosinho, uma flor com um cartãozinho escrito à mão desejando melhoras e tudo mais. Então de certa forma é uma iniciativa bem bacana. E aí em várias datas especiais eles acabam enviando esses mimos, que eu acho bem bacana. [...] não é nem uma questão do que te mandam, do valor do mimo em si... São pequenas coisas, camisetas, cervejas, bolsa, broche, porta copo, uma florzinha, uma cesta de café da manhã... Enfim alguma coisa assim. A cesta de café da manhã foi ali no ápice da pandemia, no ano passado, mandaram a cesta falando pra fazer uma pausa no home office, dar um tempo pra si, tomar um bom café, coisa assim.

Gc: Basicamente ela também tem alguns benefícios, que eu acho que são mais emocionais, mas sempre gosto do carinho que eles têm, tipo, de mandar lá no fim do ano um chocotone, e é um chocotone bom.

Estas práticas vão ao encontro a um dos principais objetivos da *EX*: projetar uma experiência única que demonstre cuidado com o funcionário em seu contexto específico (SCHEFFER et al., 2019).

Outras iniciativas voltadas ao bem-estar dos funcionários estavam diretamente conectadas ao pacote de benefícios proporcionado pela empresa,

sendo os mais valorizados, neste campo, programas de cuidado psicológico e programas voltados para a prática de atividades físicas:

B1: eu gosto muito e acho um dos melhores benefícios a questão das terapias ,a parceria com o zen club, acho que não pode deixar de fazer. [...] e um benefício que tem que continuar e tem que fazer parte dessa questão é a gympass, porque de certa forma no momento que a gente vive de home office eu acho muito bacana eles também incentivarem, né, essa questão da gente se movimentar um pouco, praticar um exercício. Então eu vejo o gympass como sendo esse ponto chave, eles tentaram fazer com que a gente de fato se movimente, pratique um exercício, saia um pouco dessa mesmice que é ficar sentado na frente do computador, então eu diria esses principais benefícios.

B2: É que assim, o que entra para mim... tem a plataforma zen club, que eles oferecem duas sessões grátis no mês, acho legal, acho bacana. [...] O gympass para mim também é bem importante, uso ele e acho bem interessante, vale muito a pena.

C3: eles têm um apoio psicológico também. Eles têm uma plataforma chamada Vitalk, que eles assinam, Que aí tu tem tipo um aplicativozinho para tudo... justamente para acompanhar o estresse, a ansiedade e até tu consegue conversar com um psicólogo, se precisar, pode ter o contato com o psicólogo realmente. Além de ser esse aplicativozinho pra você fazer o gerenciamento de estresse, ansiedade e depressão, para tentar identificar se está com um princípio de algo.

Em suma, a valorização e o cuidado da empresa com a pessoa física (para além do profissional por ela contratado), destacados pelos entrevistados, indicam a importância da gestão voltada para o bem-estar. Tal gestão se mostra de múltiplas formas, que vão desde a cultura organizacional até processos isolados que reforçam os sentimentos citados pelos profissionais.

#### **4.1.4 Afiliação ao grupo ou à empresa**

A necessidade de afiliação ao grupo, ou à empresa, foi uma característica destacada principalmente pelos entrevistados da Empresa A, que trouxeram como um diferencial da organização as relações de amizade cultivadas no ambiente de trabalho: “Eu adoro trabalhar em empresa que tem amigos. Tendo amigo dentro da empresa o trabalho fica mais leve.” (A2).

A partir das falas do entrevistado da Empresa A, pode-se perceber uma orientação quase estratégica para a manutenção destas relações. É como se existisse um cuidado, que começaria no recrutamento, com a preocupação de assegurar o fit cultural entre profissionais e empresa. Este cuidado continuaria ao

longo da jornada de *ongoing*, vivenciado no dia a dia de trabalho, através de hábitos e eventos que reafirmem a importância de um ambiente de trabalho amigável.

Scheffer et al. (2019) afirmam que experiências memoráveis são capazes de gerar um diferencial importante para as empresas e contribuem para aumentar o engajamento dos profissionais com a organização. As conexões estabelecidas com os colegas e o reforço de sentimentos positivos atrelados ao trabalho auxiliariam na criação desta experiência memorável na Empresa A:

Ga: A segunda coisa que eu te diria que é bem importante pra mim é o ambiente de trabalho em si. Assim, hoje na Empresa A não tem quase ninguém que eu posso dizer "nossa, eu tentei pedir ajuda pra essa pessoa e essa pessoa não quis me ajudar." ou tipo "nossa, eu não gosto de trabalhar com essa pessoa.". Eu acho que a galera, todo mundo meio que se encaixa dentro da cultura da empresa, e as pessoas que eu convivo todas são muito colaborativas, muito acessíveis. Então esse dia a dia de trabalho tem sido bem importante pra mim. Tô a dois anos aqui, e desde o início eu consegui me dar bem com as pessoas, fazer amigos que eu sei que vou ter essas pessoas pra minha vida toda aqui dentro, então isso também é bem importante, ter essa boa convivência diária.

A fim de reforçar estas amizades e as conexões entre o grupo e a empresa, também foram listados diversos eventos promovidos pela Empresa A, nos mais variados portes, porém, sempre tendo como fator comum o incentivo a integração dos funcionários:

A1: Ações tipo o futebol [a Empresa A paga 1h/quadra por semana para os colaboradores que quiserem jogar futebol juntos], tipo: "vai lá fazer uma coisa que te faz bem, fica com a rapazeada". [...] não tem problema o time todo tirar uma hora na semana pra, sei lá, jogar alguma coisa online juntos.

A2: Uma coisa que eu achei legal foi a integração que a gente fez na festa da firma, no final do ano. Eu achei super legal que a firma pagou pro pessoal de fora vir pra Porto Alegre e a gente conseguiu criar laços que antes eram só online, a gente conseguiu ver as pessoas, ter contato.

#### **4.1.5 Pesquisas Internas e canais de *feedback* sobre a empresa**

Pesquisas internas e diferentes canais de *feedback* sobre a jornada do colaborador foram tópicos comentados pelos entrevistados de forma secundária, como um complemento a outras narrativas. No entanto, por permearem muitas falas nos mais variados contextos, foram tidos como de grande relevância para a consolidação de uma *EX* positiva na perspectiva dos profissionais.

Para a construção de uma *EX* assertiva as empresas não podem mais depender de pesquisas de clima anuais, ou semestrais, pelo contrário, na

atualidade, é necessário investir em diversas iniciativas que reforcem constantemente a disponibilidade dos canais de *feedback* sobre a jornada do colaborador. Qualquer oportunidade de coletar a percepção dos funcionários deve ser explorada: Entrevista com candidatos, reuniões de time, conversas com a liderança ou RH, avaliações de performance, pesquisas de clima, e principalmente entrevistas de desligamento. Todas estas iniciativas são ótimas oportunidades para compreender com maior precisão a percepção dos colaboradores sobre a empresa. Para auxiliar a empresa na captação destes dados é necessário o investimento, de tempo e dinheiro em Reuniões e sistemas de monitoramento e propagação da cultura, a fim de gerar a compreensão, em tempo real, dos pontos positivos e negativos que os funcionários vivenciam dentro da organização (FLYNN; MAZOR, 2017).

“Na empresa B, a gente trabalha muito com GPTW [*Great Place To Work*], e-NPS [*Employee Net Promoter Score*] e pesquisas internas pra fazer um local bacana de trabalho pra todo mundo, não só pra mim, né” (Gb). A prática do e-NPS merece destaque na fala de Gb, pois além de proporcionar uma métrica quantitativa que pode ser acompanhada ao longo dos ciclos de aplicação da pesquisa, ela também abrange um campo qualitativo que permite à empresa uma melhor compreensão sobre os pontos de melhoria e de maior valor da experiência vivenciada pelo funcionário internamente.

Como resultado destes canais de *feedback*, amplos e diversos, o time de RH identifica e apreende o que os funcionários realmente esperam e pensam da empresa, quais problemas e desafios eles vivenciam no trabalho, e como o próprio time de RH pode atuar minimizando estas dores ou empoderando os funcionários no dia a dia (FLYNN; MAZOR, 2017). Vale ressaltar aqui a importância da ação a partir da escuta neste tipo de prática:

B2: uma coisa que pegava bastante, e foi uma coisa que foi levada para empresa através de pesquisas internas de satisfação e tudo mais, era que eu sentia - eu não, todo mundo - sentia muita falta de ter uma visão mais específica sobre os projetos que a empresa atuava mesmo, né. A Empresa B é uma empresa de tecnologia, trabalha com desenvolvimento de software, engenharia de dados, enfim, a gente tinha essa visão macro, mas não tinha nada palpável pra entender mais a fundo: “o que exatamente eles desenvolvem?”, “pra quem eles desenvolvem?”. A própria Empresa B propôs, então, um encontro semanal que abre espaço para saber sobre os projetos, então ela faz o convite pra que cada semana, uma pessoa específica que atua em cada projeto venha e apresente o que tá

trabalhando. Isso é uma coisa muito legal que acabou dando uma baita visibilidade né, de todos os projetos e produtos.

Mesmo que não utilizados pelos funcionários, estes canais de *feedback* passam uma imagem de valorização da percepção do funcionário, e se mostraram importantes para os profissionais:

C1: A empresa, inclusive, colocou lá uma pesquisa, faz um mês e meio, talvez 2 meses, justamente perguntando coisas relacionadas a engajamento e tudo o mais. E veio essa pergunta [O que mais poderíamos promover de ações internas?"] e eu fiquei pensando "Meu Deus, o que a empresa não tem?". E aí, eu sou péssimo para isso, acabei deixando essa opção em branco, porque eu não lembrava de nada. Com certeza tem. Tem coisas que a gente pode trazer, mas eu na época não consegui pensar, e eu continuo sem ter uma resposta para isso. Mas achei muito legal de perguntarem.

Nesta microcategoria foram abordadas ferramentas que auxiliam as empresas a coletar a percepção real da jornada vivenciada na organização. No entanto, este espaço de escuta e coleta de dados de nada vale se não forem promovidas mudanças e ajustes pautados no *feedback* dos colaboradores. Em adição às demais microcategorias abordadas no tópico 4.1, evidencia-se como a coerência e o alinhamento entre cultura, processos, lideranças e funcionários se torna essencial para a percepção de uma *EX* positiva, além de reforçar a perspectiva integral dos funcionários sobre tudo que é experienciado na organização.

## **4.2. FATORES POSITIVOS QUE IMPACTAM A PERMANÊNCIA DOS PROFISSIONAIS DE TI**

A partir da fala dos entrevistados, foi possível identificar os principais fatores que impactam, ou impactaram no passado, a permanência dos profissionais de TI nas empresas em que atuaram. Nessa seção, são explicados os fatores positivos que influenciam (ou influenciaram) os entrevistados a continuarem nas empresas em que trabalharam no segmento de TI. Esses fatores positivos englobam: consciência social, reconhecimento por pares e lideranças e envolvimento de nível estratégico com o negócio, ambiente de inovação e autonomia, e remuneração e benefícios.

### **4.2.1 Consciência social**

Pelas falas dos entrevistados, ficou nítido que pautas sociais de inclusão e diversidade são tidas como prioridade nas Empresas B e C, e se tornaram grandes diferenciais de atração e de retenção dos talentos. Quando questionados sobre ações internas que a empresa não poderia deixar de realizar, sete dos oito entrevistados das duas empresas ressaltaram estas pautas. No mundo pós pandêmico, estas ações têm se tornado uma prioridade cada vez maior das empresas, que, por vezes, exploram a oportunidade de marketing externo sem realmente se preocupar com o impacto que são capazes de gerar. Esta, no entanto, não foi a percepção trazida pelos entrevistados:

C1: o mais legal que eu vejo hoje na empresa são as campanhas de inclusão que a empresa faz. A gente tem um grupo lá, tem vários grupos de diversidade que a gente atua, para poder trazer diversidade para a empresa. Porque querendo ou não, a gente fica muito segmentado naquele núcleo bem da TI, essencialmente masculino e, na maioria dos casos, todo mundo praticamente branco. Isso era uma coisa que eu muito via na última empresa que trabalhei, naquele ambiente... No salão era muito engraçado, que eu comentava, eu tinha a nossa, na época, líder... era ela que era negra e mais uma pessoa num universo de 100 pessoas. Isso não é incomum, e não é porque a nossa sociedade é mais branca ou não, é porque é falta de incentivo, falta acesso... Então a empresa procura isso. Mas hoje não só com a questão negro, tem a questão do LGBTQIA+. A empresa apoia bastante essa inclusão. E, inclusive, estava tendo até uma Talk da empresa agora sobre... deixa eu até ver aqui.... Sobre Autismo, para os colaboradores. Então ela tem várias frentes para trazer e quebrar muitos estigmas, quebrar preconceitos, que eu vejo dentro das pessoas seguidamente, dentro da própria sociedade. [...] mas é assim, as iniciativas de diversidade da empresa são sensacionais, nesse ponto eu acho fora de série, fora de série mesmo.

Entre os entrevistados da Empresa C foram exemplificados mais marcadores sociais que a empresa busca trabalhar:

Gc: ela sempre busca também a questão social de fomentar pessoas que estão surgindo no mercado, que querem trocar de mercado ou que não tem representatividade... mulheres na TI, por exemplo, negros, toda a comunidade LGBT, enfim... a Empresa C, ela tem um pensamento ali que vai um pouco além do marketing. Tipo “ah o marketing é a alma do negócio”..., mas eu vejo que eles utilizam isso mesmo como uma forma de a empresa ser mais eficiente.

A fala de Gc direciona a um posicionamento estratégico da Empresa C com relação às pautas de diversidade e inclusão, e que estas práticas já estão consolidadas, ou seja, fazem parte do negócio da empresa. A Empresa B também parece trabalhar para tornar estas pautas estratégicas, no entanto, entende-se que a mesma está passando por um processo de incorporação e disseminação interna de valores como diversidade e inclusão (D&I). A contratação de uma consultoria



externa que busca educar todos os funcionários sobre a abrangência e o impacto de pautas sociais, nos seus mais variados marcadores, demonstra o alto nível de atenção da Empresa B e sua vontade de gerar impacto significativo na sociedade. O relato de B3 sobre o envolvimento da diretoria e dos gestores com a consultoria explicita a estratégia *top down* da organização, que aposta no engajamento e no exemplo das lideranças como forma de propagação e priorização dos valores de D&I por todos:

B3: Todos esses movimentos de equidade que a gente estava falando antes, esses são muito importantes para mim. Tem acontecido alguns encontros desde o ano passado. A gente teve uma consultoria de uma empresa que fala sobre isso. Essa consultoria, ela fez um trabalho forte, primeiro nos cofounders, depois desceu para as lideranças e esse ano a gente vai expandir para todos os funcionários. Esse é o tipo de ação que é essencial em qualquer empresa, e se eu já achava antes que a Empresa B fazia um tratamento adequado para esses assuntos, hoje eu acho que ela está num nível muito superior a muitas empresas que eu conheço aí que se dizem, enfim... que trazem igualdade... É, é muito bacana. A gente fez um trabalho, primeiro nos cofounders, porque eles pensaram "poxa, se a gente vai fazer todo um trabalho, quem que primeiro precisa passar por essa renovação de ideias? VIPs, cofounders e depois descer isso para outros níveis". E aí eu participei dos níveis de liderança desses encontros com a consultoria. E na verdade esse trabalho continua. A gente está respondendo, por exemplo, agora, a ação que teve depois disso, foi criado um questionário de pluralidades para gente saber que nível a empresa tá... Teve esse questionário que foi respondido e provavelmente vai ter um momento que a gente vai receber o retorno desse questionário. É um trabalho longo que a Consultoria vai fazer conosco e que vai trazer esse alinhamento da Empresa B com esses assuntos de equidade. Então essa é uma pauta, para mim, que é super importante a gente manter. Na verdade, assim, todas as pautas que a Empresa B levanta são legais, mas eu acho que essas... No momento que a gente vive hoje, eu acho que isso é super necessário. A gente ainda não tem um número ideal de pessoas, por exemplo, de pessoas pretas trabalhando conosco; de pessoas com deficiência; de mulheres; então cara, isso é muito necessário. Isso começa nas pessoas que estão espalhadas nas empresas, então se a empresa conseguir proporcionar isso, excelente. A gente tem uma gurizada que é muito nova trabalhando conosco, então, tem que ir para esse nível e a gente conseguir cada vez mais se empoderar desses assuntos e, realmente, a gente transformar a empresa no que a gente quer.

O entrevistado Gb em seu papel de gestor, também enfatizou a importância da coerência e do exemplo das lideranças para o engajamento de todos com as pautas sociais:

Gb: quando eu falo em diversidade eu não posso empregar diversidade e no meu time ter um monte de homem hétero, branco, padrão. Não cara, eu tenho que mostrar essa diversidade no meu time também, tenho que levantar essas bandeiras, apesar de ser um homem, hétero, classificado como branco... Eu tenho que levantar essas bandeiras porque cara, são coisas que eu acredito. Eu sou o estereótipo do padrão, mas peraí, vamos lá, vamos trabalhar porque a gente tem que trabalhar nesses grupos

minorizados, são coisas que eu acredito pra sociedade mas também pra tecnologia.

Não ficou claro na fala dos entrevistados, de ambas as empresas, o que veio primeiro: o desejo dos funcionários em trabalhar questões sociais ou a iniciativa da própria empresa em priorizar estas bandeiras. No entanto, nas duas empresas, ficou nítido que estas são iniciativas de grande valia para os funcionários, que influenciam na retenção dos talentos e na percepção que os mesmos passam a ter do mercado:

C2: A Empresa C tinha muitos programas de inclusão, então eu achava muito legal da parte da empresa, tanto essa iniciativa de trainee, pra o pessoal que recém se formou e está querendo entrar, ou o pessoal que está querendo trocar de área. Eles tinham esses programas de representatividade também. Eles tinham muito esse lance, assim, LGBT, mulheres, pobres, coisas assim. Eles sempre tentavam também essa inclusão. Eu achava muito bacana da parte deles, que é coisas que nas outras empresas que eu trabalhei não tem tantos programas de inclusão e faz falta. Eu acho que era muito bacana, assim da parte deles.

Quando questionada sobre o que levaria B3 a sair da Empresa B atualmente, a resposta da entrevistada abrangeu o viés social como uma prioridade e enfatizou sua expectativa em relação a tal iniciativa.

B3: Bah! Eu com certeza ia avaliar se o ambiente de trabalho é um bom ambiente, isso para mim é requisito. Assim, eu sou mãe, fui mãe dentro do cliente que eu tô, então todo mundo acompanhou minha trajetória, sabe os esforços que eu tive que fazer no dia a dia, se preciso levar no médico... Aqui eu não tenho problema, ter que ficar me justificando a todo momento. Preciso sair para fazer alguma coisa? Vou fazer essa coisa e o que eu preciso entregar vai ser entregue de qualquer maneira. Eu vejo que teria que ser uma empresa com esse mesmo ambiente seguro, bom ambiente de trabalho, teria que ser um lugar que eu entenda que trabalhe para melhoria contínua em alguns aspectos, por exemplo, na parte de igualdade, uma coisa que me pega bastante. É um trabalho que eu sei que a Empresa B faz, por exemplo, bastante grande. Eu sei que o cliente aqui também está tentando buscar algumas coisas nesse sentido. A tudo, racismo, homofobia, machismo, todos esses assuntos que giram em torno de grupos minorizados. Então isso é uma coisa que me pega bastante. Eu vejo, por exemplo, que o time que eu trabalho, hoje, é um time bastante diverso, aqui dentro do cliente. Eu vejo que não tem diferença para contratar, pelo que eu entendo né. E vejo que eles fazem tentativas de melhorar isso dentro da empresa, então... Isso é uma coisa que pega bastante para mim, se eu soubesse que é uma empresa que não se atenta para isso.... Querendo ou não, nenhuma empresa é perfeita, mas se é uma empresa que não busca essas paridades eu já não olharia, por exemplo.

#### **4.2.2 Reconhecimento**

Por meio das entrevistas, notou-se a necessidade dos entrevistados de obter reconhecimento da organização sobre seu trabalho. Este reconhecimento não se

restringiu apenas à perspectiva intangível, por meio dos pares, superiores ou do próprio RH, mas abrange um envolvimento estratégico com o negócio e também se transpõem à ótica financeira.

Tal constatação vai de encontro com as ideias defendidas por Maslow sobre o Homo Complexus. O autor argumentava que algumas das características mais importantes do Homo Complexus, sucessor do Homu Socialis defendido pela Escola de Relações Humanas, estariam associadas ao desejo de realização e ao trabalho como fonte de sentido à sua existência (MASLOW, 1943 *apud* CABRAL et al., 2010).

A3: Acho que Empresa A tem uma cultura muito boa de pelo menos, eu com meu gestor e a parte de tecnologia ali, uma remuneração não tangível, que era tu ver teu trabalho sendo usado e tu tá sendo, de uma maneira saudável, constantemente lembrado de que o que tu fazia importava, que era importante.

Gc: Meu liderados valorizam quando o RH está vendo o que eles estão fazendo, qual a evolução deles, ter um acompanhamento da evolução. Eu noto isso de todos que eu converso [...] eles valorizam bastante, tipo, até de experiências anteriores que eles tiveram com outras empresas, tipo “ah, o RH não dava bola para mim, eu era só mais um número”. Então eu busco sempre trazer o RH para ter esse acompanhamento além de mim, e eles valorizam bastante, é algo que eu vejo eles valorizam muito de ter na empresa.

A visibilidade dos resultados gerados pelos profissionais não se restringe aos níveis de lideranças e gestão, mas é igualmente apreciada quando parte de colegas, e ainda mais estimado quando perpassa todos os níveis. Logicamente que a falta deste reconhecimento se mostra extremamente problemática:

C2: A primeira empresa em que eu trabalhei, eu fiz uma... POC que chama, que é uma prova de conceito de um sistema que era de um banco do Peru. Era um sistema legado, e eu tive que fazer essa prova de conceito para tentar comunicar o sistema legado com o sistema do banco lá. E então foi algo bem complicado, assim eu tive que pesquisar bastante e tal. Importante que eu fui pra esse projeto do banco no Perú durante uma pausa num outro projeto. Eu fiz essa prova de conceito, eu consegui descobrir como conectar com o sistema legado e fiz a base, o grosso, né? Depois os arquitetos melhoraram. Quando eu terminei o grosso aquele primeiro projeto que eu tava, acabou voltando, e eles me realocaram de volta para outro projeto. Toda essa base que eu fiz da prova de conceito, os arquitetos utilizaram no projeto do banco do Perú. Depois, futuramente, eu acabei voltando para esse projeto também, e eu vi, dei uma olhada no código e eu vi... Tinha várias coisas que eu tinha feito que estavam lá ainda. Daí eu: “Bah! Legal né!”, só que eu não fui reconhecido por isso. E isso foi uma das coisas que me desmotivou bastante, me deixou bem chateado com a empresa, porque quando eles foram dar créditos, nada foi... O crédito foi para os arquitetos, para o pessoal mais de cima. E isso acabou me desmotivando de certa forma. E foi uma das coisas que impactou para eu acabar saindo. Aí, isso me deixou meio chateado, assim. E essa diferença dos devs e dos arquitetos tava até no jeito que falavam com a gente, tipo, a liderança era dividida acho que em 4 diretores. Daí a diretora executiva, sempre quando ela ia falar com a gente ela falava de um jeito e ficava

claramente que nós éramos apenas números. Então, isso desmotivava bastante. [...] assim que rolou a oportunidade de mudar de empresa, eu acabei mudando.

No caso de alguns entrevistados, o desejo de reconhecimento foi acompanhado pela vontade de envolver-se com a empresa em um nível estratégico:

B2: Eu trabalho junto com um programa de jovens talentos, que a gente tem o programa de estágio, junto com o processo de inovação da Empresa B, então eu tenho uma branch de inovação que eu participo, processo de mentoria, parte de entrevista, então eu tô no comitê de entrevista global e a gente atende geral. Então eu tenho várias coisas e que eu sinto realmente que eu sou ouvido, as ações que eu trago, as discussões, etc. Então tenho um impacto legal. Eu não gosto de usar a palavra “relevância”, porque parece muito egocêntrica, “ah, o cara é relevante”, não é isso, mas é de impacto. Eu gosto de sentir, pode ser uma coisa bem egocêntrica minha, não sei, mas eu gosto de sentir que meu trabalho, minhas ações, meu esforço tem um impacto no panorama geral da coisa.

Os autores Soviensi e Stigar (2008) defendem que, ao reconhecerem os funcionários como corresponsáveis, as empresas aumentam sua produtividade e desenvolvimento, pois os empregados não desejam ser percebidos como meros recursos técnicos, mas sim como seres dotados de inteligência e capacidade. Ao serem reconhecidos como parceiros do negócio, os funcionários passam a estar mais envolvidos com as metas e os resultados da empresa, com os clientes e com o bem-estar interno dos colegas.

Gb: Vamos pensar nisso: tinha o pessoal de negócios, que ficava lá atendendo cliente. Eles traziam problemas que nós, na área da tecnologia, como a gente tinha um envolvimento com o negócio, nós tínhamos que entender do negócio para poder propor soluções, né, nós também nos sentíamos donos do produto que estávamos entregando. Então, por exemplo, quando eu tava entregando uma nova feature dentro do produto, não era a empresa entregando, era o time de desenvolvimento, por um trabalho que começou lá com negócios. Tinha a assinatura do Gb lá dentro, entregando, então tinha um envolvimento emocional também com as nossas entregas, porque a gente tava todo mundo agregando valor pro negócio. [...] o ambiente que era criado era um envolvimento desde a pessoa que tá lá na operação numa entrega que realmente tava gerando valor. Você se sentia parte disso.

Mildemberger, Cruz e Melo (2021) reforçam a ideia dos autores anteriores e complementam sobre a realidade vivida no mercado atualmente: “as pessoas da organização ainda são o fator central da geração da vantagem competitiva, pois são elas que podem atuar na tratativa dos problemas em todos os níveis de forma ágil.” (MILDEMBERGER; CRUZ; MELO, p. 299, 2021). Os entrevistados demonstram pleno entendimento destas perspectivas, e quando questionados sobre benefícios dos quais sentiam falta, e que gostariam que as empresas passassem a oferecer,

argumentaram sobre o peso estratégico que o Programa de Participação de Resultados (PPR), agregaria à empresa e à performance dos colaboradores:

B2: Eu sinto falta de PPR, PLR, participação nos lucros. Passou da hora já, eu bato nessa tecla todos os dias... não, brincadeira! Mas é que assim, é uma questão de motivação, uma questão de visão estratégica. Para mim é estratégia, é uma questão de estratégia. Se tu pega uma pessoa, obviamente tu não precisa fazer para todas as pessoas, porque tem pessoas que não estão dentro da estrutura há tempo suficiente... Para as pessoas que estão ali e tão atuando, estão se esforçando e estão participando de coisas, tu atrela à motivação delas um valor, que querendo ou não, o dinheiro importa. E é variante de acordo com a performance na empresa, então a pessoa vai crescer muito mais [...] É óbvio que você vai perder dinheiro no final do ano, mas os números mostram, eles trazem os números de lucro líquido, que para mim é uma coisa bem ousada, trazer para todo mundo o lucro líquido, porque isso mostra que tu tá disposto a ouvir "poxa, porque eu não estou mastigando um pedaço desse bolo, cadê minha migalha?" [...] Tem pessoas, assim, como eu te trouxe: tô lá, naquele cenário complicado, me estressando, várias horas. Eu tenho ali no meu contrato, digamos assim, a possibilidade de conseguir... Quanto mais a empresa crescer, mais... Não é nenhuma ação, mas vamos dizer assim, é um equity, uma parte do lucro da empresa. Tu até não precisa trabalhar com percentuais, tu pode trabalhar com range de salários, enfim. Mas o percentual, que é a parte que... logicamente, motiva muito mais. Para mim é muito fácil essa matemática, o cara vai dar o sangue. O vestir a camisa? "ah, tá! Agora eu vou vestir a camisa então, porque essa camisa é minha também". Para mim, vestir a camisa é aquela questão "pô, sacrifica, dá o a mais", beleza, eu tô dando esse a mais, eu to me entregando para TU ter mais lucro no final do ano ou A GENTE ter mais lucro no final do ano? Óbvio que o lucro maior vai ficar com o chefe, vai ficar com os chefões. Natureza. [...] Então, tu vê aquilo dali se convertendo "tá, olha só, crescemos. A gente cresceu e por isso, tu, com uma pequena parcela do crescimento, cresceu junto". Nada mais que justo.

Ga: sim, tem um bem específico que eu sinto falta que é financeiro mesmo que é PPR, principalmente em funções como a minha, tem muito essa relação com os resultados, as decisões que eu tomo coisas que eu faço estão muito relacionadas com o resultado da empresa, então eu sinto falta de ter isso do PPR vinculada a performance.

Carmo (2007) defende o envolvimento estratégico dos colaboradores e seu reconhecimento como estratégia de diferenciação e sucesso nas organizações: "A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e a forma como estão organizadas, são estimuladas [...]" (CARMO, 2007, p.16). A entrevistada B3 defendeu a prática como uma tendência que chama atenção dos profissionais de TI no mercado:

B3: PPR, que a empresa não dá hoje e muitas empresas dão. Mesmo que fosse um valor bem pequeno, já iria ser um incentivador aqui, para a galera estar atuando, porque a gente tem muitas empresas oferecendo já, a gente cuida, porque é uma coisa estratégica mesmo.

Esta perspectiva é reforçada pelos empregados da Empresa C. Quando questionados sobre os benefícios mais valiosos disponibilizados por sua empresa, os mesmos reforçaram o bônus, tido por eles como equivalente ao PPR, como um dos maiores diferenciais do contrato firmado com a empresa:

C1: A gente tem para nós, falando do cooperado, um bônus do final do ano, que é um “PPR” entre aspas. Que é muito legal, é um ponto que a empresa não tinha necessidade alguma de trazer, e ela traz. Eu tenho colegas que estão na Empresa C desde que ela iniciou há 7 anos atrás, e quanto mais tempo fica, maior é o bônus.

Gc: Na Empresa C tem um benefício que, particularmente, eu acho muito bom, que daí é mais financeiro, enfim... ela não tem todas as questões de CLT, ou um benefício de ser funcionário, ter participação de divisão de lucro, mas eles pagam um bônus todo final de ano para o tempo de empresa. Então aquele bônus ali é bem bom, que vai aumentando conforme o tempo, tu fica na empresa e pega aquilo ali... é um extra que tu não esperava, mas tem.

As ideias de Stocker et al. (2020) confirmam esta percepção. Os autores argumentam que devido ao crescimento da concorrência, as organizações enfrentam grande dificuldade de se diferenciar no mercado. Com isso, torna-se ainda mais importante reconhecer e desenvolver o capital humano interno, a fim de assegurar a cooperação dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

#### **4.2.3 Ambiente de inovação e autonomia**

Quando questionados sobre as características das empresas em que mais gostaram de trabalhar, quatro entrevistados ressaltaram pontos como liberdade, autonomia, abertura ao erro, e ambiente de inovação como pilares fundamentais para o seu engajamento. Carmo (2007) já indicava esta tendência na área de TI quinze anos atrás:

Para lidar com os problemas que surgiram com a era da informação novas habilidades deverão ser desenvolvidas. Há de se capacitar o indivíduo para o gerenciamento deste novo ambiente que surge e preparar as organizações para processos de criação e de inovação. (CARMO, 2007, p. 31).

O autor ainda complementa a ideia, enfatizando que o futuro seria marcado por construções coletivas de ambientes profissionais saudáveis que incentivem a cooperação, atribuindo aos empregados maior flexibilidade e espaço para implantação de ideias por suas próprias iniciativas. Só assim a retenção de talentos poderia se tornar estratégica (CARMO, 2007).

A3: pra mim, pessoalmente, levando em conta como a minha carreira evolui, a empresa que mais gostei de trabalhar foi a Empresa A. Principalmente pelas oportunidades que me deu pra eu poder exercer o que eu queria fazer, basicamente autonomia. Autonomia tanto pra tomar decisão técnica, quanto pra explorar. Pra mim isso conta muito, mas é bem particular meu. Eu quero usar um negócio completamente fora do contexto, fora do stack [conjunto de tecnologias que podem ser usadas para o desenvolvimento de aplicações] que a gente trabalha, fora de paradigmas de estrutura organizacional, enfim. Mas indo mais pra parte técnica que pra mim é o que conta, assim ter liberdade pra aprender, aplicar, se deu erro beleza, tu tentou, aprendeu, se f\*deu, beleza também, faz parte. Mas eu tive 100% de autonomia. Ninguém nunca me falou o que eu tinha que fazer. Eu tinha como me aconselhar com pessoas mais sênior, meu gestor, pessoas tecnicamente acima de mim, mas nunca chegou ninguém e falou pra mim: “tu vai fazer isso, desse jeito, ta tudo decidido”, só batendo martelo e f\*dasse. Isso nunca aconteceu e pra mim conta muito. Fora que eu tô na minha área e pra mim pessoalmente é f\*da demais, quando é o que o cara quer fazer é diferente. Mas pensando numa coisa mais abstrata o maior diferencial é ter autonomia pra tomar decisão, experimentar... E ver que deu certo. “Pensei fora da caixa e deu certo!” ou “Pensei fora da caixa e não deu certo, mas eu aprendi algo hoje”.

O entrevistado A1 também trouxe a liberdade como uma das características de mais estima na Empresa A. Reforçou que abertura ao erro e o incentivo ao protagonismo na construção de soluções para problemas do dia a dia foram fundamentais para seu desenvolvimento, tanto como novato quanto como referência técnica na atualidade:

A1: O bom aqui é que a gente tem muita liberdade. Pode ser por sermos uma *startup*, por causa da cultura, não sei, mas a gente tem bastante liberdade em fazer as coisas do nosso jeito. As vezes tem alguns erros, e todas as vezes que a gente errou, alguém do time errou, nunca foi uma coisa tipo: demissão. Isso te dá muito espaço pra te desenvolver. Os primeiros 1:1 que eu tive com o meu gestor, ele falava sempre: "cara tu tem medo de tomar decisão", e eu tinha muito medo, porque eu sempre trabalhava com um 'seniorzão' graúdo do meu lado, me dizendo o que tinha que fazer. E aí eu cresci muito nessa parte. Tanto que muita decisão do time agora quem toma sou eu, passa por mim. (risos) Agora eu falo pros cara: “Sem medo de errar, vai e faz!”.

Martins, Bohnernberger e Froehlich (2018) argumentam que para os profissionais da atualidade o mais importante é a confiança que a empresa deposita em suas funções. Os profissionais buscam certa “igualdade” e parceria na relação construída com o empregador, e não uma controladoria, onde sejam constantemente cobrados por suas atitudes e atuem em um escopo de trabalho fechado, no qual a forma de executar as tarefas seja rigorosamente determinada. O entrevistado C3 recordou com grande saudosismo sua primeira experiência profissional, reforçando a liberdade, a autonomia e a inovação como características importantes da empresa em que mais gostou de trabalhar e em que atuou por mais tempo:

C3: Assim, no geral eu diria que a primeira empresa foi a mais enriquecedora, foi onde eu aprendi mais coisas e eu trabalhava com mais liberdade também. Porque lá eu trabalhava com pesquisa e desenvolvimento, então eu trabalhava mais na parte de desenvolver tecnologias, verificar viabilidade de coisas, testar coisas, não tinha tanto aquela pressão de “ah, tem que terminar o produto”, “o cliente está esperando”, “você tem prazo, tem que entregar isso amanhã”. Então nesse sentido era melhor, pois me estressava muito menos com essa parte de entregas do trabalho, sentia menos cobrança.

Já Gc e C1 foram os únicos entrevistados que relataram experiência com empreendedorismo. Em ambos os relatos, o engajamento dos entrevistados com um negócio próprio, mais especificamente, com o contexto de *startups*, foi diretamente atrelado a esta busca por liberdade de atuação:

C1: Eu tenho um projeto à parte, que nessa época a gente estava desenvolvendo, então... eu escolhi ficar na empresa que eu tava porque eu já conhecia bastante dos sistemas que eu trabalhava, meu trabalho não envolvia ter que estar estudando para aqueles sistemas que eu atendia na empresa. Mas eu precisava de um tempo para estudar para desenvolver esse aplicativo que a gente fez, então foi bacana. Foi bacana porque eu conseguia utilizar um tempo meu sem prejudicar as entregas na empresa. O ambiente era relativamente tranquilo lá, sempre foi uma empresa que dava liberdade para a gente e isso era muito bom, passava confiança.

Gc: O que eu mais valorizava na época era a liberdade mesmo, porque não tínhamos amarras, eu podia escolher a tecnologia que eu quisesse, enfim... Surgia uma tecnologia nova que eu podia usar, por exemplo, a linguagem de programação eu que escolhia assim. Era uma liberdade que eu gostava bastante. Até hoje eu tenho essa liberdade como líder técnico. Até isso aí foi uma das coisas que pesou na hora que saí de um projeto em banco, porque era banco, então tinha que ser do jeito deles. Daí para mim... acabava “ah, eu não tô aprendendo tanto quanto eu gostaria”. E para mim a liberdade sempre foi um ponto que eu gosto... que eu sempre gostei de ter nos projetos que eu participei. Não que eu não escute outras pessoas, adoro ouvir as outras pessoas [...] enfim, para mim a liberdade, ter independência de fazer as coisas, era o que eu valorizava bastante nos projetos, e por isso, empreender foi uma das melhores coisas que eu pude fazer por mim.

Mildemberger, Cruz e Melo (2021) discorrem sobre como as *startups* transformaram a forma como as pessoas passaram a se relacionar com o emprego nas últimas décadas: “Empresas tendendo a ser menos centralizadoras e mais focadas na inovação precisam desenvolver novas formas de atrair e manter seus talentos.” (MILDEMBERGER; CRUZ; MELO, 2021, p. 296). Um bom exemplo ressaltado pelos entrevistados, de iniciativa propagadora da cultura de inovação e liberdade no contexto de *startups*, foram os Hackathons:

A3: [Uma iniciativa interna que não pode acabar é] o hackathon. Sem sombra de dúvida. Se dividia todo o time de tecnologia - dados, product management, design, todo o mundo que participava - em grupos. Teve sorteio, teve autogerenciado... As ideias o grupo inventava. No primeiro ano tinha “pre-ideias” e o escopo foi mais reduzido, coisas pré estabelecidas



pelo grupo mais sênior, liderança. E no segundo ano foi: “faz o que tu quiser, desde que seja aplicado aos produtos da Empresa A”. Basicamente tu tinha dois dias pra pensar na ideia, implementar, fazer tua apresentação, e fazer teu pitch de venda. Não era só a casca, só mostrar, a ideia eram dois dias que tu focava 100% naquilo, tanto em termos de negócio, mostrar uma nova feature, uma melhoria interna, podia ser qualquer coisa, podia ser até uma melhoria de processo... Não precisava ser só código. Então tu fechava ali e dentro dos dois dias tu tava livre pra fazer do jeito que tu quisesse. Tinha que fazer sentido pra empresa obviamente, mas eu achei sensacional. Nunca tinha participado, sei que tem outras empresas que fazem... Mas eu acho que mobilizou toda a equipe de desenvolvimento ou quase, pra mim foi uma ótima iniciativa. Acho que a empresa tem que fazer e usar mesmo, e esse é meu único asterisco: muita ideia boa e muita implementação não foi usada. Então beleza, tem geração de conhecimento, o cara aprende a usar coisas totalmente novas, abriu paradigmas novos, fez um monte de coisa, mas não usam tudo... O asterisco é: usem. E pra mim sem sombra de dúvida foi aquela coisa meio nerd do cara programar enlouquecidamente, aprender coisa nova, mas não programar por programar - que às vezes é uma merda no desenvolvimento, o cara quer ter o código mais bonito. Eu no gosto de programar com um objetivo final: “vou resolver isso aqui”, “vou melhorar isso aqui”, criar uma coisa nova do zero. Pra mim é isso, ter esse direcionamento tipo: “cara nós vamos fazer isso aqui, o objetivo é esse, e a gente vai fazer esse negócio acontecer”, se vai ser do jeito a ou b? Experimenta, vê, bate cabeça, chora, mas faz.

Gb: Uma das coisas que eu achava mais af\*der lá dentro da *Startup* era que eles tinham como se fosse um hackathon, um programa chamado 24 horas, que nos davam 24 horas onde eles bancavam comida, bebida, tudo... Lá dentro da empresa, pra gente ficar dentro da empresa desenvolvendo uma ideia nossa. [...] o que a gente quisesse criar que fizesse sentido pro negócio da empresa. E dependendo do produto já ia pra produção no mesmo dia. Então a cada 6 meses eles faziam esse hackathon, mais ou menos, e era uma gincana, no final tu ganhava prêmios, tinha apresentações, tinha tudo assim. Pra valorizar ainda as pessoas lá dentro. Eu lembro que teve um que eu ganhei, e que foi uma melhoria que a gente fez e que entrou em produção no mesmo dia. A gente colocou em produção, simplesmente liberou pros clientes, não tinha documentação, não tinha nada! A gente só liberou e no mesmo dia, isso foi na sexta-feira, tinha pessoas que optavam por não participar, né, fica lá focado 24h. Na sexta-feira a gente liberou, fizemos uma apresentação, um cliente já começou a usar e extrair resultados importantes lá, análises importantes, então eram coisas muito legais.

Esta prática vai ao encontro ao que defendem as autoras Genari e Macke (2018), as quais reforçam que a capacidade de diferenciação das organizações deve ser baseada na sua capacidade de adaptação e de gerar inovação. Estes pilares permeiam a cultura e os processos internos das empresas, e serão explorados na próxima macrocategoria de análise, onde serão abordados fatores que influenciaram a evasão dos profissionais de TI nas empresas em que atuaram.

#### **4.3. FATORES QUE IMPACTAM A EVASÃO DE PROFISSIONAIS DE TI**

A partir dos relatos compartilhados pelos entrevistados, foi possível identificar os principais fatores que influenciaram a decisão de evasão dos profissionais de TI das empresas em que atuaram. No roteiro de entrevista, foram elaboradas diversas perguntas que abordavam diretamente o desligamento dos entrevistados em experiências anteriores. Nesta seção, serão explicados os principais fatores, mapeados na análise, que influenciaram o desligamento voluntário dos profissionais, sendo eles: estrutura organizacional; desalinhamento de função e acúmulo de demandas; desequilíbrio entre vida pessoal e profissional; oportunidades internacionais; deslocamento e trabalho presencial; e sentimento de estagnação profissional.

#### **4.3.1 Remuneração e benefícios**

O tópico de remuneração e benefícios não foi tido como principal motivo de permanência em uma organização por nenhum dos entrevistados. No entanto, ele foi constantemente mencionado como um fator importante, mesmo que secundário, e foi frequentemente tido como decisivo para a evasão dos talentos.

Em um mercado caracterizado pela alta demanda por profissionais qualificados e pela baixa oferta dos mesmos, a possibilidade de remunerações exorbitantes habita o imaginário de qualquer trabalhador do meio. O assédio constante (e cada vez maior) de recrutadores incentiva os profissionais de TI a continuarem atentos ao que o mercado pode oferecer, e sempre abertos à possibilidade de um reposicionamento:

C3: Eu recebo quase que uns 2 ou 3 convites de Head Hunter da vida por semana, de caçador de talento para projetos. Agora mesmo eu estou com 6 convites ali que eu nem parei para olhar, mas eu tenho 6 convites de entrevista e coisa e tal. O assédio ficou gigantesco com a pandemia, aqueceu numa loucura impressionante. Tipo o LinkedIn. Não sei se já viu essa piada, mas o LinkedIn é o Tinder dos nerds, né? Só que ao contrário: é as meninas todas dando "oi" para o cara, e o cara se fazendo. É o Tinder reverso. É as meninas correndo atrás dos guris. E é direto isso assim, tipo, não é só comigo. Eu converso com os meus colegas, todo mundo tem proposta... Eu tenho muita gente que eu vejo... tipo, mesmo da Empresa C, que é uma empresa muito boa, tu vê muito movimento de gente saindo, indo para outros lugares, está muito acelerado isso. E essa demanda foi uma coisa assim impressionante a explosão que teve.

A1: É difícil reter os caras, porque assim, falando em dev, a gente tá recebendo 15 mensagens por semana no LinkedIn. Será que desses 15 alguém não vai encantar o cara? É muito difícil. A grana, o nome do lugar, algo como realocação, morar fora, um da plano de saúde pra ti, o outro pra família toda, e aí é isso, faz o cara mudar. Tem todo um mundo de TI e todo mundo querendo puxar de tudo que é jeito, vaga de fora, moeda fraca... então é complicado.

Quando questionado sobre a empresa em que mais gostou de trabalhar, destaca-se na fala de C1 o nítido carinho pela sua primeira experiência profissional. Mesmo com uma carreira de 18 anos e muitas empresas no currículo, o profissional acompanha até hoje a primeira empresa em que atuou e continua promovendo o lugar como um excelente local de trabalho. No entanto, o profissional enfatizou que, apesar de possuir uma cultura excelente, a remuneração defasada foi um fator chave para sua evasão do local:

C1: A empresa que eu mais gostei de trabalhar tinha o ambiente como maior diferencial. o ambiente sempre foi muito bom, muito bom mesmo. Acho que as pessoas da empresa tinham uma visão muito humana e isso faz a diferença. Eu quis sair por causa da questão financeira na época.... Eu estava bem lá, eu me dava bem. A empresa era muito legal, mas elas se focavam muito na questão do ambiente e acabou ficando defasada financeiramente, e aí eu troquei. Eu troquei pela primeira vez ali, saí e fui para uma outra empresa para ter essa possibilidade de ganhos. [...] Com o tempo isso mudou, porque esse foco quase exclusivo em ambiente acabou gerando uma questão de defasagem financeira, muita gente que saiu nesse período lá de 2009, 2008, foi pela questão financeira. [...] Mas a empresa continua com a mesma visão humana. Até hoje eu acompanho muito essa empresa e ela não perdeu essa visão ainda, isso é importante, eu acho bacana.

As autoras Romão e Araújo (2012) reforçam que a atenção à remuneração é um tópico de alta fragilidade e não deve jamais sair do “radar” dos gestores no segmento de TI. As pesquisadoras argumentam que é comum este fator ser subestimado nas empresas, mas que ele é um dos principais pontos para a perda de talentos na organização. Se há dez anos este campo já era tido como um grande ponto de atenção, esta característica se potencializa no mundo pós pandêmico, onde as barreiras geográficas de trabalho foram rompidas e a concorrência por talentos passa a ser mundial. Quando questionados sobre o que os levaria a saírem de suas empresas atuais, mais da metade dos entrevistados ressaltou a possibilidade de trabalhar em uma empresa estrangeira, sendo remunerados em uma moeda mais valorizada. A1 enfatizou: “quando a diferença é muito grande é complicado, querendo ou não a vida do cara tem ligação direta com o dinheiro. E

como o dólar tá muito alto é difícil, a empresa mesmo pagando pouco em dólar, o cara vai ganhar muito aqui.” (A1).

O entrevistado A3 discorreu sobre uma oportunidade recebida para atuar no mercado estrangeiro, ressaltando a disparidade da proposta em relação ao que era oferecido no mercado interno brasileiro. Nas palavras do profissional:

A3: Pra mim foi uma proposta irrecusável. Não botei na balança, não foi uma saída lateral tipo: “eu vou pra cá porque vão me dar X a mais, ou sei lá, tem nescau no café, e onde eu tô hoje não tem”. Foi uma proposta daquelas de fato irrecusável, não tinha como pedir contra proposta. Irrecusável financeiramente pela moeda estrangeira, vou me mudar de país, escopo na área que eu quero, muito focado em tecnologia super de ponta, quase como se fosse linkado com o que a academia faz hoje... então é como se juntasse várias coisas num troço só... uma em um milhão.

Já no mercado brasileiro, Gb abordou a conduta da Empresa B, e do seu corpo de gestores, em relação à remuneração dos liderados. O entrevistado ressaltou a estratégia como determinante para a retenção dos talentos, e seu relato vai de encontro aos pontos levantados anteriormente por Romão e Araújo (2012):

Gb: São todos os gestores, nós todos temos uma ideia: se a pessoa vem pedir um aumento, quer dizer que a gente errou na gestão. Porque como a gente faz acompanhamento mensal, a gente sempre alinha o que a gente tá percebendo, o que os liderados estão percebendo, então, tentamos deixar o mais claro possível pra pessoa a percepção de entrega e de valorização. Porque a partir do momento que, por exemplo, você Gabrielle acha que ganha menos do que merece, quer dizer que algum momento da comunicação está havendo uma falha. Porque as pessoas tem que ter uma noção real de que tão ganhando a mesma coisa. Exemplo: vejo casos de pessoas que saem pra ganhar o dobro, mas numa empresa no Brasil. Aí eu penso “cara, então uma outra empresa tá valorizando mais, ou é você que tá valorizando menos?”. Tem umas reflexões assim, partindo do respeito e da valorização constante, acho que são as coisas que os liderados mais gostam, sabe. Se eles sentem ali: “poxa, tô fazendo entregas, fazendo meu melhor.” [...] essa é uma forma de reconhecer. Ninguém trabalha de graça, só quem trabalha em instituições filantrópicas, né. Então cara, é uma forma de se sentir reconhecido, é a forma que se tem para reconhecer. “Cara, teu trabalho tá fazendo sentido, tu ta mandando bem, tá aqui um aumento por causa disso, disso e disso, nos últimos meses tu fez isso, isso e isso.”

B2 também relatou a valorização destas práticas. O entrevistado relatou uma situação de descontentamento com a gestão e a remuneração que recebia no início da sua jornada na Empresa B. O funcionário reforçou a importância dos momentos de alinhamento com a empresa e como esta conseguiu reverter sua intenção de evasão:

B2: o que me trouxeram, foi muito um trabalho de convencimento, foi jogando num ponto que foi o seguinte: “Quanto tempo tu tá efetivo? O que tu já desenvolveu? O que tu já conseguiu trazer de entrega...? Por que tu acha que merece mais? Por que tu acha que tu... tudo o mais”. E eu não

conseguia dar uma resposta: “ah, porque eu sinto que o meu trabalho não está sendo bem avaliado”, “mas tá, intangíveis?”, “ah, mas porque o mercado paga mais”, “mas o mercado sempre vai pagar mais, o mercado sempre vai pagar x+ alguma coisa”. E aí, me trouxeram, de uma maneira que eu acho que não é a melhor, mas para o meu perfil funcionou, do tipo assim: “tu tá querendo o benefício, tá querendo o bom, o bem e bom sem ter feito o trabalho. Olhou, se incomodou com alguma coisa e na primeira oportunidade que se incomodou saiu”. Eu senti que aquilo ressonou como verdade “ah, eu to pulando do barco sem ter pelo menos tentado”. [...] Eu honestamente acho que não é o jeito certo. Que não é o jeito, porque para 9 de 10 pessoas talvez não funcione. Aí a pessoa fala “sim, mereço mais, tchau, valeu, falou”. Mas como eu tinha essa questão muito de querer me provar, de querer mostrar valor e tudo mais, eu me senti assim “tá, não...”, talvez tenha sido uma leitura do próprio gestor, “não quero sair daqui pela porta dos fundos, sem ter provado alguma coisa”. E aí eu fiquei. E depois, logo em alguns meses veio uma remuneração, então eles não esqueceram dessa parte do aumento. Bem do que eles alinharam do tipo assim “primeiro prova e depois tu ganha”. [...] Então hoje em dia a parte financeira está bem alinhada com as minhas expectativas.

A1 também referiu uma contraposta feita pela Empresa A que foi capaz de reverter sua decisão de evasão. No entanto, assim como B2, ressaltou o entendimento de que suas motivações eram particulares, e que na maioria dos casos acredita que a iniciativa da empresa não seria suficiente para reverter a decisão de outros profissionais:

A1: no fim do ano passado eu meio que armei de trabalhar com uma empresa fora e era muito pela grana. Aí a Empresa A fez uma contraposta que eu fiquei. Chegou perto a diferença na remuneração, lá eu ia ganhar mais, mas mesmo assim eu escolhi ficar. [...] eu acho que não conta pra muita gente, mas a questão de tu se melhorar enquanto tá trabalhando, eu acho que tinha que contar mais, pra mim conta muito, e aqui o cara tá sempre fazendo algo diferente, sabe? Antes eu não entrevistava gente, agora eu to me desenvolvendo nessa parte. A Empresa A proporciona muito isso. [...] aqui tem um monte de tecnologia e coisa que eu ainda não sei mexer, e eu sei que posso aprender, e tipo, eu tô a dois anos já.

Browne (2012) defende que a remuneração deveria existir como forma de proporcionar aos funcionários um retorno justo dos investimentos que os mesmos realizam na empresa - através de suas habilidades, seu tempo, sua energia. No entanto, a remuneração não deveria ser o motivo que leva os funcionários a continuarem engajados com a empresa. Os relatos acima condizem com esta perspectiva e demonstram muito tato da gestão na reversão dos desligamentos. Além de continuarem na empresa, a fala dos entrevistados demonstra um engajamento grande dos dois profissionais com suas respectivas organizações após os momentos de realinhamento.

Para concluir o tópico, faz-se válida a menção direta dos benefícios tangíveis mais valorizados pelos entrevistados. De forma geral, os entrevistados que relataram ter filhos enfatizaram a importância de descontos no plano de saúde e o desejo por algum auxílio educação para crianças além dos 4 anos de idade. Os profissionais responsáveis pelo pagamento de contas domiciliares demonstraram grande estima por vales refeição e vales alimentação acima da média de mercado.

Como comentado em tópicos anteriores, benefícios psicológicos e benefícios voltados à saúde física dos profissionais foram o consenso de maior valia entre os entrevistados, além de incentivos à educação. A necessidade de equipamentos modernos de ponta também foi um ponto amplamente comentado, sendo que nas Empresas B e C, foi enfatizado um auxílio *hardware* recebido pelos funcionários durante a pandemia ou no momento de ingresso nas organizações. A concessão de equipamentos periféricos (fone de ouvido, segundo monitor, mouse e teclado, cadeira, cabeamento e suporte para notebook) também foi positivamente comentada por funcionários nas três empresas pesquisadas.

Na Empresa C, ainda houve o destaque para as múltiplas formas de contratação disponibilizadas pela empresa: “A gente tem todas as formas de contratação, tem o cooperado, CLT, PJ. Depende muito como a gente aloca...” (C1). Esta foi a única empresa a adotar o modelo de contratação de cooperados, o qual foi preferido por todos os funcionários da organização que compuseram a amostra. Todos os funcionários cujo vínculo trabalhista com as empresas não era conforme o modelo de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ressaltaram o desejo ou a valorização do gozo de férias remuneradas.

#### **4.3.2 Estrutura organizacional, processos internos e modelos de trabalho**

No tópico 4.2.2, apresentou-se como a necessidade dos entrevistados de reconhecimento e o desejo por engajamento estratégico com o negócio podem contribuir para a permanência dos talentos na organização. Estes pontos perpassam por estruturas horizontais, que prezam pelo trabalho em rede, e por processos maleáveis, que possam ser adaptados a diferentes contextos. Carmo (2007, p. 29) ressalta que no segmento de TI “há uma mudança de papel de estratégias, estruturas e sistemas para propósitos, processos e pessoas”.

Na presente seção, discorreremos brevemente sobre estes pontos, no entanto, o foco se dá justamente no contraponto destas ideias. Ou seja, como a falta de estruturas claras, e, principalmente, a dependência de estruturas muito rígidas e segmentadas, influenciou a evasão dos profissionais entrevistados.

A2: Quando eu sai da minha primeira experiência, o que me fez vir pra Empresa A não foi nem a questão financeira, mas foi um momento que eu não gostava que não tinha processos na outra empresa, que eu desempenhava diversos papéis lá e não tinha uma pessoa referência da minha área lá dentro [...] acabava que era eu por eu: tinha que pesquisar tudo, fazer tudo. Acho que isso foi o principal motivador: não tinha processo. Na Empresa A eu tinha amigos que sempre falavam: “Cara, aqui a gente tem processo, tem PO coordenando tudo.” e eu falava: “Eu quero ISSO!”, foi o principal motivador. A questão financeira eu não ia ganhar muito mais sinceramente, eu saí pelos processos.

Quando questionado sobre como era o dia a dia de trabalho na empresa em que permaneceu por menos tempo, A1 relatou incômodo com a falta de metodologias e objetivos na empresa, e com a estrutura de gestão por se tratar de uma empresa familiar:

A1: Os caras muitas vezes não tinham ideia do que tavam fazendo. Era uma empresa meio de família, então começava que era uns cara que não deviam ta ali, eram tudo despreparados. Isso gerava um “gohorse” que a gente chama na TI. É um negócio sem metodologia, estratégia, vai fazendo e ponto. Os cara não entendem o que tem que fazer, não sabem o que querem, aí as coisas atrasam, não funcionam. Um cara faz o negócio lá, o outro faz aqui, só que as coisa não se juntam... Isso é o “gohorse”. Também era uns cara que fazem um monte de microgerenciamento, não deixa nem conversar, o cara passa meia hora tomando água o gerente tá em cima. Muito apegado a horário. Não pode sair mais cedo um dia e fazer mais no outro... Nesse nível. Pra mim não deu certo.

Gb manifestou insatisfações semelhantes com a estrutura organizacional de uma empresa familiar, na mesma seção de sua entrevista e quando questionado sobre o que o levou a sair da empresa em que ficou menos tempo, referiu ser:

Gb: Uma questão de cultura, né. Era uma empresa, é uma empresa, muito hierárquica, com um dono majoritário lá, e esses aqui são os órgãos. E você só sobe de posição se vagar a posição acima, né. E aí eu olhei, poxa, e é uma empresa de família tipo, os donos são irmãos, então eu falei: “cara eu tenho dois pré requisitos pra eu sair daqui: o primeiro, ir pra uma empresa que não tenha essa hierarquia”. Um lugar que eu possa crescer - então por exemplo a empresa que eu entrei depois, os 4 sócios eram amigos, conhecidos, que se conectaram através de empreendedorismo, não porque eram irmãos, amigos pessoais, primos, sei lá o que, que tem uma ligação pro resto da vida. Não - a gente quer fazer um negócio dar certo. Então isso foi um dos primeiros pontos que eu analisei. e o segundo, a tecnologia que eles estavam já totalmente na aws, em uma das clouds, então cara. vamos entrar nesse mundo.

As autoras Genari e Macke (2018) ressaltam que para uma gestão estratégica de pessoas na atualidade, as organizações devem ser encaradas como sistemas adaptativos, e que a peça chave para facilitar as adequações necessárias seria a inovação. Castro (2007) sinalizava esta tendência 11 anos antes das autoras, e de forma quase pioneira, já enfatizava que no segmento de TI os profissionais iriam buscar cada vez mais por estruturas coletivas que garantissem autonomia e liberdade aos empregados. As falas acima dos entrevistados Gb e A1 reforçam estas ideias, pois quando imersos em estruturas engessadas, a insatisfação com o meio se tornou evidente, e o resultado desta vivência foi o mesmo em ambos os casos: a evasão das empresas e a aversão pelo que nelas foi vivido.

Mildemberger, Cruz e Melo (2021) argumentam que a forma como as pessoas passam a se relacionar com seus empregos está sofrendo transformações, e o surgimento das *startups* na última década é um reflexo desta mudança. *Startups* são caracterizadas por serem menos centralizadoras e mais focadas na inovação, elas demandam por desenhos organizacionais dinâmicos, que prezam pela colaboração e sejam rapidamente adaptáveis (MILDEMBERGER; CRUZ; MELO, 2021) Este cenário contribui para o atual desafio da gestão de pessoas, resumido muito bem pelo entrevistado Gb ao comentar sobre o desfecho de sua experiência na empresa em que mais gostou de trabalhar:

Gb: O lado bom de uma empresa com cultura de *startup* é a agilidade pra fazer as coisas, o lado ruim é a ausência de processos. Então numa empresa assim, que na época que foi vendida já tava com uns 180 funcionários já tava necessitando de processos, mas como implementar os processos sem engessar a cultura criativa? Então isso daí que era o desafio e já tava frustrando pessoas lá dentro.

A1, no entanto, apontou um caminho para este desafio. Seu relato vai de encontro a ideia defendida pelos autores Flynn e Mazor (2017) sobre as vantagens da *EX*. Eles argumentam que ao focar sua energia na compreensão da experiência vivida internamente pelos colaboradores, a organização mapeia oportunidades para aumentar o engajamento dos funcionários através do empoderamento dos mesmos em desenvolver soluções que amenizem as dores percebidas no seu dia a dia.

A1: Essa questão da liberdade reflete no dia a dia né. Não ser engessado. Até o dia tu pode dar uma moldada nele, poder discutir no teu time como as reuniões são. A gente discute, trabalha na metodologia ágil, então tem as cerimônias, mas a gente discute até a própria reunião: "qual melhor



horário?” “será que precisa mesmo fazer?”. No nosso time tem dia sem reunião. Quinta: não tem reunião, um dia mais pra baixar a cabeça e fazer o que tem que fazer, produzir mesmo. Coisas assim.

O desafio de equilíbrio entre processos e agilidade, trazido por Gb, parece ser minimizado quando os processos se tornam claros para os funcionários e existe uma preocupação com a adaptabilidade dos mesmos. O próprio entrevistado também argumentou em favor deste ponto de vista, ao relatar sobre a implementação de processos em um dos times que lidera, justamente como forma de assegurar a agilidade nas entregas da equipe:

Gb: Pra ti ter uma ideia, um dos times que eu trabalho agora tô botando processos dentro pra agilizar o desenvolvimento. Porque a galera tá tão perdida assim, tão desorganizada, cada um focando numa coisa... “Peraí galera, vamos unir o time aqui.”, eles tem a ciência de que vão ser uns dois meses ali meio chatos, pra implementação, mas depois as coisas irão fluir melhor.

Quando discorreu sobre os desafios de conciliar processos e agilidade, Gb também comentou sobre cultura criativa, e como a implementação de processos pode minar esta característica. A visão do desenvolvimento como um trabalho criativo vem se disseminando no meio da tecnologia, no entanto, o entrevistado A3 se mostrou crítico a esta visão:

A3: Nem todo desenvolvimento vai ser criativo e vai ser isso que tão falando muito por aí, enfim, o cara acaba acompanhando... De uns tempos pra cá a pessoa ta falando que vai ser 100% criativo e vai ser: “Meu Deus, tu vai ser o superstar da empresa!”, não é assim, não pode ser assim. eu acho que a Empresa A tem uma cultura bem sadia de tipo: “meu, tu pode inventar dentro de um escopo.”, mas tem lugar que não, já decidiram como tu vai programar, tu só tem que programar. Então acho que isso depende muito bem da empresa e do setor.

Chama a atenção no discurso, mais uma vez, a liberdade como fator de diferenciação positiva no modelo de trabalho instituído nas empresas. Reforçando a posição da Empresa A, A1 também trouxe elogios sobre a forma como os processos são conduzidos e adaptados:

A1: E eu acho que a gestão tem muito haver que tu tem que dar liberdade pros caras trabalharem, encorajar eles, e isso reflete no dia a dia, em coisas tipo horário: tu vai ficar em cima do horário? A primeira vez que atrasar o que acontece? Aqui na Empresa A a gente tem uma cultura muito boa de se preocupar com as pessoas. Então, não aconteceu uma entrega: “tá tudo bem contigo?”, essas coisas fazem a diferença.

Cabral et al. (2010), em seu texto intitulado “A evolução da área de gestão de pessoas”, reforçam a urgência de explorarmos novas formas de gerir as pessoas na

atualidade. Segundo os autores, as empresas estão se moldando a pressões provenientes do ambiente externo e interno, estas reações naturais caracterizam o surgimento de novos modelos de gestão de pessoas.

Trabalho remoto e flexibilidade de horários são bons exemplos de demandas externas, e internas, que foram duramente impostas às empresas com a pandemia, mas indicam ser mudanças que vieram para ficar, principalmente em segmentos como o da TI:

C1: Esse foi outro ponto positivo da nossa área. Antes, a gente ficava... principalmente empresas como a que eu trabalho hoje, ela trabalha muito com alocação dentro de clientes, é o forte da empresa. E aí era sempre aquela barreira física. O cliente sempre foi muito resistente quanto a essa questão de home-office, porque sempre acha que não vai ter produção. A pandemia veio e mostrou que não, que a produção segue a mesma, igual. Então hoje em dia, o próprio cliente já quebrou essa barreira.

Mesmo em experiências prévias à pandemia, os entrevistados relataram que o trabalho presencial, principalmente quando atrelado ao deslocamento de grandes distâncias, era um fator de muito desgaste - o que motivava o desligamento das empresas:

C3: Eu saí por uma questão de qualidade de vida. Eu morava a 1 hora de ônibus da empresa, dava mais ou menos uma hora. Eu tinha que ir do centro, do centro pegava um ônibus que ia lá para a zona norte, onde ficava a empresa, quase em Alvorada, então tinha que pegar esses dois ônibus. Eu gastava 1 hora de deslocamento no começo, uma de ida e uma de volta, 2h no dia perdidas só dentro do ônibus. Minha filha mais velha nasceu em 2009 e aí, muitas vezes “ah, precisa de alguma coisa” ou “deu um problema e você precisa vir para cá”, aí tipo: “daqui 1h eu tô aí, não tem como chegar antes”. Naquela época nem existia Uber e pegar um táxi de lá para ir para Azenha, onde moro, era tipo 80 reais. Tinha que ter perdido uma perna para valer a pena a corrida. Era muito mais dinheiro do que era hoje. Era muito caro sair de táxi de lá para vir para o centro ou para a Azenha. Uma das questões foi essa, eu comecei a procurar um emprego... [...] Eu saí de lá porque, tipo, eu tinha que me acordar às 6 da manhã para chegar lá às 8h - que tem o tempo entre acordar, tomar banho, se vestir e sair. E saía de lá às 18h ou 19h e 19h30, dependendo do que eu tinha que fazer. Às vezes levava mais tempo ainda, para chegar em casa às 19h, 20h ou 21h da noite, às vezes.

Já na atualidade, C3 trouxe ainda mais peso para estas questões. O entrevistado explicou que trabalha o desenvolvimento com linguagens “C” e “C++”, as quais são características da formação em engenharia. Ademais, as vagas que buscam por profissionais que dominem esta *stack* normalmente pedem por anos de experiência, o que torna a oferta de mão de obra bem restrita. Quando questionado sobre o que motivaria C3 a sair de sua empresa atual, o entrevistado respondeu:

C3: É a qualidade de vida também, mas às vezes é muito financeiro também. [...] eu nunca iria, por exemplo, trabalhar na Empresa X, para te dar um exemplo, assim. A Empresa X é uma empresa que fica em Gravataí, de tecnologia... ela e a Empresa Y, a Empresa Y fica em São Leopoldo [Gravataí e São Leopoldo são cidades da região metropolitana de Porto Alegre]. Elas trabalham muito com C, essas coisas e tal. Só que são fábricas que ficam, literalmente, no fim do mundo. E se não tem carro para ir para lá, tu fica preso aos ônibus e tipo, é longe de tudo, sabe? E mesmo tu ganhando muito, eu não sei se vale a pena o estresse de ir trabalhar lá. Tipo, lá seria um lugar assim, que mesmo se me oferecessem o dobro do que eu ganho aqui, eu acho que eu não iria ainda. Eu ainda diria assim, “eu posso trabalhar de casa? Se não precisar ir para a fábrica, eu vou”. Sabe...

### 4.3.3 Desvio de função e Sobrecarga de Trabalho

O presente tópico da análise dialoga com outros temas previamente apresentados, como, por exemplo, a percepção externa da empresa (tópico 4.1.1) e a gestão voltada para o bem-estar das pessoas (tópico 4.1.4). No entanto, nesta seção, serão apresentados com maior aprofundamento o “contraponto” dos aspectos positivos mencionados. Ou seja, as consequências da falta, do desalinhamento ou do oposto aos temas previamente mencionados.

Primeiramente, o acúmulo de demandas foi tido como grande ponto de atenção pelos entrevistados. Na Empresa B, por exemplo, atividades extras são devidamente remuneradas (como é o caso de mentorias, ou do envolvimento dos empregados com a seleção de novos profissionais). Apesar de serem uma ótima oportunidade de desenvolvimento para os profissionais que almejam posições de liderança, B2 reforça o desgaste envolvido nestas demandas extras e como elas podem influenciar a decisão de evasão dos profissionais em sua empresa:

B2: É a questão das responsabilidades. A Empresa B te dá muita responsabilidade, só que ela não te tira nenhuma responsabilidade. E às vezes isso gera um pouquinho... Se a pessoa, como eu falei, se a pessoa não grita, gera um pouquinho de *overloading*, uma sobrecarga grande na pessoa. Então é programa aqui, é isso aqui aqui, é iniciativa aqui. Tudo pago, tudo hora extra, mas às vezes tem um momento que você não quer dinheiro. O que tu não quer é trabalhar até às 21h todo dia. Eu sinto que isso é uma questão que acontece muito. Está mudando, eu sinto que está mudando, até porque muitas pessoas começaram a falar. Mas antes, existiam papéis em posições chave que eram pessoas que não se importavam, ou gostavam muito do dinheiro, e faziam sem falar nada. E aí talvez o *standard* tenha sido criado como isso. Só que não é assim que funciona, né... O balanço entre qualidade de vida é extremamente importante, não pode fazer 200 horas extras no mês. Na verdade eu tô exagerando, não tem como fazer..., mas tu fazer 100 horas extras no mês, que já aconteceu pessoas fazerem. Então eu vejo que às vezes rola esse descuidado, do tipo assim, a pessoa está motivada, a pessoa está engajada, mas é tanta coisa, a pessoa está com tanta coisa, tanta coisa, tanta coisa e do nada aparece uma oportunidade para trabalhar para o

exterior, ganhando tantos mil dólares, só para codar, só para desenvolver. E o cara está tanto tempo longe disso, porque tá cheio de coisa e arquitetura, isso aqui, e reunião, que às vezes a pessoa olha e fala “poxa, mas ali a grana vai ser vezes tanto e o estresse vai ser dividido por tanto”, e aí a pessoa vai, independente de todos os aspectos.

Evidencia-se na fala de B2 que cada vez mais o desempenho e, conseqüentemente, o sucesso das empresas de TI depende das pessoas que compõem seu quadro de funcionários, e do que a empresa consegue realizar com elas. A forma como as pessoas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como a elas é oferecido um clima organizacional adequado influenciará diretamente no engajamento dos colaboradores e nos resultados obtidos pela empresa (CARMO, 2007). No caso da Empresa B, a estratégia do compartilhamento de responsabilidades parece trazer retornos muito positivos para a organização. No entanto, a possível falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional ocasionada pelo acúmulo de demandas extras também se torna um ponto de risco para a retenção de talentos.

Quando o acúmulo de demandas é atrelado a outros fatores - como desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, ou desalinhamento de função - a situação profissional se mostrou insustentável por parte dos entrevistados. A3 contou sobre a pior experiência profissional que teve:

A3: [...] o dia a dia era assim, fui acordado de madrugada várias vezes pra apagar fogo, participei de projetos que eu não fazia a menor ideia que eu tinha que implementar, tive que liderar um time de 3 pessoas e fazer outras coisas que não tinham nada a ver com o escopo do time em que eu trabalhava...

Dentre todos os motivos de evasão relatados pelos entrevistados, o de maior gravidade foi o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, que também influenciou diretamente o tempo de permanência dos entrevistados nas empresas. Nos dois casos mais graves (A3 e Ga), os entrevistados relataram que o tempo de permanência nas respectivas empresas foi o menor da sua trajetória profissional:

A3: Burnout, eu tive um burnout bem burnout nessa empresa. Pedi pra sair e não tinha nenhuma outra proposta, eu só disse: “tchau, eu não aguento mais”.

Ga: [O que me levou a sair dessa empresa] primeiro, eu acho que excesso de carga de trabalho. Era uma coisa bem bizarra assim, a ponto de eu receber ligações de noite, 11 da noite, fim de semana, sempre direto, eu praticamente não tinha vida fora do meu trabalho. Acho que esse foi o principal motivo... Tentei tirar férias e não conseguia, porque recebia ligações todos os dias para reuniões então... Essa foi a primeira coisa que

foi um ponto de alerta pra mim, porque enfim. Inclusive eles me pagavam muito bem, quando eu saí de lá, eu decidi sair de lá pra receber menos do que eu ganhava lá, só que eu cheguei a conclusão que não valia a pena eu dedicar minha vida pra aquilo ali, porque não tinha nada que pagasse a vida que eu tava doando pra empresa sabe. Então acho que esse foi o principal ponto de alerta [...] esse excesso de trabalho que acabou resultando no burnout que eu tive quando trabalhava lá.

Conforme o relatado, os dois casos resultaram em *burnout* dos profissionais, e conseqüentemente levaram a evasão dos entrevistados. Pode-se traçar aqui uma relação inversa do *burnout* com o bem-estar, tido como fator positivo de grande relevância na jornada dos colaboradores, conforme abordado no primeiro macro tópico da análise. Chama a atenção em ambos os casos que tanto o início da narrativa quanto seus desfechos carregam semelhanças:

Ga: [...] tiveram outras coisas que influenciaram na decisão [de sair da empresa], uma delas que posso dizer como principal também, que quando eu entrei na empresa eles me venderam uma coisa que eu entendi que tinha a ver com meu perfil, e quando eu entrei lá, no dia a dia, era muito diferente. Então era uma empresa grande, muito burocrática, com muitos processos engessados, que tu olhava pras coisas e dizia: "não, isso não faz sentido", e a pessoa te falava: "tudo bem mas tem que fazer", sabe? E não tinha espaço pra construir, pra fazer... Era muito vertical, vinha coisas da direção que tu falava: "cara, não tem como fazer isso", e eles falavam: "não, mas eu já prometi pro cliente então tem que fazer"...

A3: As pessoas [nessa empresa] eram muito boas, tecnicamente era um lugar que eu aprendi muito, foi horrível pra mim psicologicamente, mas tecnicamente foi incrível. [...] essa empresa me deu isso, me deu a oportunidade de ver como tava o mercado de *startup* que eu nunca tinha trabalhado, como era o mercado mais focado em open search, que é algo que eu queria ter trabalhado... [...] nos primeiros 6 meses eu tava super feliz, e dali em diante foi ladeira abaixo até culminar no ponto que eu nem fechei um ano e eu pedi pra sair, porque não tava bem de jeito nenhum e tive aquele self awareness de: "vou ter um troço se eu ficar aqui!".

Em ambas as experiências, fica evidente a quebra de expectativa sobre o que havia sido acordado entre empregado e empregador. No caso de Ga, principalmente, entende-se que a empresa construiu uma imagem irreal de si mesma ao longo do processo seletivo; e que, uma vez dentro da organização, a discrepância entre discurso e realidade se tornaram evidentes. O que neste caso é relatado como um extremo, serve de alerta para todas as empresas: a proposta de valor (*Equal Value Proposition* - EVP) e a própria marca empregadora de uma empresa devem destacar sempre a realidade da organização, evidenciando as principais razões que motivarão os candidatos a permanecerem engajados com a empresa e seus objetivos (BROWNE, 2012). Para além do EVP, ambos aspectos positivos e desafiadores devem ser abordados ao longo das etapas de seleção, a

fim de garantir o alinhamento de expectativas pelas partes e um recrutamento estratégico, que influenciará o engajamento e a retenção dos talentos na organização. Goswami (2015) reforça o fundamental alinhamento entre discurso e realidade para a construção de um EVP efetivo. A autora argumenta que o caminho para esta construção deve ser baseado em planos que garantam o real entendimento da percepção dos funcionários sobre a empresa e o que eles mais valorizam ali. A autora reforça também que o EVP construído deve ser testado e validado com uma amostra representativa do público para o qual a mensagem será transmitida.

#### **4.3.4 Sentimento de estagnação profissional**

Como previamente apresentado, o setor de TI possui características muito próprias, entre as quais vale lembrar, para contextualização deste tópico, a dinamicidade do segmento e a velocidade com que as tecnologias evoluem. Neste segmento de mercado, “o conhecimento está substituindo o capital como recurso escasso crítico, e a gerência sendo desafiada a fomentar um ambiente organizacional capaz de desenvolver, fomentar e difundir esse novo e valioso ativo competitivo” (CARMO, 2007, p. 29). Ambas as características previamente destacadas exigem dos profissionais conformidade com a constante mudança, e os induz a permanecer em contínuo movimento - buscando novos conhecimentos e atualizações sobre o que há de mais atual no meio da TI (ferramentas, linguagens, metodologias de trabalho...). Logicamente, já era esperado que o cenário contrário traria certo nível de incômodo aos profissionais. A partir das falas dos entrevistados, pode-se compreender com maior clareza como o sentimento de estagnação profissional era assimilado e a quais campos ele estaria conectado.

O presente tópico da análise tangencia diversos temas, perpassando outros assuntos previamente discutidos. No entanto, indiferente do aspecto ao qual o sentimento de estagnação estivesse relacionado, ele foi tido como um dos maiores motivos de frustração nas empresas por todos os entrevistados que abordaram o assunto. Conseqüentemente, o sentimento também foi trazido como um motivador do desligamento dos profissionais em suas empresas, mesmo que não fosse este o principal motivo das decisões.

A1: Sempre que eu me senti estagnado eu resolvi trocar. Umas das empresas em que eu trabalhei, fiquei um ano, eu já tava fazendo as coisas com muita tranquilidade e eu era o único cara que trabalhava com JAVA. A TI tinha 3 pessoas e uns terceirizados, e eu tava substituindo os terceirizados, porque eles mexiam com JAVA. Eu entrei e fui ganhando espaço, até um dia que morreu a consultoria lá. Mas eu me senti estagnado e quis mudar. Em outra, eu fui trabalhar num banco, e de início já me senti estagnado também, não tava aprendendo mais tanto... Quando eu me senti estagnado, uma questão de o cara querer buscar mais, ou eu batia no sênior em cima de mim, ou tem empresas que tu faz uma coisa e não mexe em outra... Tem infra e desenvolvimento, e um não dá pitaco no outro. [...] Eu acho complicado tu te sentir estagnado, tipo em um ano vo ta fazendo a mesma coisa. Ainda mais se a tua tec é defasada, dá medo como profissional, tu fica atrás em relação ao mercado. Então ir aumentando tua caixa de ferramentas é sobrevivência. A gente como “dev”, nosso trabalho é meio de criação. O que a gente faz é fazer algo uma vez pra ninguém ter que fazer de novo, a gente automatiza processo, é isso que a gente faz. É difícil fazer o que tu já fez.

A fala de A1 sintetiza os principais campos, levantados pelos entrevistados, atrelados ao sentimento de estagnação: divisão/organização do trabalho; progressão/orientação de carreira; e *stacks* e tecnologias com as quais o profissional irá trabalhar. Estes campos compõem parte fundamental da estrutura das empresas e dificilmente as organizações poderão reconfigurar estes campos na velocidade em que os profissionais gostariam. A alta rotatividade no segmento de TI pode ser explicada por este fato. Uma vez que o meio se torna incapaz de atender aos anseios do profissional, estes buscam por novas empresas capazes de proporcionar o ambiente e as estruturas que eles desejam para continuar evoluindo. Um possível caminho para tratar este problema pode estar nas ideias apresentadas por Carmo (2007). O autor argumenta que uma alternativa para minimizar essa dor estaria na organização orientada ao aprendizado, ou organização que aprende. Isso significa que a empresa seria capaz de adquirir novos conhecimentos organizacionais frequentemente, envolvendo os funcionários em uma mudança contínua, harmoniosa, produtiva e orientada a atingir os seus objetivos (CARMO, 2007). Um desafio e tanto para a gestão.

A3 relatou que durante sete anos trabalhou em uma multinacional, em um contexto tradicional, comum ao que costumamos observar no mercado. Apesar de a empresa ter lhe proporcionado muita estabilidade financeira e um bom ambiente de trabalho, as maiores frustrações do profissional, atreladas a esta experiência, foram relacionadas ao sentimento de estagnação que o mesmo sentia sobre o trabalho que exercia e o ritmo em que era reconhecido:

A3: Assim, a empresa é muito boa. [...] eu não tenho nada de ruim pra falar de lá. Mas é um negócio é assim, como toda empresa grande te dá, tu faz o teu trabalho e era isso. Tua evolução lá dentro é muito lenta, e isso também tem a ver não só com... não vou tocar muito em dinheiro, o salário é bom, mas demora a evoluir, sua carreira é legal, tu tem um trabalho que tá, é legal... mas demora a evoluir. E isso na área de tecnologia, principalmente nos últimos, sei lá, 6, 7 anos, a coisa começou a espiralar em velocidade tanto de conhecimento quanto de evolução no mercado.

Já C1 referiu que no dia a dia da empresa em que mais gostou de trabalhar sua principal frustração estava relacionada a estagnação nos projetos em que fora alocado:

C1: É, eu... tinha um ponto que era negativo na empresa que eu mais gostei de trabalhar... Na época, eu acabei ficando muito voltado para um ou dois clientes. E esses um ou dois clientes tinham um sistema, que a gente ajudou a fazer. Eles eram muito legais, só que começou a se tornar defasado com o tempo. E aí surgiram projetos novos e eu ficava preso a esses projetos antigos, pelo conhecimento que eu tinha. Isso era ruim, mas era a única parte ruim. [...] O único ponto negativo, era esse que tu via coisas novas surgindo, oportunidades e não era contado para isso, então isso era o único ponto negativo.

Vale ressaltar que mesmo que a estagnação tenha sim influenciado a decisão de evasão dos profissionais, ela também foi aceita por muito tempo. Ao menos um terço dos entrevistados trouxe a estagnação como principal ponto de frustração em empresas nas quais permaneceram por muitos anos. No entanto, para que continuassem nestas posições, o reconhecimento financeiro, principalmente, foi tido como fator primordial. A manutenção de um bom ambiente de trabalho e processos organizados bem definidos também foram contrapartidas relevantes em menor escala.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar e analisar como os profissionais de TI, que atuam em empresas deste segmento situadas em Porto Alegre e Grande Porto Alegre, percebem a construção do *Employee Experience* pelos seus empregadores. Para que o objetivo pudesse ser atingido, primeiro, fez-se necessária uma revisão teórica para maior compreensão do tema e dos cenários em que o mesmo seria pesquisado. Os relatos obtidos com as entrevistas, quando analisados sob a perspectiva do referencial teórico, permitiram a compreensão dos fatores de maior relevância nas jornadas vivenciadas pelos entrevistados, tanto positiva quanto negativamente.

A percepção externa das empresas, principalmente aos olhos dos futuros empregados, se mostrou um ponto de grande importância para os entrevistados. Através dos relatos, foi possível comprovar o que referencial teórico já indicava: a imagem criada pelas empresas, através do EVP e da marca empregadora, influencia os candidatos e gera expectativas sobre a vivência que eles terão como empregados da organização. De tal forma, os entrevistados se mostraram dispostos a tomar riscos e fazer grandes planejamentos orientados pela percepção de uma empresa como um bom lugar de trabalho e das oportunidades profissionais que esta seria capaz de proporcioná-los. Enfatiza-se aqui a relevância atribuída à opinião de conhecidos, para além da imagem organizacional construída nas redes sociais ou no imaginário coletivo. Ter conhecidos dentro das empresas que atestem a veracidade da propaganda organizacional divulgada pelas empresas se mostrou um fator comum para muitas movimentações de carreira realizadas pelos profissionais.

Devido a algumas características marcantes do segmento de TI, evidenciou-se uma grande preocupação dos entrevistados com seu desenvolvimento a fim de evitar o sentimento de estagnação profissional. Seja através das estruturas organizacionais (avaliações de performance, acompanhamento da liderança, implementação de PDI, acompanhamento de um Plano de Carreira), do incentivo à educação e aprendizagem, ou da disseminação de uma cultura pautada em inovação e autonomia, o engajamento dos talentos com os objetivos organizacionais se mostrou diretamente influenciado por estes aspectos.

Aspectos voltados à humanização da gestão também se mostraram de grande valia na perspectiva dos profissionais entrevistados. A valorização do indivíduo por trás do profissional, a preocupação da empresa com o bem-estar e com a saúde das pessoas, e o impacto social gerado pelas organizações, foram alguns dos pontos mais enfatizados pelos entrevistados como significativos na jornada do colaborador. Evidenciou-se nos relatos que a priorização destas pautas nas empresas, assim como de outros campos correlatos, foi acentuada após a pandemia. No entanto, acredita-se que este seja um caminho sem volta. A consultoria Deloitte (2021), em seu último relatório “*Deloitte Global Human Capital Trends*”, enfatizou que na atualidade a mudança entre sobrevivência e prosperidade nas organizações depende de as empresas se tornarem (e permanecerem) indiscutivelmente humanas na sua essência. Esta não seria apenas uma nova forma de pensar e de agir, mas de ser na sua integridade, abordando todos os problemas, questões, e ações organizacionais de uma perspectiva humanamente centrada (DELOITTE, 2021).

A fim de garantir este novo posicionamento, os profissionais demandam por maior participação nas decisões da empresa e pelo devido reconhecimento por suas contribuições. Empresas de sucesso estão sendo construídas a partir de modelos organizacionais que encorajam times e indivíduos a se conectarem, a trocarem informações de forma transparente e a fazerem parte da solução que tratará dos desafios organizacionais mapeados. Há uma mudança de mentalidade da dependência entre times, para a construção de equipes multidisciplinares que se unem a partir do problema a ser tratado (DELOITTE, 2017). Neste cenário, canais de *feedback*, pesquisas de clima contínuas, cerimônias de acompanhamento e o reconhecimento pelos resultados alcançados se tornam fundamentais para o engajamento dos talentos, e consequentemente para o sucesso da empresa.

No que tange o reconhecimento financeiro dos profissionais, não foi possível chegar a uma conclusão clara se, para os entrevistados, esse seria mais importante do que os benefícios não financeiros proporcionados pelas empresas. Dado o cenário particular do segmento de TI, em que a demanda mundial por profissionais qualificados é muito maior que a oferta dos mesmos, a perspectiva de remunerações abundantes está sempre presente no imaginário dos profissionais. A movimentação profissional, no geral, permanece pautada no retorno financeiro, no entanto, nem sempre é tida como principal motivador, emergindo associada a outros aspectos.

Parece haver uma oscilação quanto a prioridade do que os profissionais buscam nas empresas: dinheiro, escopo de trabalho, orientação de carreira, ambiente organizacional, qualidade de vida...

Para futuros estudos, recomenda-se buscar compreender com maior profundidade os marcadores que influenciam esta oscilação (senioridade, modelo de contrato, momento de vida...) e suas relações com cada aspecto a ser priorizado. Tais marcadores podem ser determinantes para a construção de estratégias mais eficazes de engajamento para os talentos, assim como a compreensão do que cada recorte valoriza e busca em uma empresa.

Espera-se que as contribuições trazidas pelo trabalho auxiliem empresas a consolidarem a *EX* proporcionada aos seus funcionários. A compreensão do contexto particular de cada organização começa com o mapeamento de suas forças e fraquezas, e da projeção das personas internas que compõem o quadro de funcionários. A implantação de canais de *feedback* contínuo que permitam ao usuário - ou seja, aos empregados - ter voz e ação sobre o que é vivenciado na empresa faz parte da etapa seguinte, que abrange a validação ou o aperfeiçoamento de tudo que for construído. A incorporação de uma mentalidade de aprimoramento contínuo pode auxiliar na reformulação de processos e na metamorfose cultural em que a sobrevivência das empresas pode se pautar. Este não é um processo rápido, tão pouco um processo fácil, mas a *EX* possui grande potencial para auxiliar nestas mudanças. De igual forma, espera-se que o aporte desta pesquisa se estenda a qualquer pessoa em posição de gestão, capaz de influenciar a jornada experienciada na organização em que atua. Além disso, as contribuições do estudo estendem-se também ao meio acadêmico, através da propagação do conhecimento sobre *EX* dentro da academia brasileira e da ampliação do portfólio bibliográfico na área de Gestão de Pessoas.

## REFERÊNCIAS

BRASSCOM. **Relatório Setorial 2020** - Macrossetor de TIC. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://brasscom.org.br/relatorio-setorial-2020-macrossetor-de-tic/> Acesso em: 15 jun. 2021.

BRIDI, M. A. O Setor de Tecnologia da Informação: o que há de novo no horizonte do trabalho? **Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho**, v. 2, n. 41, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/politicaetrabalho/article/view/21218>. Acesso em: 15 out. 2021.

BROWNE, R. *Employee Value Proposition*. In: Symbiosis Institute of Business Management Pune, **Beacon 2012 - Management Review**. India: SiBM Pune, 2012. p. 29-36. Disponível em: <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=39>. Acesso em: 11 ago. 2021.

CABRAL, A. M. L. et al. A Evolução da Área de Gestão de Pessoas. **Jornal Eletrônico Faculdades Integradas Vianna Júnior**, ano II, ed. I, maio/2020. Disponível em: <https://jornaleletronicofivj.com.br/jefvj/article/view/553/531> Acesso em: 15 set. 2021.

CARMO, R. M. **A importância do talento humano como recurso estratégico**: um estudo sobre as políticas para retenção de profissionais em organizações de Tecnologia da Informação. 2007. 120f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/1512> Acesso em: 05 mar. 2021.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 24, n. 1, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/92625>. Acesso em: 21 out. 2021.

DELOITTE. Rewriting the rules for the digital age. **2017 Deloitte Global Human Capital Trends**. Reino Unido: Deloitte Development LLC / Deloitte Touche Tohmatsu Ltd, 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf> Acesso em: 21 out. 2021.

DELOITTE. The social enterprise in a world disrupted – Leading the shift from survive to thrive. **2021 Deloitte Global Human Capital Trends**. Reino Unido: Deloitte Development LLC / Deloitte Touche Tohmatsu Ltd, 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu-hc-trends-2021.pdf> Acesso em: 23 out. 2021.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2006. Cap. 1. p. 15-41.

DUTRA, S. J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ERICKSON, T. **E agora, Geração X?** Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FLICK, U. O que é pesquisa qualitativa? In: \_\_\_\_\_. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. Cap. 1. p. 16-32.

FLYNN, J.; MAZOR, A. H. The *Employee Experience*: Culture, engagement, and beyond. **Deloitte**, 2017 Global Human Capital Trends, 28 fev. 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html> Acesso em: 21 fev. 2021.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **As pessoas na organização**. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002. cap. 1, p. 11-34.

GENARI, D.; MACKE, J. Gestão estratégica de recursos humanos e inovação de produto: proposições de pesquisa relacionadas às práticas de atração, retenção e desenvolvimento. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, 2018. DOI: 10.21171/ges.v12i33.2320. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/2320>. Acesso em: 16 set. 2021.

GOSWAMI, P. *Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding*. **International Journal of Scientific and Research Publications**. v. 5, n. 12, p. 263-264, dez. 2015. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.735.8030&rep=rep1&type=pdf#page=273> Acesso em: 25 mar. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **O setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil : 2003-2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009. (Estudos e Pesquisas - Informação Econômica, Vol. 11). Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv41716.pdf>. Acesso em: 23 out. 2021.

ITAÚ BBA. **Unravelling the Habits of Generation Y in Brazil**. 2019. Disponível em: <http://www.itaubbaresearch.com/User/ReadEmailLink/?guid=d1763af8-0273-4e46-861f-5d7e86274173&cid=003460000101tZ7AAI>. Acesso em: 21 fev. 2021.

KOFMAN, F. **Metamanagement: a nova consciência dos Negócios**. São Paulo: Antakarama Cultura Arte e Ciência, 2002.

LIGA VENTURE; LIGA INSIGHTS. **HR Techs**. [S. I.]: Liga Venture, 2018.

- MARTINS, J. G. S.; BOHNENBERGER, M. C.; FROEHLICH, C. Fatores que Contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações: Análise Comparativa entre Acadêmicos do Curso de Administração. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 78-98, jan.-jun. 2018. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2056/1736#:~:text=Neste%20e estudo%2C%20s%C3%A3o%20analisados,benef%C3%ADcios%20econ%C3%B4micos%20e%20responsabilidade%20social>. Acesso em: 15 jun. 2021.
- MILDEMBERGER, L.; CRUZ, J. A.; MELO, C. A Quarta Revolução Industrial: desafios e características da gestão de pessoas 4.0. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 1, n. 23, p. 279 - 302, 2021. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4169/371373273> Acesso em: 15 out. 2021.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.
- MORÉ, C. L. O. O. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde: dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. **Atas Ciai2015: Investigação qualitativa em ciências sociais**, [S. l.], v. 3, p. 126-131, jul. 2015.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- OLIVEIRA, D. C. de. Análise de Conteúdo Temático- Categorical: uma proposta de sistematização. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 569-576, out. 2008.
- PLASKOFF, J. *Employee Experience: the new human resource management approach*, **Strategic HR Review**, v. 16, n. 3, p. 136-141, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108> Acesso em: 11 ago. 2021.
- PRIM, C. H. et al. A Teoria das Organizações e a Evolução do Pensamento Científico. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A631.pdf> Acesso em: 15 set. 2021.
- RASCA, F. *Employee Experience – an answer to the deficit of talents, in the Fourth Industrial Revolution*. **Quality-Access to Success**, v. 19, S3, p. 9 - 14, oct. 2018. Recuperado de: [https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/supliment/2018/Q-asContents\\_Vol.19\\_S3\\_Oct\\_ober-2018.pdf](https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/supliment/2018/Q-asContents_Vol.19_S3_Oct_ober-2018.pdf) Acesso em: 13 ago. 2021.
- ROMÃO, M. G. M.; ARAÚJO, T. R. P. Retenção de capital intelectual no setor de tecnologia da informação de Brasília - DF. **Universitas Gestão e TI**, v. 2, n. 2, p. 17-28, jul./dez. 2012. Recuperado de: <https://doi.org/10.5102/un.gti.v2i2.2009> Acesso em: 22 jul. 2021

SANTOS, F. A. M. **A Percepção das Práticas de Retenção de Talentos em uma Instituição Bancária Nacional**. 2017. 67f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/24218/1/2017\\_FI%C3%A1vioAugustoMendesSantos.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/24218/1/2017_FI%C3%A1vioAugustoMendesSantos.pdf) Acesso em: 22 fev. 2021.

SCHEFFER, A. et al. *Employee Experience*: Funcionário-Consumidor entrando como nova Abordagem em Gestão de Pessoas. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 43., 2019, São Paulo. **Anais**. São Paulo: ANPAD, 2019. Disponível em: [anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjcyNjk=](http://anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjcyNjk=) Acesso em: 15 ago 2021.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51 - 61, jan./jun. 2008.

STOCKER, F. et al. O impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos. **ReCaPe**, v. 10, n. 2, p. 246 - 259, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44726/31938> Acesso em: 15 set. 2021.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

### ROTEIRO DE ENTREVISTA:

- 1) Há quantos anos atua na profissão?
- 2) Em quantas empresas já trabalhou?
- 3) Qual a média de tempo de permanência em cada empresa?
- 4) Dentre todas as empresas que você já trabalhou, qual foi a que você mais gostou?
  - a) Porque esta é a empresa que você mais gostou de trabalhar?
  - b) Pensando no dia a dia, o que você mais valorizava?
  - c) E o que te gerava mais frustrações nessa empresa?
  - d) O que levou você a sair desta empresa?
  - e) Por quanto tempo você trabalhou lá?
- 5) Essa foi a empresa que você trabalhou por mais tempo?
  - a) Se não, porque você permaneceu tanto tempo nesta outra empresa?
- 6) E qual foi a empresa que você trabalhou por menos tempo?
  - a) O que levou você a se desligar desta empresa?
  - b) Como era trabalhar lá?
- 7) Quais os principais motivos que já te levaram a trocar de emprego?
  - a) Em caso de desligamentos voluntários:
    - i) Existia algo que a empresa poderia ter feito para reverter seu desligamento? O que?
    - ii) Eles fizeram alguma contraproposta neste sentido?
  - b) Hoje, o que precisariam te oferecer para você mudar de empresa?
- 8) Agora, eu gostaria que você pensasse na sua empresa atual e respondesse:
  - a) Das ações internas promovidos pela empresa:
    - i) Quais você mais valoriza e acredita que a empresa não pode deixar de fazer?
    - ii) E quais você terminaria, que você não goste ou que não fazem sentido na sua percepção?
    - iii) Teria alguma ação interna que você gostaria de adicionar? Algo que sua empresa não faça hoje mas você valorize.
  - b) E dos benefícios oferecidos pela empresa:



- i) Quais você mais valoriza e acredita que a empresa não pode deixar de fazer?
- ii) E quais você terminaria, que você não goste ou que não fazem sentido na sua percepção?
- iii) Teria algum benefício que você gostaria de adicionar? Algo que sua empresa não ofereça hoje, mas você gostaria de adicionar.

#### **PERGUNTAS ADICIONAIS AOS GESTORES:**

- 1) No exercício de seu papel de gestor gostaria que você comentasse sua percepção:
  - a) Sobre o que os funcionários mais valorizam na empresa de vocês?
  - b) E o que você acredita ser a maior fonte de frustração para eles?
- 2) O RH já conversou com você sobre a Experiência do Colaborador?
- 3) No papel de gestor, quais são suas responsabilidades/impacto sobre a Experiência do Colaborador na empresa?
- 4) Como é para você, no cotidiano, implementar as ações internas da empresa?
- 5) Você faria alguma coisa diferente?

#### **FINALIZAÇÃO:**

- Teria mais alguma coisa que você gostaria de contar e eu não tenha te perguntado sobre?