

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

Redução de *Turnover* em Empresa de Tecnologia da Informação

Rodrigo Montebelo Gonsales

**São Paulo
2023**

Rodrigo Montebelo Gonsales

Redução de *Turnover* em Empresa de Tecnologia da Informação

Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, como requisito para obtenção ao Título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Orientador: Prof. Dr. Alberto de Medeiros Júnior

**São Paulo
2023**

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G635r	Gonsales, Rodrigo Montebelo. Redução de Turnover em Empresa de Tecnologia da Informação : [recurso eletrônico] / Rodrigo Montebelo Gonsales. 7000 KB ; il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023. Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Alberto De Medeiros jr.. Referências Bibliográficas: f. 67-68. 1. Turnover. 2. Plano De Carreira. 3. Startup. 4. Metaverso. 5. Gestão Dos Recursos Humanos De Tecnologia De Informação (ti). I. De Medeiros jr., Alberto, <i>orientador(a)</i> . II. Título.
-------	--

Bibliotecário(a) Responsável: Jaqueline Bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

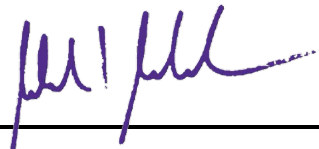
RODRIGO MONTEBELO GONSALES

REDUÇÃO DE TURNOVER EM EMPRESA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da Universida-
de Presbiteriana Mackenzie, como requisito à
obtenção de título de Mestre em Administra-
ção do Desenvolvimento de Negócios.

Aprovada em 08 de agosto de 2023.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Alberto de Medeiros Junior
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Profa. Dra. Miriam Rodrigues
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Me. Daniel Romeiro Mendes

RESUMO

Diante de uma escassez de profissionais de tecnologias avançadas (que requerem certificações) no mercado, a demanda maior que a oferta, conseqüentemente gera um **elevado índice de turnover** na área de tecnologia da BusinessTech (empresa multinacional de tecnologia) e concluiu-se pela necessidade de desenvolver um programa que promova uma melhoria nos processos de **atração e retenção dos recursos profissionais**.

Objetivo

Tem como meta solucionar a problemática do elevado **índice de turnover da empresa**.

Aplicação

Tem por finalidade desenvolver e aplicar um método visando promover uma melhor atração e **retenção dos recursos de tecnologia das companhias**.

Inovação

Utilizar uma plataforma virtual e criar um plano de marketing digital focado nesse público-alvo para melhorar a comunicação. Estruturar um plano de criação de uma *startup* ou *spin-off* com objetivo de acelerar o processo de desenvolvimento da mão-de-obra e permitir uma melhor carreira dos profissionais de Tecnologias Avançadas (TA), com à criação de um *hub* de inovação e implantação de soluções tecnológicas (RPAs - *Robotic Process Automatization* – Automação Robótica de Processos, IA- Inteligência Artificial e ambiente corporativo virtual por meio de metaverso) que permita retenção motivada de talentos.

Complexidade

O autor é o diretor responsável pela área da vertical de bancos da empresa BusinessTech que conduz todos os projetos da empresa para este segmento, e utilizou informações de seu próprio perímetro de atuação, o que facilitou a captura dos dados relevantes.

Outras informações foram obtidas de pesquisas e dados institucionais da BusinessTech, bem como, com entrevistas realizadas com os principais executivos da empresa.

Em relação à pesquisa de campo, foi necessário o apoio da área de Recursos Humanos para o fornecimento dos dados da pesquisa de clima e motivos de saída de profissionais não desejadas.

Impacto

Considerando que a BusinessTech é uma empresa prestadora de serviços de tecnologia, cerca de 80% dos seus custos são oriundos de seus recursos humanos, ou seja, a diminuição do *turnover* gera um efeito positivo direto na melhoria da margem da companhia.

Método

A pesquisa aplicada segue a metodologia para trabalhos práticos e aplicados, proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), que envolve a análise do contexto investigado.

Palavras chaves

Turnover, Plano de Carreira, Startup, Metaverso, Gestão dos Recursos Humanos de Tecnologia de Informação (TI).

Abstract

Subject

Due to a shortage of professionals of advanced technology (certifications required) in the market, a demand greater than the offer consequently, results in a high turnover rate for the Technology area of BusinessTech Company (a multinational technology company) and it was concluded that there was a need to develop a program that promotes an improvement in the processes for attraction and retention of professionals.

Objective

It aims to solve the problem of the BusinessTech Company's high turnover rate .

Application

Its purpose is to develop and apply a method to promote a better attraction and retention of professionals in the technology companies.

Innovation

To use of a virtual platform and to create of a digital marketing plan focused on this target audience to improve communication. To structure a plan for the creation of a startup or spin-off for accelerating the workforce development process and allowing a better career for TA (technology advanced) professionals, with the creation of an Innovation Hub and implementation of technological solutions (RPAs, AI and virtual corporate environment through of metaverse) that allows motivated retention of talents.

Complexity

The author is the director responsible for the Banking vertical area of the BusinessTech Company, which conducts all the company's projects for this segment, and used information from its own perimeter of activity, which facilitated the capture of relevant data. Other information was obtained from BusinessTech institutional surveys and data, as well as from interviews with the company's main executives. Regarding the field research, the support of the Human Resources area was necessary to provide data from the climate survey and reasons for unwanted professionals leaving.

Impact

Considering that BusinessTech is a technology service provider, around 80% of its costs come from its human resources, that is, a decrease in the turnover will have a direct positive effect on improving the company's margin.

Method

The applied research follows the methodology for practical and applied work proposed by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017), which involves analyzing the investigated context.

Keywords

Turnover, Career Plan, Startup, Metaverse, IT Human Resources Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Demanda de novos talentos em tecnologia em cinco anos	9
Figura 2 – Desenvolvimento – Método de avaliação.....	10
Figura 3 – Relatório gerencial – Principais motivos das saídas dos profissionais da Business-Tech TA de fevereiro a agosto de 2021 (acumulado)	13
Figura 4 – Relatório gerencial – Principais motivos das saídas dos profissionais da Business-Tech TA de fevereiro a agosto de 2021	14
Figura 5 – Verticais e horizontais da BusinessTech.....	17
Figura 6 – Divisões dos serviços do Grupo Inova	17
Figura 7 – Composição dos dispêndios com tecnologia por setor em 2021 (em %)	18
Figura 8 – Investimentos em tecnologia para os grandes bancos.....	19
Figura 9 – Produção e crescimento de TI em Set/ 2021.....	20
Figura 10 – Principais fatores de retenção de talentos	30
Figura 11 – Solução proposta para o problema da BusinessTech	31
Figura 12 – <i>Ex-ante</i> – Processo inicial a ser automatizado	38
Figura 13 – <i>Ex-post</i> – Processo automatizado já com as inovações incorporadas	39
Figura 14 – Breve histórico das experiências virtuais e realidade virtual	41
Figura 15 – Exemplos de personalização de avatares	43
Figura 16 – Dispositivos de acesso ao metaverso	44
Figura 17 – Plataformas e funcionalidades de acesso ao metaverso	44
Figura 18 – Tabulação dos Desejos funcionais e técnicos do projeto metaverso	45
Figura 19 – Rede de valor ao cliente (“BusinessTech”)	48
Figura 20 – Diagrama de Ishikawa - Plano de ação para diminuição do <i>turnover</i> da BusinessTech.....	50
Figura 21 – Priorização do plano de ação para diminuição do turnover da BusinessTech com os resultados obtidos.	53
Figura 22 – Plano de ação para diminuição do turnover da BusinessTech com o cronograma de implantação	55
Figura 23 – <i>Turnover</i> da BusinessTech Tecnologias Avançadas em setembro 2022 (mensal)	61
Figura 24 – GPTW – 2021 x 2022 BusinessTech.....	62
Figura 25 – Detalhamento sobre Relatório gerencial – Principais motivos das saídas dos profissionais da BusinessTech TA de fevereiro a agosto de 2021	73
Figura 26 – Continuação do detalhamento sobre Relatório gerencial – Principais motivos das saídas dos profissionais da BusinessTech TA de fevereiro a agosto de 2021	74
Figura 27 – Relatório gerencial – Principais motivos das saídas dos profissionais da BusinessTech TA de fevereiro a agosto de 2021	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Criação de valor ao cliente da proposta de solução	48
Tabela 2 – Plano de ação para diminuição do <i>turnover</i> da BusinessTech com as fases e estágios de implantação	51
Tabela 3 – Plano de ação para diminuição do <i>turnover</i> da BusinessTech com os resultados obtidos	52
Tabela 4 – Priorização do plano de ação para diminuição do <i>turnover</i> da BusinessTech com os resultados obtidos	53
Tabela 5 – Plano de ação para diminuição do <i>turnover</i> da BusinessTech com os recursos e capacidades necessárias	54
Tabela 6 – Resultados qualitativos dos retornos atingidos ou a serem atingidos com as iniciativas do plano de ação do capítulo 4.....	60
Tabela 7 – Pesquisa qualitativa 1 de 3 – Entrevistas internas	68
Tabela 8 – Pesquisa qualitativa 2 de 3 – Entrevistas internas	69
Tabela 9 – Pesquisa qualitativa 3 de 3 – Entrevistas internas	70
Tabela 10 – Aprofundamento da pesquisa – segunda fase qualitativa de mercado	71
Tabela 11 – Aprofundamento da pesquisa – segunda fase qualitativa de mercado	72

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. DESENVOLVIMENTO	11
2.1. Método Adotado.....	11
2.1.1. Pesquisa Qualitativa – Entrevistas Interna	11
2.1.2. Aprofundamento da Pesquisa – segunda fase Qualitativa de Mercado.....	12
2.1.3. Pesquisa da BusinessTech – Motivo das Saídas dos Profissionais	13
2.2. Análise dos Resultados da Pesquisa	15
2.3. A organização, produto e/ou serviço e mercado	17
2.3.1. O Serviço e a Organização	17
2.3.2. O Mercado de Tecnologia da Informação	19
3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA.....	24
3.1. Diagnóstico de BusinessTech.....	24
3.1.1. Diferenciais competitivos da BusinessTech.....	24
3.1.2. Pontos de melhorias competitivas da BusinessTech	24
3.2. Antecedentes do Problema	26
4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA	29
4.1. Possíveis alternativas de soluções	29
4.1.1. Primeira possibilidade	29
4.1.2. Segunda possibilidade	30
4.2. Proposta Definida	30
4.2.1. Recompensas e benefícios.....	32
4.2.2. Formação e Desenvolvimento.....	33
4.2.3. Flexibilidade.....	33
4.2.4. Ambiente de Trabalho.....	34
4.2.5. Bem-estar e equilíbrio familiar	35
4.2.6. Plano de Carreira.....	36
4.2.7. Preparação para criação da Startup/Spin-off da BusinessTech.....	37
4.3. Inovação da Proposta.....	38
4.3.1. FindTalentWeb-TI Smart – Solução de busca de Talentos por meio de Inteligência Artificial e automação dos processos.....	38
4.3.2. Plataforma Virtual Colaborativa - Metaverso	41
4.4. Criação de Valor da Proposta.....	49
4.5. Plano de Implantação.....	50
4.5.1. Resultados esperados	52
4.5.2. Viabilidade e Risco de Implantações	53
4.5.3. Recursos e Capacidades Necessários	55
5. INTERVENÇÃO.....	57
5.1. Análise da evolução do trabalho.....	57
6. AVALIAÇÃO	60
6.1. Resultados qualitativos	60
6.2. Retornos Quantitativos	61
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A	69
APÊNDICE B.....	72
ANEXO A.....	74
ANEXO B	76

1. INTRODUÇÃO

Com a aceleração da transformação digital do mercado, intensificou-se com o advento da pandemia da Covid-19, onde hoje a oferta dos profissionais no mercado de tecnologia representa apenas 33% da demanda de mercado (Brasscom, 2021), faz com que a BusinessTech (nome fictício por motivo de confidencialidade) depreze-se com um elevado índice de *turnover* de pessoal, provocando perdas de receitas pela dificuldade de atender às demandas dos clientes, em consequência do alto custo transacional de perda de pessoal e o custo de atração de profissionais especializados em tecnologias

De acordo com relatório da Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom, 2021), a área de Tecnologia da Informação (TI) demandará cerca de 800 mil profissionais de tecnologia até 2025. Esse número, porém, contrapõe-se à baixa quantidade de formação de mão-de-obra anual e desperta um alerta para o risco de um apagão de profissionais qualificados para ocupar os postos vagos.

O coordenador dos cursos de pós-graduação em inteligência artificial e aplicativos móveis do Centro Universitário Iesb, Alexandre Loureiro, descreve que as profissões de TI englobam as carreiras como: desenvolvedores de software, engenheiros de redes, software e telecomunicações, cientistas de dados, segurança da informação e privacidade de dados (Brasscom, 2021).

Para Salomão (2021) a falta de pessoal das profissões do futuro atinge as empresas relacionadas ao mundo digital e tecnológico.

Anualmente, o Brasil capacita na ordem de 53 mil pessoas com perfis tecnológicos aptas à área de TI (Brasscom, 2021). No entanto, a projeção da Brasscom aponta que serão necessários cerca de 160 mil profissionais ao ano para que as vagas sejam completamente ocupadas. Segundo especialistas, as empresas terão que tornar suas oportunidades mais atrativas para não perderem participação no mercado. Além disso, é momento oportuno de investir em educação tecnológica.

São números que refletem, segundo a Brasscom, o crescimento acelerado do setor de TIC, e deixam clara a urgente necessidade de que a formação profissional também seja ampliada no mesmo ritmo (Brasscom, 2021).



Figura 1 – Demanda de novos talentos em tecnologia em cinco anos.

Fonte: Brasscom (dez/2021)

Este estudo reflete uma possível futura crise de **escassez de profissionais** para o mercado de **Tecnologia**, e conseqüentemente afeta diretamente a operação da Business Tech, sendo que hoje já apresenta um elevado nível de *turnover* (74% total em jan /2022) e um elevado custo operacional, com baixa efetividade, de encontrar profissionais de tecnologia no mercado de trabalho para as vagas disponíveis, por exemplo, depara-se com uma taxa média de uma contratação para cerca de 600 candidatos potenciais encontrados, segundo o departamento de Recursos Humanos (RH) da Business-Tech. Adicionalmente, com o advento da pandemia, os atuais profissionais de tecnologia buscam maiores salários e vagas em modelo de trabalho remoto, caso contrário não aceitam sequer iniciar o processo de seleção.

Diante deste cenário, de escassez de recursos profissionais de tecnologia a BusinessTech está se deparando com altos custos operacionais e redução na velocidade de geração de novas receitas, uma vez, que ocorressem contratações mais rápidas, a receita seria gerada na mesma velocidade.

Dentre os custos operacionais afetados, podemos mencionar:

- elevado número de profissionais no departamento de Recursos Humanos focados no processo de contratação;
- alto custo na operação, uma vez que para cada novo profissional contratado, existisse um investimento em médias de seis meses de ambientação;
- dificuldade de retenção do conhecimento dos projetos; e
- baixo nível de previsibilidade de custos dos projetos.

Enfim, a BusinessTech está focada em entender e melhor resolver ou se preparar para este cenário que enfrentará nos próximos anos, sendo que quanto mais bem preparada e capacitada para esta escassez de profissionais, mais se diferenciará diante de sua concorrência.

2. DESENVOLVIMENTO

Nesta seção encontram-se as descrições da situação atual da empresa BusinessTech, bem como, o seu contexto operacional e seu respectivo processo de retenção e contratação dos profissionais de tecnologia, com objetivo de tornar clara a temática a ser tratada nesta pesquisa.

2.1. Método Adotado

Para o devido entendimento e esclarecimento do problema, adotou-se o método de *design science*, com a avaliação de três pesquisas: uma feita por meio de entrevistas com os principais executivos da BusinessTech (Qualitativa – Entrevista Interna), e uma segunda Qualitativa de Mercado – Fase dois, à qual incluem-se entrevistas para o mercado de TI, incluindo clientes, concorrentes e entidades de classe. E finalmente, levou-se em conta uma terceira pesquisa, intitulada de BusinessTech – Motivo das Saídas dos Profissionais, oriunda da BusinessTech que apontou quais são os principais motivos de saída não desejada dos profissionais da empresa (figura 2).

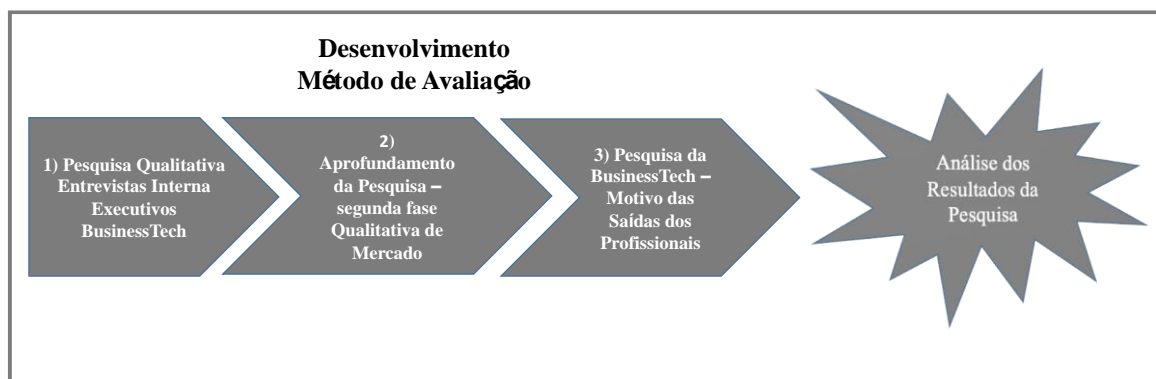


Figura 2 – Desenvolvimento – Método de Avaliação.

Fonte: Entrevistas qualitativas (Executivos BusinessTech, Clientes, Concorrência e Entidades de Classe) / RH da BusinessTech

2.1.1. Pesquisa Qualitativa – Entrevistas Interna

A fim de entender os principais fatores que contribuem para atual problemática apresentada e com o objetivo de promover a análise objetiva dos dados, foram efetuadas entrevistas com os seguintes *stakeholders*: executivos da BusinessTech, em uma primeira etapa.

A maior parte da coleta dos dados primários ocorreu por meio do método de entrevistas em profundidade por meio virtual, utilizando a ferramenta de vídeo conferência, sempre adotando um roteiro flexível, com uma conversa aberta, incentivando os participantes a desenvolver mais do que o conteúdo apresentado nas perguntas, conseguindo assim, coletar informações espontâneas e autênticas.

Nessa primeira fase do processo, foram realizadas entrevistas com os executivos da BusinessTech, todas realizadas virtualmente, e já com clientes foram adotadas reuniões presenciais e por meio do vídeo conferência. A seguir apresenta-se a relação dos respectivos *stakeholders*:

- BusinessTech
 - EA - Presidente;
 - FR - Diretor de RH Latam;
 - CS -Diretor dos Serviços Financeiros;
 - RA - Diretora de RH; e
 - ML - Diretor de Tecnologias Avançadas.

O detalhamento da pesquisa junto aos executivos da BusinessTech encontra-se no Apêndice A deste documento.

Para consolidar os pontos importantes citados, foram coletados dados secundários, de acordo com uma pesquisa interna realizada pelo departamento de RH da BusinessTech em dezembro de 2021 sobre motivos de saída de profissionais, sendo esta última a mais relevante para o diagnóstico que pode ser observada no item **2.1.3 Pesquisa da BusinessTech – Motivo das Saídas dos Profissionais** pesquisa feitas com questionário físico e feitas pela empresa.

2.1.2. Aprofundamento da Pesquisa – segunda fase Qualitativa de Mercado

Posteriormente a essa primeira fase de coleta de dados, buscou-se um aprofundamento da pesquisa qualitativa, com a aplicação das entrevistas para o mercado de TI de alguns clientes da BusinessTech e das Entidades de Classe, dentre as quais, Associação das Empresas de Tecnologia e Comunicação e Tecnologias Digitais (Brasscom), Federação Brasileira de Bancos (Febraban), Assespro (Federação das Associações das Empresas Brasileiras de TI, Abrat (Associação Brasileira de Advogados Trabalhistas) e Abradisti (Associação Brasileira da Distribuição de TI. Cujo roteiro pode ser observado:

- clientes:
 - Superintendente de TI - Banco Itaú
 - Superintendente de Canais do Banco Santander
 - Superintendente de TI do Banco Santander
 - Gerente de TI do Banco Santander

Para os clientes, adotou-se o seguinte roteiro de entrevistas qualitativas:

- você possui dificuldades em encontrar empresas prestadoras de serviços de tecnologia que atendam às suas necessidades de imediato?
- existem evidências de que a demanda está mais alta que a oferta?
- você possui dificuldade em encontrar empresas prestadoras de serviços de tecnologia que atendam suas necessidades de imediato?

- existem evidências de que a demanda está mais alta que a oferta?
- como você vê a flexibilização do modelo híbrido entre *home office* e trabalhar em escritório? Isto gera impacto positivo?
- quais suas melhores práticas para retenção e atração dos seus talentos na área de Tecnologia
- qual seria uma ideia inovadora para se buscar a solução dessa escassez de mão de obra de profissionais especializados de forma eficaz?

Para as entidades de classes, utilizou-se o seguinte roteiro:

- como está a demanda por profissionais de tecnologias especializadas no segmento de TI? Quais são as fontes mais utilizadas para essa verificação?
- como as entidades de classe têm contribuído para a melhora desse cenário?
- como o poder público pode incentivar o desenvolvimento de profissionais para esse segmento?
- a flexibilização das leis trabalhistas para a quarteirização desses profissionais seria uma possibilidade viável, já que muitos são os projetos com prazo curto?
- qual seria uma ideia inovadora para se buscar a solução dessa escassez de mão de obra de profissionais especializados de forma eficaz?

A partir desse aprofundamento da pesquisa em um segundo momento, pode-se verificar as mesmas percepções e constatações comentadas pelos executivos da BusinessTech forma identificadas e que também validadas junto aos clientes da BusinessTech.

O resumo e a tabulação dos resultados da pesquisa das entrevistas feitas com os *stakeholders* estão no apêndice B deste documento.

2.1.3. Pesquisa da BusinessTech – Motivo das Saídas dos Profissionais

Na figura 3 observa-se o resultado da pesquisa quantitativa de saída não desejada realizada pelo departamento de RH da BusinessTech, onde mostra-se de maneira consolidada o agrupamento dos principais motivos pelos quais os profissionais da BusinessTech deixam a companhia.

Entrevista de saída 2021			
Período da amostra	Sexo		Masculino
De 25 de fevereiro a 06 de agosto de 2021, com o total de 45 respostas no período.			Feminino
	O escritório onde trabalhou era...		Próprio
			Cliente
Projeto	Quanto tempo permaneceu na Indra?		
TFAA	Menos de 1 ano		
Responsável	1 a 2 anos		
	2 a 4 anos		
	4 anos ou mais		
Motivos para saída	Motivos principais		Motivos secundários
Aposentadoria	0,0%		0,0%
Clima de trabalho	2,2%		4,4%
Cultura e valores do local de trabalho	2,2%		6,7%
Escala de trabalho/ Horário	0,0%		2,2%
Fim do contrato	0,0%		0,0%
Local de trabalho	0,0%		0,0%
Motivos familiares	2,2%		0,0%
Oportunidades de carreira	48,9%		11,1%
Plano de carreira	2,2%		4,4%
Práticas de trabalho flexíveis em outro lugar	0,0%		4,4%
Problema com a liderança	2,2%		2,2%
Proposta para trabalhar no cliente	4,4%		4,4%
Salário/ Remuneração	15,6%		24,4%
Trabalho interessante em outro lugar	20,0%		33,3%
Outros motivos	0,0%		2,2%
Em caso de saída para uma outra oportunidade, o que o motivou?	Ao final do relatório		
Qual é a probabilidade de você nos recomendar a Indra para um amigo ou a um colega?	NPS		
	44,4%		

Figura 3 – Relatório Gerencial – Principais Motivos das Saídas dos profissionais da BusinessTech TA de fevereiro a agosto de 2021 (acumulado).

Fonte: Departamento de RH da BusinessTech

Pode-se identificar no relatório de entrevista de saída, que mesmo com um NPS (*Net Promoter Score*) positivo de 44,4%, os itens de motivos de saída, oportunidade de carreira, trabalho interessante em outro lugar e salário remuneração são os principais motivos tanto primários como secundários.

No anexo A, encontra-se as figuras 10 e 11 que se demonstra em detalhe quais foram as respostas obtidas dos entrevistados da pesquisa, conforme consolidada na figura 2.

Na figura 4 demonstra-se o consolidado geral da pesquisa e seus resultados:

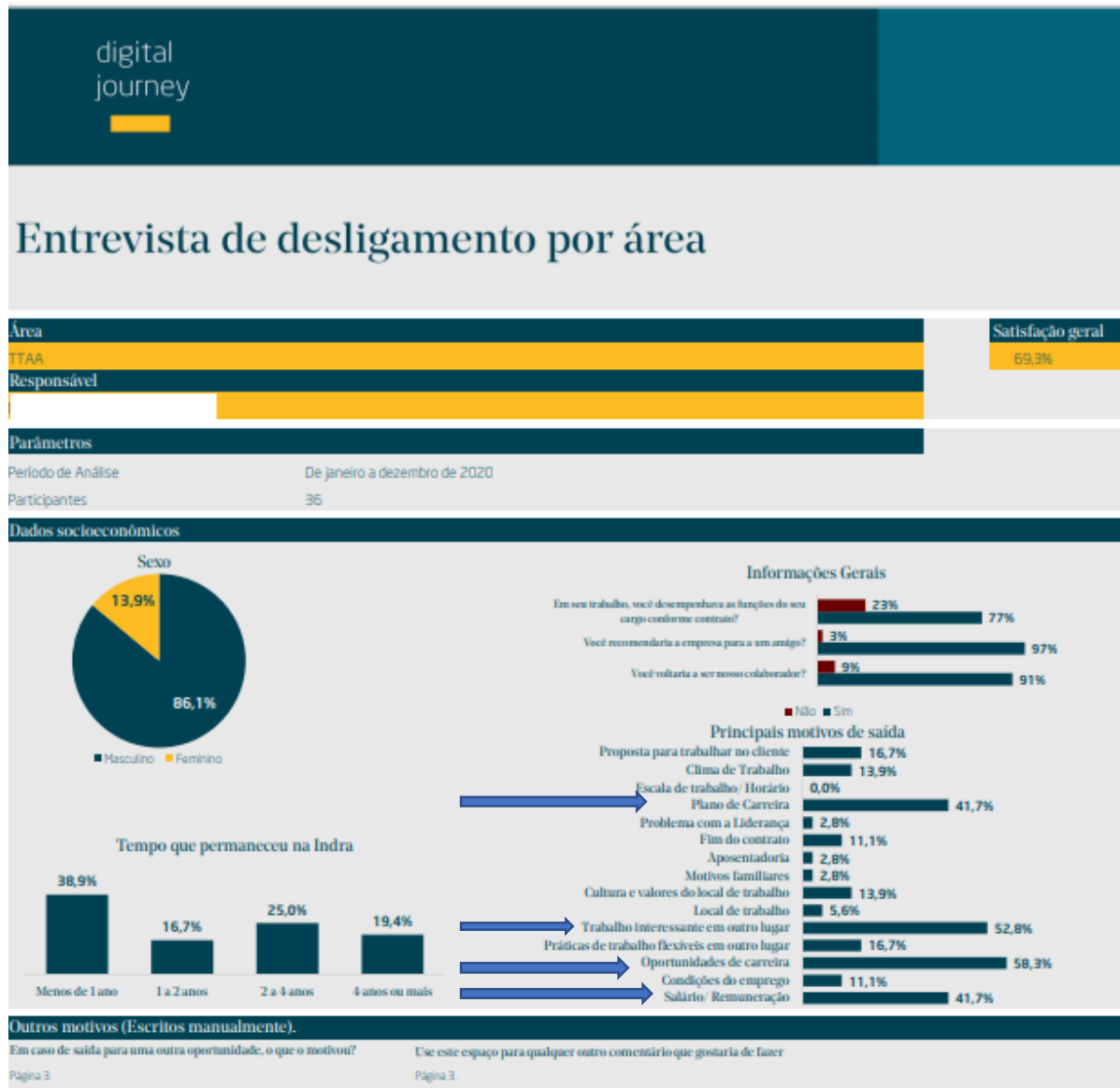


Figura 4 –Relatório Gerencial – Principais Motivos das Saídas dos profissionais da BusinessTech TA de fevereiro a agosto de 2021.

Fonte: Departamento de RH da BusinessTech

Novamente nota-se no relatório gerencial dos principais motivos de saídas por área, identifica-se como os principais motivos das saídas não desejadas, o plano de carreira, trabalho interessante em outro lugar, oportunidades de carreira e salários remuneração.

No anexo B, encontra-se a figura 12 que se demonstra em detalhe quais foram as respostas obtidas dos entrevistados da pesquisa por área, conforme consolidada na figura 4.

2.2. Análise dos Resultados da Pesquisa

Foram muitas as evidências obtidas das pesquisas qualitativas referente aos questionários efetuados que permitiram apresentar e listar uma série de ações a serem tomadas. Na análise

dos dados das entrevistas em profundidade virtual, realizadas com os colaboradores da BusinessTech, obteve-se os seguintes resultados principais:

- elevado *turnover* com o mercado nacional e internacional aquecido;
- perdas na prestação dos serviços (receita + imagem + margem);
- transformação do ambiente de trabalho devido a Pandemia, perda do senso de pertencimento e afinidade com o trabalho remoto;
- pouca gestão na carreira dos profissionais de TI; e
- perda do conhecimento tácito e alto custo de formação, com alto risco para o primeiro ano.

Agora passa a ser exigida uma nova competência dos trabalhadores, que é a de articular o conhecimento, a qual ultrapassa a realização das tarefas com qualidade e os conhecimentos formais requeridos por elas. Para Silva (2019) em função disso, as organizações atuais buscam profissionais que saibam articular a gestão do conhecimento, centralizando cada vez mais seu foco no saber tácito dos colaboradores, por isto a grande importância na manutenção de conhecimento tácito dentro das companhias.

Contudo, por meio da pesquisa da BusinessTech, motivo das saídas, percebeu-se a existência de três tópicos mais relevantes que trouxeram à tona as principais causas da saída de seus profissionais e que estão listados de acordo com o nível de relevância nesta ordem:

1. plano de carreira e oportunidade de carreira;
2. trabalho interessante em outro lugar; e
3. salário / benefícios.

Também associado ao fenômeno de *turnover* coexiste o *job hopping*, que decorre das mudanças sucessivas de emprego, com os talentos em busca de maior desenvolvimento profissional e melhores condições de trabalho (Ivanović, & Ivančević, 2019). Estudos realizados enumeram que as sucessivas mudanças de emprego se devem às seguintes razões: (1) falta de ligação com a cultura, missão e valores da organização; (2) falta de reconhecimento e *feedback* (3) lideranças pouco capacitadas para dar resposta aos desafios da organização e à motivação de pessoas (4) falta de apoio na realização de tarefas; (5) escassez de oportunidades de crescimento e progressão na carreira; (6) baixo pacote de compensação e benefícios (Herman, 2005, Hongal, & Kinange, 2020). Que de certa forma, está muito alinhado com os resultados obtidos nas pesquisas de desligamento da BusinessTech.

2.3. A organização, produto e/ou serviço e mercado

Para melhor entender a problemática, faz-se necessário o entendimento dos serviços prestados pela BusinessTech e sua organização, bem como, seu posicionamento junto ao mercado de TI e suas tendências e as relações com o governo.

2.3.1. O Serviço e a Organização

A BusinessTech pertence ao Grupo Inova (nome, também, fictício por motivo de confidencialidade), empresa europeia e uma das líderes mundiais em tecnologia e consultoria. O Grupo também possui liderança mundial no fornecimento de soluções proprietárias em segmentos específicos dos mercados de Transporte e Defesa, e a empresa é líder em transformação digital e consultoria em TI na Espanha e América Latina por sua subsidiária da divisão de tecnologia.

O seu modelo de negócio baseia-se numa oferta abrangente de produtos proprietários, com uma abordagem *end-to-end* (de fim a fim), de alto valor e com um elevado componente de inovação. Em 2021, a empresa teve uma receita de 3,4 bilhões de euros, com 52.000 empregados, presença local em 46 países e operações comerciais em mais de 140 países.

O Grupo Inova - Divisão BusinessTech, atua em mais de 46 países e 17 localidades estratégicas no Brasil, apresentando negócios em Tecnologia Avançadas & Desenvolvimento, com as seguintes linhas de serviços de Inovação em Transporte e Defesa & Serviços de Tecnologia, focadas na transformação digital e consultoria em TI por meio de sua subsidiária BusinessTech.

Tem atuação marcante no Mercado Financeiro, Indústria e Comércio, Energia & Utilities, Administração Pública e Telecom & Mídias, no segmento B2B (*Enterprise*) no Brasil, dentro das 17 localidades nacionais, sendo todos os profissionais contratados no modelo de regime de trabalho CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

O atual controle acionário é 99% - Grupo Inova Matriz, 0,01% Grupo Inova Brasil Ltda, sendo ambas 100% proprietárias da divisão Business Tech, tendo seu início de operações na Europa em 1993 e seu início das operações no Brasil em 1996, apresentado a estrutura organizacional ilustrada na figura 5:



Figura 5 – Verticais e Horizontais da BusinessTech.

Fonte: Grupo Inova

Pode-se notar que além de multinacional a BusinessTech possui uma cobertura uma vasta dos mercados verticais, atuando praticamente quase em todos os segmentos do mercado.

O portfólio de serviços da divisão Tecnologias Avançadas tem por objetivo, ajudar o desenvolvimento dos negócios dos clientes, pelo domínio das tecnologias mais avançadas e da aplicação de modelos ágeis, incluindo serviços conforme consta na figura 6.

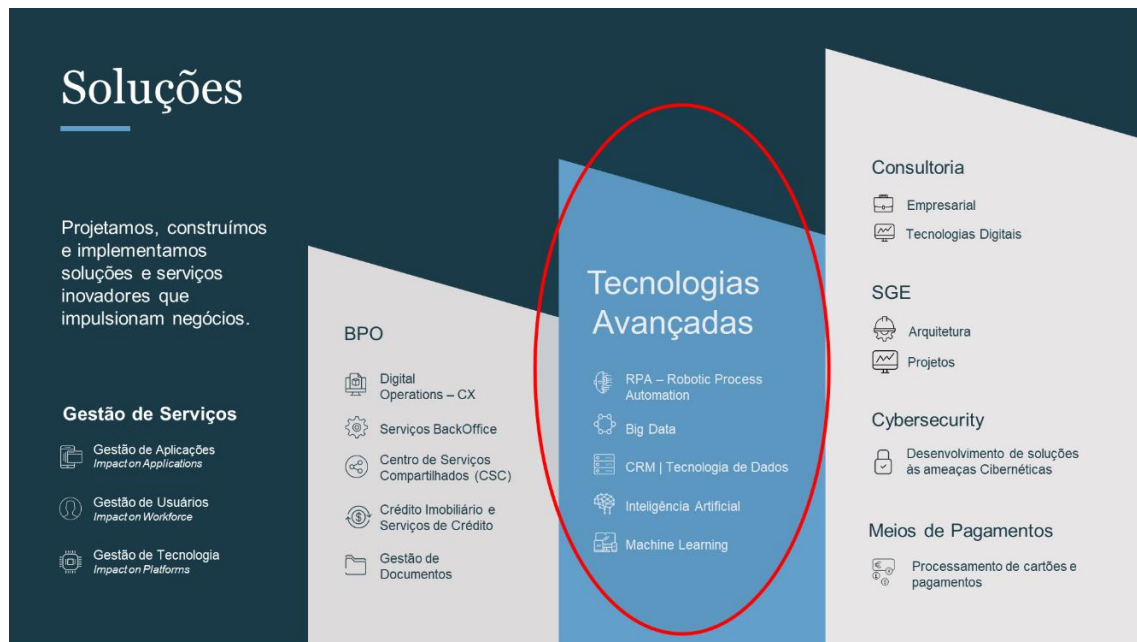


Figura 6 – Divisões dos Serviços do Grupo Inova.

Fonte: Grupo Inova.

Pode-se observar na figura 6 que a BusinessTech possui um portfólio amplo de soluções que abrange quase a totalidade dos possíveis serviços prestados de TI, sendo que especificamente para as Tecnologias Avançadas, temos soluções mais especializadas e que demandam um perfil de profissionais mais qualificados e certificados.

O serviço objeto desta pesquisa intervencionista está delimitado à divisão de TI BusinessTech. Mais especificamente, possui uma divisão intitulada de Tecnologias Avançadas (TA), que fundamentalmente suporta e contribui para a transformação digital de seus clientes.

Os serviços diferenciam-se pela análise custo-benefício, voltada à qualidade com menor preço. Quanto mais rápida e eficiente é a implantação de um projeto tecnológico, maior é a percepção de qualidade do serviço pelos clientes da Business Tech. O sucesso está diretamente relacionado à qualidade e experiência dos profissionais especializados envolvidos nos projetos que possuem sua avaliação qualitativa por meio do NPS (*Net Promoter Score*) de cada cliente.

Os serviços normalmente são prestados *in loco* nos clientes corporativos, mas com o advento da pandemia do Covid 19, os serviços passaram a ser prestados em sua maioria, de maneira virtual (remota), onde são preferencialmente contratados e executados no território nacional. Também podem ser contratados para fora do Brasil (*offshore*), no modelo de exportação de serviços, mas a execução será dentro do território nacional. Para Veloso, Botelho, Tschang e Amsden (2003), o Brasil possui hoje uma indústria sólida, em desenvolvimento de software e em serviços, principalmente nos segmentos financeiros e de telecomunicações e tem a perspectiva de explorar o mercado internacional utilizando como base o conhecimento adquirido no mercado local.

2.3.2. O Mercado de Tecnologia da Informação

O mercado mundial de Tecnologia da Informação (TI) cresce e vem cada vez mais se tornando relevante para o mercado como um todo.

A figura 7 demonstra o tamanho e relevância do mercado mundial de dispêndio com tecnologia segmentado por setor de mercado, segundo Gartner apud Febraban (2022), um valor de cerca de US\$ 3 trilhões por ano:

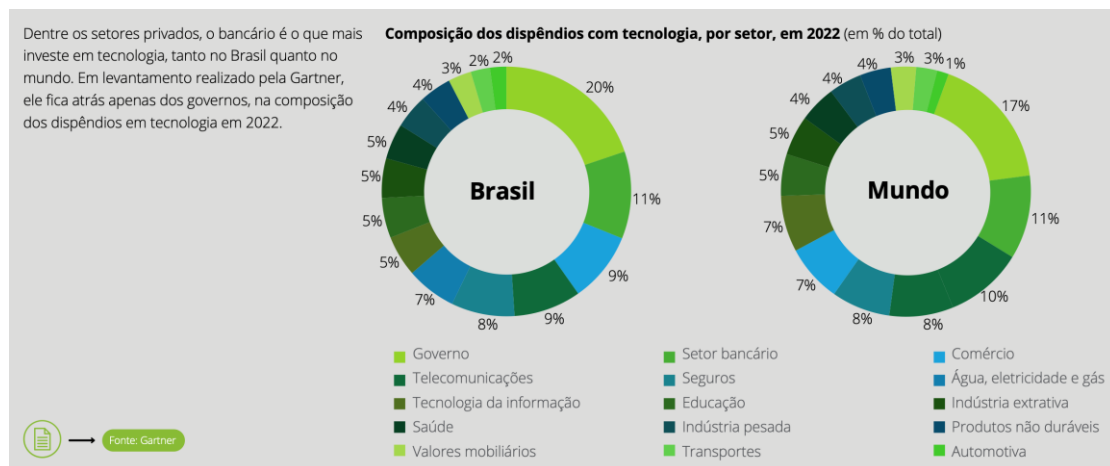


Figura 7 – Composição dos dispêndios com tecnologia por setor em 2022 (em %).
Fonte: Gartner (2022)

Já o Gartner (2022) apresenta um mercado de cerca de US\$ 35 bilhões de dispêndios com gastos no setor de TI, frente os cerca de US\$ 3 trilhões gastos mundialmente.

Sendo que o mercado brasileiro, segundo o Gartner (2022), apresenta um mercado de cerca de US\$ 35 bilhões de dispêndios com gastos no setor de TI, frente os cerca de US\$ 3 trilhões gastos mundialmente.

Pode-se retratar que tanto mundialmente como no mercado brasileiro os três grandes setores de gastos com TI são, governo (20%), setor bancário e seguros (19%), telecomunicações (9%) e comércio (9%).

Especificamente olhando para o mercado financeiro brasileiro, que abrange bancos, seguradores, mercado de capitais e meios de pagamento, tem-se as tendências de crescimento mostradas na figura 8.

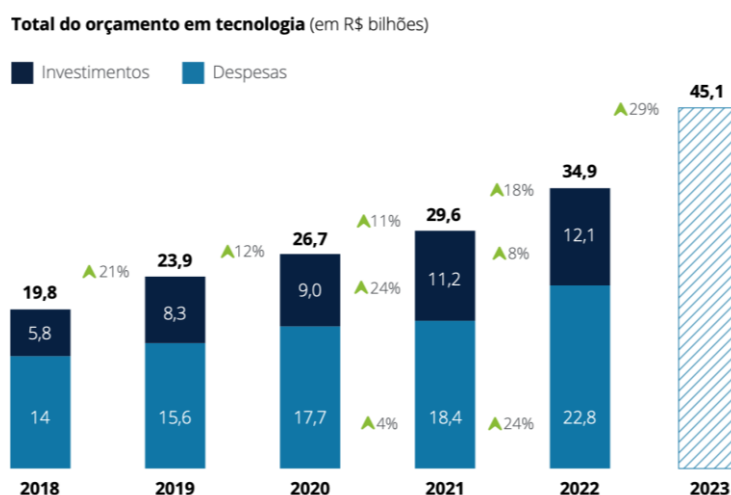


Figura 8 – Investimentos em Tecnologia para os Grandes Bancos.

Fonte: FEBRABAN 2023

A pesquisa da Brasscom (2022) mostra que os serviços de TIC, TI *in house* (desenvolvimento interno) e Telecom tiveram uma produção de cerca de R\$ 654 bilhões, o que representou aproximadamente 6,6% do PIB, gerando em 2022 cerca de 117 mil novos empregos, representando um crescimento de 9,3% em relação à 2021. Este movimento foi intensificado pela aceleração da transformação digital que ocorreu com o advento da pandemia. Pode-se observar na figura 9 os valores de investimento do mercado.

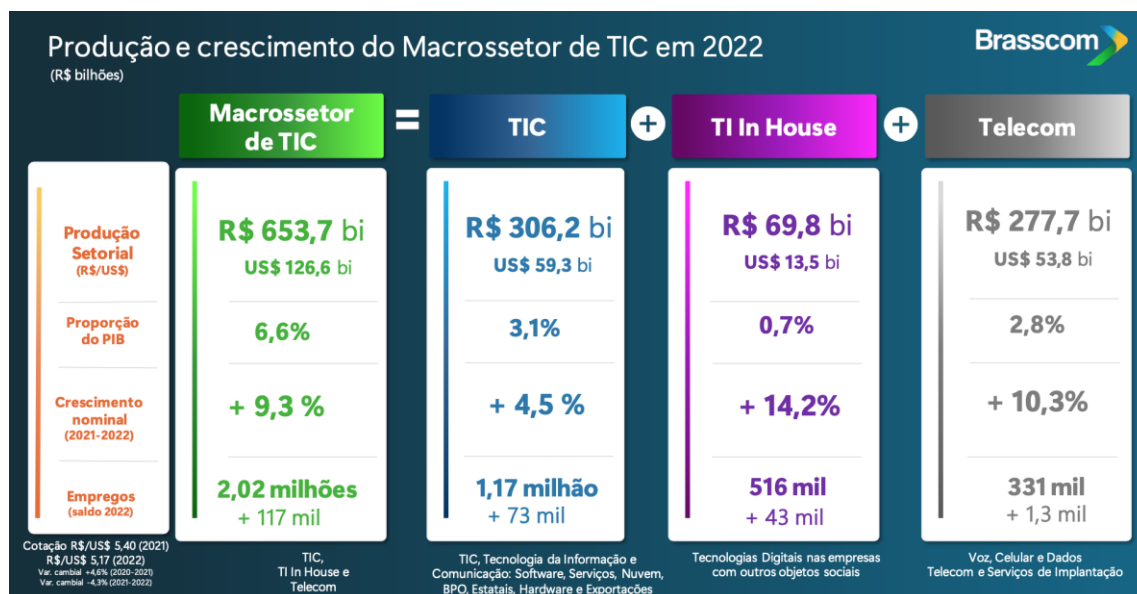


Figura 9 – Produção e crescimento de TI em 2022.

Fonte: Brasscom (2022).

2.3.2.1. Tendências em TI

Para o mercado brasileiro, a Brasscom (2022) indica cerca de R\$ 653 bilhões de produção em TI em 2022 e 2,02 milhões de empregos em 2022, divididos da seguinte maneira:

- R\$306,2 bilhões de produção de TIC;
- R\$ 69,8 bilhões de produção de TI *in house*; e
- R\$ 277,7 bilhões de produção de Telecom.

2.3.2.2. A Concorrência da BusinessTech

a) os concorrentes *imediatos*:

Atualmente a BusinessTech depara-se como concorrentes, cerca de 10 empresas de Tecnologia Multinacionais (Accenture, NTT Data, Tata, Wipro, DXC, Deloitte, KPMG, Capgemini, IBM, Resource, Totvs, Stefanini e outros), sendo que todas apresentam um modelo de venda serviços direto aos seus clientes corporativos, onde dentre as tecnologias dominantes tem-se, gestão dos projetos interno e recursos (pessoas – ADP), CRM (Salesforces), Sistemas Internos, SAP, Módulos de Sistemas de RH entre outros, além de soluções de *cloud* (nuvem), que abrangem tecnologias de Amazon, Google, Microsoft e outros provedores menores.

b) os *diferenciais superiores* dos produtos ou serviços dos concorrentes atuais:

Quanto aos diferenciais dos serviços pode-se dizer que, os clientes buscam projetos ágeis, em menos de um a dois meses já com os projetos em execução, e sempre

visando reduzir os custos e exigindo qualidade nos serviços prestados. Desta forma, busca-se reduzir ao mínimo o tempo de contratação das propostas e execução dos projetos. Quando um cliente solicita uma equipe para um determinado projeto, ele espera que em menos de um mês esta equipe já esteja trabalhando no projeto. Os clientes esperam uma melhor relação custo/benefício visando realizar o projeto internamente, ou seja, devido a especificidade da Tecnologia Avançadas (TA), muitas vezes, vale mais para os clientes contratar um projeto externo, do que efetuar com recursos internos.

Pela experiência deste autor no mercado que atua, o cliente pode aceitar um preço mais alto em troca da qualidade do serviço prestado, experiência em projetos passados que diminui o risco de insucesso do projeto. Também pode aceitar um preço mais alto no caso de uma entrega mais rápida ou com início imediato e com uma equipe mais sênior e disponível para início do projeto.

A inovação fica mais focada na proposta de valor do projeto e na qualidade de sua equipe de implementação. O cliente espera sempre, o mais rápido possível, uma equipe disponível para atender às suas demandas. Fica então claro, ver que o grande diferencial possível da concorrência está na velocidade de obtenção dos recursos necessários para a execução dos projetos.

Pela observação deste autor, as empresas nacionais, normalmente possuem uma qualidade inferior e preços mais competitivos, mas com profissionais sem comprometimento no trabalho, já a BusinessTech possui profissionais mais qualificados.

Atualmente todos os concorrentes vêm enfrentando desafios semelhantes no processo de retenção e atração de talentos, tendo dificuldades na gestão destes processos.

- c) a ***dinâmica da competição*** do mercado ou do segmento em que oferta ou pretende ofertar o produto ou serviço.

Adicionalmente, as empresas de *hunting* atendente todas as mesmas empresas, fazendo com os não haja tanto diferencial competitivo na busca de recursos por meio de empresas externas.

Entre os concorrentes, as *startups* (empresas iniciantes no mercado com ideia inovadora e ágeis) têm sido muito agressivas no mercado, se apresentando aos profissionais como empresas engajadas, comprometidas com o meio ambiente, inclusivas, com propósitos diferenciados, fazendo com que os novos profissionais fiquem mais motivados a irem trabalhar neste tipo de empresas. As startups têm apresentado posturas mais

agressivas e tem conseguido angariar os profissionais novos de carreiras com mais efetividade e apresentado resultados melhores.

Não há atualmente um compromisso por parte dos fornecedores de profissionais, de que vão atender a demanda em prazo determinando.

Atualmente existe concorrência até com o mercado de profissionais no exterior em que se paga em moeda estrangeira. Com isso, os agentes econômicos do mercado estão inflacionando tanto os preços, que os clientes estão começando a pensar em internalizar seus serviços de tecnologia.

2.3.2.3. As Relações com o Governo

Quanto às influências do Governo, pode-se dizer que há muito pouco investimento no setor de TI no Brasil, sendo que o governo poderia promover o crescimento deste segmento, incluindo o serviço terceirizado – indireto, e revisão dos modelos subcontratação, terceirização, quarteirização, incluindo também as Leis Trabalhistas – CLT. Além do Marco da Tecnologia, que deu início aos incentivos e fomentos para inovação e tecnologia, onde ainda existe muita carência na formação e educação da sociedade para o mundo da tecnologia.

Hoje o fator chave de sucesso no mercado de tecnologia, tem sido a disponibilidade de recursos humanos qualificados, que exige a atração e retenção de talentos na diferenciação dos serviços.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Diante deste cenário, a BusinessTech posiciona-se como uma empresa integradora ágil, com recursos profissionais e serviços prestados com alta qualidade e agilidade com tarifas medianas comparado com o mercado.

3.1. Diagnóstico de BusinessTech

Dentro do diagnóstico da BusinessTech identificou-se por meio das entrevistas e conhecimento do autor, os seus diferenciais competitivos e seus possíveis pontos de melhorias.

3.1.1. Diferenciais competitivos da BusinessTech

Podem-se apontar as seguintes competências e diferenciais da BusinessTech:

- **Precificação e Previsão de Lucro:** A BusinessTech, possui pontos fortes no que refere ao processo de precificação, com margens agressivas e agilidade na entrega de proposta e preparação dos preços. Cerca de 80% dos custos são referentes a custos de mão-de-obra, sendo a margem fica entorno de 20% a 30%, ou seja, a questão dos profissionais é muito relevante na composição do preço final. E aí defronta-se com a dificuldade de encontrar os profissionais e de fazer a retenção de seus profissionais, sem que seja pelo aspecto financeiro. E com uma baixa previsibilidade de resultados devido ao elevado *turnover*, gerando incertezas na projeção dos custos de mão de obra futura, uma vez que a todo momento os salários são inflacionados, para promover a retenção. Desta forma, nota-se que ainda há muitos pontos de melhora e aprimoramento no processo de precificação com um *turnover* mais bem gerenciado.
- **Inovação:** com respeito a inovação, seu ponto forte está na facilidade em oferecer novos modelos de formação de equipes de profissionais e diferenciações.
- **Vendas:** com respeito a vendas, o ponto forte está na flexibilidade, nas negociações e rapidez.
- **Recursos Humanos:** com respeito a RH, o ponto forte está em que:
 - muito dos processos já são automatizados e a disposição dos profissionais, para consolidar os padrões de capacitação e plano de carreira;
 - a partir do aceite de uma proposta de trabalho de um novo profissional, o tempo de internalização e preparação deste recurso é muito bom, em média 15 dias (processos de departamento pessoal e integração);
 - todos os processos gestão do departamento pessoal já estão automatizados e são *self-service* e;
 - processo de boas-vindas, muito bem estruturado, todo novo profissional passa por um treinamento de quatro horas, recebendo a apresentação do Grupo Inova e a BusinessTech e as ferramentas e procedimentos internos que irão precisar.

3.1.2. Pontos de melhorias competitivas da BusinessTech

Por outro lado, há como pontos fracos:

- exceto o Centro de Excelência de João Pessoa, está ainda incipiente o relacionamento e conexões com as universidades a fim de captar estudantes de início de carreira, apesar de existe um programa de jovem aprendiz;
- baixo sentimento de pertencimento dos profissionais, e dificuldade em fazer com que as pessoas vistam a camisa Grupo Inova, poderia ter uma imagem mais jovial e inovadora;
- processos burocráticos e morosos, tanto no tempo de encontrar profissionais no mercado disponível, quanto no tempo de conseguir aprovação de uma nova vaga, somente a Espanha (o presidente mundial) que pode aprovar uma nova contratação;
- baixa automação nos processos de RH (e-mail) de busca de novos profissionais, retenção e plano de carreira;
- está pendente o recebimento dos resultados detalhados da pesquisa dos motivos, pelos quais os profissionais saíram da empresa nos últimos 12 meses; e
- com relação ao marketing referente à aquisição de novos recursos humanos, poderia ter muito mais marketing digital e promoção do Grupo Inova, vídeos promocionais e interações em redes sociais. Poderia promover uma ideia de empresa nova, inovadora, inspiradora, com possibilidade e crescimento rápido (carreira) e engajada, inclusiva e com propósito.
- quanto à TI da BusinessTech, não obstante, o ponto forte estar no processo de contratação (folha de pagamento), automatizado, *self-service* e funcionando bem, porém os processos de gestão de recursos humanos ainda são efetuados manualmente. Por ser uma empresa de Tecnologia, a BusinessTech já possui o *know how* de implantação, por meio de Tecnologias Avançadas, TA, soluções de RPAs (Robôs), IA (Inteligência Artificial), BPMs (*Business Process Management*) e plataformas digitais e virtuais que poderiam ajudar no processo atual do RH de captação e retenção de profissionais.

Por outro lado, pode-se apontar como pontos fracos, o fato de não existirem robôs ou inteligência artificial nos processos de gestão dos recursos humanos, para busca de novos profissionais no mercado. E processo de aprovação de novas vagas não é automatizado, ainda é tudo por meio de e-mails, poderia tudo ser feito por meio de ferramentas de BPMs (*workflows* automatizados).

- quanto à estrutura organizacional, pode-se considerar como sendo um ponto fraco, pois ainda é uma estrutura hierarquizada e muito burocrática, como mencionado. A atual estrutura hierárquica e burocrática, não permite velocidade e flexibilidade necessária para os processos de RH. Devido aspectos trabalhistas, a atual estrutura da empresa, não permite que possa haver um maior engajamento junto às Universidades, a fim de promover o desenvolvimento de novos profissionais de início de carreira.

Adicionalmente não se utiliza a própria tecnologia que o Grupo Inova oferece para seus clientes, em seu próprio benefício, a fim de otimizar e melhorar seu processo de captação de novos talentos.

Com uma síntese dos ambientes, pode-se considerar que com respeito ao ambiente externo, não existe muita diferenciação entre os concorrentes, somente as startups vêm apresen-

tando resultados mais satisfatórios no processo de retenção e contratação de novos talentos, devido à sua imagem nova e diferente forma de atuar e se posicionar no mercado. Já no que se refere ao ambiente interno, o plano de carreira é pouco competitivo em relação às expectativas dos profissionais, além da pouca visibilidade da carreira profissional para os funcionários da divisão de Tecnologias Avançadas (TA).

3.2. Antecedentes do Problema

Não obstante a BusinessTech estar bem-posicionada no mercado, conforme já visto, a empresa vem enfrentando um problema comum às demais, que é a dificuldade de atrair, recrutar e reter profissionais, dadas as transformações que estão ocorrendo nos negócios da TI.

De acordo com relatório da Associação das Empresas de TI e Comunicação (Brasscom, 2021) descrito anteriormente, a área de TI demandará cerca de 800 mil profissionais até 2025 (Brasscom, 2021). O número, porém, se contrapõe à baixa quantidade de formação de mão de obra anual e desperta um alerta para o risco de um apagão de profissionais qualificados para ocupar os postos vagos.

Anualmente, o Brasil capacita cerca de 53 mil pessoas com perfil tecnológico aptas à área de TI (Brasscom, 2021). No entanto, a projeção da Brasscom aponta que serão necessários cerca de 160 mil profissionais ao ano para que as vagas sejam completamente ocupadas. Segundo especialistas, empresas terão que tornar as oportunidades mais atrativas para não ficarem para trás. Além disso, é momento de investir em educação tecnológica.

A demanda por profissionais de TI vem crescendo em uma velocidade maior que a oferta. A demanda cobre somente 66% da atual oferta do mercado para a formação de novos profissionais do segmento (Brasscom, 2021).

A diferenciação está na qualificação dos profissionais:

- **atração de talentos:** quanto maior a capacidade de a firma atrair talentos e consequentemente melhor serviço prestado; e
- **retenção:** quanto maior a retenção dos recursos, mais produtiva e de melhor qualidade será o serviço prestado, maior aproveitamento do conhecimento da Business Tech.

A qualidade dos serviços prestados está diretamente ligada aos talentos e capacitação dos recursos alocados nos projetos e implementações. Devido os valores mais elevados cobrados pelos perfis dos profissionais qualificados / certificados (TA), a expectativa dos clientes quanto ao nível de conhecimento e especialização dos profissionais alocados nos projetos é

muito alta. Os clientes buscam projetos com profissionais comprometidos e conhecedores das especialidades demandadas.

Observa-se, pela experiência profissional deste autor, atualmente a demanda por profissionais/ serviços tecnológicos (TA) está muito aquecida e, quando há uma oferta, tendo a empresa recursos / talentos disponíveis, sempre haverá oportunidade de prestação de serviço.

Atualmente o processo de RH (recrutamento / retenção) é fundamental e diferencial competitivo para a indústria e a percepção é de que a Business Tech em termos de processo de RH, “faz o mesmo do mesmo”, ou seja, não apresenta um processo de RH evoluído que permita ou gere algum diferencial competitivo. Perda de receita por falta de recursos disponíveis a tempo de atender a demanda do mercado, promovendo dificuldades no atingimento das metas e afetando de maneira negativa os resultados da Business Tech.

Os processos de RH e gestão comercial são os principais processos que influenciam no negócio da Business Tech, custos de duplicidade e que não aparecem, mas que afetam os negócios, tempo de desperdício ou burocracia.

- os custos relacionados a retenção e atração de talentos, veem impactando para as deficiências da Business Tech, tais como: plano de carreira também é fundamental para lidar com a evolução e crescimento profissional dos recursos humanos;
- mostrar mais sobre o resultado do desempenho da equipe atual profissional;
- incapacidade operacional em manter ou aumentar a qualidade com um alto nível *turnover*;
- o treinamento e capacitação é também fundamental e decisivo para a performance dos profissionais que conduzem os projetos; e
- plano de salários, incentivos e benefícios, se demonstram abaixo do esperado comparado com o mercado, necessidade de revisão.

A BusinessTech vem enfrentando um desafio referente ao elevado nível de *turnover* para os recursos profissionais de tecnologia avançadas (TA). Atualmente o TA cresceu em 2021, sendo projetado em 79% (contra 39% do ano passado) para desligamentos não desejados dentro de um ano e um *turnover* geral projetado de 55% (contra 33% do o ano passado) e se formos olhar para toda a companhia temos um *turnover* de 36% de toda a companhia, sendo 16% superior à meta de 20% obtida tradicionalmente nos últimos anos antes do advento da pandemia.

Este elevado índice de *turnover* gera uma sequência de custos transacionais (TCT), de acordo com os estudos realizados pela BusinessTech, adicionais que impactam no resultado negativo da companhia. Isto é reflexo de um mercado superaquecido em busca de profissionais de tecnologias avançadas (TA), onde atualmente a demanda é maior que a oferta de mercado.

Esta inflação salarial acarreta um aumento no custo transacional da empresa sobre dois aspectos:

- recursos *ex-ante*: com o mercado de profissionais de tecnologias avançadas altamente aquecido e com escassez de mão de obra qualificada, faz-se necessário a contratação de profissionais com salários superiores aos previamente definidos, esta inflação salarial impacta diretamente no resultado da companhia uma vez que boa parte dos custos operacionais estão relacionados ao custo de sua folha de pagamento. Adicionalmente, com a dificuldade de encontrar novos recursos profissionais, a empresa de forma paliativa, busca empresa de mercado (empresas de *hunting*) especializadas na busca de profissionais de tecnologia, o que acaba acarretando em um custo *ex-ante* adicional de contratação destes recursos, sendo que estas empresas cobram normalmente o primeiro salário deste recurso profissional contratado, pelos seus serviços prestados e pior é que todas as empresas concorrentes também utilizam as mesmas empresas de *hunting* de mercado, o que não gera nenhum diferencial competitivo para a BusinessTech;
- recursos *ex-post*: após a contratação dos profissionais, detectou-se que normalmente demora de 2 a 3 meses de tempo de casa, para que este profissional atinja sua plenitude profissional (100% operativo), este tempo é um investimento que a empresa tem que fazer na contratação deste recurso profissional, para que seja recepcionado e conheça todos os procedimentos e formas de trabalhar da empresa. No momento em que a Unidade de Tecnologias Avançadas (TA) da BusinessTech apresenta um *turnover* para o primeiro ano de 70% torna muito desafiador lidar com os seus custos transacionais, ou seja, depois de um ano, cerca de 70% dos novos profissionais decidem abandonar a empresa. Isto significa que todo o investimento realizado na contratação destes profissionais, forma desperdiçados. Adicionalmente encontra-se uma dificuldade em obter a previsibilidade financeira dos projetos, pois a cada saída de um profissional, normalmente em sua substituição depara-se com um novo profissional com um salário superior ao inicialmente projetado, fazendo com que a projeção inicial da margem seja revista de maneira negativa.

Desta forma, faz-se necessário aumentar a retenção dos atuais profissionais da TA e buscar aumentar a captação de novos recursos na base da pirâmide, promovendo capacitação e treinamento a fim de suportar as demandas futuras de recursos profissionais e melhorar o atual nível de *turnover*.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Após a análise dos resultados obtidos do diagnóstico do problema, item 3 acima citado, identificou a necessidade da criação de possíveis alternativas para o melhor endereçamento do referido problema citado no item 2 acima, antes de obter-se uma solução final.

4.1. Possíveis alternativas de soluções

Após o processo de *brainstorming*, dos dados coletados na pesquisa, foram evidenciadas duas alternativas possíveis para a proposta de solução da problemática anteriormente descrita.

4.1.1. Primeira possibilidade

Promover a revisão e melhoria dos processos atuais de Gestão de Recursos Humanos (RH) de retenção e atração de novos talentos, com a utilização das ferramentas já conhecidas e utilizadas pela Tecnologia Avançadas (BPM, RPAs, IA e Plataforma Virtual) em benefícios dos atuais processos de retenção de captação de novos talentos, tais como, processos de feedback proativo, pesquisa de GPTW (*Great Place To Work*), revisão do modelo de remuneração, retenção do conhecimento, plano de transições de carreiras com a matriz, exportação de serviços para a matriz e outros.

Esta revisão dos processos de gestão dos recursos humanos possibilitará a preparação para eventual criação de uma nova unidade de negócio da BusinessTech – *startup* e ou *spin-off* com objetivo de acelerar o processo de fomentar a base da pirâmide da mão de obra para o segmento de TA e criação de *hub* de inovação (ambientes de conexão e desenvolvimento de soluções), tanto físico, quanto em um mundo metaverso, visando oferecer uma revisão no plano de carreira, tornando-o, mais competitivo e transparente e mais alinhado a novas demandas do mercado, além de consolidar os padrões de capacitação; e desenvolver os recursos humanos adequados para a área em universidades e cursos técnicos, além de ampliar o sentimento de pertencimento dos profissionais, uma vez que ocorreu uma forte mudança no ambiente de trabalho (remoto) e criação de uma nova marca e um plano de marketing digital. E finalmente gerar a aproximação da BusinessTech às universidades e cursos de capacitações técnicas.

Esta alternativa visa promover a agilidade nos negócios permitindo crescimento de receita, redução dos custos de aquisição de talentos e retenção e melhora na margem, com melhor previsibilidade, com uma estimativa de investimento de cerca de R\$ 4,0 milhões, em um prazo de 300 dias.

4.1.2. Segunda possibilidade

Desenvolver a carreira de profissionais alinhada com os novos perfis demandados pelo mercado TA dentro da Business Tech, além de automatizar os processos de recursos humanos referentes a retenção e captação de novos talentos com implantação de ferramentas tecnológicas, já conhecidas área de TA que permita a criação de um ambiente virtual metaverso inclusivo capaz de capturar os talentos existentes no mercado.

Adicionalmente, melhorar os modelo de remuneração atrelando aos resultados do negócio, visando a redução dos custos transacionais de aquisição de novos talentos, com automação dos processos de aquisição de talentos, aumentar a receita com agilidade de início dos projetos e redução dos custos com a retenção dos talentos, provou-se que se tem um custo muito menor em reter os atuais talentos do que captar novos, por isto a necessidade de mitigar a saída não desejada, sendo que está estimado um prazo de 180 dias, e recursos na ordem de R\$ 500 mil.

4.2. Proposta Definida

Segundo o estudo realizado por Zaharee et al. (2018), que teve como objetivo compreender e identificar os atributos que sustentam a retenção, identifica cinco categorias que os colaboradores consideram quando procuram um novo emprego e que devem ser consideradas no desenho de estratégias de retenção:

- a) melhor salário e mais benefícios;
- b) oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional
- c) flexibilidade nos vários sistemas da organização
- d) tarefas e responsabilidades com um propósito; e
- e) valores e ética organizacional valores e ética organizacional associados à capacidade de promover e influenciar comportamentos positivos dentro da organização, mas também na sociedade

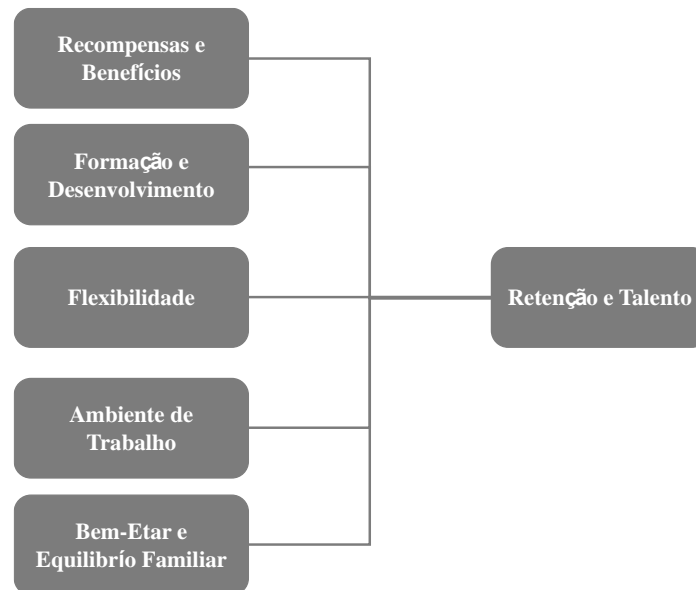


Figura 10 – Principais fatores de retenção de talentos.
 Fonte: Adaptado de Piedade (2021).

O estudo do Zaharee et.al. (2018), não só coincide com o que as pesquisas quantitativas e qualitativas anteriormente descritas neste estudo nos itens 2.1.1, 2.1.2 e 2.1.3, como também mostra-se pertinente promover uma transformação e agilidade do negócio da BusinessTech, fazendo-se necessária pensar em uma solução definitiva e de longo prazo que esteja aderente e alinhada com a estratégia da companhia, sendo assim adotou-se a primeira solução sugerida no item 4.1.1 da possível criação de uma *startup* e ou *spin-off* da BusinessTech local. Identificou-se que a primeira solução sugerida no item 4.1.2 de desenvolver somente novas carreira de profissionais e um novo plano de marketing não se mostrou efetivo por completo e com uma visão de longo prazo, não permitindo uma transformação da cultura da BusinessTech.

Sendo assim, adotou-se como solução descrita neste estudo no item 2.1.1 referente à preparação para a criação de *startup* e ou *spin-off* da BusinessTech. Levando-se em consideração uma preparação prévia dos processos de recursos humanos, segundo figura 11:

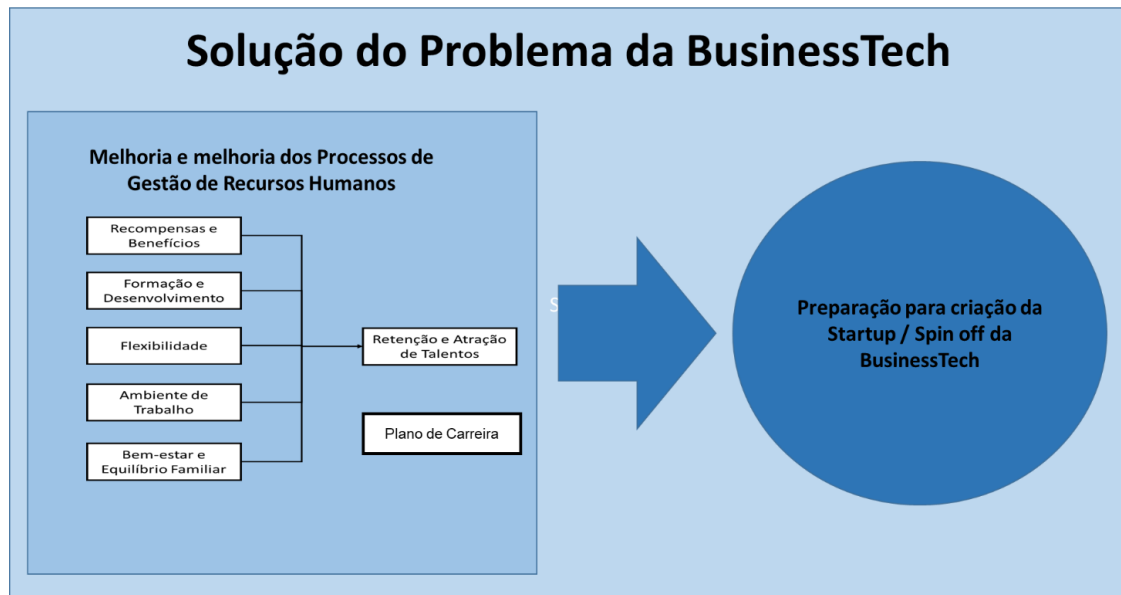


Figura 11 – Solução proposta para o problema da BusinessTech.

Fonte: Elaboração própria.

Para a solução proposta de preparação da criação da startup e ou spin-off da Business-Tech faz-se necessário a preparação e melhoria dos processos de gestão de recursos humano de retenção e atração de talentos.

Para a solução de melhoria dos processos de retenção dos talentos da BusinessTech, considerou-se os principais pontos relevantes apontados no estudo do Zaharee et.al. (2018), visando-se cobrir as cinco dimensões que impactam na retenção do talento, tais como:

4.2.1. Recompensas e benefícios

Com o foco na melhoria das recompensas, por meio da pesquisa qualitativa 2.1.3 Pesquisa da BusinessTech – Motivo das Saídas dos Profissionais, identificou-se uma necessidade de melhoria e revisão dos salários / benefícios. Sendo assim, a proposta foi de inclusão de pontos já incorporados e a serem implantados, tais como.

4.2.1.1. Revisão Salarial

Promover uma pesquisa de mercado a fim de obter informações relevantes e concretas em comparação com a concorrência.

4.2.1.2. Benefício Flex

Implantou-se um novo benefício flex aos colaboradores, visando centralizar a gestão de benefícios e despesas corporativas em um só valor, oferecendo aos seus colaboradores um único

valor de multi-benefícios, podendo ser gasto em diversas formas diferentes de gastos, tais como: alimentação, saúde, combustível, refeição e outros.

4.2.1.3. Pesquisa Censo:

Promoveu-se uma pesquisa com todos os colaboradores com o objetivo de colher os dados e as informações a fim de tomar ações de melhoria quanto a diversidade, comunicação e benefícios na empresa.

4.2.2. Formação e Desenvolvimento

A capacitação e desenvolvimento profissional é fundamental para o desenvolvimento dos recursos humanos da BusinessTech e muito importante para promover o crescimento profissional e conseqüentemente melhorar o *turnover* da companhia, desta forma foi incluído como ações:

4.2.2.1. Plataformas de treinamento.

Implantou-se três novas plataformas de treinamento e capacitação, uma com vídeos e conteúdos tácitos, uma segunda plataforma de virtual de treinamento e capacitação por meio de aulas e um teste no final de cada módulo e uma terceira plataforma de capacitação com utilização de parceiros estratégicos, onde utiliza-se a plataforma do terceiro para uma certificação ou capacitação mais técnica.

4.2.2.2. Programa *Learning Influencers*.

Criação de uma nova forma de capacitação, visando promover a cultura de nunca parar de aprender, utilizando-se o conceito de *Lifelong Learning* baseia-se na premissa de que o aprendizado é constante, porque inovação e conhecimento são jornadas infinitas. É por isso que se aposta no Programa *Learning Influencers*, como uma iniciativa na qual os próprios colaboradores compartilham o conhecimento, seja um tema técnico ou comportamental, de forma voluntária e online, para os profissionais BusinessTech. Estes treinamentos serão divulgados semanalmente por e-mail e todos os colaboradores podem participar.

4.2.3. Flexibilidade

Identificou-se na pesquisa de desligamento (figura 4), que cada vez mais os colaboradores buscam melhores ambientes de trabalhos e possibilidade de flexibilização do trabalho, desta forma foi incorporado as seguintes ações:

4.2.3.1. Modelos Flexíveis de Trabalho.

Criaram-se modelos de trabalho / contratos de trabalho considerando três modalidades de trabalho, presencial, híbrido (parte presencial e parte remoto) e um modelo de 100% remoto, tais como:

- presencial: jornada de trabalho presencial todos os dias da semana;
- híbrido: jornada de trabalho de 40 horas semanal, com uma alternância entre o presencial e o remoto, uma semana três dias presencial e na outra semana somente dois dias presencial e sucessivamente; e
- remoto: jornada de trabalho de 40 horas semanal, 100% remoto.

4.2.4. Ambiente de Trabalho

O Ambiente de trabalho também foi um tema identificado e destacado na pesquisa de desligamento (figura 4), sendo que os colaboradores buscam e dão valor ao ambiente de trabalho, desta forma, identificou-se as seguintes iniciativas incorporadas ou a serem implantadas:

4.2.4.1. Campanhas de Endomarketing

Criar ações e campanhas de marketing interno que se promova o maior engajamento e sentimento de pertencimento da BusinessTech. Dentre as iniciativas inclui-se:

- **Mulheres Inspiradoras:** valorizar a diversidade e apoiar a luta pela igualdade de gênero. Desta forma, no mês da mulher, promover diversas ações realizadas para lembrar a importância da data e promover informação de qualidade para os colaboradores, Além de promover a divulgação de grandes conquistas das mulheres ao longo do tempo, com testemunhos de mulheres da BusinessTech que apresentam sucesso da carreira dentro da companhia;
- **Doação de Sangue:** promoveu-se a campanha de doação de sangue nos nove principais escritórios da BusinessTech, a fim de promover uma ação social;
- **Magic Day Especial da Páscoa:** promover uma programação de comemoração especial para a páscoa: o “Magic Day”, nos escritórios da BusinessTech, onde neste dia os colaboradores que estiverem presente nos escritórios podem aproveitar frutas com chocolate oferecidos pela BusinessTech, considerando premiações para esta iniciativa;
- **Carnaval Divertido:** criou-se uma campanha interna de um concurso de a melhor marchinha de carnaval para os colaboradores, um mês antes foi divulgado a iniciativas e os colaboradores tiveram um mês para apresentar suas marchinhas. As melhores marchinhas ganharam prêmios e ficaram divulgadas no Blog corporativo da BusinessTech (Intranet).
- **Natal Solidário:** criou-se uma campanha solidária para o natal com o intuito de cada colaborador ajudar na arrecadação de doações para as crianças carentes. Foi colocado caixas coletoras de doações onde no mês de dezembro os funcionários foram depositando suas doações.

- **Halloween BusinessTech:** no dia 28 de outubro aconteceu o Halloween BusinessTech, uma campanha de premiação para celebrar a data, convocou-se os colaboradores a se fantasiarem e a participarem de um concurso de fantasia das melhores fantasias dos Colaboradores, foi criada uma premiação com voucher da Americanas de R\$ 300,00 (primeiro lugar), R\$ 150,00 (segundo lugar) e R\$ 100,00 (terceiro lugar). Ao todo, foi recebido cerca de 100 fotos, de todas as filiais.
- **Outubro Rosa:** criou-se durante o mês de outubro uma campanha a fim de alertar sobre a prevenção do câncer de mama, e promoção das ações de comunicação e cartaz alertando sobre os principais sintomas da doença, uma palestra sobre prevenção do câncer de mama ministrada pela Dra. Roberta Adams, médica mastologista, que falou sobre a prevenção e sintomas da doença com webinar de participação de cerca de 400 pessoas.
- **Sorteio Dia das Crianças:** durante o mês de outubro, criou-se concurso, onde os filhos dos colaboradores da BusinessTech fizeram um vídeo respondendo à pergunta "O que meu papai/ mamãe faz no trabalho". Todos que enviarem os vídeos concorreram a um sorteio de 10 vouchers de R\$ 200,00 da Rihappy.

4.2.4.2. GPTW (*Great Place To Work*): iniciou-se o processo de participação/

Certificação do programa de *Great Place To Work (GPTW)*, com o objetivo de capturar e proporcionar um melhor ambiente de trabalho. Foi encaminhado uma pesquisa de clima e ambiente de trabalho para todos os funcionários da BusinessTech, e com base nos resultados foram identificados pontos de melhorias e, também, proporcionou um ranking da BusinessTech entre as melhores empresas para se trabalhar.

4.2.5. Bem-estar e equilíbrio familiar

4.2.5.1. Care Brasil: promover ainda mais a saúde e bem-estar dos colaboradores

Criou-se um canal sobre o bem-estar e equilíbrio, chamado de BusinessTech *Care Brasil*. Onde periodicamente os colaboradores recebem um e-mail com informações sobre o programa, contendo dicas de saúde, qualidade de vida e muito mais.

4.2.5.2. Parceria com Gympass

Estabeleceu-se uma parceria a empresa de atividades física Gympass, pensando em incluir benefícios, além de poder cuidar de seu corpo com exercícios físicos, como também contar com uma série de ferramentas que auxiliam no bem-estar mental, como apps de meditação e *mindfulness* (prática de se concentrar completamente no presente). Incluindo uma plataforma *Web e Mobile*, com a relação de todos os benefícios da parceria com a Gympass.

4.2.5.3. Janeiro Branco

Disponibilizou-se conteúdo sobre o conceito de cuidado integrado entre corpo e mente. Janeiro, é o início do ano sendo um momento de organizar as metas, inclusive as que se referem à saúde. Desta forma, foi criada uma campanha dedicada a colocar os temas da Saúde Mental e Emocional em máxima evidência no mundo em nome da prevenção ao adoecimento emocional da humanidade. Em prol desta data, disponibilizou-se dois materiais sobre o conceito de cuidado integrado entre corpo e mente e sugestões práticas para manter o seu bem-estar o ano inteiro. O conteúdo foi realizado pelo projeto Wellz, em parceria com a Gympass (empresa de atividades físicas). Além da criação de um canal de apoio emocional de prevenção ao suicídio, onde o colaborador pode entrar em contato com um Centro de Valorização da Vida pelo número interno da BusinessTech. Estas iniciativas foram criadas com o intuito de ajudar o colaborador a ter uma vida cada vez mais saudável.

4.2.5.4. Setembro Amarelo:

Criou-se durante o mês de setembro uma campanha Setembro Amarelo, cujo objetivo será reforçar a importância de cuidados da saúde mental dos colaboradores, incluindo ações como: criar um ebook com informações importantes sobre o tema, incluindo dicas de saúde mental, mitos e verdades sobre suicídio e como ajudar alguém com depressão. Como também incluir sorteios de livros do título: “Talvez você deva conversar com alguém”, livro da psicóloga, autora e best-seller Lori Gottlieb. O objetivo desta iniciativa é que esta mensagem se espalhe por toda a BusinessTech, sobre a importância da saúde mental seja lembrada 365 dias por ano.

4.2.6. Plano de Carreira

Com o foco na melhoria da gestão dos recursos humanos viu-se a necessidade de uma revisão e criação de iniciativas que colaborassem na evolução do processo de gestão de carreira da BusinessTech, sendo assim foram considerados as iniciativas:

4.2.6.1. Revisão das Carreiras

Promove-se uma revisão completa dos cargos e carreiras da BusinessTech, considerando os feedbacks, comentários dos blogs e entrevistas e do resultado do GPTW (*Great Place To Work*).

4.2.6.2. Performance Talent

Em busca de constantemente impulsionar o crescimento profissional dos colaboradores da BusinessTech, criou-se uma ferramenta de revisão da performance dos colaboradores, intitulada de Performance Talent, uma ferramenta que promove o processo de avaliação de desempenho anual, podendo oferecer aos profissionais da BusinessTech uma visão efetiva de sua performance ao longo do ano e que pode resultar em processos de promoções, mobilidade e progressões. O intuito desta iniciativa é buscar o feedback deixado pelo gestor de cada profissional, promovendo uma visão clara de seu desempenho e preparar para o crescimento na BusinessTech.

4.2.6.3. Workshop de Carreiras e Processo de Avaliação Capacita Gestores de TI

Desde o início do ano foi executado sete workshops de Carreira e Processo de Avaliação, o público-alvo foi para os responsáveis funcionais de TI, onde estiveram presentes no treinamento cerca de 150 profissionais, com o objetivo de trazer clareza sobre as carreiras dos profissionais e do processo de avaliação *Performance Talent*, trazendo para os gestores uma visão mais clara de como o processo funciona.

4.2.7. Preparação para criação da Startup/Spin-off da BusinessTech

Mesmo com todas as iniciativas focadas na retenção e atração listadas nos itens, anteriores do 4.2.1. Recompensas e benefícios até o item 4.2.6. Plano de Carreira, ainda se faz necessário a criação de um novo ambiente de trabalho virtual mais interativo e dinâmico que seja capaz de se atualizar e acompanhar as mudanças contínuas do mercado de trabalho de tecnologia, sendo que desta forma inclui-se também:

4.2.7.1. Criação de uma *startup* ou *spin-off*

Faz-se necessário a preparação da criação da *startup* ou *spin-off*, com objetivo de acelerar o processo de desenvolvimento da mão de obra e permitir uma melhor carreira dos profissionais de TA, com a criação de um *hub* de inovação e implantação de soluções tecnológicas (RPAs, IA e Ambiente Corporativo Virtual) que permita retenção motivada de talentos. Esta estratégia deverá ter o prazo de 300 dias para o lançamento de uma nova Unidade de Negócio - *Startup*.

4.2.7.2. Centro de Formação integrado as Universidades

Criar um ecossistema de formação e capacitação visando o desenvolvimento dos recursos humanos para a área de tecnologia por meio de parcerias estratégicas com universidades e cursos técnicos do mercado de tecnologia brasileiro.

4.2.7.3. Novas Carreiras de Profissionais de TI

Faz-se necessário a criação de novas carreiras de trabalho, que permita oferecer uma Carreira de Profissionais competitiva com as expectativas dos profissionais, com um ambiente de trabalho mais aderente às suas expectativas de mercado, incluindo novos modelos de remuneração voltados no resultado, como hoje atualmente utilizado em empresas de *startups*.

4.2.7.4. Plano de Marketing Digital

Criar plano de marketing digital focado nesse público-alvo para melhorar a comunicação, visando abranger o público-alvo mais jovem e ingressantes na carreira de trabalho.

4.3. Inovação da Proposta

Como proposta de inovação, definiram-se algumas soluções que poderiam ajudar no melhor endereçamento da proposta sugerida em 4.2, a primeira inovação intitulada como *Digital Find Talent*, uma tecnológica para o processo de busca de profissionais por área de conhecimento, descrita como:

4.3.1. FindTalentWeb-TI Smart – Solução de busca de talentos por meio de Inteligência Artificial e automação dos processos.

Esta solução tem como objetivo promover maior eficiência e eficácia nos processos de busca de talentos da BusinessTech por meio de ferramentas de Inteligência Artificial, e a BusinessTech irá utilizar a própria unidade de negócios de Tecnologia Avançadas para implantar ferramentas de Inteligência Artificial e robôs que permitam acelerar o processo de busca e atração de profissionais em tecnologias para as que melhor se enquadrem às necessidades da BusinessTech. Esta busca será realizada de maneira automatizada e direcionada aos canais de contratação de profissionais das mídias sociais.

Atualmente a equipe de Recursos Humanos demanda muito tempo (de dois a quatro meses, desde a chegada da demanda por um recurso até a sua devida contratação) em busca de profissionais nas mídias sociais que se enquadram dentro das necessidades da empresa, porém este processo hoje é manual. O RH recebe uma demanda de um perfil para contratação e uma

especialista inicia o processo de entender a demanda, criar um perfil de busca deste recurso e sai pelas mídias sociais buscando algum recurso que se enquadre na demanda solicitada. Em paralelo inicia um processo de publicação da vaga nas mídias sociais e comunicação interna da empresa. A partir daí começa a receber o retorno dos candidatos (CVs) ou mesmo em algumas situações inicia uma busca manual para encontrar alguns perfis que possam se enquadrar na demanda aberta (os contatos feitos normalmente por e-mail ou mensagens de LinkedIn.), a partir daí começa a triagem dos CVs recebidos e dos retornos dos contatos efetuados.

Após o recebimento dos retornos dos contatos, iniciasse o processo de agendamento das entrevistas dos possíveis candidatos. Iniciasse as entrevistas dos candidatos com o time de especialistas de RH que fazem uma primeira triagem, depois se efetua o agendamento das entrevistas dos candidatos finalistas com os gerentes da BusinessTech. E finalmente efetuasse uma triagem final, que seleciona o candidato. A partir daí começa o processo formal de contratação.

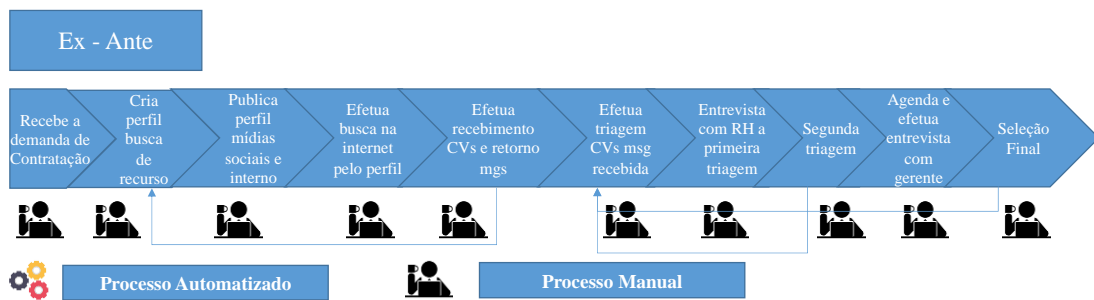


Figura 12 – *Ex-ante* – Processo Inicial a ser automatizado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todo este processo descrito, é executado 100% por profissionais de RH que precisam ficar focados nestas atividades, e atualmente o corpo de profissionais não consegue dar a vazão e atender a toda necessidade da BusinessTech. A ideia é otimizar e automatizar partes deste processo, de forma que parte das atividades sejam feitas por um sistema de inteligência artificial que irá efetuar a busca de perfil na internet e o processo de contato e agendamento poderá ser substituído por rotinas automatizadas (robôs). Desta forma, o time do RH ficará menos afogado de suas atividades, podem direcionar os seus esforços em atividades mais nobres e, também, poderá atender atual demanda que hoje em dia não está conseguindo atender.

Esta inovação pode ser classificada como uma inovação de processos, uma vez que a ideia é que as atividades do RH que atualmente são executadas por seres humanos passam a ser feitas por rotinas automatizadas. Haverá automatizações que serão feitas por meio de robôs que irão absorver as atividades dos profissionais de RH, ao qual será considerado uma inovação incremental, onde pouco a pouco no dia a dia serão implementadas desenvolvidos os robôs (rotinas automatizadas).

Já a implantação da Inteligência Artificial para a busca inteligente dos recursos alinhados com a demanda do RH, será um projeto de longo prazo e que demandará um tempo de maturidade de implantação e neste caso identifica-se uma inovação incremental, pois trata-se de incrementos no processo atual. Basicamente o fluxo *ex-post* será composto dos mesmos processos, somente que o processo de busca e interpretação dos dados, recebimento das informações e agendamento serão executados por rotinas computacionais, conforme figura 13.

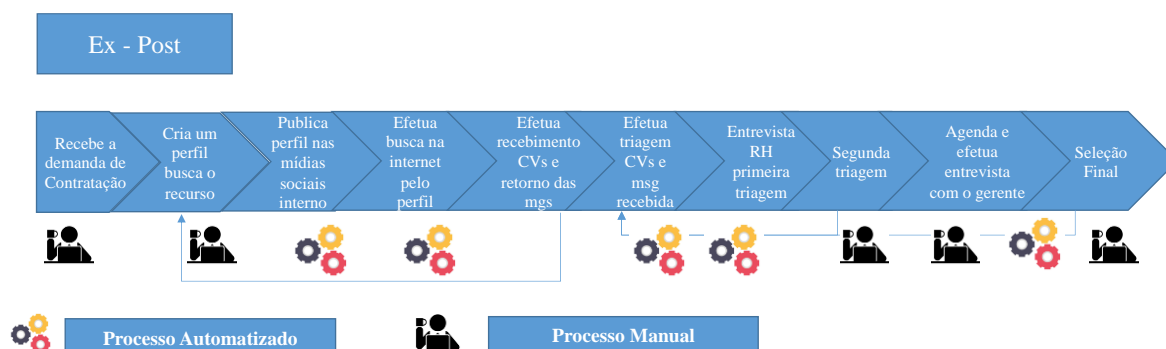


Figura 13 – *Ex-post* – Processo automatizado já com a inovações incorporadas.

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho.

Podem-se listar como as principais potencialidades de inovação quanto aos seguintes aspectos:

- **Tecnológico:** será considerado a implantação de ferramenta Blueprism de automação que permite implantação de robôs para a automação dos atuais processos da área de Recursos Humanos. No que se refere à implantação da Inteligência Artificial será considera APIs, de mercado a fim de utilizar e aproveitar os atuais conceitos já desenvolvidos no segmento de busca de profissionais na Internet. Também se fará necessário o serviço de implantação e instalação das ferramentas anteriormente citadas, ao quais, serão considerados os próprios recursos de Tecnologias Avançadas da BusinessTech que irão efetuar a implantação, uma vez que é exatamente as soluções que atualmente oferecem para seus clientes.
- **Financeiro:** foi estimado um valor de R\$500 mil reais para a implantação e instalação das ferramentas tecnológicas, e uma despesa mensal de R\$10 mil de licenciamentos.
- **Operacional:** conforme comentado, no item da criação de valor da inovação, os serviços de mapeamento dos processos, instalação e implantação das soluções tecnológicas serão prestados pelos recursos profissionais da área de Tecnologias Avançadas da BusinessTech.
- **Mercado:** a inovação proposta estará focada no mercado de recursos humanos, especificamente nos processos de captura e atração de novos talentos.
- **Estratégico:** a estratégia é efetuar o mapeamento dos atuais processos executados pelos profissionais da área de RH referentes à captura e tração de talentos a fim de encontrar oportunidades de automatizações. Tendo a visão completa de todos os processos e suas possíveis automatizações, será iniciado o processo de implantação das rotinas automatizadas (robôs), tais como, envios de e-mails, agendamento de

entrevistas, recebimento de CVs e outros. Em paralelo uma outra equipe irá efetuar um mapeamento de todas as atividades de busca de profissionais na internet e quais os principais sites e redes sociais que são executadas, e a partir daí, será iniciado o projeto de criação e implantação da Inteligência Artificial que irá processar e receber a demanda dos recursos que a BusinessTech irá necessitar e quais os canais que possuem os recursos que melhor se enquadram as necessidades e suas devidas probabilidades de êxito no contato para uma futura contratação.

4.3.2. Plataforma Virtual Colaborativa - Metaverso

Desenvolver uma plataforma virtual colaborativa, considerando os conceitos do Metaverso, como ferramenta impulsionadora de uma maior inteligência colaborativa corporativa.

Na busca de um maior engajamento, retenção e integração de seus colaboradores propõe-se um projeto de criação de uma plataforma de mundo metaverso corporativo para seus funcionários, onde cada colaborador pode criar um avatar (representação personalizada a gosto do funcionário no mundo virtual) e navegar / caminhar por toda as instalações virtuais da BusinessTech, podendo conhecer e entender melhor a empresa.

Este projeto também prevê que a plataforma de metaverso está sendo considerada como a criação de um novo canal de comunicação na companhia que permitirá uma maior proximidade entre a empresa e seus funcionários fazendo no futuro, que seja, um possível complemento das atuais intranet (rede corporativa de uso privado na organização) e da Universidade BusinessTech Virtual a qual vislumbra agilizar e aumentar a capacitação e formação de seus colaboradores no mundo virtual e por meio de “gamificações” e também promoções e criação de grupos virtuais de conhecimento.

E, finalmente, quando tudo estiver implementado, promover inovação e visão de empresa de vanguarda por meio da disseminação de uma nova cultura e forma de interação virtual, que quando bem aplicada e implantada, a plataforma metaverso da BusinessTech poderá também ser estendida para seus clientes e fazendo com que seja incorporada ao portfólio de seus produtos e serviços oferecidos ao mercado que atua. Ou seja, assim que a plataforma atingir os objetivos definidos pelos seus Indicadores-Chave de Desempenho (*Key Performance Indicator – KPI*), a BusinessTech planeja ofertar esta plataforma para seus clientes fazendo com que os resultados possam ser ainda mais potencializados. Este projeto está sendo acompanhado de perto pela alta gestão da companhia no âmbito nacional e, também, pela área de inovação internacional da matriz.

Com o advento da pandemia do Covid 19, os serviços de tecnologia passaram a ser prestados em sua maioria, de maneira virtual (remota), onde são preferencialmente contratados e executados no território nacional. Também podem ser contratados para fora do Brasil

(*offshore*), no modelo de exportação de serviços entre as unidades do grupo, mas a execução será dentro do território brasileiro. Fazendo com que os profissionais fiquem muito tempo distante de suas empresas físicas, diminuindo o senso de pertencimento, interação e colaboração entre os colegas de trabalho da BusinessTech e a sua imperfeita inclusão corporativa.

Desta forma, a proposta deste artefato tecnológico possibilita a criação de um mundo virtual de inovação para os profissionais da BusinessTech a fim de promover e proporcionar uma maior interação entre os colaboradores. Esse mundo virtual do metaverso BusinessTech tenta espelhar a mesma experiência profissional corporativa física em um ambiente virtual, onde cada colaborador pode ter um avatar de seu gosto e perfil, incluindo a possibilidade de ter sua própria aparência ou não, por meio do carregamento de sua foto.

Dentro da plataforma de metaverso BusinessTech, os colaboradores poderão interagir uns com outros, participar de eventos sociais, técnicos e lúdicos, além de treinamento e capacitações, promover sessões de criação e inovação por meio de ambientes / salas virtuais, podendo inclusive considerar ferramentas e metodologia, tais como, *Canvas* ou *Design Think*. E muitas outras funcionalidades e conteúdos podem ser incluídos neste mundo virtual, de tal forma, que se espera que pouco a pouco torne-se um novo canal de comunicação interna entre colaboradores e empresa, e no futuro se posicionando como uma nova intranet corporativa. É importante lembrar que para a maior usabilidade deste novo canal será necessário manter sempre o conteúdo vivo e dinâmico.

Para melhor entendimento da proposta do projeto descrevemos um breve histórico das experiências virtuais e realidade virtual. A imersão digital em redes sociais evoluiu em uma jornada de migração dos textos para imagens, vídeos e mais recentemente novas formas de realidades imersivas e virtuais, tais como apresentados na figura 14.

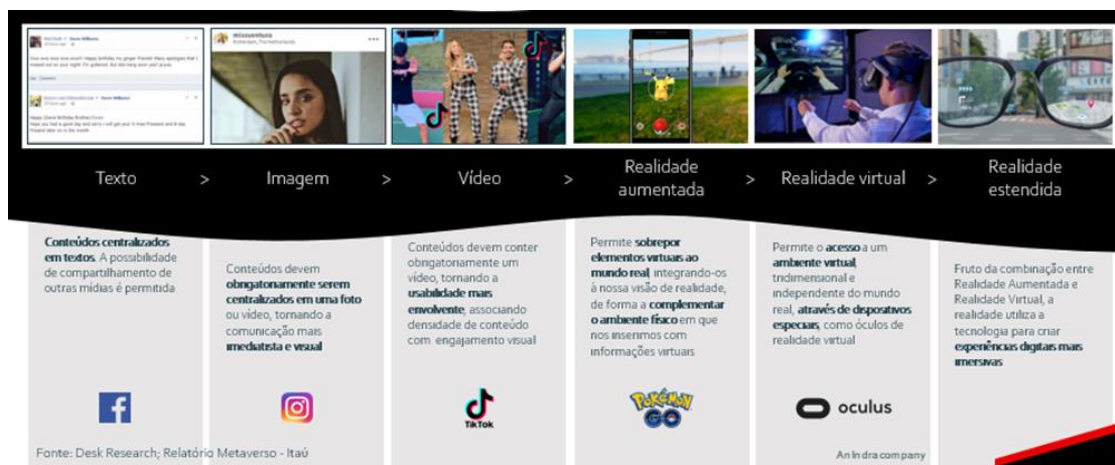


Figura 14 – Breve histórico das experiências virtuais e realidade virtual.
Fonte: Desk Research; Relatório Metaverso – Itaú.

Assim, a realidade virtual permite ao usuário retratar e interagir com situações imaginárias como os cenários de ficção, envolvendo objetos virtuais estáticos e em movimento. Permite também reproduzir com fidelidade ambientes da vida real como a casa virtual, a universidade virtual, a empresa virtual, o banco virtual, a cidade virtual etc., de forma que o usuário com auxílio de aparatos tecnológicos, como luva, e eventualmente gestos ou comandos de voz, ou simplesmente com um *web browser*. Com isso, o usuário pode visitar salas de aulas, ambientes de trabalho e laboratórios virtuais com colegas e realizar experimentos ou interações profissionais, pode entrar na empresa virtual e manusear suas ferramentas de trabalho ou mesmo treinamentos ou mesmo conversar com seu gestor, representado no ambiente por um humanoide virtual (conhecido por “avatar”).

Desta forma, vemos o mundo metaverso, como a próxima evolução da realidade ampliada onde existe uma consolidação de os sentimentos e recursos funcionais, como: texto, imagem, vídeos, realidade ampliada, realidade virtual e realidade estendida tudo integrado em um único ambiente.

O metaverso é muito incipiente e ainda está em seus primeiros estágios de evolução - discussões sobre o que é e o que pode ser ainda estão emergindo, sendo assim foram buscadas algumas definições e opiniões de mercado, tais como:

De forma ampla, diz que “Metaverso é um espaço virtual, aberto e coletivo, criado pela convergência da realidade física e digital, virtualmente aprimorada” – BINANCE ACADEMY

Segundo estudo do JPMorgan (2022, p. 3. traduzido pelo autor desta pesquisa aplicada) “[...] o metaverso proporciona experiências imersivas aprimoradas, com experiências autênticas, que permitem que pessoas aprofundem e ampliem as interações sociais”.

Silveira (2021, n.p.) cita que, em entrevista ao *blog* especializado em TI, The Verge, Mark Zuckerberg afirmou que “você pode pensar no metaverso como uma internet incorporada, em vez de apenas ver o conteúdo. Você está nele”.

Como **requisitos funcionais** a proposta do projeto deveria incluir, neste primeiro momento após uma entrevista com a o time de Recursos Humanos (RH) e a o time Operacional, ficou definido que seriam necessários quais requisitos funcionais que permitiriam uma primeira etapa de engajamento dos profissionais e início das atividades do Mundo Metaverso:

- **Mapa visão global** – “Hub de Inovação Mundo BusinessTech”: Mapa inicial com a visão dos prédios da BusinessTech, como sede, centro de desenvolvimento de João Pessoa, filiais e matriz, entre outros, além de elementos novos, como “praias” e “teatros” como ambientes lúdicos para desconpressão;
- **Ambientes 3D “navegáveis”**: Detalhamento interno 3D dos ambientes da BusinessTech. Inicialmente para em uma PoC (prova de conceito- *Proof of*

Concept) poderia ser selecionado um ambiente virtual a ser construído, a nova sede da empresa com visão 360° e outro ambiente virtualizado, com hall de entrada, sala de reunião e o auditório;

- **Avatares:** boneco personalizado (avatar) com rosto customizável (utilizando foto, escolha de cabelo, cor de pele, tênis, etc.), incorporado com elementos da marca do Grupo Inova / BusinessTech, como camisetas e outros utensílios, podendo incluir a possibilidade de compras de acessórios por meio de “gamificação” ou mesmo moedas ganhas por objetivos ou treinamentos realizados;
- **Jornadas/processos:** jornadas que farão parte da demonstração da PoC, como interações entre avatares, incluindo conversa e vídeo conferência.

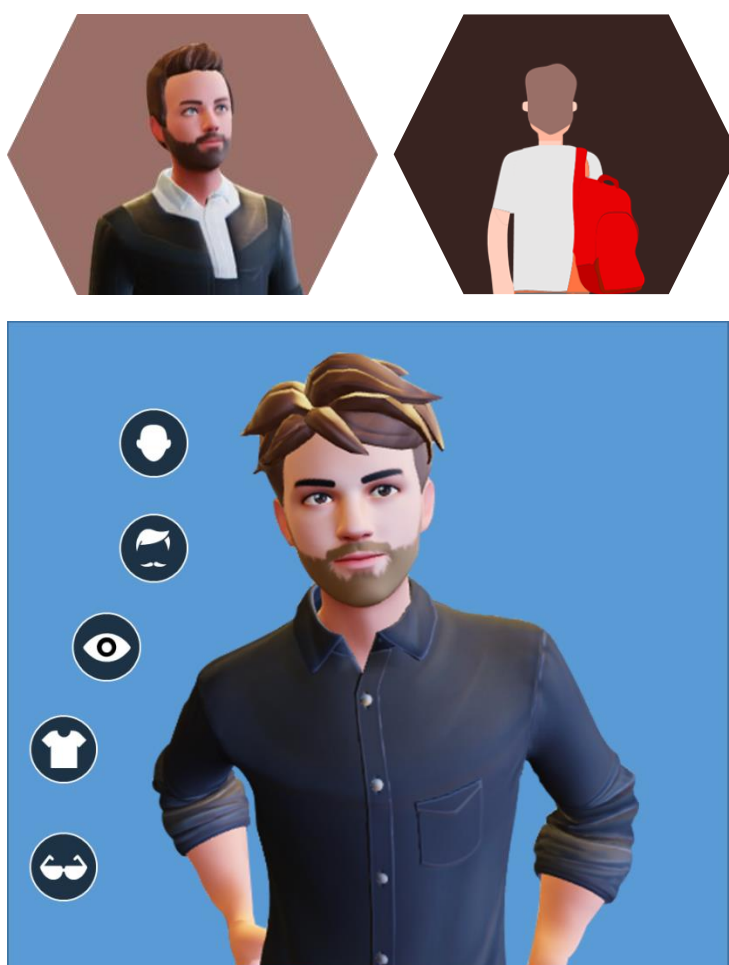


Figura 15 – Exemplos de personalização de Avatares.

Fonte: <https://vrglass.com/home/>.

Como **requisito técnico**, a proposta é que seja criada uma plataforma tecnológica CLOUD SAAS que seja de fácil acesso e todos os colaboradores da empresa, e tenha acesso por meio de qualquer web browsers disponíveis nos computadores corporativos, celulares, tablets, laptops, desktops e óculos virtuais, tais como mostrados na figura 16 e 17.



Figura 16 – Dispositivos de acesso ao metaverso.

Fonte: <https://vrglass.com/home/>.

E no futuro que atende uma série de possíveis acessos e interações com as seguintes funcionalidades:

- eventos imersivos;
- treinamentos interativos;
- e-commerce XR; e
- Digital Twins.

E como plataforma que seja capaz de atender as seguintes funcionalidades:

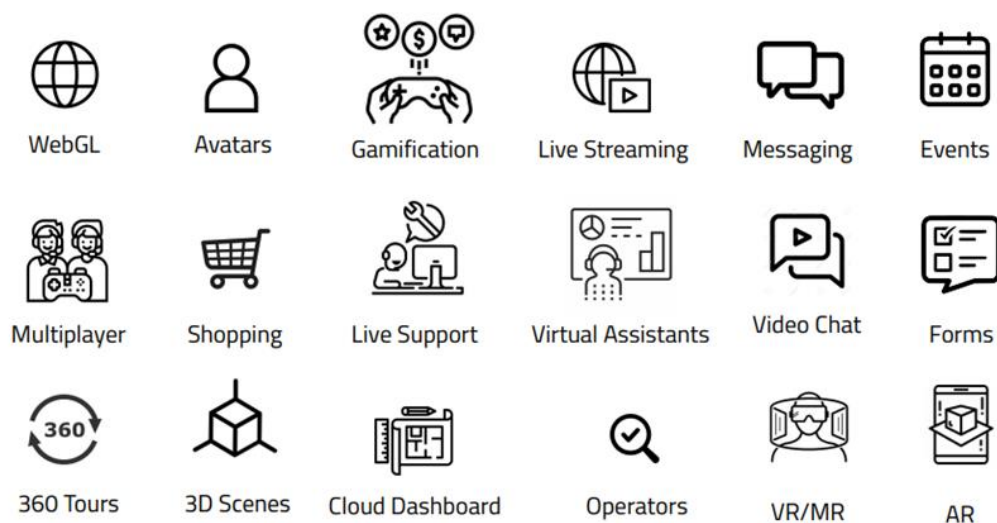


Figura 17 – Plataformas e funcionalidades de acesso ao metaverso.

Fonte: <https://vrglass.com/home/>.

Como **requisitos funcionais**, a ideia de operacionalização é que todos os funcionários sejam engajados na plataforma e passe a se tornar mais um canal de comunicação da empresa para com seus funcionários e que tenha conteúdos dinâmicos e interativos a fim de conquistar e manter o interesse e uso dos usuários da empresa (colaboradores). De forma que no final possa substituir pouco a pouco a atual intranet da BusinessTech.

Definiu-se o desenho da solução em cinco etapas:

- Etapa 1 - Desenho e Avaliação:

Nesta seção inclui-se de que forma de captura dos requerimentos e necessidades dos usuários para a criação do artefato tecnológico. Foram feitas duas entrevistas com a Diretor de Recursos Humanos (RH) e o time Operacional (Endomarketing) da BusinessTech e foram tabulados as necessidades e desejos para a criação a nova plataforma tecnológica;

- Etapa 2 e 3 – Desenho dos Requisitos da Literatura Científica e Entrevistas com os usuários:

Diante dos requisitos capturadas das entrevistas junto ao RH e Endomarketing descritos no item anterior, buscamos desenhar um artefato tecnológico que fosse capaz de cobrir todas as metas e necessidades dos usuários / colaboradores da empresa. Desta forma, utilizou-se a metodologia de desenho e avaliação da figura 18:

Necessidades & Caso de Uso		Metas / Requisitos dos Usuários		Principais Designs		
	Requisitos	Descrição				
FUN C I O N A R I S	F1	Mapa visão global – "Hub de Inovação Mundo BusinessTech"	MR1	Apresentar a empresa para todos os funcionários	PD1	Aumento do Engajamento dos funcionários com a empresa e maior senso de pertencimento da empresa
	F2	Ambientes 3D "navegáveis"	MR2	Possibilidade de os empregados navegarem e andar pelas instalações da empresa		
	F3	Avatares	MR3	Criação de um canal Colaborativo Virtual que possa interagir de maneira virtual na empresa	PD2	Efetividade dos Treinamentos e maior engajamento dos colaboradores e criação de grupos de conhecimentos
	F4	Jornadas/processos	MR4	Criar um Ambiente Virtual Interativo		
T E C N I C O S	T1	Cloud SAAS	UR1	Acesso e viabilidade a todos os funcionários da companhia	PD3	Gerar proximidade da evolução da Carreira e acompanhamento dos profissionais da companhia
	T2	Eventos Imersivos	UR2	Possibilidade de criação de eventos e broadcasting		
	T3	Treinamentos Interativos	UR3	Criação de um Ambiente de Treinamento e Capacitação	PD4	Apresentar a companhia com uma imagem de ambiente inovador e atrativo para as novas gerações de profissionais
	T4	Ecommerce XR	UR4	Possibilidade de Gamificação e Premiação		
	T5	Digital Twins	UR5	Criação da Cultura Digital na empresa		
Operacion ais	O1	Novo Canal Corporativo (substituto IntraNet)	UR6	Criação de um Novo Canal Virtual de comunicação entre a Empresa e os funcionários	PD5	Criação de um Novo Canal de comunicação Cooperativo gerando proximidade e maior fluidez na comunicação entre empresa e colaboradores

Figura 18 – Tabulação dos desejos funcionais e técnicos do Projeto Metaverso.

Fonte: produzido pelo autor.

No final da tabulação dos desejos do Design, foi feito uma volta na entrevista novamente com o time de RH e endomarketing, a fim de confirmar e validar o entendimento da necessidade das áreas e os objetivos que a empresa busca atingir.

- Etapa 4 – Desenho dos Requisitos da Literatura Científica e Entrevistas com os usuários:

Após a validação dos objetivos e produto a ser atingido com a implantação do Projeto Metaverso foram identificados os seguintes objetivos, da primeira versão do artefato tecnológico:

a. Mundo BusinessTech PD1, PD3 e PD4:

- Acesso a todas as instalações da BusinessTech por meio de navegação virtual por meio de um Avatar customizado pelo próprio funcionário;
- Visão 360° dos ambientes e possibilidade de conhecimento de todas as instalações da BusinessTech no território nacional;
- Possibilidade de “caminhar” com o avatar no ambiente virtualizado ou 360° e interagir com outros funcionários (“avatares”) que estiverem conectados na mesma sessão; e

- iv. Possibilidade de interagir com outros avatares através de chat ou com conversas de voz.
- b. Ambiente Virtual de Capacitação PD1, PD2, PD3 e PD5:
 - i. Ambiente com identidade visual da BusinessTech;
 - ii. Sala de reunião com *canvas*, *post-it* e quadro branco (não funcional);
 - iii. Criação da Universidade Virtual no Metaverso, onde cada curso ou capacidade é certificada e reconhecida no avatar por meio de *bottoms* no vestiário do avatar de modo que sempre ele poderá ser identificado com aquela competência quando caminhando e interagindo com seus colegas de trabalho;
 - iv. Gamificação e premiação para cada curso ou treinamento finalizado, por meio de moeda virtual que o colaborador poderá receber e trocar por vestimentas únicas e raras do ambiente metaverso; e
 - v. Sala de auditório com vídeos institucionais da BusinessTech, permitindo que todos os colaboradores tenham disponíveis um ambiente interativo disponível para todos os colaboradores da empresa.
- c. Engajamento dos profissionais virtuais / avatares PD1, PD3 e PD4:
 - i. Pré-cadastramento avatares dos funcionários da BusinessTech (foto personalizada, login e senha);
 - ii. Funcionalidade de “customização” avatar (1): escolher cor de pele, tipo de cabelo, vestimenta, acessórios, etc. e;
 - iii. Trocar de roupa, com opções genéricas e opção de camiseta seguindo o design da BusinessTech.
- d. Jornadas/processos PD2, PD5:
 - i. Cadastramento/customização de treinamentos e cursos virtuais já com a implementação da “gamificação”;
 - ii. NEWS – Criação de uma sala de notícias de todas as informações e atualizações que Intranet fornece e, também, estarão disponíveis neste canal com atualização diária;
 - iii. Transição entre ambientes virtuais;
 - iv. Inclusão dos planos de carreiras e acompanhamento das performances dos funcionários;
 - v. Jogos Interativos para jogar e ganhar moedas virtuais;
 - vi. Interação entre avatares: tocar as mãos, dançar, conversar, janela de chat, conversa com voz e salas de vídeo conferências; e
 - vii. Vídeos Institucionais, exibição de vídeos no auditório central.
- Etapa 5 – Avaliação da plataforma

Depois da consolidação das entrevistas e validação dos requisitos, surgiu a necessidade de criação de KPIs de acompanhamento a fim de garantir que o metaverso irá atingir os objetivos e retornos esperados pela companhia.

Definiu-se os seguintes indicadores de performance e avaliação de desempenho da plataforma virtual do metaverso da BusinessTech:

- a. **Quantidade de acesso:** serão acompanhados diariamente por meio de relatório de Login a quantidade de acessos diários e simultâneos a fim de acompanhar a utilização da plataforma;
- b. **Treinamento e certificação:** aumento de 10% do engajamento nos cursos, treinamentos e certificações técnicas. Atualmente temos uma taxa de 35% de treinamento e certificação do time técnico por ano, com o advento da plataforma a meta é atingir um percentual de 45% de treinamentos e certificações da equipe técnica por ano;
- c. **Turnover dos iniciantes de carreiras:** melhoria de 5% do atual *turnover* dos novos entrantes da companhia. Atualmente o *turnover* de novos profissionais é de 35%, e a meta é que em seis meses consigamos atingir um patamar de 30% de *turnover* dos novos entrantes por meio de maior engajamento e senso de pertencimento de funcionais junto a BusinessTech por meio da Plataforma do Metaverso;
- d. **Criação dos avatares:** acompanhamento do percentual da quantidade de Avatares criados versus a base total de profissionais da BusinessTech. A meta é atingir um percentual de 85% de avatares criados nos primeiros 6 meses e atingimento da base total de profissionais em um ano;
- e. **Quantidade de horas mensal de login por usuário:** acompanhamento da quantidade de horas mensal por usuários “logados” na plataforma a fim de acompanhar o engajamento dos profissionais no Mundo Metaverso da BusinessTech; e
- f. **Avaliação dos usuários:** serão criadas pesquisas trimestrais enviadas para os usuários da plataforma a fim de avaliar a plataforma e busca de feedback de aprimoramento.

Neste projeto previu-se que a construção do metaverso da BusinessTech para seus profissionais, ao qual permite um maior engajamento e interação dos colaboradores da BusinessTech por meio de imersão no mundo virtual com avatares customizados pelos funcionários que poderão navegar/ caminhar no mundo virtual criado da BusinessTech. Onde o mundo metaverso da BusinessTech criado por meio dos requisitos funcionais, técnicos e operacionais provenientes das entrevistas realizadas entre a área de Recursos Humanos (RH) e Operações (endomarketing) da BusinessTech, visando objetivos de maior engajamento, senso de pertencimento da empresa, maior capacitação e integração profissionais de seus colaboradores. Dentro da BusinessTech este projeto está sendo considerado inovador e arrojado e vem sendo acompanhado de perto por toda a alta gestão da Companhia no âmbito nacional e, também, pela área de inovação da matriz.

Futuramente a empresa também acredita que com o sucesso desta iniciativa, esta plataforma poderá fazer parte de seu portfólio de produto e começará a ser comercializada pela empresa para seus clientes buscando resultados mais audaciosos e posicionando a BusinessTech que uma empresa inovador e de vanguarda.

4.4. Criação de Valor da Proposta

Visando a criação de valor para a BusinessTech, identificou-se a necessidade de destacar a sua rede de valor a fim de quantificar e qualificar a relação de cada um dos *stakeholders* envolvidos, descritos na figura 19 e tabela 1.

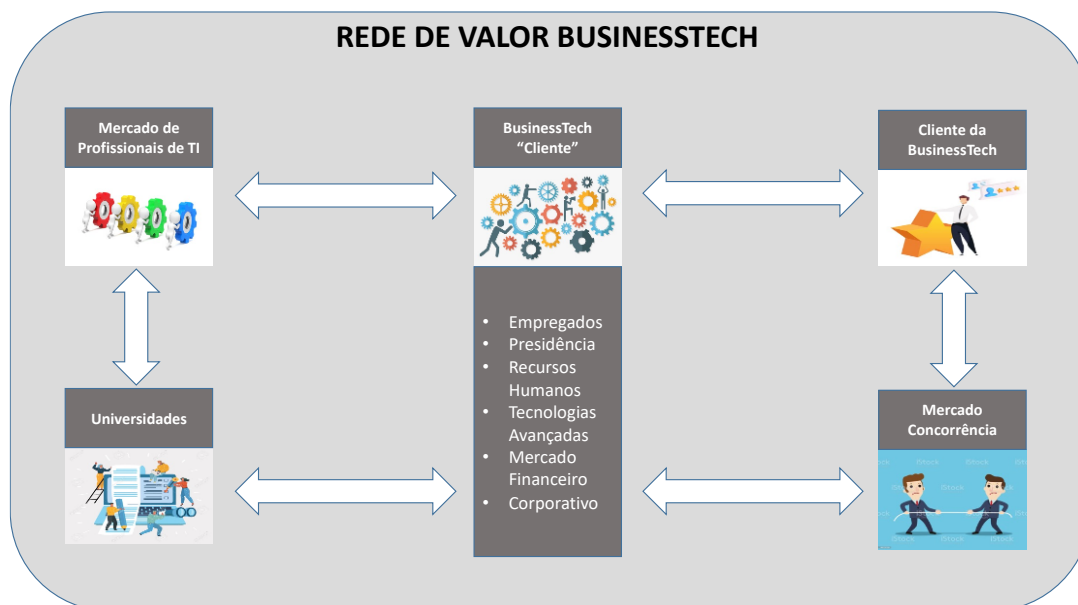


Figura 19 – Rede de valor ao cliente (“BusinessTech”).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 – Criação de valor ao cliente da proposta de solução.

Stakeholder envolvidos	Demanda/necessidade	Benefício (valor criado)
BusinessTech – Empregados	Melhora no nível de satisfação dos profissionais e engajamento motivacional Os Empregados da Business-Tech buscam: <ul style="list-style-type: none"> • Plano de Carreira • Possibilidade de Crescimento • Ambiente de Trabalho • Remuneração / Benefícios. 	A Solução prevê a criação de um Hub de Inovação, com a criação de uma nova empresa já com um Plano de Carreira mais adequado as novas demandas de mercado, com a visibilidade e possibilidade de crescimento, além de uma revisão da remuneração e perfis profissionais.
BusinessTech – Presidência Brasil	Busca por crescimento de receita com aumento de margem com uma melhor previsibilidade dos Forecast.	A Solução proposta prevê um crescimento de receita de 1% a cada ano e margem de 5% a cada ano, por 3 anos seguidos. A diminuição do <i>Turnover</i> , também irá proporcionar uma melhor previsibilidade dos custos futuros, uma vez que os recursos profissionais estimados para os projetos se manterão.
BusinessTech – Corporativo	Fomentar Inovação e novos profissionais em áreas e países do grupo Inova, por meio de transição de carreira ou exportação de serviços, no modelo Offshore mais econômicos.	O <i>hub</i> de inovação irá promover inovações local e para o Grupo Inova. Além de que com a diminuição do <i>turnover</i> , o Centro de Operações do Brasil poderá aumentar

Stakeholder envolvidos	Demanda/necessidade	Benefício (valor criado)
		sua oferta de <i>offshore</i> , disponibilizando recursos profissionais para a matriz espanhola.
BusinessTech – Recursos Humanos	Atender a atual necessidade de recursos profissionais de acordo com a necessidade do mercado. Automatizar seus processos de busca e retenção de talentos, em busca de acelerar o processo e de maneira eficiente.	Com um <i>turnover</i> melhor, o RH irá ter menos custos para atração, pois terá menos demanda, além de conseguir reter de maneira mais eficiente o conhecimento dentro da companhia. Além proporcionar eficiência operativa com os seus processos de busca e retenção de profissionais automatizados.
BusinessTech – Tecnologias Avançadas / Mercado Financeiro	Melhora de receita e margem com qualidade nos serviços prestados aos seus clientes e com a melhor retenção do seu conhecimento.	Aumento de receita de 1% e da margem de 5% a cada ano por 3 anos. Além de melhoria da qualidade dos serviços prestados para seus clientes, com uma melhor estabilidade da equipe de projeto e com uma melhoria na retenção dos conhecimentos.
Cliente da BusinessTech	Busca de melhor qualidade e melhor prazo de entrega para os serviços prestados pela BusinessTech	Com a diminuição do <i>turnover</i> dos profissionais da BusinessTech, os clientes finais terão equipe mais perenes e com experiências e conhecimento retidos, além de receber uma prestação de serviço de melhor qualidade.
Mercado Concorrência	Busca de talentos de mercado de tecnologia.	Com a melhor retenção de seus recursos, a BusinessTech irá dificultar o processo de busca de talentos.
Mercado de Profissionais de TI	Buscam empresas com senso de existência e que permitam plano de carreira com um adequado ambiente de trabalho	Com a criação do <i>hub</i> de inovação, a BusinessTech terá melhor ambiente de trabalho e carreira profissional disponibilizando. Além de que com as automações dos processos de contratação, será mais rápido e eficiente se engajar ou incorporar junto a BusinessTech.
Universidades	Buscam parcerias junto as empresas a fim de acelerar o processo de incorporação ao mercado de trabalho de seus alunos.	Com a criação do <i>hub</i> de inovação, está previsto um plano de aproximação e parcerias com as melhores universidades a fim de buscar e dar oportunidades de ingresso na carreira profissional da BusinessTech.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5. Plano de Implantação

De todas as ações sugeridas, algumas foram aprovadas para implantação na BusinessTech outras estão em fase de piloto e outras ainda seguem em fase de aprovação. E são muitas as ações que impactam e pode ser causa da diminuição do *turnover*, desta forma, possibilitou-

se a formatação do diagrama de Ishikawa para melhor visualizar todas as ações e causas que podem e vem afetando a diminuição do *turnover* da BusinessTech:

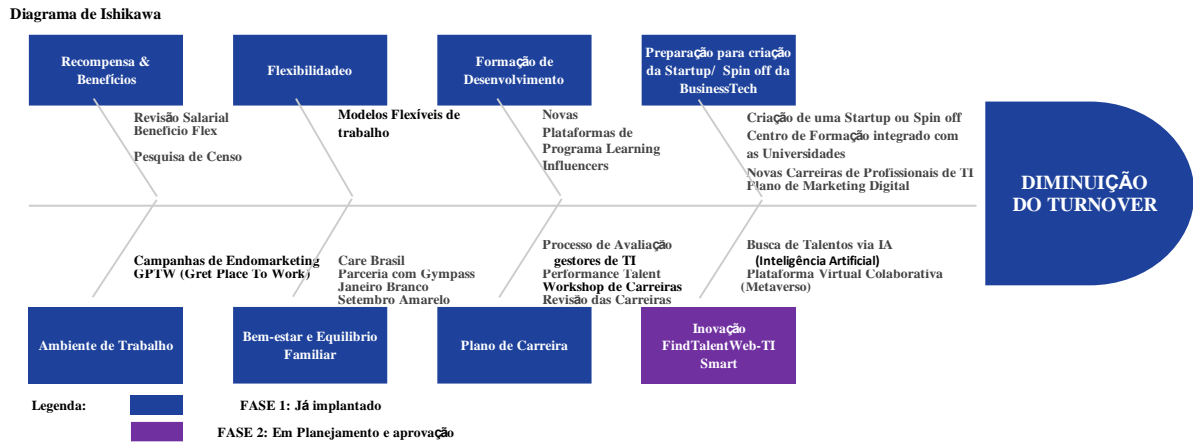


Figura 20 – Diagrama de Ishikawa - Plano de ação para diminuição do *turnover* da BusinessTech.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após identificadas todas as possíveis causas / ações que podem melhorar o índice de *turnover* da BusinessTech criou-se um plano de ação para implantação das frentes de trabalho, conforme detalhado na tabela 2 pode-se identificar cada ação e seu respectivo direcionamento.

Tabela 2 – Plano de Ação para Diminuição do *Turnover* da BusinessTech com as fases e estágios de implantação.

Frente de Trabalho		Aprovado	Piloto	Fase de Implantação	Responsável	Partição do Autor
4.2.1 Recompensar e Benefícios						
	4.2.1.1 Revisão Salarial - Pesquisa Salarial	👍	👍		RH	Recomendação
	4.2.1.2 Benefício Flex	👍	👍		RH	Recomendação
	4.2.1.3 Pesquisa Censo	👍	👍		RH	Recomendação
4.2.2 Formação e Desenvolvimento						
	4.2.2.1 Novas Plataformas de Capacitação	👍			RH	Engajamento
	4.2.2.2 Programa Learning Influencers	👍			RH & Parceiros	Engajamento
4.2.3 Flexibilidade						
	4.2.3.1 Modelos Flexíveis de trabalho	👍			RH	Recomendação
4.2.4 Ambiente de Trabalho						
	4.2.4.1 Campanhas de Endomarketing	👍			Marketing	Recomendação
	4.2.4.2 GPTW (Great Place To Work)	👍			RH	Recomendação
4.2.5 Bem-estar e Equilíbrio Familiar						
	4.2.5.1 Care Brasil	👍			Marketing	Engajamento
	4.2.5.2 Parceria com Gympass	👍			RH	Recomendação
	4.2.5.3 Janeiro Branco	👍			Marketing	Engajamento
	4.2.5.4 Setembro Amarelo	👍			Marketing	Engajamento
4.2.6 Plano de Carreira						
	4.2.6.1 Revisão das Carreiras	👍	👍		RH	Recomendação
	4.2.6.2 Performance Talent	👍	👍		RH	Recomendação
	4.2.6.3 Workshop de Carreiras e Processo de Avaliação capacita gestores de TI	👍			RH	Engajamento
4.2.7 Preparação para criação da Startup/ Spin off da BusinessTech						
	4.2.7.1 Criação de uma Startup ou Spin off	👉			Inovação	Engajamento
	4.2.7.2 Centro de Formação integrado as Universidades	👍	👍		RH	Engajamento
	4.2.7.3 Novas Carreiras de Profissionais de TI	👍	👍		RH	Engajamento
	4.2.7.4 Plano de Marketing Digital	👍	👍		Marketing	Engajamento
4.3 Inovação Proposta						
	4.3.1 DigitalFindTalent Busca de Talentos via IA (Inteligência Artificial)	👉			Inovação	Engajamento
	4.3.2 Plataforma Virtual Colaborativa - Me tave rs o	👉			Inovação	Engajamento
Legendas						
Fase de Implantação				Implantado		
				Implantado Piloto ou 1a. Fase		
				Em Implantação		
				Não iniciado		
Piloto						
		👍		Aprovado		
				Não foi executado piloto		
Aprovação						
		👍		Aprovado		
		👉		Em fase de aprovação		

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5.1. Resultados esperados

Cada uma das frentes de trabalho do plano de ação possui uma expectativa de um resultado específico que de maneira consolidada colabora com o objetivo maior que é a redução do *turnover* da BusinessTech, conforme observado no diagrama de Ishikawa (figura 20), desta forma, criou-se uma tabela com as ações e os seus respectivos resultados específicos de cada frente de trabalhos, conforme tabela 3.

Tabela 3 – Plano de Ação para Diminuição do *Turnover* da BusinessTech com os resultados obtidos.

Frente de Trabalho	Fase de Implantação	Resultado Específico	Resultado Atingido
4.2.1 Recompensar e Benefícios			
4.2.1.1 Revisão Salarial - Pesquisa Salarial		Garantir que os salários estejam atualizados perante o mercado	
4.2.1.2 Benefício Flex		Atualizar o Benefício e promover sua flexibilidade	
4.2.1.3 Pesquisa Censo		Buscar melhorias de comunicação e diversidade da empresa	
4.2.2 Formação e Desenvolvimento			
4.2.2.1 Novas Plataformas de Capacitação		Capacitar e melhorar a força de trabalho	
4.2.2.2 Programa Learning Influencers		Promover a multiplicação do conhecimento Tácito e colaboração	
4.2.3 Flexibilidade			
4.2.3.1 Modelos Flexíveis de trabalho		Flexibilizar o modelo de trabalho dos colaboradores da empresa	
4.2.4 Ambiente de Trabalho			
4.2.4.1 Campanhas de Endomarketing		Melhorar a engajamento e comunicação com os colaboradores	
4.2.4.2 GPTW (Great Place To Work)		Certificação de mercado e obter plano de melhorias	
4.2.5 Bem-estar e Equilíbrio Familiar			
4.2.5.1 Care Brasil		Promover mais saúde e bem estar aos colaboradores	
4.2.5.2 Parceria com Gympass		Facilitar o acesso às atividades físicas e mentais aos colaboradores	
4.2.5.3 Janeiro Branco		Promover melhor saúde mental (integração corpo e mente) dos colaboradores	
4.2.5.4 Setembro Amarelo		Reforçar a importância da saúde mental dos colaboradores	
4.2.6 Plano de Carreira			
4.2.6.1 Revisão das Carreiras		Adequar as carreiras da BusinessTech com os novo modelo de carreiras do mercado	
4.2.6.2 Performance Talent		Garantir mais precisão, melhor feedback e impulsionar o crescimento profissional	
4.2.6.3 Workshop de Carreiras e Processo de Avaliação capacita gestores de TI		Clarificar para os Gestores o processo de avaliação dos colaboradores da empresa	
4.2.7 Preparação para criação da Startup/ Spin off da BusinessTech			
4.2.7.1 Criação de uma Startup ou Spin off		Proporcionar um ambiente inovador e com maior flexibilidade e agilidade de trabalho	
4.2.7.2 Centro de Formação integrado as Universidades		Proximar os estudantes à empresa aumentando a capacidade de atrair novos talentos	
4.2.7.3 Novas Carreiras de Profissionais de TI		Incluir novos perfis de carreiras que atualmente não existe na empresa	
4.2.7.4 Plano de Marketing Digital		Obter uma Nova Marca de contratação para a empresa	
4.3 Inovação Proposta			
4.3 Busca de Talentos via IA (Inteligência Artificial)		Eficientar o processo de busca de novos talentos	
4.3.2 Plataforma Virtual Colaborativa - Metaverso		Criar um ambiente virtual que propicie maior colaboração virtual aos colaboradores	
Legendas			
Fase de Implantação		Implantado	
		Implantado Piloto ou 1a. Fase	
		Em Implantação	
		Não iniciado	
Resultado		Atingido	
		Ainda não atingido	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.2. Viabilidade e Risco de Implantações

Após a definição do Plano de Ação, criou-se um critério de sua priorização, para isto, avaliou-se cada frente de trabalho de acordo o nível de dificuldade de implantação e o seu nível esperado de retorno, permitindo uma avaliação de prioridade de implantação, de acordo com a tabela 4 e figura 21.

Tabela 4 – Priorização do Plano de Ação para Diminuição do *Turnover* da BusinessTech com os resultados obtidos.

		Facilidade de Implantação	Retorno Esperado	Referência	
4.2.1 Recompensar e Benefícios					
	4.2.1.1	Revisão Salarial	Alta	Elevado	RS
	4.2.1.2	Benefício Flex	Média	Elevado	BF
	4.2.1.3	Pesquisa Censo	Alta	Moderado	PC
4.2.2 Formação e Desenvolvimento					
	4.2.2.1	Novas Plataformas de Capacitação	Alta	Baixo	NP
	4.2.2.2	Programa Learning Influencers	Alta	Elevado	PL
4.2.3 Flexibilidade					
	4.2.3.1	Modelos Flexíveis de trabalho	Alta	Elevado	MF
4.2.4 Ambiente de Trabalho					
	4.2.4.1	Campanhas de Endomarketing	Alta	Moderado	CE
	4.2.4.2	GPTW	Média	Elevado	GP
4.2.5 Bem-estar e Equilíbrio Familiar					
	4.2.5.1	Care Brasil	Média	Elevado	CB
	4.2.5.2	Parceria com Gympass	Média	Elevado	PG
	4.2.5.3	Janeiro Branco	Alta	Elevado	JB
	4.2.5.4	Setembro Amarelo	Alta	Elevado	SA
4.2.6 Plano de Carreira					
	4.2.6.1	Revisão das Carreiras	Média	Elevado	RC
	4.2.6.2	Performance Talent	Média	Elevado	PT
	4.2.6.3	Workshop de Carreiras e Processo de Avaliação capacita gestores de	Média	Elevado	WC
4.2.7 Preparação para criação da Startup/ Spin off da BusinessTech					
	4.2.7.1	Criação de uma Startup ou Spin off	Baixa	Elevado	CS
	4.2.7.2	Centro de Formação integrado as Universidades	Média	Elevado	CF
	4.2.7.3	Novas Carreiras de Profissionais de TI	Alta	Alta	NC
	4.2.7.4	Plano de Marketing Digital	Média	Médio	PM
4.3 Inovação Proposta					
	4.3.1	Busca de Talentos via IA (Inteligência Artificial)	Baixa	Elevado	BT
	4.3.2	Plataforma Virtual Colaborativa - Metaverso	Baixa	Elevado	PV

Fonte: Elaborado pelo autor.

Facilidade de Implantação	Alta	NP	CE/ PC	JB/ SA/ NC/ RS/ PL/ MF
	Média		PM	GP/ CB/ PG/ RC/ PT/ WC/ CF/ BF
	Baixa			CS/ PV/ BT
		Baixo	Moderado	Elevado
		Retorno Esperado		

Figura 21 – Priorização do Plano de Ação para Diminuição do *Turnover* da BusinessTech com os resultados obtidos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do processo de priorização, definiu-se que todas as iniciativas categorizadas como dentro da zona verde da figura 21, foram identificadas iniciativas como *quick wins* (rápido retorno com rápida implantação), e categorizadas como fase 1 de implantação, e considerado

um processo rápida aprovação e implantação. O restante das iniciativas foi deixado para uma segunda etapa e um processo mais longo de aprovação.

Tiverem algumas sugestões de iniciativas e frentes de trabalhos que se enquadraram no quadro na zona vermelha da figura 21, que devido ao alto nível de implantação ou baixo retorno esperado, que não se levou em consideração para o estudo em questão.

4.5.3. Recursos e Capacidades Necessários

Muitas das atividades foram implementadas com os recursos próprios, pela utilização das áreas internas da BusinessTech e já implantados. Outras frentes foram contratadas empresas para a execução dos trabalhos e outras frentes ainda necessitam de investimentos para execução. Desta forma faz-se necessário listar os recursos e suas necessidades (tabela 5).

Tabela 5 – Plano de Ação para Diminuição do *Turnover* da BusinessTech com os recursos e capacidades necessárias.

Frete de Trabalho	Fonte do Recurso	Detalhamento	Investimento	Custo Operacional
4.2.1 Recompensar Benefícios				
4.2.1.1 Revisão Salarial - Pesquisa Salarial		Utilização do Time de RH da BusinessTech e contratação da empresa de pesquisa salarial	50.000,00	-
4.2.1.2 Benefício Flex		Implantação do Time de RH com contratação da empresa Flash de Benefícios	20.000,00	-
4.2.1.3 Pesquisa Censo		Utilização do time de RH da BusinessTech	-	-
4.2.2 Formação e Desenvolvimento				
4.2.2.1 Novas Plataformas de Capacitação		Utilização do time de RH e Parceiros, AWS, Google, Microsoft, KA e outros	-	-
4.2.2.2 Programa Learning Influencers		Utilização do time de RH e agenda dos líderes da companhia	-	-
4.2.3 Flexibilidade				
4.2.3.1 Modelos Flexíveis de trabalho		Utilização do time de RH e Jurídico da BusinessTech	-	-
4.2.4 Ambiente de Trabalho				
4.2.4.1 Campanhas de Endomarketing		Utilização do Time de Marketing da BusinessTech	50.000,00	-
4.2.4.2 GPTW (Great Place To Work)		Contratação do GPTW	-	60.000,00
4.2.5 Bem-estar Equilíbrio Familiar				
4.2.5.1 Care Brasil		Utilização do time de RH da BusinessTech	-	-
4.2.5.2 Parceria com Gympass		Parceria com a Gympass	-	-
4.2.5.3 Janeiro Branco		Utilização do time de RH e parceria com empresa de Bem estar e saúde	20.000,00	-
4.2.5.4 Setembro Amarelo		Utilização do time de RH da BusinessTech e parcerias com empresa de Bem estar e saúde	10.000,00	-
4.2.6 Plano de Carreira				
4.2.6.1 Revisão das Carreiras		Utilização do time de RH da BusinessTech	-	-
4.2.6.2 Performance Talent		Utilização do time de RH da BusinessTech	-	-
4.2.6.3 Workshop de Carreiras e Processo de Avaliação capacita gestores de TI		Utilização do time de RH e agenda dos líderes da companhia	-	-
4.2.7 Preparação para criação da Startup/ Spin off da Business Tech				
4.2.7.1 Criação de uma Startup ou Spin off		Investimento de local, pessoas e ferramentas e outros	500.000,00	200.000,00
4.2.7.2 Centro de Formação integrado as Universidades		Utilização do time de RH da BusinessTech e parcerias com Universidades	-	-
4.2.7.3 Novas Carreiras de Profissionais de TI		Utilização do time de RH da BusinessTech	-	-
4.2.7.4 Plano de Marketing Digital		Utilização do time de Marketing da BusinessTech	-	-
4.3 Inovação Proposta				
4.3.1 Busca de Talentos via IA (Inteligência Artificial)		Utilização da área de Digital da BusinessTech e Licenciamento de ferramentas	400.000,00	50.000,00
4.3.2 Plataforma Virtual Colaborativa - Metaverso		Parceria com a Empresa de Metaverso	150.000,00	120.000,00
TOTAL			1.200.000,00	430.000,00
			Investimentos	Custo Operacional
Legenda			110.000,00	-
Implantado com recursos próprias da BusinessTech			40.000,00	60.000,00
Em Implantação com recursos próprias da BusinessTech e parceiros			1.050.000,00	370.000,00
Não iniciado - pendente de aprovação do Investimento				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Existem frentes de trabalho do plano de ação que já foram implantadas, e até já passaram também por processo de revisão e outras que ainda estão em fase de plano de implantação conforme a figura 22.

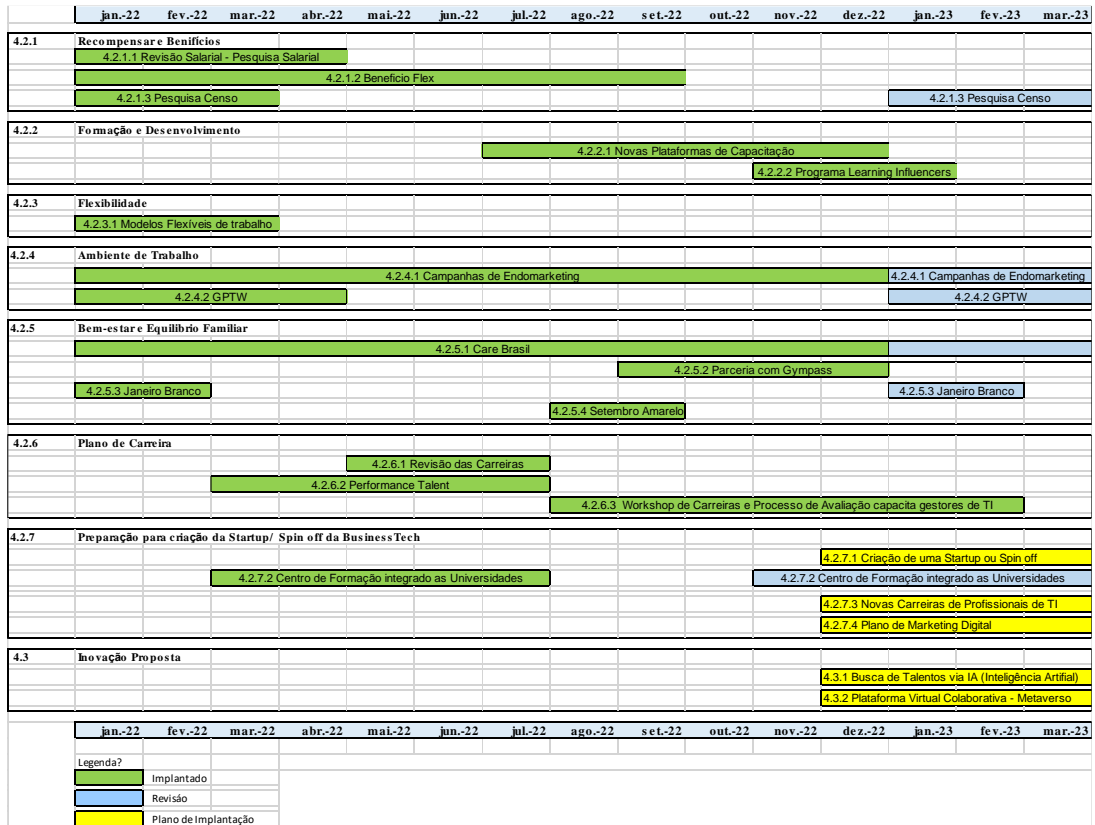


Figura 22 – Plano de Ação para Diminuição do *Turnover* da BusinessTech com o cronograma de implantação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. INTERVENÇÃO

5.1. Análise da evolução do trabalho

Dentre as tratativas e negociação (facilidade e dificuldade) identificou-se que o processo de convencimento das iniciativas que dependiam somente das áreas internas da BusinessTech e adotou-se um plano com duas fases, onde a primeira fase, de baixo investimento chamados de fase 1 - *quick wins* foram aprovadas e já estão implantadas ou em fase de implantação, porém as demandas que iriam ocorrer em tempos mais longos e com um nível maior de investimento iriam ocorrer em uma fase 2 do plano de implantação, tais como, criação da uma nova unidade de negócio (*spin-off*), as inovações (ferramentas de busca com inteligência artificial e ambiente de metaverso), que envolve um percurso maior de aprovação a ser perseguido internamente, desde a aprovação do problema e demonstração dos resultados, das áreas locais até a aprovação final proveniente da matriz.

A escassez de recursos já é um fato bem discutido e contestado na BusinessTech, porém discutiu-se muito sobre a verdadeira causa e solução do problema, a partir do momento que foi comprovado o devido problema e sua relevância ficou definido que o plano deveria ser implantado e cada iniciativa deveria ter uma área responsável pela sua devida execução. No caso da criação de um novo plano de carreira foi definido como de responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos (RH), porém a gestão dos recursos e o processo de retenção dos profissionais é responsabilidade de cada área de negócio, ou seja, a carreira é o RH que tem como responsabilidade produzir e fazer gestão, mas no dia a dia é a operação (Unidade de Tecnologias Avançadas) que tem o principal papel de executar o plano de carreira e garantir que os recursos estão satisfeitos com a atual empresa que trabalha. A mesma situação irá ocorrer quanto à criação da *spin-off* (empresa derivada de outra) de tecnologia, o RH terá um papel importante na criação e estruturação do novo centro, porém é a Unidade de Tecnologias Avançadas que irá operar e promover o seu devido crescimento, para esta iniciativa foi necessário um trabalho mais detalhado a fim de deixar bem claro os papéis de responsabilidade de cada área.

No caso da necessidade do relacionamento interpessoal, a avaliação foi de que a presidência local era fundamental para o processo, uma vez que é responsável tanto pela área de RH como pela área de Tecnologias Avançadas, ou seja, a presidência poderia ser a mediadora e grande integradora das áreas, a fim de certificar que os interesses individuais de cada área não sobrepusesse com os objetivos do projeto de criação e renovação das carreiras, assim como também no processo de criação do mundo Metaverso, implantação das inovações e a *spin-off* faz-se necessário atentar pela necessidade de se utilizar a mesma forma de trabalho.

A Diretoria de RH vem apoiando esta iniciativa uma vez que estão sendo cobrados para a devida diminuição do *turnover* e todas as possíveis iniciativas internas já foram consideradas e já estão sendo muito efetivas também no processo de captação de novos recursos no mercado. Porém a pressão segue muito forte para que essa problemática seja resolvida, e podendo compartilhar parte do risco da solução com as demais áreas da companhia poderia ser algo mais proveitoso para a Diretoria dos Recursos Humanos.

A Diretoria de Tecnologias Avançadas (TA), também vem sendo fundamentalmente interessada na solução da problemática, uma vez que o elevado índice de *turnover* dificulta todo o processo de gestão de sua operação.

Como estratégia de mudança, tanto para a Diretoria de RH, como a Diretoria de TA, deve-se conduzir o tema de maneira muito suave e política, porque o esclarecimento da problemática referente a necessidade de um plano de carreira melhor, expõe as fragilidades de ambas as áreas e pode causar um certo constrangimento para seus respectivos diretores. Além de não se questionar o tema da liderança e seus impactos direto nos resultados obtidos.

Visando avaliar a situação atual, a expectativa e foco com relação aos resultados esperados é que atualmente o *turnover* está diretamente tratado pela liderança da companhia e vem sendo discutidos a melhor forma de conseguirmos sanar esta problemática, sem levar em consideração a sua competência e sim a sua necessidade de atuação no plano de ação sugerido.

A empresa tem como meta um *turnover* em torno dos 30%, o que seria algo aceitável e que permitiria uma eficiência operacional comparada com operações de outros países. Ou seja, a meta final dos objetivos é trazer a operação atual em patamares de mercado nestes três anos de implantação, e seu primeiro ano de projeto já se tem muito resultados positivos e permite-se dizer que a BusinessTech está no caminho adequado.

Sendo que a prioridade foi a revisão do plano de carreiras da companhia e implantação dos *quick wins*, onde bons resultados já foram atingidos, redução do *turnover* em 20 pontos percentuais (atuais 56%), porém ainda não há frentes de maiores investimentos que precisam ser aprovados e implantados e faz-se a necessidade de revisão do tema. Havia também alguns gestores que acreditavam que o problema estava voltado na remuneração dos profissionais, principalmente quanto aos benefícios, e que estes precisam ser revisitados, tema que se apresenta como o terceiro motivo de saídas dos profissionais, segundo pesquisa apresentada de desligamento, sendo que esta iniciativa já foi implantada e coletada seus devidos resultados, incluído como parte dos resultados dos 20 pontos percentuais citados.

A expectativa é que rapidamente se demonstre para a organização que a fase 2 de implantação faz-se necessário conjuntamente com um novo plano de carreira, e far-se-á com que

os profissionais permaneçam mais na companhia, ou seja, melhora na retenção, vale ressaltar que os limites, devem ser considerados no que se refere a mudança de carreira, e faz-se necessária a aprovação na matriz da BusinessTech, uma vez que as carreiras são definidas e padronizadas em âmbito mundial.

Em primeiras conversas com os diretivos e liderança da BusinessTech, existe uma expectativa sobre o seu resultado da segunda fase de implantação, uma vez que a empresa está em busca de soluções inteligentes e inovadoras que permitem melhorar ainda mais o nível de *Turnover* da Companhia. O engajamento dos diretores foi muito grande e necessário para a finalização da implantação dos *quick wins*, e teve a participação deles nos processos, junto às pesquisas realizadas. Porém reconhece-se que ainda há ações a se fazer no intuito de conseguir-se o alinhamento de todos no processo de mudança, e pode ocorrer que alguns dos líderes não estejam de acordo com as ações necessárias, e algumas das sugestões não sejam também aceitas no processo.

Com respeito aos recursos e capacitações internas, muito já foi feito, parte do conhecimento e *know how* da companhia pode ajudar acelerar o processo, mas antes de tudo o fundamental é conseguir a aprovação do projeto ainda pendentes.

A nova estrutura organizacional e os ganhos obtidos nos resultados dos *quick wins*, mencionados no plano de ação são grandes impulsionadores da iniciativa de criação das novas carreiras e formação dos centros de inovação e *spin-off*. Faz-se necessária a participação de algumas empresas especializadas em marketing digital para o tema das campanhas e divulgação da nova marca.

Como sustentação das mudanças, existe também no plano uma iniciativa de reconhecimento dos melhores profissionais poderem ir para uma carreira internacional da Espanha. A fim de motivar e gerar uma competição saudável na companhia.

Adicionalmente está previsto que os melhores recursos permaneçam dentro da *spin-off* seguindo uma carreira que prevê um modelo de crescimento acelerado.

6. AVALIAÇÃO

Após implantação na totalidade da Fase 1 do Plano de Ação, apresentado no capítulo 4, muitos foram os resultados obtidos, e concretamente a companhia saiu de um cenário de *Turnover* na área de Tecnologias Avançadas de 74% para um nível mais bem aceitável de 49,6%, muitos podem ter sido os motivos da melhora do indicador, desde todas as iniciativas já implantadas na fase um do Plano de Ação, apresentado no capítulo 4, como também fatores externos de mercado de trabalho que podem afetar a demanda e a oferta de empregados. Desta forma, buscou-se listar os retornos que não permitem uma quantificação direta ou diretamente correlacionada a um resultado financeiro, que chamamos de **resultados qualitativos** e outros retorno que se permitiu sim uma avaliação e quantificação, que chamamos de **resultados quantitativos**. E que de acordo com a abordagem do Diagrama de Ishikawa (figura 20), podendo-se assim dizer que de maneira consolidada todas as iniciativas contribuíram para um melhor resultado da BusinessTech e que com a implantação da segunda fase será possível atingir índices de *turnover* de 30% almejados pela companhia.

6.1. Resultados qualitativos

Tiveram muitos resultados capturados das iniciativas implantadas da fase 1 do plano de ação do capítulo 4 que não se referem diretamente com o indicador de *turnover*, mas que podem demonstrar de maneira qualificada que ajudaram ou ainda ajudam no processo de aumento do sentimento de pertencimento da companhia da companhia o que de alguma maneira reflete positivamente no menor nível de evasão de profissionais da BusinessTech. Na tabela 6 tem-se qualificação dos retornos atingidos ou a serem atingidos obtidos:

Tabela 6 – Resultados Qualitativos dos retornos atingidos ou a serem atingidos com as iniciativas do Plano de Ação do Capítulo 4.

4.2.1 Recompensar e Benefícios		Resultados apurados / coletados
4.2.1.1	Revisão Salarial	Melhor posicionamento da BusinessTech perante médias salárias segundo Estudo de Remuneração 2022 Brasil (MichaelPages)
4.2.1.2	Benefício Flex	Implantação do Benefício Flex para Diretores e Gerentes e plano de implantação para toda a companhia
4.2.1.3	Pesquisa Censo	Melhora em todos os indicadores do Censo Minsait 2023 com participação de 65,8% da empresa, apurado em fev 23
4.2.2 Formação e Desenvolvimento		
4.2.2.1	Novas Plataformas de Capacitação	Aumento de 10% nas certificações técnicas do quadro profissional e um aumento de 20% da taxa de adesão aos treinamentos internos
4.2.2.2	Programa Learning Influencers	Mais de 150 treinamentos ministrados on-line pelos colaboradores com mais de 10.000 participações.
4.2.3 Flexibilidade		
4.2.3.1	Modelos Flexíveis de trabalho	Criação de 3 modalidades de trabalho, Presencial, Híbrida e Remota
4.2.4 Ambiente de Trabalho		
4.2.4.1	Campanhas de Endomarketing	Resultado do Natal Solidário (arrecadou mais de R\$5mil o que ajudou a LBV entregar mais de 50 mil cestas de alimentos a famílias em situação de insegurança alimentar em São Paulo e em todo o Brasil. Resultado do Sorteio do Dia das Crianças: entrega de 10 vouchers de R\$ 200,00 da Rihappy
4.2.4.2	GPTW	13 dezembro 2022/ Temos o orgulho em informar que a Minsait foi certificada pela segunda vez com o selo Great Place to Work \o/ Lançamento do Smart Leaders, programa de desenvolvimento e capacitação de executivos da BusinessTech. O treinamento teve duração de 6 meses e objetivou capacitar os gerentes e diretores dentro dos temas relevantes ao GPTW, que são liderança inspiradora, comunicação e feedback.
4.2.5 Bem-estar e Equilíbrio Familiar		
4.2.5.1	Care Brasil	Mais de 250 funcionários participantes e mais de 80 consultas e sessões de terapias
4.2.5.2	Parceria com Gympass	Mais de 1.000 colaboradores aderiram ao programa
4.2.5.3	Janeiro Branco	Mais de 100 treinamentos ministrados on-line pelos colaboradores com mais de 1.000 participações.
4.2.5.4	Setembro Amarelo	Mais de 80 consultas e sessões de terapias
4.2.6 Plano de Carreira		
4.2.6.1	Revisão das Carreiras	1) Inclusão na lista das 100 empresas mais inspiradoras do país segundo o Prêmio Gupy Destaca, uma premiação para empresas de todos os portes e segmentos mostrarem como fazem a diferença sendo humanizadas, diversas, personalizadas e digitais. 2) Obteve duas premiações realizadas pelo estudo da EPY Tech Brasil 2022: o 8º lugar entre as Melhores Empresas para Jovens Profissionais em Tecnologia e o 21º lugar como uma das melhores empresas para jovens profissionais do Brasil. Demonstrando atratividade para o público jovem.
4.2.6.2	Performance Talent	Foram 3.568 pessoas avaliadas pelos seus gestores. Decorrente em 2023 em 1.210 profissionais movimentados entre, Promoções, mobilidade e progressões (651 promoções com 21 promoções para o cargo gerencial e 559 progressões). Além de receber mais de 120 feedbacks de melhorias do processo que irão ser considerados no Talent Performance 2023.
4.2.6.3	Workshop de Carreiras e Processo de Avaliação capacita gestores de TI	Foram realizados sete workshops de Carreira e Processo de Avaliação. O público alvo foram os responsáveis funcionais de TI. Estiveram presentes no treinamento cerca de 150 profissionais. O objetivo de obter maior clareza sobre as carreiras dos profissionais e do processo de avaliação Performance Talent, trazendo para os gestores uma visão mais clara de como o processo funciona.
4.2.7 Preparação para criação da Startup/ Spin off da BusinessTech		
4.2.7.1	Criação de uma Startup ou Spin off	Melhora na redução da saída não desejada e maior capacitação de novos talentos
4.2.7.2	Centro de Formação integrado as Universidades	Parcerias com mais de 10 Universidades, com mais de 150 cursos ministrados e candidatura da mais de 1.000 jovens universitários no ano de 2022
4.2.7.3	Novas Carreiras de Profissionais de TI	Minsait se posicionar entre as 10 melhores empresas para jovens profissionais
4.2.7.4	Plano de Marketing Digital	Ser Top of Mind em inovação para os jovens entrantes no mercado de trabalho de tecnologia da informação.
4.3 Inovação Proposta		
4.3.1	Busca de Talentos via IA (Inteligência Artificial)	Eficientar o processo de busca de novos talentos, ser 30% mais rápidos no processo de contratação com a utilização de 50% dos atuais recursos humanos.
4.3.2	Plataforma Virtual Colaborativa - Metaverso	Criar um ambiente virtual que propicie maior colaboração virtual aos colaboradores. Promover maior integração entre os colaboradores e ter um Centro de Recursos com produção virtual.
Legenda:		
Resultado Apurado		
Expectativa de ganho ao ser implantado		

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2. Retornos Quantitativos

O principal retorno quantitativo é a melhor do *turnover* na área de Tecnologias Avançadas de 74% de novembro de 2021 para o índice de 49,6% para o mês de setembro de 2022. Isto é fruto de um consolidado de todas as frentes definidas na fase 1 do plano da companhia de redução do *turnover* que de forma coletiva contribuíram de maneira positiva na melhor do *turnover*, conforme demonstrado na figura 23.

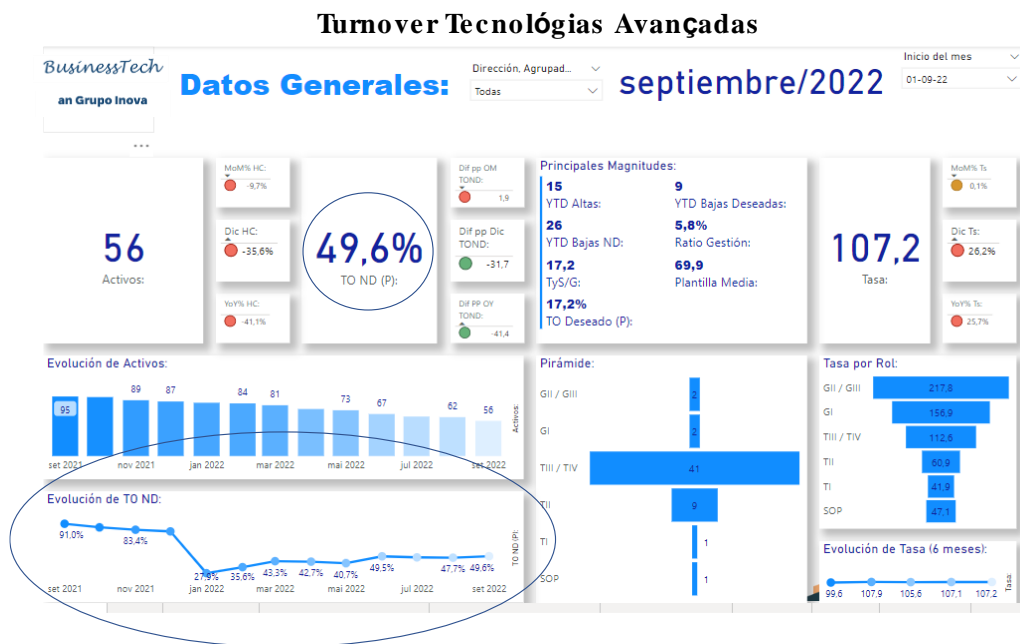


Figura 23 – Turnover da BusinessTech Tecnologías Avanzadas em setembro 2022 (mensal).

Fonte: Departamento de RH da BusinessTech.

A BusinessTech teve como resultado a melhoria do *turnover* de 12 meses de 74%, para uma redução ao nível de 49,6% no primeiro ano (melhoria de cerca de 29 pontos percentuais), devido a execução dos *quick wins* referente à implantação da fase 1 do plano de ação de melhoria do *turnover* da companhia. Identificou-se que a cada 5% de redução do *turnover*, existe uma correlação no aumento de receita em aproximadamente 1% da companhia e 2% na margem. O aumento da receita explica-se devido à melhor velocidade em atender as novas demandas de projetos, uma vez que *turnover* está melhor, mais rapidamente consegue-se disponibilidade de profissionais para início dos projetos.

A melhora na margem é proveniente da retenção do conhecimento tácito e redução do custo de aquisição de um novo recurso profissionais, que em muitos casos tarde-se mais de 5 meses para que um novo profissional atinja o desempenho de um profissional já trabalhando na companhia.

Desta forma, pode-se identificar uma melhora de cerca de 3% percentuais no aumento da receita e 6% na margem (na ordem de R\$ 1 milhão) da unidade de Tecnologías Avanzadas provenientes da melhora dos 29 pontos percentuais do *turnover* com a implantação dos *quick wins*. Este ganho financeiro permitiu a viabilidade financeira da fase 2 do plano de ação, ao qual está neste momento em fase de aprovação na matriz da companhia.

A meta é buscar uma melhoria do *turnover* de geral de tecnologias avanzadas de 49,9%, para o nível de 40% no próximo ano, 30% no ano subsequente e 20% no final do terceiro ano,

ou seja, uma redução de mais 30 pontos percentuais em 3 anos. E conseqüentemente, uma melhora no nível de satisfação dos profissionais e engajamento motivacional. Está previsto também um aumento da receita dos serviços de Tecnologias Avançadas em 1% a cada ano e uma melhora na margem em 5% a cada ano, em um horizonte projetado de 3 anos (não foi considerado o crescimento do mercado e inflação).

Outro ganho quantitativo das iniciativas da fase 1 do plano de ação foi a melhora no índice do GPTW (*Great Place To Work*) de 2021 para o ano 2022. Onde a BusinessTech praticamente evoluiu em todos os quesitos de avaliação da certificação do GPTW de um ano para o outro, conforme está demonstrado na figura 24.

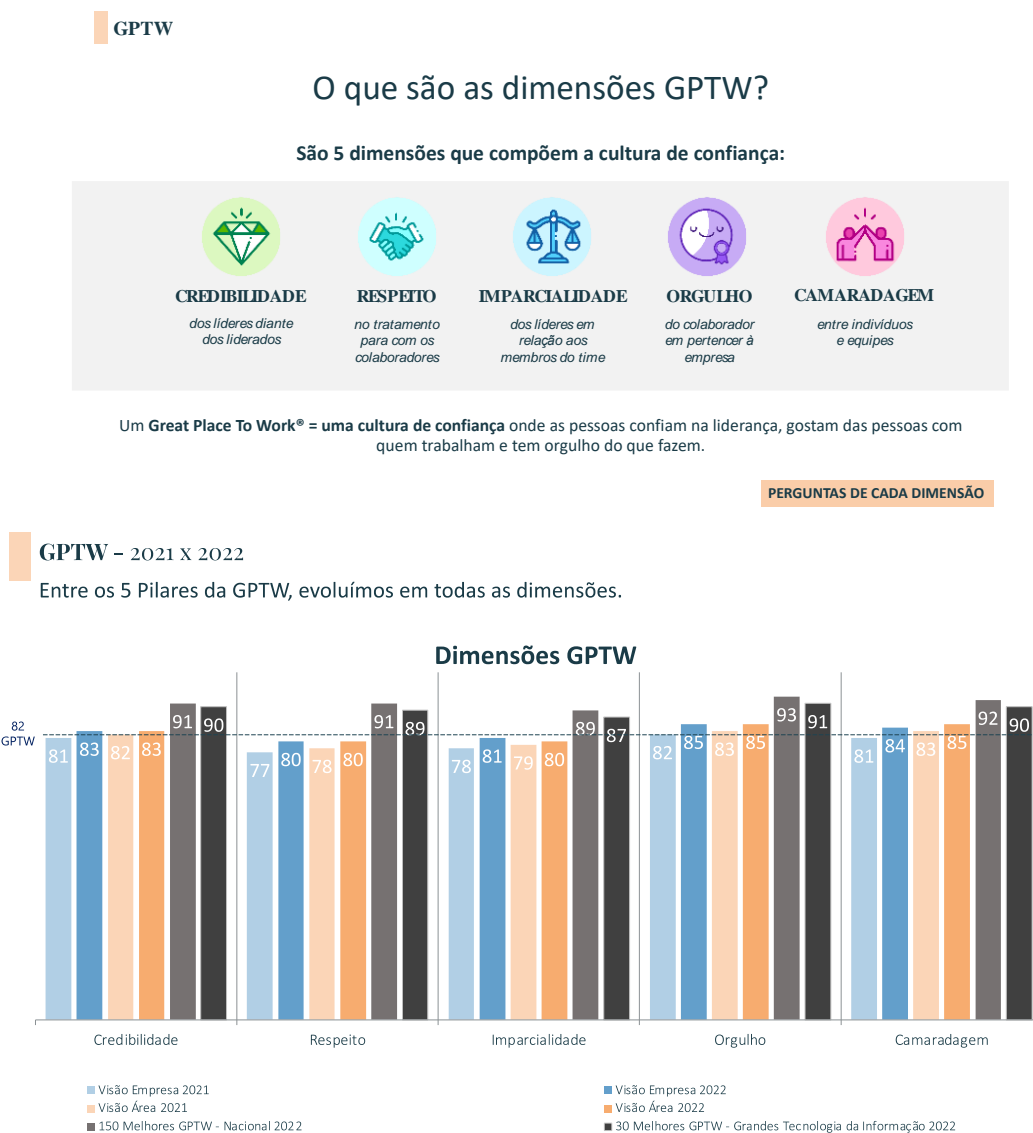


Figura 24 – GPTW – 2021 x 2022 BusinessTech.

Fonte: GPTW (*Great Place To Work*).

Pode-se considerar que nos cinco critérios de avaliação houve uma melhora do ano 2021 para o ano de 2022. Muito desta melhora deve-se às ações implementadas na fase 1 do projeto de melhoria do *turnover* (*quick wins*) e a expectativa é que se tenha uma melhora em 2023 já com os reflexos das ações ainda pendentes de serem aprovadas e implantadas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Ao fim de toda esta pesquisa aplicada fica evidente e comprovada qualitativamente e quantitativamente a importância na tratativa e a valorização dos recursos humanos na companhia, no caso de empresas de tecnologia os profissionais são os processos-chaves do negócio e a gestão dos recursos humanos é fundamental e reflete diretamente nos resultados da firma, o que se permitiu demonstrar o valor agregado, a solução com uma redução no *turnover* como solução da problemática descrita, por meio de redução do *turnover*. Pode-se identificar menor custo em manter um recurso profissional do que ter que ir buscar o novo no mercado, acarretando-se redução de custo com mão de obra, refletida em uma melhora em 3% na receita e 6% de margem da área de Tecnologias Avançadas a cada ano pós-implantação do projeto.

O mesmo aplica-se aos conceitos relacionados às frentes ainda necessárias para atuação que dizem respeito a criação de uma área de inovação, plataforma colaborativa virtual e soluções inovadoras que ainda fazem falta serem implantadas e que melhoram ainda mais os resultados obtidos, além da necessidade de adotar um modelo de governança na gestão dos recursos humanos da BusinessTech, assim com a visualização de necessidade de melhoria no relacionamento de toda sua cadeia de valor, que incluem os clientes, as Universidades, parceiros, concorrentes e mercado de profissionais de tecnologia da informação.

A iniciativa da problemática apresentada foi implantada uma primeira fase denominada de *quick wins*, onde já se identificou grandes resultados e demonstrado aos interessados e envolvidos dentro da BusinessTech, sendo que se aumentou ainda mais a expectativa na aprovação e implantação da fase dois do plano de melhoria do *turnover* da BusinessTech. Esta aprovação já foi endereçada pela atual presidência que evidenciou satisfação nos resultados já obtidos e que gostaria de dar foco total na implantação da fase dois do projeto e conseqüentemente a implantação das mesmas políticas e processos para toda a companhia, não considerando somente os recursos de Tecnologias Avançadas, que é atualmente é uma área estratégica para a companhia no Brasil, ao qual representa cerca de 6% do total de faturamento local. Desta forma, foi solicitado uma análise para que ampliasse o escopo do trabalho para incluir cerca dos 3.000 profissionais de tecnologia da BusinessTech, fazendo com que o percentual de cobertura do faturamento local chegasse em cerca de 50% do total Brasil. E em uma fase futura incluir também a operação de BPO da organização cobrindo assim a totalidade da BusinessTech Brasil.

Como próxima etapa, será iniciado o processo de aprovação interna das iniciativas da fase 2 do projeto e uma revisão do trabalho para que sejam inclusas, também, a análise de todos os perfis de tecnologia que atualmente trabalha na BusinessTech.

Ainda que esta pesquisa aplicada esteja vinculada a uma empresa específica no setor de Tecnologia da Informação, a experiência profissional deste autor corrobora a generalização para as demais empresas desse setor empresarial.

REFERÊNCIAS

- Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais [BRASSCOM] (2021) *Demanda de Talentos em TIC e Estratégia Σ TCEM* Recuperado em 7 de outubro de 2022 de <https://brasscom.org.br/pdfs/demanda-de-talentos-em-tic-e-estrategia-tcem/>.
- BINANCE (2021) Como a Binance NFT Está Construindo o Metaverso Nº 1 para Jogos. Recuperado em 12/março/2022 de: <https://www.binance.com/pt-BR/blog/nft/como-a-binance-nft-est%C3%A1-construindo-o-metaverso-n%C2%BA-1-para-jogos-421499824684903113>
- Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN] *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022 Volume 2: Investimentos em tecnologia*. Recuperado em 20 de outubro de 2022 de <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-2022-vol-2.pdf>.
- Hennink, M. (2014). *Focus group discussions*. New York: Oxford University.
- Herman, R. (2005). HR Managers as Employee-Retention Specialists. *Employment Relations Today*, 32(2), pp. 1-7.
- Hongal, P. & Kinange, U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance: An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(1), pp. 64-71.
- Ivanović, T., & Ivančević, S. (2019). Turnover Intentions and Job Hopping among Millennials in Serbia. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), pp. 53-62.
- JPMorgan (2022) Opportunities in the Metaverse. Recuperado em 12/fev/2023 de: <https://www.jpmorgan.com/content/dam/jpm/treasury-services/documents/opportunities-in-the-metaverse.pdf>
- Piedade, F.M.E. *Estratégias de retenção de talento para uma startup do setor de tecnologia de informação* (2021) — Trabalho Final de Mestrado – Lisbon School of Economics & Management. Recuperado em 10/outubro/2022 de: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/22786/1/DM-FMEP-2021.pdf>
- Salomão, M. (2021) *Apagão na área de TI: sobram vagas, mas falta mão de obra*. Recuperado em 12 de setembro de 2022 de <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2021/05/4926392-apagao-na-area-de-ti-sobram-vagas-mas-falta-mao-de-obra.html>.
- Silva, V.B. (2019) *A Gestão do Conhecimento Tácito como Diferencial para as Organizações: Um Estudo em uma Startup Mineira Monografia de Programa de Extensão*. Universidade Federal de Minas Gerais Escola de Ciência da Informação.
- Silveira, I. (2021) Mark Zuckerberg no Metaverso: conheça o plano ambicioso do CEO do Facebook. Recuperado em 22/março/2023 de <https://olhardigital.com.br/2021/07/22/internet-e-redes-sociais/mark-zuckerberg-metaverso-conheca-o-plano-ambicioso-do-ceo-do-facebook/>.

Veloso, F., Botelho, A.J., Tschang, T., Amsden, A. (2003) *Slicing the KnowledgeBased Economy in Brazil, China and Índia: A Tale of 3 Software Industries*. Recuperado em 9 de setembro de 2022. https://www.researchgate.net/publication/200465460_Slicing_the_knowledge-based_economy_in_Brazil_China_and_India_a_tale_of_3_software_industries.

APÊNDICE A

Tabela 7 – Pesquisa Qualitativa 1 de 3 – Entrevistas Interna.

Questionário - Qualitativo Interno	Entrevistados	
	Diretor RH Latam (FF)	Diretor de Serviços Financeiros (CS)
1) Qual o seu atual nível de Turnover e custo de atração de talento?	Tentou-se buscar profissionais na Argentina e outros países da América Latina e os preços estão maiores que as tarifas brasileiras. Acredita que é viável a inclusão de profissionais de outras disciplinas, tais como: matemáticos, físicos, Engenheiros, e outros	A tem um turnover médio de mercado Tecnologias Avançadas na Espanha TTAA, esta mais estruturada, mas no Brasil começou-se a ser melhor estruturado somente recentemente (era uma área sem os profissionais adequados e com um turnover muito alto) Para se ter uma operação rodando (a "roda girando") tem que ter um certo volume poder ter uma melhor gestão no negócio O Turnover está muito alto e aquecido, e esta desafiador ser atrativos no meio da pandemia e ou pós pandemia,
2) Qual o impacto de maneira negativa no resultado da empresa e de que forma?	O Custo do turnover pode ser considerado, como a perda da receita de um recurso que não foi alocado em um projeto, que em média pode ser representado por R\$15Mil por mês, levando em consideração que a Business Tech tem cerca de 4.000 profissionais de TI e o número de turnover deveria ser em torno de 20% e está em 36%, temos um acréscimo de 16%, ou seja, 15.000X4.000*0,16= R\$9.600.000 mensal. Todos os fornecedores estão com um nível alto de turnover, devido uma oferta maior que demanda, existe uma perda operacional adicional de que quanto um recurso entra demora cerca de um mês para realmente ficar produtivo.	A Empresa Brasileira tem uma realidade diferente da Espanha, e o mercado brasileiro é mais competitivo e com muitos novos entrantes, com necessidades de formação constante, você treina e o mercado rouba esta recurso ao qual você investiu, e desta forma perdesse o conhecimento específico e também deixa o cliente frustrado O mercado está mais aquecido para o recursos mais seniores, e está muito difícil reter este tipo de profissionais Esta sendo feito algumas iniciativas de um trabalho de gerar um sentimento de pertencimento em que as pessoas estão trabalhando na Business Tech, tentando fazer com que eles fiquem mais satisfeitos trabalhando dentro da empresa Uma iniciativa de criar o reconhecimento e trabalhar com os profissionais em conjunto Um Custo muito alto quanto perde e depois além de perder este profissional, perdesse os outros recursos mais juniores que no final convidam também para trabalhar no novo empregador Risco enorme & Custo muito alto e a forma é criar um sentimento de pertencimento, exemplos como Papo Reto (conversa com Eduardo Presidente), Café da manhã com executivos, Papo Aberto (um canal aberto)
3) Qual a dificuldade em atrair novos talentos em tecnologias avançadas?	Não existe uma dificuldade, o problema está em que não existe o recurso disponível atualmente. Existe uma inflação salarial atualmente O mercado tem um oferta maior que a atual demanda A velocidade de tentar formar o recurso, não se justifica uma vez que que ele está saindo da empresa muito rapidamente, não dando tempo que justificar o investimento na formação	Quem quer trabalhar com TTAA, tem uma necessidade de seguir em crescimento em novas tecnologias e não adianta deixar este recursos estagnado em uma só tecnologia, tem que estar sempre oferecendo novas capacitações e desafios Por exemplo Salesforce, tecnologia na moda, ou seja, vem outra e ele está já indo atrás de novas certificações O Segredo é estar próximo da carreira e do recurso, treinar constantemente, deixar e dar oportunidade de viagens profissionais, e proporcionar e dar visibilidade de crescimento de carreira, gerar sempre coisas novas, criar uma empresa que facilite o processo que seja flexível que seja dinâmica, próxima do profissional e que proporcione o profissional estar próximo do mercado
4) Quais as iniciativas atuais para fomentar a formação de profissionais ou transição de carreiras?	Uma iniciativa recente é de formação de 100 pessoas juniores (início de carreiras), vindo de faculdades (estudantes) para a formação em Tecnologias Avançadas, a expectativa é que iremos reter cerca de 20% dos melhores desta turma. Outra iniciativa é a formação de 30 pessoas, para o processo de transição da uma carreira atual de TI para a formação de recursos para Tecnologias avançadas. Você pode exigir um termo de permanência na empresa por um período devido o investimento que a empresa está fazendo na formação e capacitação do recurso.	O Crescimento dentro da empresa de TI é um ponto forte a ser considerado pelos profissionais de TI e ele não vê que a empresa pode dar carreira para ele Quando tem um recurso de outra área da , que vem para TI, ele se identifica mais com a e gera um maior sentimento de pertencimento se sente identificado, e tem um valor maior do que quando vem do um profissional que vem do mercado E quando a empresa apoia faz toda a diferença, por isto é importante fazer mais divulgação, poder mandar mais profissionais ao exterior, gera notícia positiva para o restante da equipe (cadeia positiva de carreira), o mesmo no processo de transição de tecnologia, dar oportunidades de mudança de carreira gera uma imagem positiva para o restante dos profissionais da empresa, melhorando o turnover e a retenção Se conseguíssemos dar uma atenção maior ao profissional teríamos um melhor resultado de retenção
5) Existem iniciativas de busca de profissionais de outros mercados ou áreas que poderiam atender esta escassez de profissionais?	Tentou-se buscar profissionais na Argentina e outros países da América Latina e os preços estão maiores que as tarifas brasileiras. Acredita que é viável a inclusão de profissionais de outras disciplinas, tais como: matemáticos, físicos, Engenheiros, e outros	A Business Tech tem de 3.500 a 9.000 como salário médio de um desenvolvedor e este valor de salário pode alterar de 3.500 para 9.000 muito rapidamente dificultando a retenção do profissional Há necessidade de ter investimento na base da pirâmide Quando acaba um projeto, é muito complexo já ter uma nova alocação dos recursos, por isto existe uma área da UGTR (Unidade de Gestão de Todos Recursos), que recebe estes recursos e mantem por 30 dias para que sejam realocados e isto impacta em custo As pessoas hoje em dia, nascem com o micro na mão, já nascem sabendo operar e mexer com computador, sendo que sim é muito viável aproveitar pessoas de outras verticais, cursos e formações para a capacitação em Tecnologia (pro exemplo adm., direito, economia e etc.) Relação do pré requisito para abrir muito mais oportunidades em TI uma formação muito sofisticada e complicado, é simples Os salários estão inflacionados e fora da realidade, chegando em muitos casos em uma disputa financeiras entre as empresas pelo profissional Ruim pra todos, os clientes não vão conseguir pagar esta conta, e mais cedo ou mais tarde haverá uma ruptura do mercado A empresa precisa ser ágil, acompanhar o ambiente de trabalho para tentar recompensar esta carência
Outros temas relevantes		Recapitulando Carência de recursos Perda e custo muito alto com esta perda Buscar recursos fora da área de tecnologia Salários inflacionados

Fonte: Entrevista com executivos da BusinessTech produzido pelo autor.

Tabela 8 – Pesquisa Qualitativa 2 de 3 – Entrevistas Interna.

Questionário - Qualitativo Interno	Entrevistados	
	Diretor de Tecnologias Avançadas (ML)	Diretora RH (RL)
1) Qual o seu atual nível de Turnover e custo de atração de talento?	Turnover Geral de 50%, e um turnover de 70% para os recursos de até um ano de casa	A Renata ficou de enviar os números de Turnover da Tecnologias Avançadas turnover, cresceu este ano (21), principalmente em hot skill, o turnover da está projetado em 58,6%, não desejado no primeiro ano esta projetado para 79% (contra 39% do ano passado) e o não desejável em geral projeto 55, contra o ano passado de 33%, e depois ela detalha este turnover por roll de carreiras desde de juniores até gerentes Os profissionais Sênior são os mais abordados, seguidos pelo Pleno, isto acaba tendo um custo maior de hunting e um custo de atraso em projetos, ou horas extras e custo de aprendizado dos novos entrantes que impactam o projeto
2) Qual o impacto de maneira negativa no resultado da empresa e de que forma?	Existe uma perda devido ao alto nível de turnover , que se refere ao custo de oportunidade de deixar de ter o serviço prestado junto ao cliente Voltar a contratar e capacitar um novo recurso toma muito tempo . Perde-se muito com a insatisfação do cliente, cada vez que perde-se um recurso de um projeto, gera uma frustração por parte do cliente	Impacto negativo, curva de aprendizagem, maturidade de projeto , a questão de clima, muita gente saindo causa uma má impressão para a equipe que fica, o tempo médio de repor uma vaga , impactos no desenvolvimento das atividades, que pode ter com o atraso de um projeto Ela tem os dados de os motivos de saída dos recursos por meio de entrevista, os principais motivos das saídas, oportunidade de carreira maior parte, trabalho interessante em outro local e salário e remuneração A empresa esta fazendo um esforço de retenção, tem uma inflação no mercado de modo geral, muitos plenos estão saindo para virar sêniores, ainda não estão preparados, mas principalmente por conta da falta de recursos, Outros colegas de RHs, dizem que estão super. valorizando os recursos , que nem tem a maturidade, mas são contratados como sêniores, por conta da falta dos recursos, virando uma bolha, que fica insustentável Por exemplo fizemos uma retenção a três meses a traz para que ele ficasse na empresa e agora e profissional vem novamente pedir o desligamento, com uma nova carta oferta inda melhor, o mercado esta muito prostituído , quem garante que o iremos fazer a retenção novamente e ele virá brevemente novamente pedir o desligamento de novo, com uma carta ainda melhor Foi tentado tb a importação do serviço, mas os preços estão muito altos, e alguns profissionais agora estão trabalhando lá pra fora e ganhando em euro ou dólar
3) Qual a dificuldade em atrair novos talentos em tecnologias avançadas?	Talentos escassos, Tecnologia mais Premium, tais como, Salesforce, Inteligência Artificial, Big Data, A demanda é muito maior que a oferta, ocasionando em uma inflação salarial O Preço oferecido para o cliente, não encaixa com o custo do salário de contratação, fazendo com que a margem seja impactada negativamente	Para TTAA existem dois desafios o de formar para o crescimento e para atrair , depende muito do projeto, ser disruptivos, a historia que os recursos vão construir em suas carreiras e tb olham o pacote de remuneração total (salário + benefícios), tanto que estão revisitando o tema e tentando melhor os atuais pacotes de benefícios da empresa, olham tb a oportunidade de fazer novos cursos, certificações, novos projetos A importação dos serviços, pode aumentar em média uns 30% os custos dos salários, e a exportação de nossos serviços tb aumentou, estamos contratando serviços para atender lá fora
4) Quais as iniciativas atuais para fomentar a formação de profissionais ou transição de carreiras?	Existem iniciativas em vários níveis Juniors: parcerias com universidades, bootcamps, até antes mesmo de os recursos se formarem , oferecemos treinamentos gratuitos para no final do treinamento contratarmos os melhores sêniores e Plenos: Programa de apoio , com incentivos nas certificações em tecnologias avançadas dos profissionais atuais	Hoje está trabalhando muito a mobilidade e transição interna, para TTAA estão trabalhando o resklling e recapacitar em novas tecnologias e fazer esta migração é uma maneira de reter e formar pessoas mais seniores , sem ter que buscar no mercado Um programa de início de carreira (jovens profissionais) e o de transição de carreiras O Desafio é formar a base e aumenta a base da pirâmide , fazer o resklling, para atrair levar o tema do projeto e motivar no que ele estará atuando e o exercício de revisar os benefícios
5) Existem iniciativas de busca de profissionais de outros mercados ou áreas que poderiam atender esta escassez de profissionais?	Não existe um programa específico para o tema Mas algumas demandas de recursos de TTAA, não exigem que o recurso seja formado ou capacitado em TI , desta forma, ele acredita que pé possível sim absorver recursos de outras formações de disciplinas diferentes, desde que, os recursos façam os treinamentos e as certificações Existe uma inflação salarial (ele não acredita que um acordo entre as empresas, poderia fazer com que o salários parem de crescer)	Quando fala de profissionais de 2o. grau, a escolaridade é importante tem que provar as comprovações de escolaridade de 3o. Grau ou estar cursando Outas áreas , tem duas iniciativas, contratar pessoas com mais de 50 anos (piloto) de junho pra cá e teve uma repercussão de mercado muito boa, e tem tido feedbacks muito positivos dos gestores, esta troca de geração e maturidade nos projetos, vai trazer uma diversidade positiva, entra com um salario iniciante e teve uma adesão muito alta, tiveram mais de 700 inscritos no programa só em João Pessoa e em São Paulo tb foi alta a demanda O Programa de jovem aprendiz é para todas as áreas da empresa , mas acredita que tem que ter um programa maior e mais estruturado Ela acha que o mercado está inflacionando, tanto em valores, como uma visão distorcida no mercado, o mercado pega um pleno e paga por um sênior e antecipa algumas coisas sem mesmo ter todas as competências validadas
Outros temas relevantes	O Governo deveria ter um papel mais ativo no tema com Políticas Governamentais Formar e fomentar formação técnica da população Não é necessário uma faculdade, e sim poderia ser uma formação técnica profissional de tecnologia de Informação Não existe nenhum agência reguladora do mercado de tecnologia, ocorre o livre mercado (auto regulável)	Ela concorda que com a mesma similaridade, é muitas vezes mais caro conquistar / atrair um novo talento do que manter / fazer a retenção deste talento

Fonte: Entrevista com executivos da BusinessTech produzido pelo autor.

Tabela 9 – Pesquisa Qualitativa 3 de 3 – Entrevistas Interna.

Questionário - Qualitativo Interno	Entrevistados		
	Presidente Grupo Inova (EA)	Síntese dos conteúdos	Essência dos conteúdos dos depoimentos
1) Qual o seu atual nível de Turnover e custo de atração de talento?	Anteriormente a pandemia o ambiente de trabalho era muito importante, já agora não é tão relevante, a pandemia mudou isto Dependendo do analista de dados, um recurso pode ganhar de 5 a 10 mil, em um curto espaço de tempo e para um processo de retenção, isto fica muito complicado Outro ponto é o sentimento de propósito da empresa, sistemas ambientais, ESG (enviroment Social Governant) pode motivar um profissional a ficar ou ir para determinada empresa A empresas precisam conseguir produzir um sentimento de propósito - Empresa inclusiva, ex natura, que possui mulheres no quadro executivo e outras	Elevado Turnover Mercado Aquecido Pandemia / Ambiente de trabalho Senso de Pertencimento/ Propósito Primeiro Ano	
2) Qual o impacto de maneira negativa no resultado da empresa e de que forma?	Impacto alto (não tem um número específico que quantifique) A saída de um recurso, faz com que se perda o histórico e um ativo do conhecimento importante da empresa , por exemplo, no caso do BPO leva-se 3 meses para preparar um recurso, no caso de um arquiteto pode demorar mais ainda, por exemplo certificações de RPA (Blueprints, Automation e Ipth) leva em torno de 4 a 6 meses sem a pessoa produzir, ocasionando em um investimento alto neste profissional durante este período improdutivo e ainda há o risco de no final de pedir pra sair da empresa , e comenta que o mesmo ocorre com a IBM, Accenture e Everis, seus principais concorrentes Outro ponto, é o tema do MDC (Modelo de Custo) é a planificação do custo de um projeto, que fundamentalmente o principal componente é o custo de profissionais, existe um risco que um projeto de 2 anos, se provisionar um custo dos profissionais que se durante os anos deste projeto, aumentar muito, poderá impactar diretamente na rentabilidade negativa deste projeto Existe uma inflação bem alta no valor dos salários dos profissionais de mercado	Perda de Oportunidades de Prestação de Serviço / Resultado Comprometimento da Imagem no cliente e dentro do Grupo Aumento do Risco na Operação Perda do Conhecimento Tácito Alto custo de formação de profissionais	Elevado turnover com o mercado Nacional e Internacional e aquecido Perdas na prestação dos serviços (receita + imagem + margem) Transformação do ambiente de trabalho devido a Pandemia , perda do senso de pertencimento Pouca Gestão na Carreira dos Profissionais de TI Perda do conhecimento tácito e alto custo de formação , com alto risco para o primeiro ano .
3) Qual a dificuldade em atrair novos talentos em tecnologias avançadas?	Varias razoes: a) escassez de mão de obra, houve uma ênfase muito grande em formação de ciências sociais, humanas, como economia e em contrapartida existe um crescimento por recursos de tecnologia com o advento da Industria 4.0 da transformação digital (recomendou um livro), e existe uma demanda muito forte no perfil de cientistas de dados b) Nível de capacitação necessária é muito rasa e não atende a demanda necessária, e a demanda necessita democratizar ao acesso ao ensino c) A Pandemia mudou o modelo de contratação de trabalho , demanda de mais profissionais e a questão do termino das fronteiras geográficas , com isto elimina custos de mudança de país como por exemplo, visto, custos de viagens, e outros, sendo mais os recursos podem trabalhar desde para o exterior facilmente .	Falta do recurso humano no mercado (oferta de vagas maior que os recursos existentes no mercado - Indústria 4.0) e aumento da prestação de serviços fora do Brasil Inflação salarial Pouca gestão na carreira do profissional, com pacote de remuneração pouco atrativo (salário + benefícios) Maioria dos profissionais no Brasil formados em Ciência Social A Pandemia mudou o modelo de contratação	
4) Quais as iniciativas atuais para fomentar a formação de profissionais ou transição de carreiras?	Os jovens não estão escolhendo ou vislumbrando um caminho de carreira corretamente, falta clareza no mercado de TI e na firma para dar esta visão de carreira de TI , pois existem muitas possibilidade e caminhos mas não é simples de entender no primeiro momento Falta também a empresa mostrar o caminho da carreira de TI onde poderia apresentar a Indústria , sua relevância e o que o seu papel pode representar para a indústria e suas oportunidades Só o treinamento não é suficiente , tem que mostrar também sua possível jornada profissional e carreira, vender bem este tema A escassez não é da e sim de toda a indústria isto não é por falta de cursos , que inclusive são gratuitos e estão disponíveis de maneira virtual Os recursos levam em conta: Motivadores da Empresa Engajamento Qualidade de Vida Exposição de carreira e oportunidade de crescimento Não é só formação	Formação de estudantes de faculdades Bootcamps Programa de apoio a certificação de profissionais Promover a transição de carreira de profissionais Seniores de outras áreas de TI para o segmento de TTAA Realização do Reskilling para capacitação em TTAA	
5) Existem iniciativas de busca de profissionais de outros mercados ou áreas que poderiam atender esta escassez de profissionais?	Hoje não existe esta realidade de que não se pode ser formado em corte e costura e não pode trabalhar em TI , pelo contrário todos e qualquer formado, pode e consegue trabalhar com TI Recomendou o texto do Presidente da Accenture Espanha	Tentou-se buscar profissionais na Argentina e América Latina Contratar pessoas com mais de 50 anos Programa Jovem Aprendiz	
Outros temas relevantes	Não existe solução simples para problemas complicados		

Fonte: Entrevista com executivos da BusinessTech produzido pelo autor.

APÊNDICE B

Tabela 10 – Aprofundamento da Pesquisa – segunda fase Qualitativa de Mercado.

Perguntas Formuladas	Entrevistados			
	Concorrente 1 - Empresa Multinacional Ibero Americana	Concorrente 2 - Multinacional	Concorrente Local de grande porte	Concorrente Local de pequeno porte
1) Você possui dificuldade em encontrar empresas prestadoras de serviços de tecnologia que atendam suas necessidades de imediato?	Escassez por falta mesmo de recursos e é uma realidade do mercado, é fato real, ele está a 5 anos tentando repor todas as vagas e não consegue Motivos do Turnover, Workbalance life, Instituições de classe não tem só empresa que capacita não, ele vê um apoio de classe	A Cada dia está cada vez mais difícil angariar recursos e promover as suas devidas retenções, e quanto mais novos menos fides são as suas empresas que trabalham	Hoje o tema de Gestão de Recursos Humanos é foco na empresa uma vez que esta sendo muito desafiador encontrar e reter os profissionais	O mercado está muito inflacionando dificultando muito o processo todo de Gestão de Recursos Humanos, tornando-o muito custoso e promovendo margens muito agressivas e canibalizadas.
2) Existem evidências de que a demanda está mais alta que a oferta?	Com o aumento da Pandemia, o home office, condições hoj e no futura será um beneficio, a dificuldade que estão tendo agora é a votla, com modelos de salas de reuniões híbridas / mista meio físicas e meio virtuais o banco precisa se adaptar melhor a este cenários Há a necessidade da transformação dos espaços de trabalhos O Governo: Falta iniciativa, e a justificativa não pode ser que o governo nao tem dinheiro, isto não é verdade, falta alocar de maneira melhor o investimento que tem Capaciparta sociedade, AWS educate, promover a transição de carreiras e outras	Nossa empresa efetua pesquisas anuais de satisfação e avaliação de demanda dos recursos e a cada ano o estudo vem mostrando que a Demanda esta sempre maior que a oferta	Sim, atualmente a demanda se encontra muito maior que no passado, hoje nosso índices de turnover se encontram em patamares muito altos	Segundo o estudo da Brasscom recentemente publicado, vimos que a demanda por recursos está cada vez maior que a oferta e em nossa operações estamos vivenciado o tema
3) Como você vê a flexibilização do Modelo Híbrido entre Homeoffice e trabalhar em escritório? Isto gera impacto positivo?	O Modelo Flex vem ajudando muito no processo de engajamento e encontrar recursos em localidades mais distantes, mas ao mesmo tempo os recursos cada vez mais exigem ou solicitam a possibilidade do trabalho remoto	Nossa organização já trabalhava de maneira remota a muito tempo e o modelo híbrido veio para ficar, todas as nossas operações permitem o modelo de trabalho Homeoffice e os profissionais gostam e pedem este modelo.	Estamos cada vez mais adotando o modelo de trabalho Home e revisando todos os nossos processo de RH a fim de estarmos alinhados o quanto antes ao novo modelo de trabalho	O modelo Híbrido veio para ficar, hoje temos muita dificuldade de contratar profissionais de TI que não seja no modelo Híbrido ou Homeoffice.
4) Quais suas melhores práticas para retenção e atração dos seus talentos na área de Tecnologia	Temos diversos programas voltados para gestão e retenção de nossos recursos, que vão desde bonificação adicional para certificações que nosso profissionais venham a conquistar, programa de benefícios flexíveis, em alguns casos dispensa da parte da tarde da sexta entre outras	Temos um programa de gestão de RH cooperativo que engloba várias programas de incentivos incluindo	Cada vez mais esta desafiador promover a retenção dos profissionais mas estamos revisando nossos processos de avaliação e remuneração a fim de buscarmos novos modelos atrativos	Atualmente somos muito focados nos desempenho e remuneração, e isto vem sendo difícil de lidar em uma situação de um mercado inflacionado
5) Qual seria uma ideia inovadora para se buscar a solucao dessa escassez de mao de obra de profissionais especializados de forma eficaz?	Trabalhamos com empresas parceiras que nos ajudam no processo de capacitações e atração de talentos, conjuntamente com programas associados com universidades e parceiros de classe buscando garantir que estamos buscando os melhores recursos do mercado	Trabalhamos com empresas Startups parceiras e promovemos eventos e Rackthons a fim de angariarmos novos talentos e focamos em manter nossa imagem de empresa de vanguarda e invodora e buscamos que se identifica com nosso perfil	Nosso grande diferencial é nosso Plano de Carreira e possibilidade de crescimento	Estamos promovendo encontrados e apresentações em universidades a fim de buscar talentos

Fonte: Entrevista com concorrentes da BusinessTech produzido pelo autor.

Tabela 11 – Aprofundamento da Pesquisa – segunda fase Qualitativa de Mercado.

Perguntas Formuladas	Entrevistados			
	Banco Privado Líder de Mercado (Superintendente & Prof. GG)	Banco Privado Multinacional (Superintendente AS)	Banco Privado em os 3 do mercado (Superintendente de TI)	Corretora Privada Líder de Mercado (Gerente de TI)
1) Você possui dificuldade em encontrar empresas prestadoras de serviços de tecnologia que atendam suas necessidades de imediato?	<p>Escassez por falta mesmo de recursos e é uma realidade do mercado, e não tem, ele está a 3 anos tentando repor todas as vagas e não consegue</p> <p>Motivos do Turnover, Workbalance life,</p> <p>Instituições de classe não tem só empresa que capacita não, ele vê um apoio de classe e alguns delivery center ao redor do Brasil, Cidades grandes desde do Sul até o Sudeste</p> <p>Parcerias com faculdades, chegou a tentar e cativar recursos do ensino médio, mas nao com muito sucesso</p> <p>Fator Externo, o mundo tb está carente de recursos e nossos preços estão competitivos fazendo, principalmente depois pandemia, que se exporte muito de nosso profissionais, causando ainda mais escassez para o mercado local</p> <p>Porém o mais expressivo mesmo é aquecimento do mercado local</p> <p>Ele acha que o 3o. grau é uma capacidade melhor e necessária falta cultura do desenvolvimento em tecnologia técnica</p> <p>Na grande maioria os Tops performance não são certificados</p> <p>A certificação nao é fundamental para o desempenho do profissional</p> <p>Eles estão tendo que lidar com o tipo e não estão mandando pessoas ruins embora ou desligadas por que nao tem outras para repor</p> <p>Formação técnico colégio / STEM Pesquisa, que mostra que o Brasil comparado com o Mundo possui uma quantidade muito baixa na formação de profissionais de tecnologia</p>	<p>Está cada vez mais desafiador encontrar recursos de tecnologia, nem mesmo nossos parceiros tecnológicos conseguem encontrar ou disponibilizar este recursos de acordo com nossas necessidades</p>	<p>Temos um processo de formação de recursos muito importante e eficiente, que tenta suprir a alta demanda atual por profissionais, que precisam ser cada vez mais especializados e certificados. Está muito complexo encontrar profissionais qualificados no mercado de tecnologia</p>	<p>Graças aos nossos programas de Inovação e capacitação estamos conseguindo suprir nossas necessidades de profissionais de TI, porém temos muita dificuldade em promover a retenção destes profissionais, o que acaba acarretando em uma operação muito custosa e inflacionando o mercado de profissionais de TI.</p>
2) Existem evidências de que a demanda está mais alta que a oferta?	<p>Com o aumento da Pandemia, o home office, condições hoje e no futuro será um benefício, a dificuldade que estão tendo agora é a volta, com modelos de salas de reuniões híbridas / mista meio físicas e meio virtuais o banco precisa se adaptar melhor a este cenário</p> <p>Há a necessidade da transformação dos espaços de trabalhos</p> <p>O Governo:</p> <p>Eles estão tendo que lidar com o tipo e não estão mandando pessoas ruins embora ou desligadas por que nao tem outras para repor</p> <p>Formação técnico colégio / STEM Pesquisa, que mostra que o Brasil comparado com o Mundo possui uma quantidade muito baixa na formação de profissionais de tecnologia</p>	<p>Com certeza, hoje em dia um profissional de TI qualificado, habilitado e com senioridade possui empregabilidade garantida</p>	<p>Coorporativamente estamos cada vez mais aumentando nosso quadro de profissionais de TI, uma vez que a TI esta mais e mais relevando para o nosso negócio, e este crescimento gera uma demanda muito alta por profissionais de TI</p>	<p>Estamos em um crescimento contínuo e tanto nas áreas de negócio como tecnologia estamos aumentando nosso quadro de profissionais, porém a velocidade de crescimento do quadro de profissionais de TI é exponencial e nos asusta pensar que haverá todos os recursos necessários para a atual demanda nossa.</p>
3) Como você vê a flexibilização do Modelo Híbrido entre Homeoffice e trabalhar em escritório? Isto gera impacto positivo?	<p>Atualmente para a área de TI já temos adotado o modelo de Homeoffice e tem sido muito elogiado e bem visto pelos profissionais de TI</p>	<p>Atualmente temos um modelo Híbrido para os profissionais de TI, mas pesquisas internas mostram que o desejo dos profissionais é que fossemos um modelo full Homeoffice, porém somos uma empresa muito pessoa e o tema da presença é muito importante, tanto que o Banco seja presencial</p>	<p>Temos para o time de TI bastante flexibilização no que se refere ao Homeoffice e a cada dia mais e mais os profissionais nos pedem este modelo de trabalho</p>	<p>Desde de nossa criação já finhamos como política nosso modelo de trabalho remoto e com a advento da pandemia isto se intensificou e hoje somos muito orientados ao trabalho remoto para toda a organização</p>
4) Quais suas melhores práticas para retenção e atração dos seus talentos na área de Tecnologia	<p>Temos diversos modelos e programas de incentivos e retenção de nossos profissionais que vão desde do GreatPlace to Work até planos de incentivos por produção</p>	<p>Atualmente criamos uma nova empresa de TI - First e todos os processos de gestão de RH estão sendo revisados e focados no processo de retenção de nossos talentos, que vão desde planos de incentivos até eventos, reconhecimentos e gestão proxima</p>	<p>Possimos um Plano de Carreira muito focado e sério que permitem o crescimento de nossos profissionais promovendo carreira a todos, isto é nosso grande diferencial</p>	<p>Acreditamos que o ambiente de trabalho é muito importante para nossos profissionais e valorizamos isto, além de suas carreiras, então desde de nossa criação somos muito preocupados e nos policiamos a fim que garantir que todos possam e tenham possibilidade de crescimento profissional</p>
5) Qual seria uma ideia inovadora para se buscar a solução dessa escassez de mão de obra de profissionais especializados de forma eficaz?	<p>Temos promovidos muito eventos e treinamentos de capacitação de profissionais, oferecemos treinamentos gratuitos para determinados tipos de tecnologia e a fim de buscarmos os melhores talentos para nossa organização</p>	<p>Criamos programas específicos e inclusivos para todos da sociedade a fim de promover e disponibilizar a oportunidade de TI para toda a sociedade, temos programas com a CODE Girls um programa para mulheres, assim como para pessoas com deficiências entre outros programas e muitas mas muita capacitação</p>	<p>Nosso grande diferencial é nosso Plano de Carreira e possibilidade de crescimento</p>	<p>Trabalhamos com empresas Startups parceiras e promovemos eventos e Rackthons a fim de angariarmos novos talentos e focamos em manter nossa imagem de empresa de vanguarda e inovadora e buscamos que se identifica com nosso perfil</p>

Fonte: Entrevista com clientes da BusinessTech produzido pelo autor.

ANEXO A

Entrevista de saída - 2021					
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Estrutura física de trabalho (cadeiras, refeitório, armário etc)	37,8%	55,6%	4,4%	0,0%	2,2%
Temperatura do local de trabalho	37,8%	44,4%	15,6%	2,2%	0,0%
Equipamento de trabalho (computador, telefone, etc)	35,6%	33,3%	24,4%	4,4%	2,2%
Agilidade com que recebeu os recursos para suas atividades	53,3%	33,3%	6,7%	6,7%	0,0%
Gostava das atividades que desenvolvia	35,6%	51,1%	11,1%	2,2%	0,0%
Tinha claro as metas e resultados que eram esperados de você	35,6%	40,0%	13,3%	8,9%	2,2%
Tinha claro o que precisava desenvolver para ser promovido?	26,7%	24,4%	31,1%	6,7%	11,1%
As informações eram fornecidas por todos de forma transparente	33,3%	37,8%	20,0%	4,4%	4,4%
Respeito entre colegas de trabalho	82,2%	17,8%	0,0%	0,0%	0,0%
As opiniões de todos os colaboradores eram ouvidas?	53,3%	42,2%	4,4%	0,0%	0,0%
Definição sobre funções e responsabilidades do grupo de trabalho	44,4%	46,7%	4,4%	2,2%	2,2%
Motivação da equipe de trabalho	53,3%	35,6%	8,9%	2,2%	0,0%
Recepção no primeiro dia de trabalho	51,1%	26,7%	17,8%	4,4%	0,0%
Estímulo para desenvolvimento de seu potencial	37,8%	40,0%	20,0%	0,0%	2,2%
Orientação sobre as tarefas que deveriam ser executadas	44,4%	35,6%	17,8%	0,0%	2,2%
Tratamento com igualdade, justiça e respeito	53,3%	33,3%	11,1%	2,2%	0,0%
Definia bem as funções e responsabilidades de todos na equipe	35,6%	42,2%	17,8%	2,2%	2,2%
Feedback Recebido	31,1%	37,8%	24,4%	4,4%	2,2%

Figura 25 – Detalhamento sobre Relatório Gerencial – Principais Motivos das Saídas dos profissionais da BusinessTech TA de fevereiro a agosto de 2021.

Fonte: Departamento de RH da BusinessTech

Entrevista de saída		- 2021				
	Otimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	
Como avalia os canais de comunicação	33,3%	51,1%	11,1%	2,2%	2,2%	
Como avalia a IndraWeb	35,6%	40,0%	15,6%	4,4%	4,4%	
Pontualidade na entrega dos benefícios	62,2%	26,7%	8,9%	2,2%	0,0%	
Pontualidade do pagamento Salário	80,0%	13,3%	6,7%	0,0%	0,0%	
Salário compatível com as funções exercidas	33,3%	33,3%	17,8%	11,1%	4,4%	
Compatibilidade de benefícios com os oferecidos pelo mercado	20,0%	22,2%	22,2%	24,4%	11,1%	
Como avalia o Plano de Carreira	20,0%	20,0%	35,6%	17,8%	6,7%	
Divulgação das importunidades internas são de forma transparente e imparcial	35,6%	40,0%	11,1%	6,7%	6,7%	
O treinamento de integração esclareceu suas dúvidas sobre a empresa	37,8%	42,2%	15,6%	2,2%	2,2%	
Como você avalia os treinamentos e learning da Indra	35,6%	40,0%	17,8%	2,2%	4,4%	
	Sim	Indiferente	Não			
Você voltaria a ser nosso colaborador?	100,0%	0,0%	0,0%			
Em seu trabalho, você desempenhava as funções do seu cargo conforme contrato?	93,3%	6,7%	0,0%			

Figura 26 – Continuação do detalhamento sobre Relatório Gerencial – Principais Motivos das Saídas dos profissionais da BusinessTech TA de fevereiro a agosto de 2021.

Fonte: Departamento de RH da BusinessTech

Nas figuras 23 e 24 encontram-se as o detalhe de quais foram as respostas obtidas dos entrevistados da pesquisa, conforme consolidada na figura 3.

ANEXO B



Figura 27 – Relatório Gerencial – Principais Motivos das Saídas dos profissionais da Business-Tech TA de fevereiro a agosto de 2021.

Fonte: Departamento de RH da BusinessTech

A figura 25 demonstra em detalhe quais foram as respostas obtidas dos entrevistados da pesquisa por área, conforme consolidada na figura 4.