

## **MELHORA DA RENTECÃO E ATRAÇÃO DE TALENTOS NO MERCADO DE TI**

Rodrigo Montebelo Gonsales - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alberto De Medeiros Junior - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

Segundo a Brasscom (2022), o Brasil forma menos profissionais de TI do que a demanda do mercado. Durante a Covid-19, essa demanda aumentou, elevando os salários e promovendo o trabalho remoto. A BusinessTech (nome fictício), líder mundial em tecnologia digital e consultoria, enfrentava um turnover de 74% na área de Tecnologias Avançadas em janeiro de 2022 e precisava melhorar seus indicadores para manter-se competitiva. Para resolver o problema, a empresa adotou o método de design science, realizando três pesquisas: qualitativa interna, qualitativa externa e relato de solicitação de demissão. Os principais motivos identificados foram: plano de carreira, ambiente de trabalho e salário/benefícios. A partir disso, foram criadas ações para melhorar o índice de turnover. Foram propostas duas intervenções: automação dos processos de RH e criação de startup, apoiadas por cinco pilares: recompensa e benefícios, formação e desenvolvimento, flexibilidade, ambiente de trabalho e bem-estar, e equilíbrio familiar. Após a implantação, o turnover reduziu de 74% para 49,6% no primeiro ano, aumentando a receita em 3% e a margem em 6%, totalizando cerca de R\$ 1 milhão. Na fase 2, o turnover reduziu para 40%, melhorando a satisfação e o engajamento dos profissionais, com a meta de atingir 20% nos anos seguintes

**Palavras-chave:** Turnover, Plano de Carreira e Gestão de Recursos Humanos de TI

### **Abstract**

According to Brasscom (2022), Brazil trains fewer IT professionals than the market demands. During Covid-19, this demand increased, raising salaries and promoting remote work. BusinessTech (fictitious name), a world leader in digital technology and consulting, faced a turnover of 74% in the Advanced Technologies area in January 2022 and needed to improve its indicators to remain competitive. To solve the problem, the company adopted the design science method, conducting three surveys: internal qualitative, external qualitative, and resignation report. The main reasons identified were: career plan, work environment, and salary/benefits. Based on this, actions were created to improve the turnover rate. Two interventions were proposed: automation of HR processes and creation of a startup, supported by five pillars: rewards and benefits, training and development, flexibility, work environment and well-being, and family balance. After implementation, turnover reduced from 74% to 49.6% in the first year, increasing revenue by 3% and margin by 6%, totaling around R\$ 1 million. In phase 2, turnover reduced to 40%, improving satisfaction and engagement of professionals, with the goal of reaching 20% in the following years

**Keywords:** Turnover, Career Plan, IT Human Resources Management

# MELHORA DA RENTEÇÃO E ATRAÇÃO DE TALENTOS NO MERCADO DE TI

## 1. INTRODUÇÃO

A transformação digital acelerada pela pandemia da Covid-19 aumentou a demanda por profissionais de tecnologia, que atualmente representa apenas 33% da oferta necessária (Brasscom, 2021). A BusinessTech (nome fictício em decorrência de confidencialidade) enfrenta um alto índice de *turnover*, resultando em perdas de receita e altos custos operacionais devido à dificuldade de atender às demandas dos clientes e atrair profissionais especializados.

Segundo a Brasscom (2021), a área de TI demandará cerca de 800 mil profissionais até 2025, mas a formação anual é insuficiente, gerando um risco de escassez de profissionais qualificados. Profissões de TI incluem desenvolvedores de software, engenheiros de redes, cientistas de dados, e especialistas em segurança da informação.

O Brasil forma cerca de 53 mil profissionais de TI por ano, mas serão necessários 160 mil anualmente para preencher as vagas. As empresas precisam tornar suas oportunidades mais atraentes e investir em educação tecnológica para não perderem participação no mercado.



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

Fonte: Brasscom (dez/2021)

A BusinessTech já enfrentava um *turnover* de 74% (jan/2022) e altos custos operacionais, com uma média de uma contratação para cada 600 candidatos. A pandemia aumentou a demanda por salários mais altos e trabalho remoto. A escassez de profissionais impactou a velocidade de geração de novas receitas e aumentou os custos operacionais, incluindo, o elevado número de profissionais no RH focados em contratações; o alto custo de ambientação para novos contratados; a dificuldade de retenção do conhecimento dos projetos; e o baixo nível de previsibilidade de custos dos projetos. A BusinessTech buscou entender e se preparar melhor para este cenário, diferenciando-se da concorrência ao estar mais bem preparada para a escassez de profissionais.

## 2. O CONTEXTO INVESTIGADO

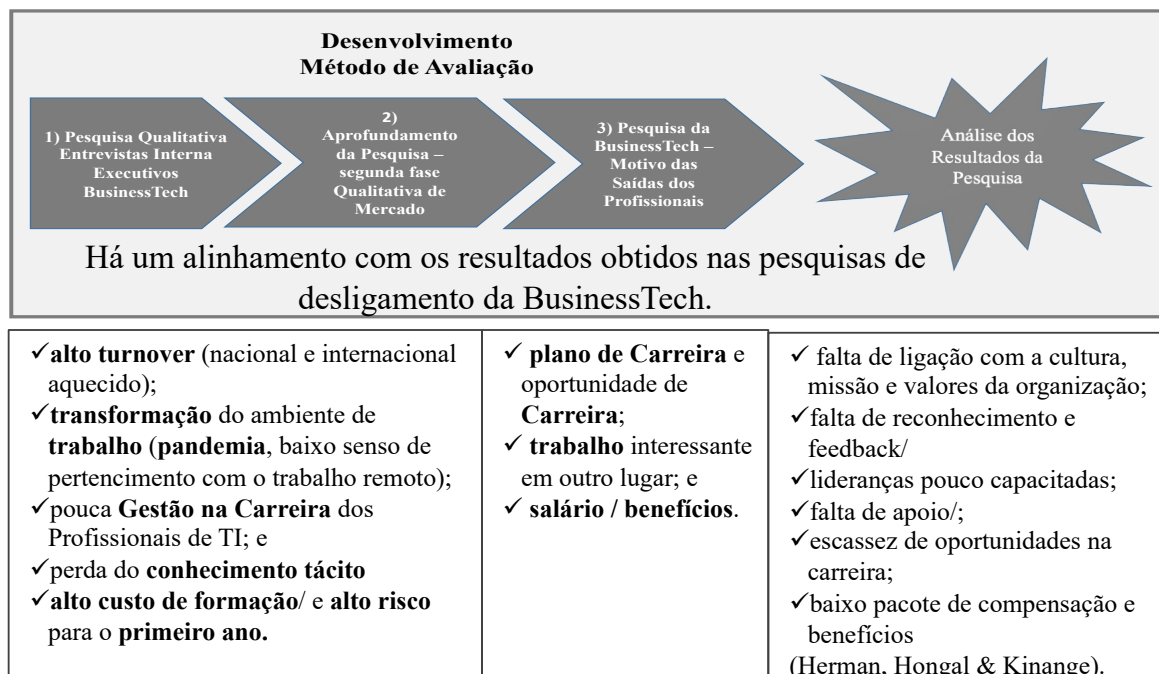
Nesta seção encontram-se as descrições da situação atual da BusinessTech, bem como, o seu contexto operacional e tem como objetivo de tornar clara a temática a ser tratada nesta pesquisa.

### 2.1. O Método Adotado.

Para entender e esclarecer o problema, foi adotado o método de *design science*, avaliando três pesquisas (qualitativa (interna), qualitativa (externa) e pesquisa de desligamento dos profissionais que saíram da BusinessTech).

## 2.2. Análise dos Resultados da Pesquisa.

Foram obtidos os seguintes resultados principais: o elevado *turnover* com o mercado nacional e internacional aquecido; a perda na prestação dos serviços (receita, imagem e margem); a transformação do ambiente de trabalho devido à pandemia da covid-19, perda do senso de pertencimento e afinidade com o trabalho remoto; a pouca gestão na carreira dos profissionais de TI; e a perda do conhecimento tácito e alto custo de formação, com alto risco para o primeiro ano, conforme (figura 2).



**Figura 2** –Método e Resultado sumarizado das pesquisas.

Fonte: Entrevistas qualitativas (Exec., Clientes, Concorrência e Entidades de Classe) / RH 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 e posicionamento junto ao mercado de TI.

### 2.3.1. O Serviço e a Organização.

A BusinessTech, parte do Grupo Inova (nome fictício), é uma das líderes mundiais em tecnologia e consultoria. A receita de 3,4 bilhões de euros (em 2021), com 52.000 empregados em 46 países. No Brasil com 17 localidades, focada em transformação digital e consultoria em TI. Todos os profissionais são contratados sob o regime CLT. possui uma cobertura uma vasta dos mercados verticais, atuando praticamente quase em todos os segmentos do mercado no mundo e no Brasil (figura 3).



**Figura 3** – Divisões dos Serviços do Grupo Inova.

Fonte: Grupo Inova.

### 2.3.2. O Mercado de Tecnologia da Informação, o tamanho e relevância do mercado.

Vale ressaltar o tamanho e relevância do mercado mundial de dispêndio com tecnologia segmentado por setor de mercado, segundo Valor Econômico (2022), um valor de cerca de US\$ 4,5 trilhões por ano). Sendo que, somente para o Brasil, possui um mercado de cerca de US\$ 35 bilhões de dispêndios, e segundo a Febraban estima em 2022 investimentos em Tecnologia para os Grandes Bancos ficará em R\$34,1 Bilhões e projetada para 2023 cerca de R\$45,1 bilhões.

Já a pesquisa da Brasscom (2022) mostra que os serviços de TIC (tecnologia da informação e comunicação) tiveram uma produção de cerca de R\$ 654 bilhões (R\$306,2 bilhões de TIC, R\$ 69,8 bilhões de TI *in house* e R\$ 277,7 bilhões de Telecom), o que representou aproximadamente 6,6% do PIB, gerando cerca de 117 mil novos empregos, representando um crescimento de 9,3% em relação à 2021, sendo que este movimento foi intensificado pela aceleração da transformação digital que ocorreu com o advento da pandemia.

### 2.3.3. A Concorrência da BusinessTech.

Os concorrentes imediatos, depara-se como concorrentes, cerca de 11 empresas de Tecnologia Multinacionais e nacionais (Accenture, NTT Data, Tata, Wipro, DXC, Deloitte, KPMG, Capgemini, IBM, NAVA, GFT, Totvs, Stefanini e outros).

### 2.3.4. As Relações com o Governo.

O governo investe pouco no setor de TI no Brasil, mas poderia promover o crescimento do segmento, incluindo serviços terceirizados e revisando modelos de subcontratação e leis trabalhistas. Apesar do Marco da Tecnologia, ainda há carência na formação e educação tecnológica. O sucesso no mercado de tecnologia depende da disponibilidade de recursos humanos qualificados, exigindo a atração e retenção de talentos e na maioria dos casos dependente do investimento privado.

## 3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

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

### 3.1. Diagnóstico de BusinessTech.

Foram identificados pontos pelos autores por entrevistas e por conhecimento próprio.

#### 3.1.1. Diferenciais competitivos da BusinessTech.

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

- Precificação e previsão de lucro;
- inovação (ponto forte novos modelos de formação de equipes);
- vendas (ponto forte está na flexibilidade, nas negociações e rapidez) e,
- recursos humanos que têm como pontos fortes.
  - processos automatizados, padrões de capacitação e plano de carreira;
  - processo de contratação muito ágil (15 dias em média), todos os processos de gestão do DP (departamento pessoal) estão automatizados e são *self-service* e processo de boas-vindas muito bem estruturado.

### 3.1.2. Pontos de melhorias competitivas da BusinessTech.

Foram identificados os seguintes pontos fracos:

- Precificação e previsão de lucro (ponto fraco retenção e previsibilidade);
- baixo relacionamento com universidades (programa de jovem aprendiz);
- baixo sentimento de pertencimento dos profissionais (“vestir a camisa”);
- processos burocráticos e morosos, para encontrar e aprovar nova vaga;
- pouco marketing de aquisição de talentos (marketing digital e promoção);
- necessidade da promoção de empresa nova, inovadora, inspiradora e com propósito;
- falta de automação nos processos de gestão de RH (RPA – Robôs, IA, BPMs e plataformas digitais e virtuais) e, finalmente;
- uma estrutura hierarquizada e muito burocrática.

Por fim, não se utiliza da própria tecnologia que o Grupo Inova oferece para seus clientes, em seu próprio benefício, para captação de talentos (“casa de ferreiro o espeto é de pau”).

### 3.2. Antecedentes do Problema.

Apesar de estar bem-posicionada no mercado, a BusinessTech enfrenta dificuldades comuns em atrair, recrutar e reter profissionais devido às transformações na TI. Segundo a Brascom (2021), a área de TI demandará 800 mil profissionais até 2025, mas o Brasil forma apenas 53 mil por ano, necessitando 160 mil anualmente. A demanda por profissionais de TI cresce mais rápido que a oferta, cobrindo apenas 66% da necessidade atual. Empresas precisam tornar suas oportunidades mais atrativas e investir em educação tecnológica para não ficarem para trás.

A diferenciação está na qualificação dos profissionais, na **atração de talentos** (quanto maior a capacidade de a firma atrair talentos e conseqüentemente 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 está ligada aos talentos e capacitação dos profissionais alocados nos projetos. Devido aos altos valores cobrados por profissionais qualificados, a expectativa dos clientes é alta. A demanda por profissionais de tecnologia está aquecida, e a disponibilidade de recursos sempre gera oportunidades de serviço. O processo de RH é crucial, mas a BusinessTech não apresenta um diferencial competitivo nesse aspecto, resultando em perda de receita e dificuldades em atingir metas.

Os processos de RH e gestão comercial impactam diretamente nos custos e eficiência. Os principais desafios incluem: os custos de retenção e atração de talentos, com necessidade de um plano de carreira; a necessidade de mostrar mais resultados de desempenho da equipe; a incapacidade de manter ou aumentar a qualidade com alto *turnover*; a importância do treinamento e capacitação para a performance dos profissionais e finalmente plano de salários, incentivos e benefícios abaixo do esperado, necessitando revisão.

A BusinessTech enfrentou um alto nível de *turnover* entre profissionais de TA (tecnologia avançada), com desligamentos não desejados projetados em 79% e um *turnover* geral de 55%. Este *turnover* elevado gerou custos transacionais significativos devido à inflação salarial e à necessidade de contratar profissionais com salários superiores. A empresa também enfrentou desafios com a integração de novos profissionais, que leva de 2 a 3 meses para atingir plena capacidade. Para mitigar esses problemas, foi necessário aumentar a retenção de profissionais atuais e investir na capacitação e treinamento de novos recursos.

#### **4. INTERVENÇÃO PROPOSTA**

Após a análise dos resultados obtidos do diagnóstico do problema, item 3 acima citado, identificou a necessidade da criação de possíveis alternativas do referido problema.

##### **4.1. Primeira possibilidade.**

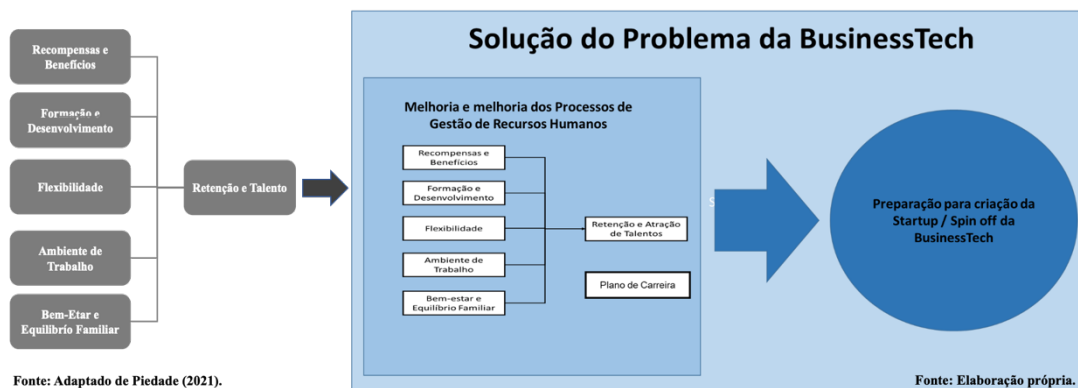
Promover a melhoria dos processos de Gestão de RH de retenção e atração de novos talentos, utilizando ferramentas como BPM, RPAs, IA e Plataforma Virtual, melhorando, o processo de feedback proativo; promover a pesquisa de GPTW (*Great Place To Work*); a revisão do modelo de remuneração; a retenção do conhecimento; o plano de transições de carreiras com a matriz; a exportação de serviços para a matriz e outras localidades. Isto possibilitará a preparação para a criação de uma *startup* e ou *spin-off* e criação de hub de inovação físico e virtual (metaverso). 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.

##### **4.2. 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. A proposta é melhorar o modelo de remuneração, vinculando-o aos resultados do negócio, para reduzir os custos de aquisição de novos talentos e aumentar a receita com a agilidade no início dos projetos. A retenção de talentos é mais econômica do que a captação de novos, por isso é necessário mitigar a saída indesejada. O prazo estimado é de 180 dias, com um investimento de R\$ 500 mil.

##### **4.3. A Proposta Definida.**

Segundo Zaharee (2018), devem ser consideradas no desenho de estratégias de retenção conforme a figura 4.



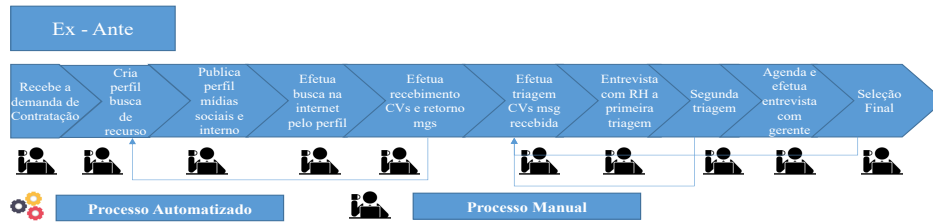
**Figura 4** – Adotou-se a solução referente à preparação para a criação de *startup* e ou *spin-off* da BusinessTech.

Fonte: resultado dos estudos e pesquisas dos autores.

Para a solução de melhoria dos processos de retenção dos talentos da BusinessTech, considerou-se os principais pontos relevantes, tais como:

- recompensas e benefícios, revisão salarial e implantação do benefício flexível;
- promoção da pesquisa censo;
- foco na formação e desenvolvimento profissional e das carreiras;
- criação de novas plataformas de treinamento; além da criação de um programa *Learning Influencers*;
- modelo de flexibilidade de trabalho (presencial, híbrido e remoto);
- melhora no ambiente de trabalho;
- criação de novas campanhas de endomarketing (Mulheres Inspiradoras, Doação de Sangue, *Magic Day* Especial da Páscoa, Carnaval Divertido, Natal Solidário, *Halloween* BusinessTech; Outubro Rosa e o sorteio Dia das Crianças);
- implantação do GPTW (*Great Place To Work*); criação do bem-estar e equilíbrio familiar;
- *Care* Brasil (parceria com Gympass – academias no Brasil, *mindfulness* - prática de se concentrar completamente no presente);
- criação do Janeiro Branco (saúde mental e emocional) e o Setembro Amarelo;
- novo plano de carreira e revisão e criação de novas carreiras;
- ferramenta de Performance Talent;
- promoção do Workshop de Carreiras e Processo de Avaliação Capacita Gestores de TI;
- início da criação de uma *startup* ou *spin-off*, 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;
- criação do Centro de Formação integrado as Universidades;
- criação do plano de marketing digital;
- implantação da ferramenta *FindTalentWeb-TI Smart* – solução de busca de talentos por meio de Inteligência Artificial e automação dos processos.

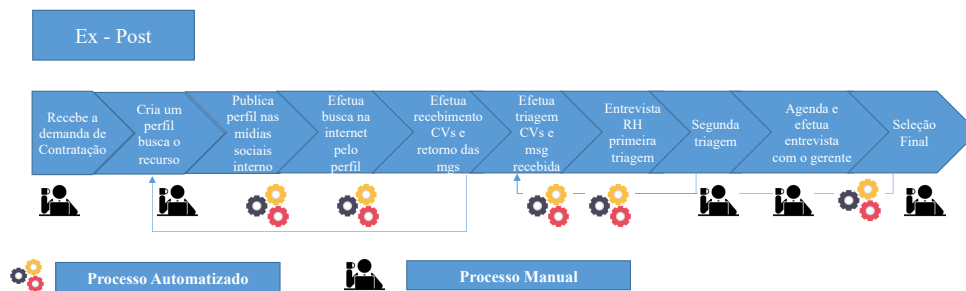
A figura 5 apresenta o processo inicial de contratação a ser automatizado.



**Figura 5** – *Ex-ante* – Processo Inicial a ser automatizado

Fonte: Elaborado pelos autores.

O novo processo de contratação está demonstrado na figura 6.

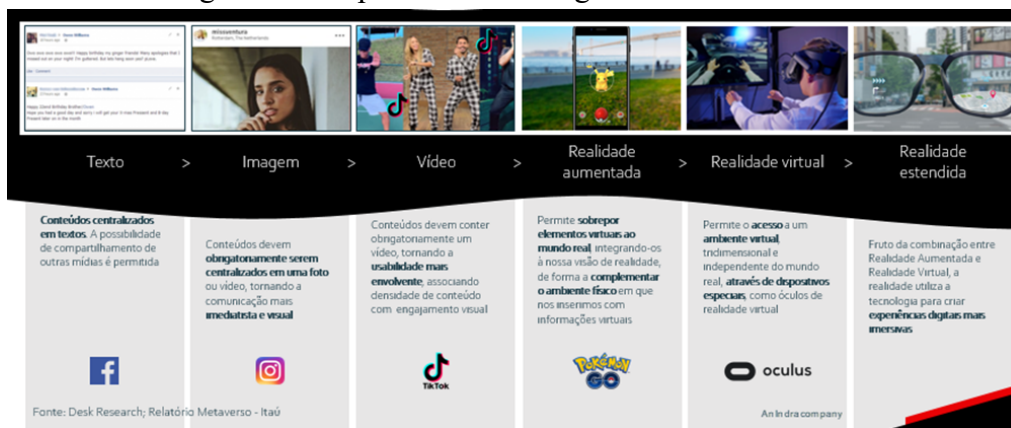


**Figura 6** – *Ex-post* – Processo automatizado já com a inovações incorporadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Também está prevista a criação de uma Plataforma Virtual Colaborativa – Metaverso, para desenvolver uma plataforma colaborativa no metaverso para aumentar o engajamento, retenção e integração dos colaboradores. Cada funcionário pode criar um avatar e explorar as instalações virtuais da empresa, promovendo uma maior proximidade e comunicação, contemplando a intranet e a Universidade BusinessTech Virtual.

A imersão digital como apresentados na figura 7.



**Figura 7** – Breve histórico das experiências virtuais e realidade virtual.

Fonte: Itaú Asset (2022).

O projeto, após entrevistas com os times de RH e Operacional, e tomando-se por base os relatórios do Citigroup (2022) e BTG Pactual (2022) definiu-se os seguintes requisitos funcionais para a primeira etapa de engajamento no Mundo Metaverso: um **Mapa visão global**, um **Ambientes 3D “navegáveis”**; **Avatares** (com elementos da marca e possibilidade de



compras de acessórios por meio de gamificação), e uma **Jornadas/processos** (incluindo conversa e videoconferência), conforme as figuras 8, 9 e 10.

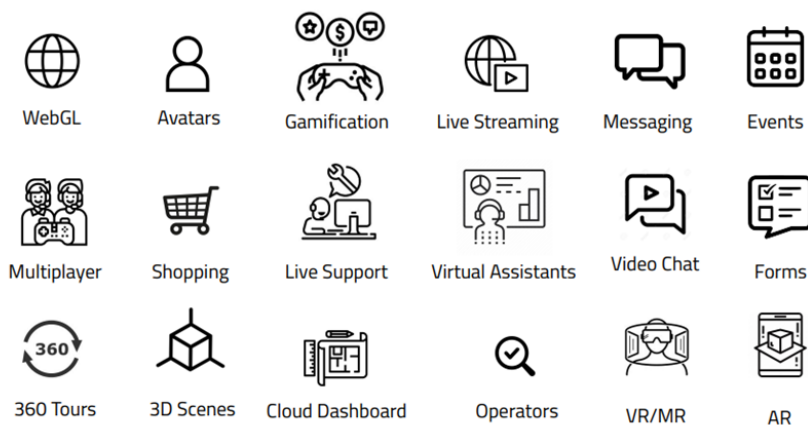


**Figura 8** – Exemplos de personalização de Avatares.  
Fonte: Virtual Town Vrglass.



**Figura 9** – Dispositivos de acesso ao metaverso.  
Fonte: Virtual Town Vrglass.

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



**Figura 10** – Plataformas e funcionalidades de acesso ao metaverso.  
Fonte: Virtual Town Vrglass.

A ideia é engajar todos na plataforma, que se tornará um novo canal de comunicação da empresa. A plataforma deve ter conteúdos dinâmicos e interativos para manter o interesse dos colaboradores, substituindo gradualmente a atual intranet da BusinessTech. Definiu-se o desenho da solução por meio do desenho dos requisitos da literatura científica e entrevistas com os usuários, desta forma, utilizou-se a metodologia de desenho e avaliação da figura 11.

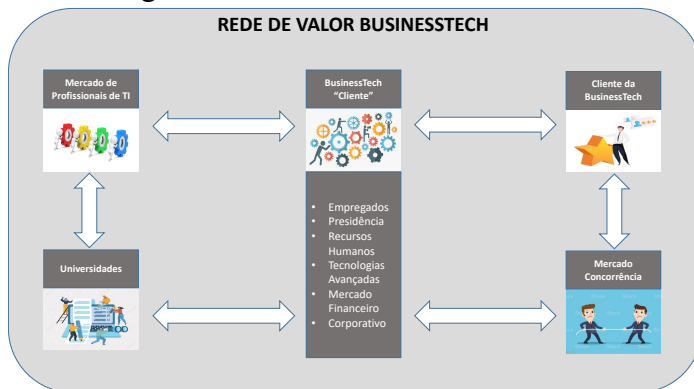
Necessidades & Caso de Uso		Metas / Requisitos dos Usuários		Principais Designs		
	Requisitos	Descrição				
FUN C I O N A R I S	F1	Mapa visão global – “Hub de Inovação Mundo BusinessTech”	MR1	Apresentar a empresa para todos os funcionários	PD1	Aumento do Engajamento dos funcionários com a empresa e maior senso de pertencimento da empresa
	F2	Ambientes 3D “navegáveis”	MR2	Possibilidade de os empregados navegarem e andar pelas instalações da empresa	PD2	Efetividade dos Treinamentos e maior engajamento dos colaboradores e criação de grupos de conhecimentos
	F3	Avatares	MR3	Criação de um canal Colaborativo Virtual que possa interagir de maneira virtual na empresa		
	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	PD4	Apresentar a companhia com uma imagem de ambiente inovador e atrativo para as novas gerações de profissionais
	T3	Treinamentos Interativos	UR3	Criação de um Ambiente de Treinamento e Capacitação		
	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 11** – Tabulação dos desejos funcionais e técnicos do Projeto Metaverso.

Fonte: produzido pelos autores.

#### 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*, conforme figura 12.

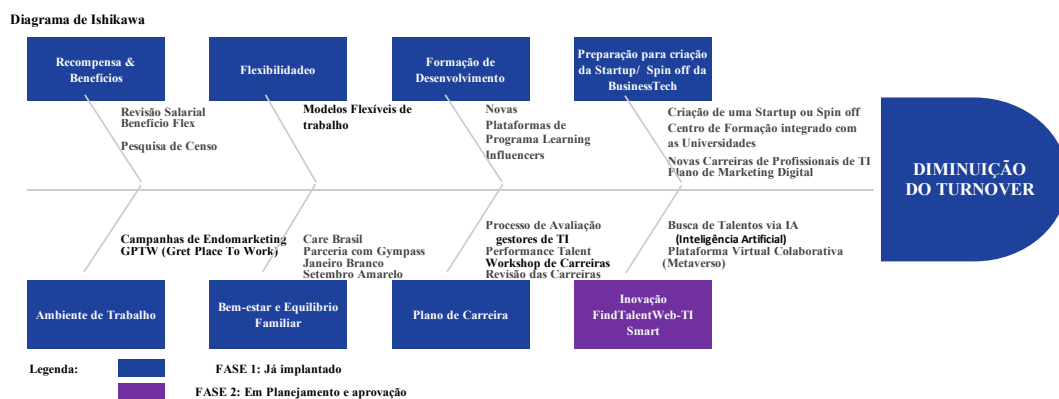


**Figura 12** – Rede de valor ao cliente (“BusinessTech”).

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.5. Plano de Implantação.

Algumas das ações sugeridas foram aprovadas para implantação na Business-Tech, outras estão em fase de piloto e algumas ainda aguardam aprovação. Muitas dessas ações impactam a redução do *turnover*. Para melhor visualizar todas as ações e causas que afetam a diminuição do *turnover*, foi criado um diagrama de Ishikawa (figura 13).



**Figura 13** – Diagrama de Ishikawa - Plano de ação para diminuição do *turnover*.

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 figura 14.

Frente de Trabalho		Aprovado	Piloto	Fase de Implantação	Responsável	Partição do Autor
<b>4.2.1 Recompensar e Benefícios</b>						
	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
<b>4.2.2 Formação e Desenvolvimento</b>						
	4.2.2.1 Novas Plataformas de Capacitação				RH	Engajamento
	4.2.2.2 Programa Learning Influencers				RH & Parceiros	Engajamento
<b>4.2.3 Flexibilidade</b>						
	4.2.3.1 Modelos Flexíveis de trabalho				RH	Recomendação
<b>4.2.4 Ambiente de Trabalho</b>						
	4.2.4.1 Campanhas de Endomarketing				Marketing	Recomendação
	4.2.4.2 GPTW (Great Place To Work)				RH	Recomendação
<b>4.2.5 Bem-estar e Equilíbrio Familiar</b>						
	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
<b>4.2.6 Plano de Carreira</b>						
	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
<b>4.2.7 Preparação para criação da Startup/ Spin off da BusinessTech</b>						
	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
<b>4.3 Inovação Proposta</b>						
	4.3.1 DigitalFindTalent Busca de Talentos via IA (Inteligência Artificial)				Inovação	Engajamento
	4.3.2 Plataforma Virtual Colaborativa - Metaverso				Inovação	Engajamento
<b>Legendas</b>						
<b>Fase de Implantação</b>			Implantado			
			Implantado Piloto ou 1a. Fase			
			Em Implantação			
			Não iniciado			
<b>Piloto</b>			Aprovado			
			Não foi executado piloto			
<b>Aprovação</b>			Aprovado			
			Em fase de aprovação			

**Figura 14** – Plano de Ação para Diminuição do *Turnover* da BusinessTech com as fases e estágios de implantação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 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 figura 15.

Frente de Trabalho		Fase de Implantação	Resultado Específico	Resultado Atingido
<b>4.2.1 Recompensar e Benefícios</b>				
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	
<b>4.2.2 Formação e Desenvolvimento</b>				
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	
<b>4.2.3 Flexibilidade</b>				
4.2.3.1	Modelos Flexíveis de trabalho		Flexibilizar o modelo de trabalho dos colaboradores da empresa	
<b>4.2.4 Ambiente de Trabalho</b>				
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	
<b>4.2.5 Bem-estar e Equilíbrio Familiar</b>				
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		Promer melhor saúde mental (integração corpo e mente) dos colaboradores	
4.2.5.4	Setembro Amarelo		Reforçar a importância da saúde mental dos colaboradores	
<b>4.2.6 Plano de Carreira</b>				
4.2.6.1	Revisão das Carreiras		Adequar as carreiras da BusinessTech com os novo modelo de carreias 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		Clairificar para os Gerstores o processo de avaliação dos colaboradores da empresa	
<b>4.2.7 Preparação para criação da Startup/ Spin off da BusinessTech</b>				
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	
<b>4.3 Inovação Proposta</b>				
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	
<b>Legendas</b>				
<b>Fase de Implantação</b>			Implantado	
			Implantado Piloto ou 1a. Fase	
			Em Implantação	
			Não iniciado	
<b>Resultado</b>			Atingido	
			Ainda não atingido	

**Figura 15** – Plano de Ação para Diminuição do *Turnover* - resultados obtidos  
Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.5.2. Viabilidade e Risco de Implantações.

A partir do Plano de ação criou-se um uma priorização, conforme as figuras 16 e 17.

			Facilidade de Implantação	Retorno Esperado	Referência
<b>4.2.1 Recompensar e Benefícios</b>					
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
<b>4.2.2 Formação e Desenvolvimento</b>					
4.2.2.1	Novas Plataformas de Capacitação		Alta	Baixo	NP
4.2.2.2	Programa Learning Influencers		Alta	Elevado	PL
<b>4.2.3 Flexibilidade</b>					
4.2.3.1	Modelos Flexíveis de trabalho		Alta	Elevado	MF
<b>4.2.4 Ambiente de Trabalho</b>					
4.2.4.1	Campanhas de Endomarketing		Alta	Moderado	CE
4.2.4.2	GPTW		Média	Elevado	GP
<b>4.2.5 Bem-estar e Equilíbrio Familiar</b>					
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
<b>4.2.6 Plano de Carreira</b>					
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
<b>4.2.7 Preparação para criação da Startup/ Spin off da BusinessTech</b>					
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
<b>4.3 Inovação Proposta</b>					
4.3.1	Busca de Talentos via IA (Inteligência Artificial)		Baixa	Elevado	BT
4.3.2	Plataforma Virtual Colaborativa - Metaverso		Baixa	Elevado	PV

**Figura 16** – Priorização do Plano de Ação para Diminuição do *Turnover*  
Fonte: Elaborado pelos autores.

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 17** – Priorização do Plano de Ação para Diminuição do *Turnover* da BusinessTech.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

As iniciativas categorizadas na zona verde da figura 17 foram identificadas como “quick wins” e priorizadas para a fase 1 de implantação, com rápida aprovação e implementação. As demais iniciativas foram deixadas para uma segunda etapa, com um processo de aprovação mais longo. Algumas sugestões de iniciativas na zona vermelha da figura 21, devido ao alto nível de implantação ou baixo retorno esperado, não foram consideradas para o estudo.

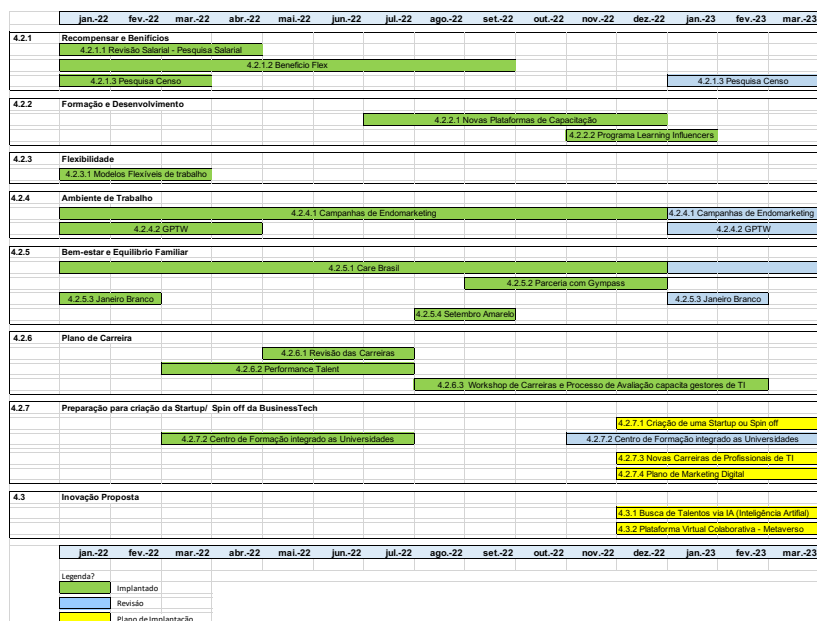
#### 4.5.3. Recursos e Capacidades Necessários.

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. A partir daí, estimou-se o total de investimento e custo operacional, conforme figura 18.

Frete de Trabalho	Fonte do Recurso	Detalhamento	Investimento	Custo Operacional
4.2.1		Recompensar e Benefícios	70.000,00	-
4.2.2		Formação e Desenvolvimento	-	-
4.2.3		Flexibilidade	-	-
4.2.4		Ambiente de Trabalho	50.000,00	60.000,00
4.2.5		Bem-estar e Equilíbrio Familiar	30.000,00	-
4.2.6		Plano de Carreira	-	-
4.2.7		Preparação para criação da Startup/ Spin off da BusinessTech	500.000,00	200.000,00
4.3		Inovação Proposta	550.000,00	170.000,00
		<b>TOTAL</b>	<b>1.200.000,00</b>	<b>430.000,00</b>
			<b>Investimentos</b>	<b>Custo Operacional</b>
		Implantado com recursos próprias da BusinessTech	110.000,00	-
		Em Implantação com recursos próprias da BusinessTech e parceiros	40.000,00	60.000,00
		Não iniciado - pendente de aprovação do Investimento	1.050.000,00	370.000,00

**Figura 18** – Plano de Ação para Diminuição do *Turnover* com o cronograma.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Criou-se 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 19.



**Figura 19** – Plano de Ação para Diminuição do *Turnover* com o cronograma.  
 Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. RESULTADOS OBTIDOS

Após implantação na totalidade da Fase 1 do Plano de Ação, 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, 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 (**resultados qualitativos**) e outros retorno que se permitiu sim uma avaliação e quantificação (**resultados quantitativos**). E que de acordo com a abordagem do Diagrama de Ishikawa (figura 13), 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.

### 5.1. Resultados qualitativos.

Muitos resultados das iniciativas da fase 1 do plano de ação da seção 4 não se referem diretamente ao *turnover*, mas mostram que ajudaram a aumentar o sentimento de pertencimento na companhia. Isso reflete positivamente na redução da evasão de profissionais na empresa, como na figura 20.

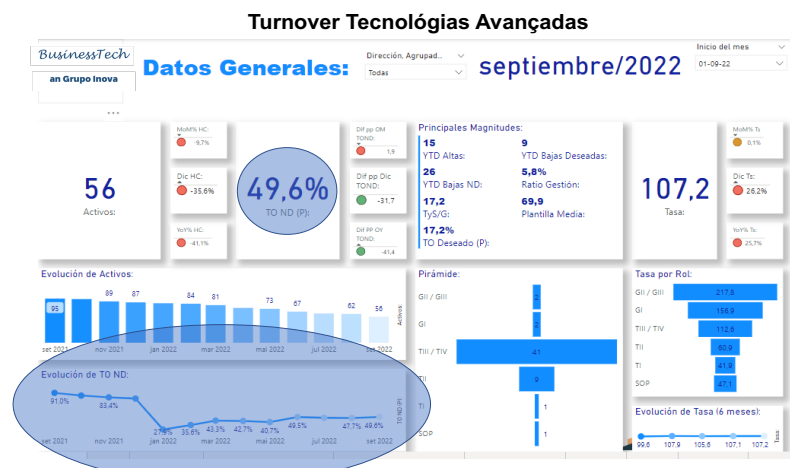
4.2.1	Recompensar e Benefícios	Resultados apurados / coletados
4.2.1.1	Revisão Salarial	Melhor posicionamento da BusinessTech perante médias salariais segundo Estudo de Remuneração 2022 Brasil (MichaelPages)
4.2.1.2	Benefício Flex	Implantação do Benefício Flex para Diretores e Gerentes e plano de implantação 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. Decorrento 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 posiciona 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		

**Figura 20** – Resultados Qualitativos dos retornos atingidos ou a serem atingidos com as iniciativas do plano de ação da seção 4.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5.2. Retornos Quantitativos.

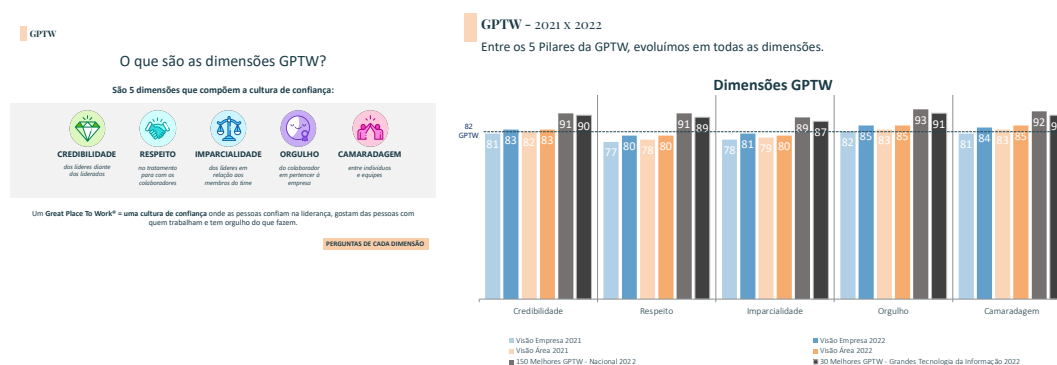
O principal retorno foi a melhoria do *turnover* na área de TA, que caiu de 74% em novembro de 2021 para 49,6% em setembro de 2022. Essa redução é resultado das ações coletivas da fase 1 do plano de redução de *turnover* da companhia, conforme figura 21.



**Figura 21** – *Turnover* da BusinessTech Tecnologías Avanzadas em setembro 2022.

Fonte: Departamento de RH da BusinessTech.

A BusinessTech reduziu o *turnover* de 74% para 49,6% no primeiro ano, melhorando cerca de 29 pontos percentuais, graças aos *quick wins* da fase 1 do plano de ação. Cada 5% de redução no *turnover* correlaciona-se com um aumento de 1% na receita e 2% na margem. Isso resultou em um aumento de 3% na receita e 6% na margem, totalizando cerca de R\$ 1 milhão na unidade de Tecnologias Avançadas. Esse ganho financeiro viabilizou a fase 2 do plano de ação, que está em aprovação. A meta é reduzir o *turnover* para 40% no próximo ano, 30% no ano seguinte e 20% no terceiro ano, melhorando a satisfação e o engajamento dos profissionais. Também se espera um aumento anual de 1% na receita e 5% na margem nos próximos 3 anos. Outro ganho quantitativo 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 22:



**Figura 22 – 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.

## 6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

O projeto de concretização do plano da BusinessTech foi dividido em duas fases. A primeira fase, de baixo investimento, já está em andamento. A segunda fase, que requer maior investimento, inclui a criação de uma nova unidade de negócio (*spin-off*) e inovações tecnológicas. A escassez de recursos foi discutida e cada iniciativa recebeu uma área responsável pela execução. A criação de um novo plano de carreira é responsabilidade do RH, mas a gestão diária cabe à Unidade de Tecnologias Avançadas.

A presidência local é fundamental para mediar e integrar as áreas envolvidas. A Diretoria de RH apoia a iniciativa para reduzir o *turnover*, enquanto a Diretoria de Tecnologias Avançadas também está interessada na solução. A meta é reduzir o *turnover* para 30% em três anos. A primeira fase já reduziu o *turnover* em 20 pontos percentuais. A segunda fase de implantação e um novo plano de carreira são necessários para melhorar a retenção de profissionais.

A nova estrutura organizacional e os resultados dos *quick wins* impulsionam a criação de novas carreiras e centros de inovação. A participação de empresas especializadas em marketing digital é necessária para campanhas e divulgação. Há também uma iniciativa de reconhecimento para os melhores profissionais, incluindo oportunidades de carreira internacional na Espanha e crescimento acelerado na *spin-off*.

A pesquisa destaca a importância da valorização dos recursos humanos em empresas de tecnologia, mostrando que a gestão eficaz dos profissionais reduz o *turnover* e melhora os resultados financeiros. A primeira fase do projeto, chamada de *quick wins*, já trouxe resultados



positivos, reduzindo o *turnover* e aumentando a receita e a margem da área de Tecnologias Avançadas.

A segunda fase do projeto, que inclui a criação de uma nova unidade de negócio e inovações tecnológicas, está em processo de aprovação. A presidência da empresa apoia a expansão do projeto para incluir todos os profissionais de tecnologia da BusinessTech no Brasil. A próxima etapa envolve a aprovação interna das iniciativas da fase 2 e a análise dos perfis de tecnologia.

A pesquisa sugere que a experiência da BusinessTech pode ser aplicada a outras empresas do setor de Tecnologia da Informação e talvez para outros setores de mercado.

## 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>
- BTG Pactual (2022) Metaverso a Nova Internet e a Economia Virtual. BTG Pactual digital Macro e Estratégia & Equity Research Recuperado em 16 de maio de 2023 de [https://content.btgpactual.com/research/files/file/2022-02-02T150222.412\\_Metaverso%20-%20BTG%20Pactual.pdf](https://content.btgpactual.com/research/files/file/2022-02-02T150222.412_Metaverso%20-%20BTG%20Pactual.pdf)
- Citigroup (2022) Metaverse and Money Decrypting the Future. *Proceedings*. Citi Global Perspectives & Solutions. New York. Recuperado em 12 de maio de 2023 de [https://www.citigroup.com/global/insights/citigps/metaverse-and-money\\_20220330](https://www.citigroup.com/global/insights/citigps/metaverse-and-money_20220330)
- Dino (2022) Gartner prevê que gastos mundiais de TI crescerão 3% em 2022. Valor Econômico. Recuperado em 07/08/2022 de <https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2022/07/20/gartner-preve-que-gastos-mundiais-de-ti-crescero-3-em-2022.ghtml>.
- 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>.
- Itaú Asset (2022) Metaverso: já é possível investir nessa realidade (virtual). Blog Itaú Asset Recuperado em 16 de maio de 2023 de <https://blog.itau.com.br/itauasset/metaverso-ja-e-possivel-investir-nessa-realidade-virtual#:~:text=Por%20Itaú%20Asset&text=Os%20ETFs%20TECK11%20e%20MILL11,3%25%20entre%202021%20e%202028.>
- Virtual Town Vrglass (2022) Recuperado em 16 de maio de 2023 <https://vrglass.com/home/>
- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. K., & Neylon, S. K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers *A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations. Research-Technology Management*, 61(5), 51–61. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495966>