

REMUNERAÇÃO PARA EQUIPES ÁGEIS DE TECNOLOGIA: UM ESTUDO DE PRÁTICAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS

COMPENSATION FOR AGILE TECHNOLOGY TEAMS: A STUDY OF PRACTICES IN BRAZILIAN COMPANIES

FABIO GAGLIAN CAMARGO

Universidade de São Paulo (USP)
fgcamargo83@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-6561-8598>

JOEL SOUZA DUTRA

Universidade de São Paulo (USP)
jdutra@usp.br
<https://orcid.org/0000-0002-3098-3656>

JULIANA ESTÁCIO RIOS

Universidade de São Paulo (USP); Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)
julianaestaciorios@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7803-7482>

R E S U M O

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as diferentes práticas de remuneração aplicadas pelas empresas em suas equipes ágeis de Tecnologia. Para tanto, realizou-se uma abordagem de métodos mistos. A pesquisa quantitativa foi efetuada por meio de um questionário eletrônico formado por dez questões, aplicadas às empresas participantes da pesquisa FIA Employee Experience 2021. Os dados coletados formam uma amostra não probabilística de 290 empresas. A pesquisa qualitativa foi então realizada por meio de entrevistas com profissionais de Remuneração, de três empresas participantes do levantamento, que aplicam algum tipo de prática de remuneração diferenciada para os seus times ágeis. Foi possível identificar que a maior parte das empresas não aplica diferenciação em seu sistema de recompensas para as equipes ágeis, mostrando que esta é ainda uma prática em construção. Quando a diferenciação é aplicada, esta ocorre com prêmios financeiros, concedidos por meio do atingimento de metas essencialmente coletivas, e em salário, já que a remuneração fixa destas equipes apresenta posicionamento em relação ao mercado superior ao das demais áreas. Outras práticas verificadas estão relacionadas à maior flexibilidade e agilidade nas decisões sobre remuneração, gerenciando equipes em faixas salariais mais amplas e com maior autonomia aos gestores em um cenário de maior competitividade de mão-de-obra qualificada em Tecnologia.

P A L A V R A S - C H A V E

metodologias ágeis, equipes ágeis, práticas de remuneração, sistemas de recompensa.

A B S T R A C T

This research aims to identify the different compensation practices applied by companies to their agile technology teams. To this end, a mixed-methods approach was adopted. The quantitative research was carried out using an electronic questionnaire consisting of ten questions, applied to companies participating in the FIA Employee Experience 2021 survey. The data collected form a non-probabilistic sample of 290 companies. The qualitative research was then carried out through interviews with compensation professionals from three companies participating in the survey, which apply some type of differentiated compensation practice to their agile teams. It was possible to identify that most companies do not apply differentiation in their rewards system for agile teams, showing that this is still a practice under construction. When differentiation is applied, it occurs through financial rewards, granted through the achievement of essentially collective goals, and in salary, since the fixed compensation of these teams has a higher market positioning than that of other areas. Other practices observed are related to greater flexibility and agility in decisions about remuneration, managing teams in broader salary ranges and with greater autonomy for managers in a scenario of greater competitiveness of qualified labor in Technology.

K E Y W O R D S

agile methodologies, agile teams, compensation practices, reward systems.

INTRODUÇÃO

No cenário econômico cada vez mais complexos, ambíguos e suscetíveis a crises, as organizações têm que reinventar seus processos para torná-los mais flexíveis e conseguir adaptar-se às mudanças existentes no meio. Este dinamismo demanda que a gestão das organizações tenha que constantemente reposicionar a sua estratégia e aceitar que a mudança é constante, estando preparada para ela assim que ocorra (Anita et al., 2024).

Para desenvolver a sua agilidade, as organizações baseiam-se na Tecnologia, buscando a convergência de processos, conhecimento e comunicação (Marchiori et al., 2023). As metodologias ágeis surgem neste ambiente focado em Tecnologia e agilidade organizacional. São baseadas no Manifesto Ágil (Beck et al., 2001), cujos fundamentos servem como alicerce para que um número cada vez maior de empresas transforme seus processos de trabalho para inserir em seu contexto práticas ágeis, com o intuito de aumentar a flexibilidade, reduzir a burocracia e conseqüentemente melhorar a eficiência de seus processos. Existem diferentes tipos de metodologias ágeis, dentre as quais destaca-se o *scrum* como principal representante (Vallon et al., 2018; Srivastava et al., 2020). São utilizadas para definir papéis, processos e produtos para que os líderes e membros do projeto de desenvolvimento de software possam fazer melhorias incrementais constantes e rápidas em seus sistemas.

No Brasil, segundo estudo da Brasscom (Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação), o setor de Tecnologia da informação representou, em 2021, 2,1% do Produto Interno Bruto, empregando 1,2 milhões de pessoas, o que representa um aumento de 13% em comparação com 2020 (Brasscom, 2021). O estudo também aponta que o país deverá ter, no período de 2021-25, uma demanda adicional de aproximadamente 800 mil profissionais no setor, o que representa uma média de 160 mil profissionais por ano. Entretanto, são formadas apenas 53 mil pessoas com perfil tecnológico por ano, o que representará, em 2025, um déficit de mão de obra de 535 mil profissionais, se forem mantidas as condições atuais. Cria-se assim um cenário de escassez de mão de obra especializada, impulsionado pelo avanço da transformação digital nas empresas, sobretudo após a pandemia de covid-19 (Brasscom, 2021).

Neste contexto, as práticas de remuneração podem ser utilizadas como fator de atração e retenção de profissionais de áreas técnicas (Frizon, Binsfeld, 2021), refletindo o valor das habilidades e dos conhecimentos destes funcionários para as organizações (Milkovich & Newman, 1996). Hartati et al (2023) ressalta que a remuneração tem um papel importante no apoio aos valores organizacionais, estratégias e cultura de trabalho, não só para recompensar os indivíduos, mas também fazer com que as organizações avancem. Lawler (1990), por sua vez, também dá ênfase ao caráter estratégico da remuneração ao relacionar a adaptação das práticas de pagamento à estratégia organizacional, que são moldadas de acordo com suas condições específicas do negócio ao invés de simplesmente copiar as melhores práticas do mercado. Destaca-se assim a questão que orienta esta pesquisa, ao buscar entender quais são as práticas de remuneração adotadas pelas organizações brasileiras para suas equipes de Tecnologia que utilizam metodologias ágeis para a gestão de projetos.

Neste sentido, o artigo teve por objetivo identificar as diferentes práticas de remuneração aplicadas pelas empresas em suas equipes ágeis de Tecnologia.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sistemas de remuneração e recompensas

Embora o estudo da remuneração seja relativamente recente, associado principalmente à visão do homem econômico apresentada por Taylor no início do século XX (Hipólito, 2004), a retribuição financeira pelo trabalho tem origens mais antigas. O termo salário, especificamente, tem como base a expressão latina *salarium argentum*, relativo à utilização do sal como meio de pagamento aos soldados pelos serviços prestados ao Exército Romano (Wedd, 2004). No século XVIII, Adam Smith foi o primeiro a relacionar a remuneração com a “vantagem líquida” resultante da troca entre empregador e empregado (Werdati et al, 2020).

Para Hipólito e Dutra (2012, p. 21) a remuneração é “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”. A remuneração também pode estar associada a “todas as formas de retorno financeiro, serviços tangíveis e benefícios que os funcionários recebem como

parte de uma relação de trabalho” (Milkovich & Newman, 1996, p. 5). Gomez-Mejia et al. (2010) destacam que a remuneração está fundamentada no dinheiro, que é o meio mais frequente conhecido pela humanidade para quantificar as relações entre os indivíduos.

Com relação à diferenciação entre recompensa e remuneração, Orsi (2015) ressalta que, embora estes termos sejam constantemente confundidos como sinônimos, a remuneração pode ser vista como parte das recompensas. Dessa forma, as recompensas abrangem qualquer benefício que possa ser concedido aos profissionais em troca de seu trabalho, englobando tanto aspectos financeiros quanto não financeiros. Já a remuneração refere-se exclusivamente às recompensas associadas à obtenção ou ao não desembolso de recursos financeiros (Hipólito, 2004). Sob este aspecto, a remuneração pode ser vista como a parcela financeira da recompensa.

Para entender a evolução dos sistemas de remuneração, é importante entender o contexto histórico e as diferentes teorias organizacionais, uma vez que há convergência entre os valores sociais, os modelos de administração e de gestão de pessoas e as práticas de remuneração e recompensa (Gonçalves, 2016). É possível estabelecer assim uma relação entre o período e as teorias de administração, de gestão de pessoas e o impacto em recompensas, dos anos 1890 até os anos 2000, cujos resultados são apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Evolução das teorias de administração, gestão de pessoas e recompensas

Anos	Visão geral	Teoria de administração	Teoria de gestão de pessoas	Impacto no sistema de recompensas
1890 – 1920	O homem é visto como econômico, pois busca obter o máximo de ganho com o menor esforço.	<ul style="list-style-type: none"> • Início da teoria científica, com estudos de tempos, padrão e métodos de trabalho. • Administração baseada em métodos empíricos. • Funcionários vistos como um dos fatores de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador deve obter o maior esforço do trabalhador. • Início da gestão de Recursos Humanos, com a criação do Departamento Pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação direta entre produtividade e pagamento. • Pagamento por dia de trabalho ou por peça produzida. • Busca de novos mecanismos que gerassem o aumento do interesse pelo trabalho (participação nos lucros, por exemplo).

Anos	Visão geral	Teoria de administração	Teoria de gestão de pessoas	Impacto no sistema de recompensas
1920 – 1950	O homem é visto como social, uma vez que seu comportamento é condicionado tanto por necessidades biológicas como sociais (Motta, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Burocratização do ambiente de trabalho. • Departamentalização. • Impessoalidade nas relações de trabalho. • Resistência à inovação e mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar elementos que influenciem a produtividade e o desempenho organizacional (ambiente de trabalho, lazer, espírito de igualdade). • Descompasso entre a teoria e prática, uma vez que os princípios da escola clássica continuam sendo empregados pela maior parte das empresas na gestão de pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio entre esforço e recompensas. • Reforço dos incentivos psicossociais em detrimento dos monetários. • Punição pelo não atingimento dos objetivos pretendidos. • Uso do cargo como elemento de diferenciação salarial. • Imparcialidade, ao usar métodos que sigam padrões de definição rígidos e científicos.
1950- 1969	Enfoque em coletividade, em que a eficiência do conjunto ganha mais importância que o desempenho individual (Motta, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Globalização aumentando a complexidade da gestão. • Conflito entre grupos sociais, que determinam o bem-estar social. • Intensificação das mudanças. • Criação dos sistemas orgânicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de recursos humanos passa a basear-se no comportamento das pessoas. • Influência da escola behaviorista e da psicologia humanista. • Foco no desenvolvimento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos mantem-se como direcionador das decisões em recompensas. • Sistemáticas de recompensas passam a considerar a expectativa das pessoas e a motivação. • Teoria da equidade. • Importância da recompensa vista como um fator intrínseco.
1970 – 1980	Os membros da organização são vistos como seres complexos, com suas forças, fraquezas e contradições (Motta, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador é modelador da cultura organizacional. • Valores organizacionais compartilhados são fator de sucesso. • Criação de grupos semi-autônomos e do enriquecimento das tarefas. • Impacto do meio na configuração das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento das teorias de liderança. • Delimitação dos papéis e atribuições dos gerentes. • Introdução da noção moderna do modelo de gestão de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento entre remuneração, efetividade e desenvolvimento organizacionais. • Remuneração variável atrelada a desempenho. • Administração de remuneração utilizada para atingir objetivos organizacionais. • Início da discussão da remuneração centralizada no indivíduo (remuneração por habilidades, por exemplo).

Anos	Visão geral	Teoria de administração	Teoria de gestão de pessoas	Impacto no sistema de recompensas
1980 – 1990	Mudanças nos valores socio-culturais, com exigência com relação ao sentido das tarefas associadas aos indivíduos.	<ul style="list-style-type: none"> • Organização por processos. • Reengenharia e downsizing. • Eliminação de níveis organizacionais. • Flexibilização. • Interdependência entre subunidades organizacionais e integração horizontal. • Administração estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior flexibilidade dos limites entre empresas, cargos e funções. • Ênfase nos mecanismos de coordenação e delegação de poder • Clima organizacional cooperativos. • Diálogo e feedback. • Pessoas são vantagem competitiva. • Alinhamento entre as ações em cada subsistema de gestão de pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descasamento entre o avanço teórico na administração e a forma como as empresas administravam a remuneração, cujo foco permanecia no cargo. • Foco excessivo na procura por melhores práticas ao invés de práticas próprias. • Conflito entre o tradicional (tecnicismo, com foco no cargo) e o novo (flexibilidade, com foco nos indivíduos), iniciando-se o debate sobre remuneração por competências.
1990 – 2000	Para obter o sucesso organizacional deve-se atender os interesses dos múltiplos stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia das empresas é temporal. • Crescente entendimento do impacto da gestão de pessoas na estratégia organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar ambiente para alinhamento entre organização e profissionais. • Atuação estratégica da gestão de recursos humanos. • Alinhamento entre necessidades das pessoas e da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração e subsistemas de gestão integrados. • Ampliação das descrições de cargos para que sejam mais genéricas e flexíveis. • Associar a remuneração ao espaço ocupacional (Dutra, 2002) e à complexidade do trabalho (Hipólito, 2002). • Competências são parâmetros para decisões em remuneração e recompensas. • Reforço da remuneração variável • Enfoque em benefícios flexíveis e em recompensas não financeiras.

Anos	Visão geral	Teoria de administração	Teoria de gestão de pessoas	Impacto no sistema de recompensas
2000 em diante	As organizações estão sempre em transformação, pois estão inseridas em um meio paradoxal, em constante mudança e imprevisível (Morgan, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto da informação e da Tecnologia na gestão organizacional (Drucker, 2001). • Processos baseados na inovação, retroalimentação e coevolução entre as partes (Kauffman, 1995) 	<ul style="list-style-type: none"> • A organização é um todo, que resulta da interação entre os indivíduos e está em contínua transformação (Stacey et al., 2000). • Indivíduos tem natureza única, paradoxal, que transformam a organização ao mesmo tempo que são transformados por ela (Stacey et al., 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> • Construção da remuneração por meio da proposta de valor ao empregado (EVP – employee value proposition) (Orsi, 2015). • Salário sob demanda (Hanashiro; Teixeira, 2021). • Remuneração variável baseada em desempenho coletivo (Ghobadi; Campbell; Clegg, 2017).

NOTA: ADAPTADO DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS, DE HIPÓLITO, J. A. M., & DUTRA, J. S. (2012).

O regaste histórico mostra que a compreensão destes elementos ressalta a configuração do sistema de recompensas, pois podem ser consideradas respostas a questões de cada momento histórico (Hipólito, 2004). Nesse sentido, a remuneração adquire uma abordagem contingencial, uma vez que é dependente da estratégia organizacional, em detrimento de uma abordagem universalista, centralizada nas melhores práticas independentemente do contexto em que estão inseridas. Entretanto, como salienta Hanashiro & Teixeira, (2021) há ainda uma forte preferência por parte das organizações de adotar as melhores práticas, sejam elas adaptadas ou não às suas necessidades, mesmo que existam relatos de experiências malsucedidas na implementação de metodologias tidas como melhores práticas.

Metodologias ágeis

A metodologia ágil é uma abordagem de gestão de projetos que surgiu como uma alternativa aos modelos tradicionais, notadamente o modelo em cascata, caracterizado por etapas escavadas e sequenciais. Ela se baseia em princípios que priorizam a flexibilidade, a colaboração e a entrega contínua de valor ao cliente, permitindo adaptações constantes ao longo do desenvolvimento de produtos ou serviços. Esses princípios foram formalizados em 2001, com a publicação do Manifesto Ágil, que identificaram quatro valores fundamentais: indivíduos e interações acima de processos e ferramentas, software funcional acima de documentação abrangente, colaboração com o cliente acima de negociação contratual e resposta a mudanças acima de documentos abrangentes seguir um plano (Beck et al., 2001; Akiyoshi & Sbragia, 2023).

As metodologias ágeis de desenvolvimento de software ganharam notoriedade quando dezessete especialistas em desenvolvimento de software publicaram o Manifesto Ágil (Beck et al., 2001), estabelecendo diretrizes que deveriam servir de guia para a atuação destes profissionais. Os valores do manifesto ágil, definidos pelos autores, são:

1. **Indivíduos e interações** mais que processos e ferramentas
2. **Software em funcionamento** mais que documentação abrangente
3. **Colaboração com o cliente** mais que negociação de contratos
4. **Responder as mudanças** mais que seguir um plano

A partir destes quatro valores, doze princípios são estabelecidos para o desenvolvimento de software, condensados por Andrade (2018, p. 38) como sendo: realizar entregas contínuas e adaptadas de software valioso, entender que a mudança é sempre bem-vinda, realizar entregas com frequência, interagir com pessoas (negócios e desenvolvedores), ter equipes motivadas, comunicar-se face-a-face, entender que software em desenvolvimento é progresso, produzir em ritmo constante, focar na excelência técnica e bom design, não perder de vista a simplicidade, possuir equipes auto-organizadas e basear-se na melhoria contínua.

Desta maneira, a partir destes valores e princípios, reforça-se a ideia de que planos e processos continuam importantes, porém são secundários quando se consideram indivíduos, interações, clientes e suas respostas às mudanças. Dessa forma, os processos tornam-se mais flexíveis e menos padronizados, porque tem como objetivo final atender uma demanda e fornecer uma resposta, mesmo que para isso deva contrariar regras pré-estabelecidos. Telemaco et al. (2020), por sua vez, ressaltam que não existe um consenso formal do significado do conceito ágil, porém, para ser ágil, os métodos ou processos de desenvolvimento de software devem ser estar baseados nos valores e princípios citados anteriormente.

Dybå e Dingsøyr (2009) comparam as metodologias ágeis e tradicionais quanto aos seus elementos principais. Os resultados podem ser observados na Figura 2.

Figura 2 - Comparativo das metodologias ágeis e tradicionais no desenvolvimento de software

Elementos	Visão tradicional	Perspectiva ágil
Design de processos	Deliberado e formal, sequência linear de processos, separação entre formulação e implementação, orientado por regras	Emergente, iterativo e exploratório, conhecimento e ação simultâneos, está além das regras formais
Objetivos	Otimização	Adaptação, flexibilidade, capacidade de resposta
Processo de resolução de problemas	Seleção dos melhores meios para alcançar um determinado fim, através de atividades formalizadas e planejadas	Aprendizado através da experimentação e introspecção, reformulando constantemente o problema e sua solução

Elementos	Visão tradicional	Perspectiva ágil
Perspectiva sobre o ambiente	Estável, previsível	Turbulento, difícil de prever
Tipo de aprendizado	Loop único / Adaptativo	Loop duplo / Generativo
Características principais	Controle e direção Evita conflitos Formaliza a inovação Gerente é controlador Design precede a implementação	Colaboração e comunicação Integra diferentes visões de mundo Aceita conflitos e dialética Incentiva a exploração e a criatividade Oportunista Gerente é facilitador Design e implementação são inseparáveis e evoluem iterativamente
Racionalidade	Técnico / Funcional	Substancial
Fundamentos teóricos ou filosóficos	Positivismo lógico Método científico	Aprendizado de ação Fenomenologia Pragmatismo

NOTA: ADAPTADO DE WHAT DO WE KNOW ABOUT AGILE SOFTWARE DEVELOPMENT? *IEEE SOFTWARE*, DE DYBÅ, T., & DINGSØYR, T. (2009).

Diferentes métodos ágeis podem ser utilizados, ressaltando-se como principais *scrum*, *Kanban*, *Lean Software Development (LD)*, *Extreme Programming (XP)*, *Feature Driven Development (FDD)*, *Dynamic System Development Method (DSMD)*, *Adaptative Software Development (ASD)*, *Crystal Family*, e *OpenUp* (Chow; CAO, 2008; Telemaco et al., 2020). Dentre estas técnicas, o *scrum* aparece como a mais evidente e, muitas vezes, representativa da própria metodologia ágil (Vallon et al., 2018; Srivastava et al., 2020), sendo por isso trabalhada em detalhe a seguir.

Práticas de remuneração associadas a equipes ágeis de tecnologia

As práticas de remuneração impactam diretamente na qualidade do compartilhamento de conhecimento nos projetos de Tecnologia, afetando assim sua implementação efetiva (Khoza & Bwalya, 2021). Nesse sentido, Ghobadi et al. (2017) sugerem que o compartilhamento de conhecimento em equipes é incentivado positivamente por práticas de remuneração sejam baseadas no desempenho coletivo, com resultados distribuídos de forma equivalente entre os membros do time.

Além disso, estudos retratam o impacto que as práticas de remuneração possuem na implementação da agilidade nas organizações. Segundo Menon e Suresh (2021), as práticas de remuneração

e recompensas figuram como o segundo fator mais importante, atrás apenas do suporte da gestão. Dentre as práticas de pagamento listadas pelos autores, é possível citar o pagamento por performance, como participação nos resultados ou participação acionária, a partir do atingimento de objetivos organizacionais; o salário base gerenciado em faixas salariais mais amplas, baseadas em pesquisas de mercado; a remuneração variável e os reconhecimentos por assumir trabalhos desafiadores, gerando resultados significativos; e, os prêmios que reconheçam pessoas que antecipam e aceitam rapidamente a mudança, trazendo vantagens competitivas para a organização (Beuren et al. 2020).

As práticas de remuneração e recompensas na atualidade tendem a incentivar a agilidade, associando remuneração a desempenho, além de utilizar os diferentes componentes do sistema de remuneração de forma estratégica, para alinhar os empregados com os objetivos do negócio (Srivastava, 2016). Neste contexto, como ressaltam Pattnaik e Padhi (2022), a pandemia de covid-19 forçou as organizações a reinventar suas práticas de remuneração para atrair e reter seus funcionários, adotando uma postura mais compassiva, baseadas na personalização das práticas, na tomada de decisões mais rápidas e na busca por equidade e justiça.

Uma prática inovadora de remuneração na era digital, permitindo que o funcionário saque o salário quando quiser, de forma proporcional ao tempo trabalhado. Para mais, o pacote de remuneração pode possuir um mix diferente do modelo clássico, com remuneração fixa mais baixa, elevada remuneração variável e a outorga de ações em caso de bom desempenho, além de um enfoque maior em recompensas não financeiras, como reconhecimento profissional e qualidade de vida (Hanashiro & Teixeira, 2021).

Além disso, para os autores supracitados, a produção tecnológica acontece essencialmente por meio do trabalho em equipe. Dessa forma, as práticas de remuneração utilizadas pelas empresas devem incentivar o trabalho coletivo (Hanashiro & Teixeira, 2021). Assim sendo, empresas que se utilizam de sistemas de alto desempenho pagam salários acima do mercado e oferecem planos de remuneração variável baseados no desempenho coletivo, como participação nos lucros e resultados, participação acionária e incentivos para os resultados atingidos pelos times (Gonçalves, 2016).

No tocante dos profissionais de Tecnologia que possuem conhecimentos em metodologias ágeis, pesquisas indicam que estes recebem em média, salários 22% maiores que outros profissionais de Tecnologia que não trabalham com metodologias ágeis (Dattero et al., 2017).

Em se tratando da motivação em ser ágil, Manoj e Sabu (2020) perceberam que os fatores extrínsecos tradicionalmente associados à remuneração, como salário, promoção e status, tem impacto positivo nos fatores intrínsecos, criando sinergia e influenciando o desempenho das equipes ágeis.

MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória (Gil, 2017), de natureza mista, uma vez que a identificação das práticas de remuneração utiliza-se de dados quantitativos e qualitativos, combinados sequencialmente (Creswell, 2010).

A coleta de dados quantitativos foi realizada na fase I, por um levantamento construído a partir de um grupo de questões específicas, inserido no formulário de coleta de dados da pesquisa “FIA Employee Experience - FEEx” do ano de 2021. Esta pesquisa tem como objetivo “reconhecer empresas que mais investem nos ambientes de trabalho para que sejam, ao mesmo tempo, saudáveis, agradáveis e produtivos, através de uma ótima experiência de seus funcionários” (Atmosfera FIA, 2021). Desta maneira, este grupo de empresas foi selecionado por serem empresas que aplicam práticas de gestão de pessoas diferenciadas e inovadoras, dentre as quais figuram as práticas de remuneração.

Para validação das questões apresentadas, foi realizado um pré-teste com três profissionais da área de remuneração, que trabalham em empresas privadas com equipes de Tecnologia que utilizam metodologias ágeis.

A coleta de dados da FIA Employee Experience 2021 ocorreu de abril de 2021 a junho de 2021. A amostra é composta por 290 empresas participantes do estudo FIA Employee Experience 2021, categorizadas como empresas privadas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas, com mínimo de 50 funcionários, com vínculos de trabalho regidos pela CLT, estagiários e associados, incluindo PJs, atuando no Brasil. O questionário foi preenchido por profissionais de Recursos Humanos que atuam nestas empresas, retratando as informações relacionadas à organização em que trabalham. Trata-se de uma amostra não probabilística e por conveniência (Hair et al., 2005), uma vez que se seleciona uma amostra de empresas da população que está acessível e que demonstrou interesse em participar da pesquisa. Consegue-se assim uma coleta de informações mais rápida, com menor custo, que não configura, porém, uma representação de toda a população.

A coleta dos dados qualitativos foi realizada na fase 2 da pesquisa, através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os profissionais de Recursos Humanos das empresas participantes. Assim, a pesquisa qualitativa pode detalhar as práticas de remuneração e recompensas encontradas na fase I, ao explorar com maior profundidade o contexto da empresa, as regras dos programas utilizados e a motivação pela adoção de práticas diferenciadas. É importante destacar que a pesquisa qualitativa não tem o intuito de ter seus resultados estendidos a toda a amostra de empresas participantes da FIA Employee Experience 2021, nem de formar um retrato completo das práticas de remuneração e recompensas utilizadas por equipes ágeis de Tecnologia no Brasil, mas sim dar a conhecer as práticas encontradas com maior profundidade e dentro do contexto organizacional, tendo em vista o aspecto contingencial da remuneração como prática de Recursos Humanos.

Para a segunda fase da pesquisa foi possível obter a participação de três empresas. As informações foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com os profissionais de remuneração das empresas selecionadas, com duração de aproximadamente 2 horas, realizadas durante o primeiro semestre de 2022. O roteiro das entrevistas foi construído a partir de um conjunto de perguntas elaboradas por Balkin e Gomez-Mejia (1990) para identificar as principais características de um programa de remuneração, adicionando-se outras questões incluídas pelo autor para tratar de temas específicos das equipes ágeis. Além das entrevistas, também foram utilizados dados

secundários, como formulários de referência (para as empresas de capital aberto), apresentações institucionais e políticas de remuneração e benefícios.

Para análise da pesquisa qualitativa, as entrevistas foram transcritas e as informações categorizadas segundo os componentes de remuneração de que tratam, a partir das categorias do sistema de recompensas (Remuneração Fixa, Remuneração Variável e Outras formas de recompensas). Assim, as práticas de remuneração encontradas são apresentadas em seis categorias: remuneração fixa, composta por salário e benefícios, remuneração variável, composta por remuneração variável de curto e de longo prazos, recompensas alternativas e, por fim, práticas associadas à gestão da remuneração.

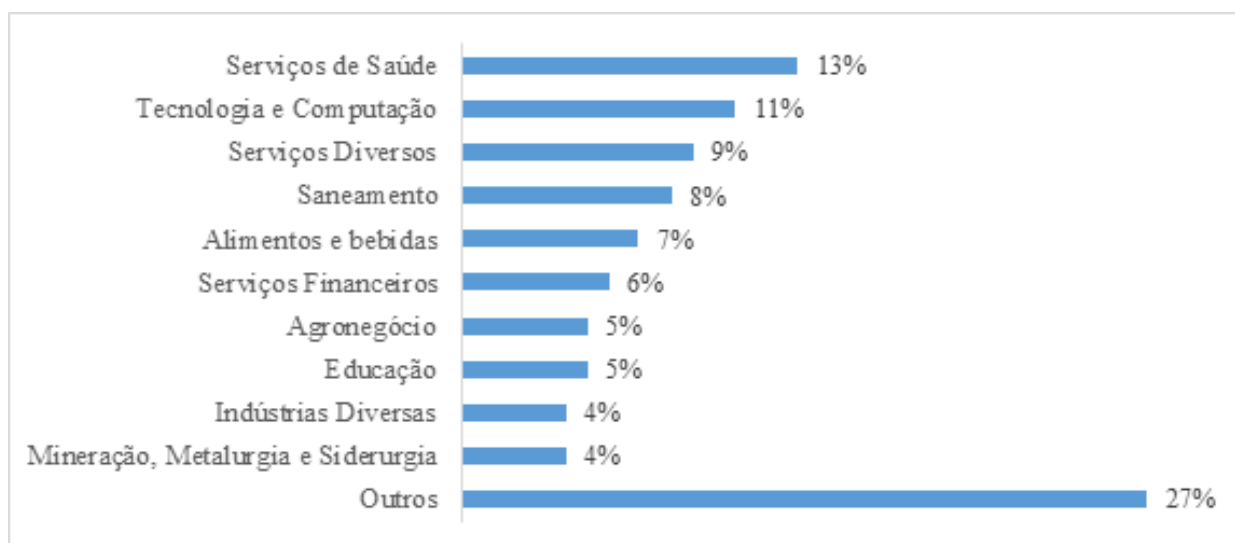
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Pesquisa Quantitativa

Com relação ao porte das empresas, 25% delas são consideradas empresas de pequeno porte, ou seja, possuem entre 50 e 300 funcionários; de médio porte 42% das empresas participantes da pesquisa (possuem de 301 e 1.500 funcionários); e, por fim, 33% das empresas, são de grande porte, ou seja, têm mais de 1.501 funcionários.

Com relação aos setores de atuação, utiliza-se a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), abrindo a informação dos dez setores mais representativos. Os resultados são apresentados na Figura 3.

Figura 3 - Distribuição de empresas por setor de atuação



Como se pode observar, no estudo realizado há uma prevalência de empresas de médio porte (42% da amostra), com grande pulverização no tipo de setores de atuação pesquisados, uma vez que a categoria “Outros” (empresas com menos de 4% de representatividade na amostra) apresenta uma frequência acumulada de 27% da amostra. Há, entretanto, maior concentração de empresas que atuam em Saúde (13%), Tecnologia (11%) e Serviços (9%).

Adoção de metodologias ágeis pelas empresas pesquisadas

Dentre as 290 empresas participantes, 3 empresas não responderam o bloco relacionado à adoção de metodologias ágeis. Do grupo com respostas válidas, 152 empresas (52%) dizem não ter nenhuma equipe que utiliza algum tipo de metodologia ágil. O restante, 135 empresas (47%) possui alguma equipe que utiliza metodologias ágeis.

No grupo formado pelas 135 empresas que utilizam alguma metodologia ágil, a metodologia mais representativa é o *scrum* (53%), seguida do *Kanban* (21%) e do *Lean Software Development* (15%), apenas 1% utiliza XP e as demais empresas (11%) utilizam outros tipos de metodologias ágeis, não especificadas.

Diferenciação das práticas de remuneração adotadas para as equipes ágeis

No grupo de empresas cujos times empregam algum tipo de metodologia ágil (135 empresas), a maior parte das empresas pesquisadas (91%) não adota práticas de remuneração diferenciadas para as equipes ágeis, em comparação com as práticas vigentes para as demais áreas. Apenas 9% das empresas que utilizam algum tipo de metodologia ágil aplicam algum tipo de prática de remuneração diferenciada para estes times.

Detalhamento das práticas de remuneração diferenciadas

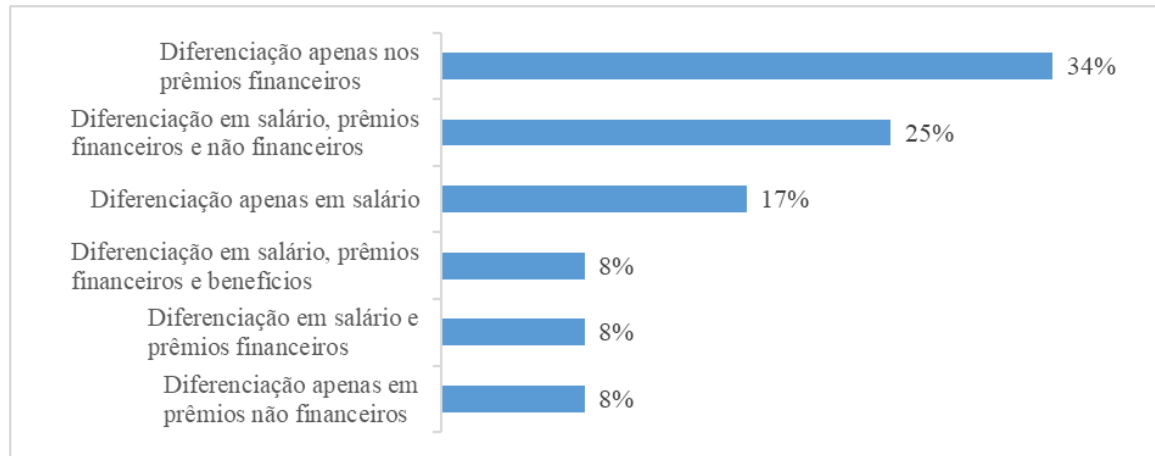
Podem ser observadas diferentes práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis, no grupo de 12 empresas que informam realizar algum tipo de diferenciação em relação às práticas das demais áreas. Utiliza-se a classificação dos componentes do sistema de recompensas fornecida por Orsi (2015) para agrupamento das informações. Algumas empresas praticam diferenciação em apenas um dos componentes de remuneração, enquanto outras utilizam mais de um elemento para diferenciação. Na Figura 4, é apresentada a relação entre a empresa e o componente do sistema de recompensas em que há diferenciação.

Figura 4 - Componentes do sistema de recompensas com práticas diferenciadas para equipes ágeis

Empresa	Componente do sistema de recompensas			
	Salário	Prêmios financeiros	Prêmios não financeiros	Benefícios
A	X	X		
B		X		
C	X	X	X	
D	X	X		X
E		X		
F	X	X	X	
G	X			
H	X			
I		X		
J		X		
K			X	
L	X	X	X	
Total: 12 empresas	58%	75%	33%	8%

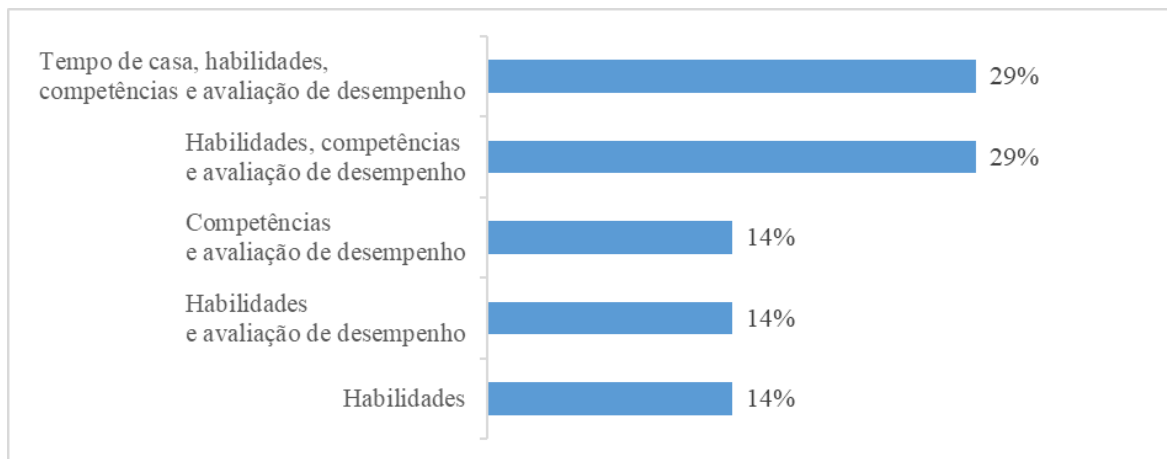
É possível notar prevalência na concessão de prêmios financeiros para estas equipes, uma vez que 75% das empresas da amostra realizam algum tipo de prática diferenciada neste componente. Em seguida a diferenciação ocorre em salário (58% das empresas) e em prêmios não financeiros (33%). Apenas uma empresa afirma praticar algum tipo de diferenciação em benefícios.

Outra característica da informação é que algumas empresas aplicam diferenciação em mais de um componente de remuneração. A Figura 5 mostra quais as cestas típicas de componentes de remuneração diferenciados para estes times. Do grupo de doze empresas, sete (58%) aplicam diferenciação em apenas um componente de remuneração, sendo quatro (34%) em prêmios financeiros, duas (17%) em salário e uma (8%) em benefícios. As demais empresas da amostra (42%) diferenciam mais de um componente de remuneração ao mesmo tempo.

Figura 5 - Componentes de remuneração em que há diferenciação para equipes ágeis

A diferenciação em salário é aplicada para as sete empresas identificadas na amostra. Três empresas (42%) definem a remuneração de forma funcional, ou seja, classificam os cargos destas equipes e aplicam tabelas salariais ou valores de referência por cargo específicos para estas equipes (Orsi, 2015). Duas empresas (29%) gerenciam a remuneração fixa destas equipes por habilidades, oferecendo progressão salarial à medida em que estes profissionais agregam novas habilidades (Ghobadi, 2017) e outras duas empresas (29%) realizam a gestão da remuneração destas equipes por competências (Dutra, 2017), havendo, portanto, maior prevalência de empresas que baseiam a remuneração fixa no indivíduo.

Com respeito aos critérios utilizados para a tomada de decisão sobre movimentações salariais, a maior parte das empresas baseia-se nas habilidades dos indivíduos e na avaliação de desempenho, identificados como elementos de tomada de decisão em 86% das sete empresas que aplicam diferenciação em salário para estes times. Cinco empresas (71%) consideram a avaliação de competências e duas empresas (29%) avaliam também o tempo de casa. Tais resultados estão apresentados na Figura 6.

Figura 6 - Critérios utilizados para decisões sobre movimentações salariais

Para mais, é possível destacar algumas características dos prêmios financeiros oferecidos por nove empresas que realizam algum tipo de diferenciação para as equipes ágeis neste componente de remuneração. Com relação à frequência de pagamento, a maior parte das empresas concede estes prêmios com frequência (56%), em ciclos anuais (22%), semestrais ou trimestrais (11%) ou mensais (22%). O restante das empresas (44%) os concede de forma esporádica, sem regularidade.

Finalmente, em se tratando dos critérios utilizados para pagamento destes prêmios, a maior parte das empresas (56%) afirma concedê-los após avaliação de indicadores de desempenho, unicamente. As demais empresas consideram apenas a decisão discricionária do gestor (22%) ou a combinação entre o resultado de indicadores de desempenho calibrados por uma avaliação discricionária do gestor (22%).

Fase 2: Pesquisa Qualitativa

São apresentadas as principais informações coletadas para cada uma das três empresas analisadas durante a segunda fase da pesquisa. Nos casos apresentados, os participantes optaram por manter em sigilo o nome das empresas, dados financeiros e número de funcionários. Para manter o nome das empresas de forma confidencial, serão identificadas como empresas X, Y e Z. Após uma breve introdução sobre o setor e características gerais destas organizações, serão aprofundadas as práticas de remuneração identificadas.

Empresa X

A primeiro caso analisado é de uma empresa do setor de telecomunicações, com capital aberto, de controle internacional. A empresa iniciou suas operações no Brasil na década de 90. Oferece serviços de telefonia fixa, móvel, banda larga e TV por assinatura. Em 2022, a empresa conta com mais de 100.000 funcionários, gerando uma Receita Operacional Líquida anual acima de 10 bilhões de Reais.

Com relação às equipes ágeis de Tecnologia, as principais práticas de remuneração podem ser destacadas na Figura 7, agrupadas de acordo com o componente do sistema de remuneração a que se relacionam.

Figura 7 - Práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis de Tecnologia da empresa X

Componente do sistema de remuneração e recompensas		Práticas identificadas
Remuneração Fixa	Salário	<ul style="list-style-type: none"> • O salário base é o componente de remuneração com maior representatividade dentro do pacote total para estas equipes; • O salário é baseado no cargo: cada cargo passa por um processo de avaliação, sendo classificado em uma determinada classe salarial de acordo com o seu peso relativo; • Diferentemente das demais áreas, as equipes ágeis de Tecnologia têm sua tabela salarial construída em steps, ou seja, são definidos limites mínimos e máximos e percentuais de incremento salarial constante para cada classe salarial; • O posicionamento da tabela salarial das equipes ágeis de Tecnologia é superior ao das tabelas aplicadas às demais áreas da organização.
	Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos benefícios são oferecidos a todos os empregados, ou seja, não há uma cesta de benefícios diferente para as equipes ágeis de Tecnologia.
Remuneração Variável	Curto Prazo	<ul style="list-style-type: none"> • As equipes ágeis de Tecnologia são elegíveis à Participação nos Resultados, com os mesmos alvos que os profissionais de outras áreas da organização, de mesmo nível hierárquico; • O pagamento da Participação nos Resultados é realizado de acordo com o atingimento de metas organizacionais e de equipe, com maior peso para as metas de equipe na composição total; • A pagamento da Participação nos Resultados não considera o caráter individual, ou seja, todos os membros da equipe são elegíveis à mesma premiação; • São concedidos prêmios financeiros específicos para as equipes ágeis, de forma esporádica. Os <i>squads</i> são selecionados por meio de um Comitê formado pelos Diretores da área de Tecnologia e são premiados caso alcancem resultados superiores, como entregas mais rápidas ou de maior ou de maior valor incremental no <i>backlog</i>.
	Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Não são aplicados incentivos de longo prazo aos colaboradores.
Recompensas alternativas		<ul style="list-style-type: none"> • São oferecidos incentivos educacionais para os profissionais que atuam em equipes ágeis, como cursos de formação no exterior para os profissionais de destaque.
Gestão da remuneração		<ul style="list-style-type: none"> • As políticas salariais existentes e os pré-requisitos dos cargos (descrições de cargo) são divulgadas a todos os colaboradores; • As decisões sobre méritos são descentralizadas, tomadas pelos gestores, a partir de orçamentos pré-aprovados.

Na empresa X, as práticas de remuneração diferenciadas para os times ágeis têm enfoque na oferta de um salário com maior posicionamento em relação ao mercado e na construção de tabelas salariais que são gerenciadas a partir de *steps* fixos, ou seja, com limites mínimos e máximos definidos, porém com percentuais de incremento salarial pré-determinados e iguais para todos os cargos classificados em uma mesma classe salarial. Em se tratando da remuneração variável, destacam-se o pagamento realizado por meio de metas coletivas, organizacionais e de *time*, em detrimento da utilização de metas individuais e a utilização de prêmios financeiros concedidos de forma esporádica para reconhecimento de algum feito importante realizado pelo *squad*. Segundo o entrevistado, a decisão por dar ênfase em metas coletivas serve para reforçar a colaboração dentro da equipe, uma vez que se busca a coesão e a sinergia dentro do *squad*. Por outro lado, o uso de prêmios esporádicos permite realizar reconhecimentos coletivos sem que seja necessário modificar as políticas de remuneração vigentes.

Com relação à gestão da remuneração, a empresa X publica a política salarial em que apresenta as principais regras utilizadas, porém sem abrir informações específicas como tabelas salariais, classes salariais e posicionamento dos colaboradores em relação às tabelas. Outra informação compartilhada pela área de Remuneração são as descrições de cargo, para que, segundo o entrevistado, os empregados possam conhecer os pré-requisitos dos cargos e assim planejar seus movimentos de carreira. A empresa X planeja anualmente seu orçamento de pessoal e o compartilha com as áreas funcionais. Assim, as equipes de Tecnologia têm um orçamento para movimentações salariais que pode ser utilizado de acordo com decisões tomadas pelos gestores destas áreas. Segundo o profissional de remuneração, esta decisão permitiu dar maior flexibilidade e agilidade às tomadas de decisão, em um cenário de maior competitividade por mão-de-obra qualificada.

Empresa Y

A segundo caso analisado é de uma empresa brasileira do setor industrial, de capital aberto, fundada na década de 70. Tem atuação nacional, através da fabricação de produtos e soluções em Segurança e Infraestrutura de Tecnologia. Em 2022, a empresa conta com mais de 2.000 funcionários, gerando uma Receita Bruta que está em uma faixa de um a cinco bilhões de Reais.

Os principais elementos são demonstrados na Figura 8:

Figura 8 - Práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis de Tecnologia da empresa Y

Componente do sistema de remuneração e recompensas		Práticas identificadas
Remuneração Fixa	Salário	<ul style="list-style-type: none"> O salário é baseado no cargo: cada cargo passa por um processo de avaliação, sendo classificado em uma determinada classe salarial de acordo com o seu peso relativo; Cada classe salarial possui uma faixa de remuneração, com limites inferior e superior definidos; o posicionamento ideal da remuneração é alcançado no ponto médio da faixa salarial correspondente; As faixas salariais aplicadas às equipes ágeis de Tecnologia têm maior amplitude que a das demais áreas (aproximadamente 20% maior); O posicionamento da tabela salarial das equipes ágeis de Tecnologia é superior ao das tabelas aplicadas às demais áreas da organização; O salário base é o componente de remuneração com maior representatividade dentro do pacote total para estas equipes;
	Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> Os mesmos benefícios são oferecidos a todos os empregados, independentemente da área em que atuam.
Remuneração Variável	Curto Prazo	<ul style="list-style-type: none"> As equipes ágeis de Tecnologia são elegíveis à Participação nos Resultados, com os mesmos alvos que os profissionais de outras áreas da organização, de mesmo nível hierárquico; O pagamento da Participação nos Resultados é realizado de acordo com o atingimento de metas organizacionais, ou seja, é 100% coletivo; O pagamento da Participação nos Resultados é realizado uma vez ao ano, na mesma frequência para todos os empregados;
	Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> Não são aplicados incentivos de longo prazo aos colaboradores;
Recompensas alternativas		<ul style="list-style-type: none"> São oferecidas bolsas de estudos específicas para os profissionais que atuam em equipes ágeis, voltadas principalmente à certificação na metodologia;
Gestão da remuneração		<ul style="list-style-type: none"> As políticas salariais existentes são divulgadas a todos os colaboradores; Para avaliar o posicionamento em relação ao mercado, são realizadas pesquisas salariais mais frequentes para as equipes ágeis de Tecnologia que para as outras áreas da empresa.

De maneira geral, observa-se que, na empresa Y, as práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis estão concentradas na diferenciação do salário fixo, ao implementar tabelas salariais com posicionamento e amplitudes superiores às das demais áreas da organização. Além disso, são realizadas pesquisas salariais mais frequentes para este público, permitindo reposicionamento rápido das tabelas salariais para acompanhar movimentações do mercado. Outras práticas associadas às recompensas intangíveis estão relacionadas ao oferecimento de bolsas de estudos específicas para a obtenção de certificações na metodologia ágil e o reconhecimento público de feitos realizados pelos *squads*.

De acordo com o profissional de remuneração entrevistado, a concentração das práticas na remuneração fixa foi realizada para:

1. Permitir maior retenção de mão-de-obra qualificada em um cenário de maior rotatividade: segundo o profissional, a taxa média de rotatividade de pessoal anual na área de Tecnologia é o dobro da taxa de média de rotatividade da instituição;
2. Atrair candidatos para posições na área de Tecnologia que estavam abertas há mais tempo: segundo o profissional, as vagas em Tecnologia ficam abertas em média por três meses até o fechamento, enquanto a média para a instituição é de um mês.

Segundo o entrevistado, embora a prática de oferecer remuneração fixa mais competitiva tenha sido suficiente para melhorar os índices de rotatividade e de tempo médio de fechamento de vaga, houve um incremento em folha salarial para estas equipes de aproximadamente 15% no ano de 2022, em comparação com 2021. Entretanto, o profissional entende que esta prática pode não ser sustentável ao longo do tempo, caso os resultados financeiros da instituição não acompanhem o aumento da massa salarial.

Com relação à gestão da remuneração, a empresa opta por manter grande parte das práticas sob sigilo, em responsabilidade da área de Remuneração, sem que haja uma comunicação integral e transparente de todas as informações relacionadas às práticas de remuneração, como tabelas salariais, tamanho das faixas salariais, posicionamento do colaborador na faixa e o resultado de pesquisas salariais. A única informação compartilhada é a política salarial, presente na página institucional da empresa, apresentando informações gerais da remuneração aplicada a todos os empregados. De acordo com o profissional entrevistado, todas as decisões sobre movimentações salariais passam pela avaliação da área de Remuneração, para permitir um maior controle de custo de pessoal e analisar o equilíbrio interno, em um cenário de tabelas salariais mais competitivas e faixas salariais mais amplas.

Empresa Z

Finalmente, o terceiro caso analisado trata de uma empresa brasileira do setor de Tecnologia, com capital fechado. Foi fundada no início dos anos 2000, como uma start-up, para oferecer soluções em Tecnologia para empresas, como automação de testes, desenvolvimento de plataformas digitais, entre outros. Em 2022, conta com mais de 1.000 funcionários, gerando uma Receita Bruta entre 100 e 300 milhões de Reais.

As principais práticas de remuneração aplicadas aos empregados da empresa Z são apresentadas na Figura 6. Dentre os componentes de remuneração oferecidos, estão o salário mensal, uma cesta de benefícios, remuneração variável de curto prazo e recompensas alternativas.

Figura 9 - Práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis de Tecnologia da empresa Z

Componente do sistema de remuneração e recompensas		Práticas identificadas
Remuneração Fixa	Salário	<ul style="list-style-type: none"> O salário é baseado no cargo e determinado por meio de pesquisas salariais realizadas com empresas do setor de Tecnologia; O salário ideal oferecido está posicionado acima da mediana do mercado formado pelas empresas de Tecnologia selecionadas; O salário base é o componente de remuneração com maior representatividade dentro do pacote total para estas equipes;
	Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> Os mesmos benefícios são oferecidos a todos os empregados, independentemente da área em que atuam.
Remuneração Variável	Curto Prazo	<ul style="list-style-type: none"> As equipes ágeis de Tecnologia são elegíveis à Participação nos Resultados, com os mesmos alvos que os profissionais de outras áreas da organização, de mesmo nível hierárquico; O pagamento da Participação nos Resultados é realizado de acordo com o atingimento de metas organizacionais, ou seja, é 100% coletivo e é pago uma vez ao ano.
	Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> Não são aplicados incentivos de longo prazo aos colaboradores;
Recompensas alternativas		<ul style="list-style-type: none"> As equipes possuem programas de reconhecimento público quando alguma meta ou realização importante para a organização é alcançada.
Gestão da remuneração Gestão da remuneração		<ul style="list-style-type: none"> As políticas salariais existentes são divulgadas a todos os colaboradores; As equipes ágeis de Tecnologia podem receber aumentos salariais com maior frequência que as outras áreas; Os aumentos salariais são baseados nas habilidades do profissional e nas entregas realizadas durante o período de avaliação; As decisões sobre méritos são descentralizadas, tomadas pelos gestores, a partir de orçamentos pré-aprovados.

A empresa Z realiza a gestão da remuneração por cargo, possuindo referências de remuneração para cada um dos cargos existentes na estrutura, obtidas através de pesquisas de remuneração adquiridas de consultorias internacionais com atuação no Brasil, especializadas em empresas do setor de Tecnologia. As pesquisas salariais são realizadas com empresas de Tecnologia, de porte equivalente à empresa Z. Para atrair e reter mão de obra qualificada, a estratégia de remuneração para as equipes ágeis é oferecer salário superior à mediana dos referenciais de mercado de cada cargo, obtidos a partir da pesquisa salarial.

A principal diferenciação para a empresa Z está na oferta de salários com maior posicionamento em relação ao mercado. A remuneração variável de curto prazo considera metas coletivas e é pago uma vez ao ano, após apuração dos resultados organizacionais, sem que haja algum tipo de variação de acordo com a performance individual. A empresa também realiza reconhecimentos públicos aos *squads* que tem desempenho superior, oferecendo viagens e bolsas de estudos às equipes beneficiadas.

Com relação à gestão da remuneração, segundo o entrevistado, foram implementadas regras que pudessem ser capazes de manter a competitividade dos pacotes oferecidos, ao mesmo tempo em que houvesse maior flexibilidade e agilidade às respostas do mercado. Por isso, a empresa permite que sejam realizados aumentos salariais por mérito mais frequentes nas equipes ágeis que em outras áreas. Nestas equipes, podem ser realizados aumentos por mérito a cada três meses, já nas outras áreas ou aumentos salariais por mérito são realizados uma vez por ano. Outro ponto está relacionado ao fato de que os gestores das equipes ágeis têm maior autonomia para a decisão sobre méritos de suas equipes. Anualmente, a partir de planejamento financeiro, são definidos orçamentos para a movimentação salarial das equipes, dando liberdade para os gestores realizarem ajustes salariais desde que o orçamento seja cumprido no final do período de apuração.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sobre as equipes ágeis de Tecnologia

No levantamento realizado com as empresas participantes foi possível observar a crescente importância da aplicação de metodologias ágeis pelas empresas, uma vez que 47% das empresas participantes utilizam algum tipo de metodologia ágil em suas áreas de Tecnologia. Este resultado está em linha com outras pesquisas realizadas por Melo et al. (2013), Ravaglia et al. (2021) e Sambinelli e Borges (2022). Como destacam Bandeira et al. (2022), a adoção de metodologias ágeis foi acelerada pela pandemia de covid-19, uma vez que as companhias precisaram adaptar-se mais rapidamente às mudanças e tendências para se manter inovadores e competitivos em um cenário mais desafiador.

No entanto, 52% das empresas afirmaram não ter equipes que utilizam metodologias ágeis, o que sugere que ainda há um espaço significativo para a adoção e implementação dessas práticas. Essa dualidade pode ser vista como um reflexo da resistência à mudança em algumas organizações,

que pode ser atribuída a fatores culturais ou à falta de conhecimento sobre os benefícios das metodologias ágeis.

Com relação aos tipos de metodologias ágeis utilizadas, há prevalência do *scrum* dentro da amostra pesquisada, com 53% de representatividade entre as empresas que utilizam metodologias ágeis. Na pesquisa qualitativa foi possível observar a utilização do *scrum* combinado com outras metodologias, como o *Kanban*, por exemplo. A maior utilização do *scrum* e o uso de abordagem mistas foram práticas já identificadas por Fontana et al. (2022), que realizaram um vasto estudo demonstrando as principais características da implementação das metodologias ágeis por empresas brasileiras.

Nos casos estudados durante a pesquisa qualitativa, foi possível identificar que nas três empresas pesquisadas os *squads* são formados por equipes de aproximadamente dez pessoas, compostas principalmente por desenvolvedores, *Product Owners* e *Scrum Masters*. Enquanto o papel de *Product Owner* é normalmente ocupado por um desenvolvedor sênior, o papel de *Scrum Master* pode ser desempenhado pelo Coordenador, gestor direto da equipe. Esta prática é contrária à definição proposta por Schwaber e Sutherland (2017), que determina que as equipes devem ser auto-gerenciadas, indicando que neste caso há adaptação da metodologia para caber em uma estrutura hierárquica pré-definida. Nos casos pesquisados também se nota que os *squads* são organizados de acordo com os principais processos organizacionais, sendo que alguns são dedicados aos sistemas internos administrativos e outros aos sistemas do negócio, representados principalmente pelos aplicativos e pelos sistemas de e-commerce. Com relação aos processos e artefatos do *scrum* (Schwaber & Sutherland, 2017), nas empresas pesquisadas eles são utilizados em linha com a literatura, dando destaque às sprints, realizadas em intervalos médios de trinta a quarenta e cinco dias, e às reuniões diárias, conduzidas pelos *Product Owners* ou pelos *Scrum Masters* para acompanhar o andamento dos projetos e sinalizar mudanças de rota, necessárias para atender suas necessidades.

Sobre as práticas de remuneração

Nota-se que a maior parte das empresas participantes da pesquisa FIA Employee Experience 2021 não diferencia suas práticas de remuneração para as equipes ágeis de Tecnologia, uma vez que apenas 9% das empresas pesquisadas aplicam a diferenciação em algum componente da remuneração. Embora a literatura sinalize a necessidade de utilizar práticas diferenciadas para times técnicos, com o objetivo de melhorar a atração e retenção destas equipes (Gomez-Mejia et al., 1990) esta não parece ser a realidade da maioria das empresas pesquisadas.

Já para as empresas que utilizam algum tipo de diferenciação, ela é normalmente aplicada na forma de prêmios financeiros (75% das empresas) ou no salário fixo (58%) das empresas. A pesquisa qualitativa mostra que os prêmios financeiros são concedidos para reconhecer alguma realização do time e são pagos sobretudo a partir da performance coletiva. Mower e Wilemon (1989) ressaltam que as recompensas coletivas estimulam a colaboração e podem ser utilizadas

para marcar uma realização ou o término de um projeto. Além disso, grande parte das empresas participantes do levantamento concedem os prêmios financeiros de forma esporádica e usam como critérios para pagamento os resultados baseados em indicadores de desempenho, que vão medir as entregas e realizações dos projetos. Estes pagamentos, podem, no entanto, ser calibrados por comitês de gestores, dando maior flexibilidade às decisões sobre pagamento. Ainda com relação à importância da premiação coletiva, Ghobadi et al., (2017) ressaltam que elas são promovedoras da cooperação e o compartilhamento de informações, essenciais para o efetivo funcionamento de uma equipe ágil.

O salário das equipes ágeis de empresas da amostra, que diferenciam suas práticas de remuneração das empresas é baseado principalmente no indivíduo, representadas pela remuneração por habilidades e por competências. Esta prática está em linha com o que argumenta Lawler (1990), pois, segundo o autor pagar o indivíduo é melhor nos casos em que as organizações precisam de uma força de trabalho flexível e adaptável a novos produtos e tecnologias, como é o caso das equipes ágeis. Nas empresas analisadas na pesquisa qualitativa, a remuneração funcional é encontrada com maior frequência, porém, é adaptada para que possa ter maior flexibilidade, por meio de faixas salariais mais amplas que as das outras áreas e construída em referências de mercado superiores, dando maior competitividade à remuneração. Reforça-se assim a proposta de Dyer e Shafer (2003), que destacam que o salário base gerenciado em faixas salariais mais amplas pode configurar-se como uma das práticas de remuneração associadas a equipes ágeis. Além disso, o pagamento de salários superiores para as equipes ágeis de Tecnologia para recompensar estes profissionais por habilidades específicas e, ao mesmo tempo, atrair e reter mão-de-obra escassa já havia sido identificado por Dattero et al. (2017). Entretanto, como salientam Hipólito e Dutra (2012), esta diferenciação pode trazer questões relacionadas à equidade interna, uma vez que os profissionais de outras áreas podem comparar seus salários com os profissionais de equipes ágeis e assim ter um sentimento de injustiça. Desta forma, as empresas devem ter clareza e consistência dos critérios que justifiquem estas diferenças.

Com respeito às recompensas não financeiras, elas são citadas por 33% das empresas que tem algum tipo de diferenciação em seu sistema de recompensas para os times ágeis. Nas empresas participantes da pesquisa qualitativa, os principais elementos não financeiros destacados foram a concessão de reconhecimentos públicos do time, quando alguma meta ou realização importante para a organização é alcançada, e a oferta de incentivos educacionais, para que os membros da equipe possam se especializar em algum tema técnico ou voltado à própria metodologia ágil. Nas empresas pesquisadas, as recompensas não financeiras são normalmente aplicadas de forma coletiva, reconhecimento toda a equipe que contribuiu para o resultado. Esta prática está em linha com a proposta de Manoj e Sabu (2020), em que as recompensas não financeiras são capazes de aumentar o envolvimento dos empregados, na medida em que influenciam fatores motivacionais intrínsecos, contribuindo assim para a efetiva implantação da agilidade.

Observa-se que outros componentes do sistema de recompensas não apresentam diferenciação para as equipes ágeis nas empresas pesquisadas. Com relação aos benefícios, apenas uma das empresas, que diferencia suas práticas de remuneração para as equipes ágeis, aplica algum tipo de

customização nos benefícios oferecidos a estes times. As demais empresas utilizam uma política única, válida para toda a organização. Em se tratando da remuneração variável de longo prazo, baseada em participação acionária ou em atingimento de objetivos de longo prazo, nenhuma das empresas pesquisadas aplica diferenciação para os times ágeis. Embora este componente seja citado como uma prática de remuneração associada a equipes técnicas, independentemente de sua área e nível hierárquico (Hanashiro & Teixeira, 2021; Coombs & Gomez-Mejia, 1991), as empresas participantes restringem estes programas às lideranças Executivas de suas organizações. Quando questionadas, os profissionais de remuneração participantes da pesquisa qualitativa dizem que há certa dificuldade em construir programas específicos para estes componentes de remuneração, sendo mais interessante aplicar programas que sejam válidos para toda a empresa ou para todos os colaboradores de um mesmo nível hierárquico, independente da área em que atuam.

Outro ponto importante a salientar é que, em grande parte das empresas pesquisadas que aplicam algum tipo de diferenciação no sistema de recompensas, ela é realizada em mais de um componente de remuneração ao mesmo tempo (49% das empresas). Este fato alinha-se ao caráter estratégico da gestão do sistema de recompensas e reforça a visão de pacote total, considerando todos os elementos que podem ser oferecidos para constituir a oferta de valor ao empregado (Orsi, 2015). Todos os componentes do sistema de remuneração têm de ser congruentes e estarem alinhados, para garantir a efetividade do sistema de recompensas (Lawler, 1990).

Nas empresas participantes da pesquisa qualitativa, observa-se a aplicação de uma gestão de remuneração com mais autonomia por parte dos times. Ao construir planejamentos financeiros para as movimentações de pessoal, as empresas delegam aos gestores destas equipes a possibilidade de tomar decisões, desde que estejam dentro de orçamentos pré-determinados. Ainda que estejam associadas aos líderes destas equipes, esta medida visa dar maior rapidez e flexibilidade aos gestores para atrair profissionais qualificados, além de blindá-los contra ofertas de trabalho vindas da concorrência. Esta prática incentiva a agilidade, pois, como argumenta Srivastava (2016), em um contexto dinâmico as decisões sobre remuneração têm que ser rápidas e menos burocráticas, para poder responder rapidamente às demandas internas e externas. Com respeito à transparência das informações, identifica-se que, nos três casos pesquisados, o compartilhamento de informações sobre a gestão da remuneração ainda é restrito aos profissionais responsáveis pelo tema. Informações mais amplas, como políticas gerais de remuneração e pré-requisitos de cargo são divulgadas, porém dados mais sensíveis como tabelas salariais, salários e posicionamentos individuais ainda ficam sob guarda das áreas de Remuneração.

Nesse sentido é possível notar que, Entre as empresas que adotam práticas diferenciadas, a maior parte concentra-se em prêmios financeiros e na definição de salários. As empresas que diferenciam o salário para equipes ágeis tendem a posicionar suas tabelas salariais de forma mais competitiva em relação ao mercado, buscando atrair e reter profissionais com habilidades técnicas específicas. Além disso, as empresas que aplicam diferenciação na remuneração utilizam faixas salariais mais amplas, permitindo maior flexibilidade na gestão salarial. Isso é visto como uma estratégia para se adaptar à competitividade do mercado de trabalho em tecnologia, onde a demanda por profissionais qualificados é alta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar as diferentes práticas de remuneração aplicadas pelas empresas em suas equipes ágeis de Tecnologia. Nesse sentido, entende-se que estas empresas utilizam práticas de remuneração diferenciadas para estes times, em comparação com outras equipes, além de buscar o aprofundamento em alguns casos para verificar como estas práticas são configuradas. Para isso, utilizou-se de uma pesquisa mista, levantando dados quantitativos e qualitativos de forma sequencial, aplicada em empresas participantes da FIA Employee Experience – FEEx, edição 2021, em que participaram 290 empresas com atuação nacional. Destas participantes, três casos foram selecionados para a realização da pesquisa qualitativa.

A pesquisa identificou que 47% das 290 empresas analisadas utilizam metodologias ágeis, sendo o Scrum a mais adotada, frequentemente em combinação com outras metodologias em abordagens híbridas. Apenas 9% dessas empresas aplicam práticas diferenciadas de remuneração para equipes ágeis, contrariando a literatura que sugere a relevância de práticas específicas para incentivar agilidade e retenção.

As práticas adotadas incluem o uso de tabelas salariais competitivas e faixas mais amplas para garantir flexibilidade, com remuneração frequentemente baseada em habilidades ou competências. Nos prêmios financeiros, destacam-se pagamentos coletivos vinculados ao alcance de metas de equipe ou organizacionais, em conformidade com a literatura que valoriza a cooperação. Os prêmios não financeiros, por sua vez, incluem reconhecimentos coletivos, como cursos e bolsas educacionais, que promovem motivação intrínseca e qualificação. Já os benefícios e incentivos de longo prazo são pouco personalizados para equipes técnicas devido à complexidade de implementação. Por fim, na gestão da remuneração, observa-se maior autonomia concedida aos gestores para decisões salariais, com base em orçamentos predefinidos, favorecendo a agilidade e a coesão das equipes.

As limitações desta pesquisa estão relacionadas à impossibilidade de extrapolar os resultados encontrados para outras empresas brasileiras, uma vez que esta amostra é não probabilística. Além disso, outro ponto limitante tem a ver com a amostra de empresas selecionadas para o estudo qualitativo. Como a participação foi baseada na voluntariedade, não foi possível obter informações das doze empresas que aplicam práticas diferenciadas, mas somente de três que aceitaram o convite para entrevistas e compartilharam suas informações.

Estudos futuros podem ser realizados para entender as razões pelas quais a aplicação de práticas de remuneração diferenciada para os times ágeis tem pouca representatividade, analisando o contexto de empresas que optaram por não diferenciá-las. Adicionalmente, novos levantamentos podem ser conduzidos para avaliar a satisfação das equipes ágeis com as práticas de remuneração implementadas. Ainda que não tenha sido o aspecto central deste trabalho, também se pode estudar a forma como as metodologias ágeis foram implementadas pelas organizações pesquisadas, destacando as mudanças nas práticas de gestão de pessoas que tiveram que ser adaptadas neste novo contexto.

Finalmente, este trabalho contribui para estudo do tema de remuneração, campo que merece destaque na literatura, por ter impacto direto nas ações de Recursos Humanos e nos resultados estratégicos organizacionais. Além disso, associa remuneração à utilização de metodologias ágeis, num momento em que a agilidade nas organizações se torna cada vez mais importante para poder adaptar-se a cenários de extrema volatilidade. Espera-se, assim, que esta pesquisa possa permitir que pesquisadores e profissionais de Remuneração aprofundem o conhecimento sobre estes temas, ampliando o entendimento sobre como as empresas gerenciam a remuneração destas novas formas de organização do trabalho.

REFERÊNCIAS

- Andrade, V. S. (2018). Obtendo sucesso em métodos ágeis com Scrum: Estudo sobre fatores relacionados ao trabalho em equipe. *Revista Computação Aplicada*, 7, 37–44.
- Anita, S. Y., Suryaningsih, L., Suhendra, A., Gani, I. M., & Febrian, W. D. (2024). Human resource management concepts: Organizational development, remuneration management, and organizational sustainability. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 6(1), 120. <https://doi.org/10.38035/dijms>
- Akiyoshi Nagai, R., & Sbragia, R. (2023). As origens da metodologia ágil: de onde saímos e onde estamos? Uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(1), 11–41. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23723>
- Atmosfera FIA. (2021). Pesquisa FIA Employee Experience – FEEx. Disponível em <https://employeeexperience.fia.com.br>. (Acessado em junho de 2021).
- Balkin, D. B., & Gomez-Mejía, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 153–169. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110303>
- Bandeira, B. L. B., et al. (2022). The COVID-19 pandemic and how Brazilian organizations faced its challenges: From remote employee behavior to innovation using agile management. In *Handbook of Research on Digital Innovation and Networking in Post-COVID-19 Organizations* (pp. 324–343). IGI Global.
- Beck, K., et al. (2001). The Agile Manifesto. *Agile Alliance*. Disponível em <http://agilemanifesto.org/>. (Acessado em abril de 2021).
- Beuren, I. M., Pamplona, E., & Leite, M. (2020). Remuneração dos executivos e desempenho em empresas brasileiras familiares e não familiares. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 24(6), 514–531. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190191>
- Brasscom (Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação). (2021). Relatório setorial 2021. Disponível em <https://brasscom.org.br/relatorio-setorial-2021-macrossetor-de-tic>. (Acessado em abril de 2022).
- Chow, T., & Cao, D. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *The Journal of Systems and Software*, 81, 961–971. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2007.08.020>
- Coombs, G., & Gomez-Mejía, L. R. (1991). Cross-functional pay strategies in high-technology firms. *Compensation and Benefits Review*, 23(1), 40–48.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Dattero, R., Gallup, S. D., Kan, A., & Quan, J. (2016). It pays to be agile. *Journal of Computer Information Systems*, 1–6. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.11840050>
- Dutra, J. S. (2017). *Competências: Conceitos, instrumentos e experiências* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2009). What do we know about agile software development? *IEEE Software*, 26(5), 6–9. <https://doi.org/10.1109/MS.2009.145>
- Dyer, L., & Shafer, R. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organization agility with people. Disponível em <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/27/> (Acessado em abril de 2022).
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758–775. <https://doi.org/10.1177/0149206305279370>
- Flannery, T. P., Hofrichter, D., & Platten, P. E. (2002). *Pessoas, desempenho e salários: As mudanças na forma de remuneração nas empresas* (2ª ed.). São Paulo: Futura.

- Fontana, R. M., & Marczak, S. (2020). Characteristics and challenges of agile software development adoption in Brazilian government. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(2), 3–10. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242020000200003>
- Ghobadi, S., Campbell, J., & Clegg, S. (2017). Pair programming teams and high-quality knowledge sharing: A comparative study of cooperative reward structures. *Information Systems Frontiers*, 19(2), 397–409. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9674-5>
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Milkovich, G. T. (1990). Rethinking rewards for technical employees. *Organizational Dynamics*, 18(4), 62–75. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90057-V](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90057-V)
- Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P., & Franco-Santos, M. (2010). *Compensation and organizational performance: Theory, research, and practice*. New York: Routledge.
- Gonçalves, W. A., Corrêa, D. A., Santos, N. C., & Machado, R. R. (2016). O sistema de remuneração e recompensas: Um estudo bibliométrico. *Recape*, 6(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v6i2.29353>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hanashiro, D. M. M., & Teixeira, M. L. M. (2021). *Gestão do fator humano: Uma visão baseada na era digital* (3ª ed.). São Paulo: Saraiva Educação.
- Hartati, D., Lukito, H., & Yuliasri, Y. (2023). The Effect Of Remuneration And Motivation On Lecturers' Performance With Work Culture As A Moderating Variable In The Faculty Of Pharmacy, University Of Andalas. *IJESPG (International Journal of Engineering, Economic, Social Politic and Government)*, 1(1), 55–72. <https://doi.org/10.26638/ijespg.v1i1.7>
- Hipólito, J. A. M. (2002). Sistema de recompensas: Uma abordagem atual. In M. T. L. Fleury (Coord.), *As pessoas na organização* (6ª ed.). São Paulo: Gente.
- Hipólito, J. A. M. (2004). *Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, São Paulo.
- Hipólito, J. A. M., & Dutra, J. S. (2012). *Remuneração e recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). (2022). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em <https://www.ibge.gov.br> (Acesso em abril de 2022).
- Khoza, L. T., & Bwalya, K. J. (2021). An insider's perspective of knowledge sharing in software development projects. *Journal of Information & Knowledge Management*, 20(3), 1–17. <https://doi.org/10.1142/S021964922150037X>
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Manoj, M., & Sabu, V. G. (2020). Towards agile public sector: Analysing the effects of IM and EM on WP. *Management and Labour Studies*, 45(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/0258042X20939515>
- Marchiori, D. M., Rodrigues, R. G., Mainardes, E. W., & Popadiuk, S. (2023). The role of IT capabilities, IT reconfiguration capability and innovativeness on organizational performance: Evidence from the Brazilian public sector. *Brazilian Journal of Public Administration*, 57(2), e2022-0221. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220221x>
- Melo, C. O., Santos, V., & Katayama, E. et al. (2013). The evolution of agile software development in Brazil. *Journal of the Brazilian Computer Society*, 19, 523–552. <https://doi.org/10.1007/s13173-013-0115-y>
- Menon, S., & Suresh, M. (2021). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 504–539. <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2019-0142>
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1996). *Compensation* (5ª ed.). United States: Irwin McGraw-Hill.
- Mower, J. C., & Wilemon, D. (1989). Rewarding technical teamwork. *Research-Technology Management*, 32(5), 24–29.
- Orsi, A. (2015). *Remuneração de pessoas nas organizações*. Curitiba: Intersaberes.
- Pattnaik, S., & Padhi, M. (2022). Towards compassionate total rewards: COVID-19's clarion call for a paradigmatic shift. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1–11. <https://doi.org/10.1177/23220937221083314>
- Ravaglia, C. C., Mexas, M. P., Dias, A. C., & outros. (2021). Management of software development projects in Brazil using agile methods. *Independent Journal of Management & Production*, 12(5), 1357–1374. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i5.1450>
- Sambinelli, F., & Borges, M. A. F. (2022). What software agile teams do to create customer value: A mixed-methods analysis in Brazil. *International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications*, 14, 68–91.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. Scrum.org. Recuperado de <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>

- Srivastava, P. (2016). Flexible HR to cater to VUCA times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(9), 105–108. <https://doi.org/10.1007/s40171-016-0127-4>
- Srivastava, A., Mehrotra, D., Kapur, P. K., & Aggarwal, A. G. (2020). Analytical evaluation of agile success factors influencing quality in software industry. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*. <https://doi.org/10.1007/s13198-020-00966-z>
- Telemaco, U., Oliveira, T., Alencar, P., & Cowan, D. (2020). A catalogue of agile smells for agility assessment. *IEEE Access*, 8, 79239–79259. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2989106>
- Vallon, R., Estácio, B. J. S., Prikladnicki, R., & Grechenig, T. (2018). Systematic literature review on agile practices in global software development. *Information and Software Technology*, 96, 161–180. <https://doi.org/10.1016/j.inf-sof.2017.12.004>
- Werdati, F., Darmawan, D., & Solihah, N. R. (2020). The role of remuneration contribution and social support in organizational life to build work engagement. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20–35.