

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Atuária Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração

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

Fábio Gaglian Camargo

Orientador: Professor Dr. Joel Souza Dutra

SÃO PAULO

2022

Administração

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Fábio Gaglian Camargo

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Versão corrigida

SÃO PAULO

2022

CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
FICHA CATALOGRÁFICA COM DADOS INSERIDOS PELO AUTOR

Camargo, Fábio Gaglian
REMUNERAÇÃO PARA EQUIPES ÁGEIS DE
TECNOLOGIA: UM ESTUDO DE PRÁTICAS EM
EMPRESAS BRASILEIRAS / Fábio Gaglian Camargo.
- São Paulo, 2022.
110 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2022.
Orientador: Joel Souza Dutra.

1. Administração Salarial e Recompensas 2. Remuneração e
Recompensas 3. Metodologias ágeis I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II.
Título.

Fábio Gaglian Camargo

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca examinadora:

Prof.(a) Dr.(a): _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof.(a) Dr.(a): _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof.(a) Dr.(a): _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que sempre valorizaram o estudo e sempre me motivaram a ir mais além, fornecendo todo o suporte para que eu pudesse atingir meus objetivos.

À minha esposa Cecília, base da nossa família, e às minhas filhas Helena e Lara, cuja paciência e apoio emocional foram essenciais para dar vida a esta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Deixo meus profundos agradecimentos ao professor Joel Dutra por ter acreditado e orientado esta pesquisa. Agradeço pela tranquilidade, pela sabedoria e pela generosidade em compartilhar tanto conhecimento.

Aos demais professores da USP, aqui representados pelos professores Tania Casado, André Fischer e Marly Monteiro de Carvalho, cujos ensinamentos foram essenciais para que eu pudesse construir este trabalho.

A José Antonio Hipólito pelas conversas, ajudas, ensinamentos e trocas, essenciais à realização deste trabalho.

Às minhas sócias, Fernanda, Elisa e Lívia, por cuidarem da nossa empresa enquanto eu me dedicava ao Mestrado.

À Elaise Rocha Lopes por toda a ajuda, orientação e explicação sobre os processos e trâmites necessários para que este trabalho fosse concluído e entregue.

À Secretária de Pós-Graduação da FEA pelo suporte e orientação nos processos dentro da Universidade.

RESUMO

A utilização de metodologias ágeis na gestão de projetos em Tecnologia mostra-se como uma resposta das organizações para lidar com cenários complexos e ambíguos, em que a mudança faz parte de sua realidade. Construídas a partir do Manifesto Ágil em 2001, primeiramente restritas às áreas de desenvolvimento de software e posteriormente utilizadas em outras áreas organizacionais, estas metodologias definem papéis, processos e artefatos que devem ser seguidos pelas equipes para permitir a entrega de resultados rápidos, com maior valor agregado para os clientes. Estas novas formas de organização do trabalho devem vir acompanhadas de adaptações nas práticas de gestão de pessoas para permitir o alcance dos objetivos estratégicos. Dentre estas práticas está o sistema de recompensas, capaz de funcionar como mecanismo de atração e retenção de profissionais, além de reforçar os valores organizacionais, estratégias e cultura de trabalho. Assim, esta pesquisa tem como objetivo identificar práticas de remuneração aplicadas pelas empresas em suas equipes ágeis de Tecnologia, identificando se as empresas empregam práticas diferentes para estas equipes e como são configuradas. Para o desenvolvimento da pesquisa, propõe-se uma abordagem de métodos mistos, em que são realizadas, de forma sequencial, uma pesquisa quantitativa e uma pesquisa qualitativa. A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de um questionário eletrônico formado por dez questões, aplicadas às empresas participantes da pesquisa FIA Employee Experience 2021, que tem como objetivo reconhecer empresas que mais investem nos ambientes de trabalho melhorando a experiência de seus colaboradores. Os dados coletados formaram uma amostra não probabilística de 290 empresas. A pesquisa qualitativa foi então realizada com três empresas participantes do levantamento, que aplicam algum tipo de prática de remuneração diferenciada para os seus times ágeis, coletando dados por meio de entrevistas com profissionais de Remuneração destas empresas. Foi possível identificar que a maior parte das empresas não aplica diferenciação em seu sistema de recompensas para as equipes ágeis, mostrando que esta ainda é uma prática em construção. Quando a diferenciação é aplicada, é realizada em 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.

Palavras-chave: metodologias ágeis, práticas de remuneração.

ABSTRACT

The use of agile methodologies to manage projects in Technology is shown as a response by organizations to deal with complex and ambiguous scenarios, in which change is part of their reality. Built from the Agile Manifesto in 2001, restricted firstly to the areas of software development and later used in other organizational areas, these methodologies define roles, processes and artifacts that must be followed by teams to allow the delivery of fast results, with greater aggregate value for stakeholders. These new forms of work organization must be followed by adaptations in HR practices to allow the achievement of strategic objectives. Among these practices is the reward system, that works as a mechanism for attracting and retaining professionals and reinforce organizational values, strategies and work culture. Thus, this research aims to conduct a survey on compensation practices applied by companies in their agile technology teams, identifying whether companies employ different practices for these teams and how they are built. For the development of the research, a mixed methods approach is proposed, in which quantitative research and qualitative research are carried out sequentially. The quantitative research was carried out through an electronic questionnaire consisting of ten questions, applied to companies participating in the FIA Employee Experience 2021 survey which aims to recognize companies that invest in work environments to improve the experience of their employees. The collected data formed a non-probabilistic sample of 290 companies. The qualitative research was then carried out with three companies participating in the survey, which apply some type of differentiated compensation practice for their agile teams, collecting data through interviews with Compensation professionals from these companies. The study identified that most companies do not apply differentiation in their reward system for agile teams, showing that this is still a practice under construction. In companies that perform differentiation, it is carried out mainly in financial awards, granted through the achievement of collective goals, and in salary, since the fixed compensation of these teams presents a position in relation to the market that is superior to that of other areas. Other practices verified by the companies are related to increased flexibility and agility in decisions about compensation, managing these teams in broader salary ranges and giving more autonomy to managers in a scenario of higher competitiveness of qualified labor in Tech teams.

Keywords: agile methodologies, compensation practices.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
2. OBJETIVOS DE PESQUISA	21
3. JUSTIFICATIVA.....	23
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
4.1 CONCEITOS RELATIVOS AOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS.....	25
4.1.1 Definição da remuneração.....	25
4.1.2 Evolução dos sistemas de recompensas ao longo do tempo	26
4.1.3 Importância da remuneração para as organizações.....	29
4.1.4 A remuneração como prática da Gestão de Recursos Humanos.....	30
4.1.5 Sistema de recompensas.....	31
4.1.6 A remuneração funcional	32
4.1.7 A remuneração baseada no indivíduo	33
4.1.8 Benefícios.....	35
4.1.9 A Remuneração Variável.....	36
4.1.9.1 Remuneração variável de curto prazo	37
4.1.9.2 Remuneração variável de longo prazo.....	39
4.1.10 Outras formas de remuneração.....	41
4.2. METODOLOGIAS ÁGEIS.....	43
4.2.1 O <i>scrum</i> na metodologia ágil.....	45
4.3. PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO ASSOCIADAS A EQUIPES ÁGEIS DE TECNOLOGIA	48
5. METODOLOGIA DE PESQUISA	53
5.1 Método de pesquisa	53
5.2 Método de coleta de dados.....	56
5.2.1 Pesquisa quantitativa	56
5.2.1.1 Questionário	57
5.2.1.2 Cronograma de coleta de dados quantitativos.....	60
5.2.1.3 Amostra	61
5.2.1.4 Técnicas de análise	61
5.2.2 Pesquisa qualitativa	62
5.2.2.1 Escolha das empresas da pesquisa qualitativa.....	62

5.2.2.2	Coleta e análise de dados da pesquisa qualitativa.....	63
6.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	65
6.1	Fase 1: Pesquisa Quantitativa.....	65
6.1.1	Caracterização da amostra.....	65
6.1.2	Adoção de metodologias ágeis pelas empresas pesquisadas.....	67
6.1.3	Diferenciação das práticas de remuneração adotadas para as equipes ágeis.....	68
6.1.3.1	Detalhamento das práticas de remuneração diferenciadas.....	68
6.2	Fase 2: Pesquisa Qualitativa.....	73
6.2.1	Empresa X.....	73
6.2.2	Empresa Y.....	78
6.2.3	Empresa Z.....	82
7.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	87
7.1	Sobre as equipes ágeis de Tecnologia.....	87
7.2	Sobre as práticas de remuneração.....	88
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Visão macro do scrum.....	47
Figura 1: Matriz conceitual de relação entre as partes do referencial teórico.....	34
Figura 3: Modelo visual do projeto explanatório sequencial.....	38
Figura 4: Distribuição de empresas da amostra segundo o porte por número de funcionários.....	47
Figura 5: Distribuição de empresas por setor de atuação.....	47
Figura 6: Distribuição de empresas que utilizam algum tipo de metodologia ágil.....	48
Figura 7: Distribuição das empresas por tipo de metodologia ágil utilizada.....	48
Figura 8: Adoção de práticas de remuneração diferenciadas para as equipes que utilizam metodologias ágeis.....	49
Figura 9: Componentes de remuneração em que há diferenciação para equipes ágeis.....	51
Figura 10: Como é realizada a gestão salarial para as equipes que utilizam metodologia ágil.....	51
Figura 11: Critérios utilizados para decisões sobre movimentações salariais.....	52
Figura 12: Frequência de concessão das premiações financeiras.....	53
Figura 13: Critérios utilizados para decisões sobre premiações financeiras.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução das teorias de administração, gestão de pessoas e recompensas	27
Quadro 2: Componentes de um sistema de remuneração e recompensas	32
Quadro 3: Comparativo das metodologias ágeis e tradicionais no desenvolvimento de software.....	26
Quadro 4: Descrição do grupo de questões que compõem o questionário da pesquisa Fia Employee Experience.....	39
Quadro 5: Matriz de amarração da pesquisa quantitativa.....	41
Quadro 6: Componentes do sistema de recompensas com práticas diferenciadas para equipes ágeis.....	50
Quadro 7: Classes salariais e níveis hierárquicos correspondentes da empresa X.....	56
Quadro 8: Práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis de Tecnologia da empresa X.....	57
Quadro 9: Práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis de Tecnologia da empresa Y.....	61
Quadro 10: Práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis de Tecnologia da empresa Z.....	65

ANEXOS

ANEXO 1 – BLOCO 16.6 DO QUESTIONÁRIO FIA EMPLOYEE EXPERIENCE 2021	107
ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA PESQUISA QUALITATIVA	109

1. INTRODUÇÃO

Para que possam prosperar em cenários econômicos 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 (NIJSEEN; PAUWWE, 2012).

Para desenvolver a sua agilidade, as organizações baseiam-se na Tecnologia, buscando a convergência de processos, conhecimento e comunicação (SAMBAMURTHY; BHARADWAJ; GROVER, 2003). 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.

O Fórum Econômico Mundial (2020), em seu estudo “Empregos do Amanhã”¹, elenca as profissões emergentes do futuro e os conhecimentos e habilidades necessários para que os indivíduos as ocupem. Figuram na lista de habilidades mais importantes a gestão e o desenvolvimento de software baseado em metodologias ágeis (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2020). A utilização de metodologias ágeis para a gestão de projetos de em Tecnologia, por sua vez, ganha cada vez mais importância. De acordo com a pesquisa presente no *15o. State of Agile Report* (Digital.ai, 2021) realizada com 1.382 respondentes presentes em mais de 100 países, a adoção de metodologias ágeis por equipes de Tecnologia passou de 37% em 2020 para 86% em 2021.

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).

¹ Do inglês, *Jobs of Tomorrow*

Neste contexto, as práticas de remuneração podem ser utilizadas como fator de atração e retenção de profissionais de áreas técnicas (GOMEZ-MEJIA; BALKIN; MILKOVICH, 1990), refletindo o valor das habilidades e dos conhecimentos destes funcionários para as organizações (MILKOVICH; NEWMAN, 1996). Flannery, Hofrichter e Platten (1997) ressaltam 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.

2. OBJETIVOS DE PESQUISA

De acordo com Selltiz (1974, p. 5), o objetivo da pesquisa centraliza-se em “descobrir respostas para perguntas através do emprego de processos científicos”, criados para aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa, precisa e não-viesada. Segundo a autora, a pesquisa sempre começa com uma pergunta ou problema que, independentemente da sua natureza, devem permitir que a observação ou a experimentação no mundo natural possam dar a informação necessária.

Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho é o de identificar as práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras em equipes de Tecnologia que utilizam metodologias ágeis. Para este fim, colocam-se alguns objetivos específicos:

- 1) Identificar a abrangência da utilização de metodologias ágeis pelas equipes de Tecnologia das empresas pesquisadas, destacando as metodologias mais prevalentes;
- 2) Entender se as empresas aplicam práticas de remuneração diferentes para estas equipes ou se utilizam as mesmas práticas de remuneração para todos os empregados;
- 3) Identificar quais práticas são adotadas, destacando o componente do sistema de recompensas em que são aplicadas (remuneração fixa, variável, benefícios ou recompensas não financeiras);
- 4) Comparar as práticas de remuneração e recompensas encontradas na pesquisa com a literatura existente, destacando os pontos de semelhança e diferença.

3. JUSTIFICATIVA

Espera-se que este trabalho possa contribuir de forma relevante para a gestão de Recursos Humanos nas empresas, uma vez que pode oferecer alternativas para a atração e retenção de profissionais de Tecnologia que utilizam metodologias ágeis, em um momento de necessidade de mão-de-obra. Como destacam Dwivedi et al. (2020), o processo de transformação digital nas empresas avançou, sobretudo, após a pandemia de covid-19, forçando-as repensar suas estratégias de negócio e utilizar a tecnologia para manter as operações. Além disso, o uso de metodologias ágeis para a gestão de projetos nas áreas de Tecnologia ganha cada vez mais importância, ao trazer benefícios como a melhora no prazo de execução, no cumprimento do orçamento e no atendimento do escopo, aumentando a satisfação das partes interessadas no projeto (SERRADOR; PINTO, 2015).

Este cenário tornou o profissional de Tecnologia que usa metodologias ágeis mais valorizado e a disputa por melhores talentos mais acirrada, fatos estes agravados pela carência de mão-de-obra especializada (BRASCOM, 2021). As práticas de remuneração e recompensas, por sua vez, podem ser vistas como um dos elementos de gestão de Recursos Humanos capazes de atrair e reter profissionais especializados (GOMEZ-MEJIA; BALKIN; MILKOVICH, 1990), além de serem vistas como um das práticas de Recursos Humanos presentes nos sistemas de trabalho de alto desempenho² (EVANS; DAVIS, 2005), que podem impactar positivamente o desempenho das organizações, por estarem relacionadas com um maior atingimento de objetivos, melhores capacidades e sobrevivência de longo prazo (BENDICKSON et al., 2017).

² Do inglês, High Performance Work Systems (HPWS)

Almeja-se também que o trabalho seja importante para a academia, por tratar das práticas atuais de remuneração utilizadas pelas organizações, um assunto pouco estudado na literatura. Gupta e Shaw (2014) destacam que o estudo da remuneração é esporádico e esparso, avançando mais lentamente que outras áreas da Gestão de Recursos Humanos, como atração e retenção e avaliação de desempenho. No Brasil, como ressaltam Hanashiro e Teixeira (2021), a literatura acadêmica sobre remuneração não caminha com a mesma velocidade das práticas adotadas pelas empresas, sobretudo as mais inovadoras. Assim, este estudo é capaz de lançar luz a este tema e identificar práticas de remuneração diferenciadas.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho está dividido em três capítulos. No primeiro capítulo são tratados os temas relativos à remuneração, considerando a definição de remuneração, a evolução das práticas de remuneração ao longo do tempo e a sua importância para o atingimento da estratégia organizacional, além de focar nos componentes do sistema de recompensas identificados na literatura. No segundo capítulo, definem-se as metodologias ágeis, descrevendo o *scrum* por ser uma das metodologias mais utilizadas. Por fim, no terceiro capítulo, buscam-se literaturas mais recentes, que tratam das práticas de remuneração utilizadas por equipes ágeis em Tecnologia.

4.1 CONCEITOS RELATIVOS AOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS

4.1.1 Definição da remuneração

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 (BLOOM e MILKOVICH, 1995).

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, Berrone e Franco-Santos (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. Assim, as recompensas representam “tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca de seu trabalho, compreendendo aspectos de caráter financeiro ou não”. Já a remuneração “considera apenas aquelas recompensas relacionadas à obtenção ou ao não desembolso de recursos financeiros” (HIPÓLITO, 2004, p. 4). Sob este aspecto, a remuneração pode ser vista como a parcela financeira da recompensa.

4.1.2 Evolução dos sistemas de recompensas ao longo do tempo

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 (HIPÓLITO, 2004). 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 no quadro 1.

Quadro 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).
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 semiautônomos 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).

<p>1980 – 1990</p>	<p>Mudanças nos valores socioculturais, com exigência com relação ao sentido das tarefas associadas aos indivíduos.</p>	<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.
<p>1990 – 2000</p>	<p>Para obter o sucesso organizacional deve-se atender os interesses dos múltiplos stakeholders.</p>	<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, 2000). • Competências são parâmetros para decisões em remuneração e recompensas. • Reforço da remuneração variável • Enfoque em benefícios flexíveis e em recompensas não financeiras.
<p>2000 em diante</p>	<p>As organizações estão sempre em transformação, pois estão inseridas em um meio paradoxal, em constante mudança e imprevisível (MORGAN, 2006).</p>	<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 (KAUFFMANN, 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).

Fonte: Hipólito e Dutra (2012), adaptado pelo autor

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 (DELERY; DOTY, 1996). Entretanto, como salienta Plotow (2006), 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.

4.1.3 Importância da remuneração para as organizações

Gupta e Shaw (2014) destacam a importância dos sistemas de remuneração para as organizações. Em primeiro lugar, podem ser considerados como um dos principais fatores que influenciam a qualidade e efetividade do capital humano. Em segundo lugar, a remuneração impacta as atitudes e comportamentos dos empregados. Em terceiro lugar, as decisões sobre remuneração têm impacto financeiro na gestão das organizações, fazendo com que a construção de uma estratégia de remuneração adequada seja capaz de influenciar o perfil de profissionais que serão atraídos e retidos. Finalmente, a remuneração é importante para os empregados e pode ser vista como uma medida de reconhecimento pelo trabalho realizado. Como salientam Díaz-Fernández, López-Cabrales e Valle-Cabrera (2013), as características de um sistema de recompensas devem ser construídas a partir dos objetivos estratégicos da organização e devem influenciar positivamente a competitividade da organização.

Lawler (1990) ressalta a importância estratégica da remuneração e o alinhamento que deve existir entre as práticas adotadas e os direcionamentos estratégicos da organização para

permitir o atingimento dos objetivos. Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) tratam a remuneração estratégica como uma vantagem competitiva organizacional, opondo-se à visão tradicional de que ela é apenas um fator de custo. Milkovich e Newman (1996) dizem que práticas de remuneração desassociadas da estratégia organizacional podem motivar comportamentos dos colaboradores que são inconsistentes com a própria estratégia.

4.1.4 A remuneração como prática da Gestão de Recursos Humanos

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) dividem os componentes da Gestão de Recursos Humanos em três dimensões: estratégias, políticas e práticas de RH, que podem ser definidas como:

A estratégia de RH descreve a orientação da organização na gestão do fator humano, dando coesão ao conjunto de práticas através das quais é implementada. Por outro lado, as práticas são limitadas a áreas funcionais mais concretas, onde as políticas são colocadas como um nível intermediário, porque descrevem a coordenação de duas ou mais práticas para atingir os objetivos. (MARTÍN-ALCÁZAR et al., 2005, p. 648).

Para Wright e McMahan (1992, p. 3), a gestão de recursos humanos é formada por “várias práticas usadas para gerir pessoas na organização, e, essas práticas são agrupadas em subdisciplinas como seleção, treinamento, avaliação e recompensas, geralmente refletindo as funções identificáveis do departamento de RH da organização”.

Evans e Davis (2005) incluem a remuneração como uma das melhores práticas de recursos humanos, que fazem parte dos sistemas de trabalho de alto desempenho³. Bendickson

³ Do inglês, High Performance Work Systems (HPWS)

et al. (2017) destacam que estas práticas são capazes de melhorar o desempenho organizacional ao enriquecer o capital humano e social que, combinados, irão produzir capital intelectual, responsável pela inovação e pela criação de vantagem competitiva frente aos concorrentes. Evans e Davis (2005) citam “a remuneração baseada em desempenho, a remuneração por grupos de trabalho e o pagamento de valores superiores à média de mercado como práticas das organizações que utilizam o sistema de trabalho de alta desempenho”.

4.1.5 Sistema de recompensas

Com relação ao sistema de recompensas, Orsi (2015) classifica-o de duas formas: recompensas financeiras, englobando elementos com valores tangíveis, como salários, benefícios, bônus, adicionais e gratificações, e recompensas não financeiras, com valores intangíveis, voltadas a aspectos intrínsecos ao indivíduo, como oportunidade de desenvolvimento profissional. Hipólito (2002), por sua vez, categoriza-o em três grandes grupos: a **remuneração fixa**, composta pelo salário e pelos benefícios pagos de forma regular, a **remuneração variável**, de curto ou de longo prazos, atrelada ao atingimento de resultados e **outras formas de recompensa**, que tem o objetivo de reconhecer os indivíduos a partir de recompensas não financeiras, como promoções e participação em eventos, entre outros.

Cada um destes elementos pode ser configurado de forma particular em acordo com as necessidades estratégicas da organização, pois a “estruturação de um sistema de recompensas deve considerar, dentre as inúmeras possibilidades de composição, as *formas* mais alinhadas à ‘filosofia’ de gestão da organização e ao que se quer, de fato, valorizar e estimular.” (HIPOLITO, 2002, pag. 92).

Esta segmentação dos diferentes elementos de remuneração pode ser ilustrada pelo quadro 2, que utiliza como base a classificação dada por Hipólito (2002) e Hipólito (2004).

Quadro 2: Componentes de um sistema de remuneração e recompensas

Remuneração Fixa	Salário	Foco:	Cargo Indivíduo
	Benefícios	Configuração:	Padrão Flexível
Remuneração Variável	Curto Prazo	Exemplos:	Prêmios / Comissões Participação nos Lucros e/ou Resultados
	Longo Prazo	Exemplos:	Stock Options Ações restritas
Outras formas de recompensa	Recompensas alternativas	Exemplos:	Promoções Acesso a programas de desenvolvimento Participação em congressos e eventos

Fonte: Hipólito (2002) e Hipólito (2004), adaptado pelo autor

4.1.6 A remuneração funcional

Estabelece-se a remuneração funcional como a prática de utilizar o cargo do colaborador para determinar o seu salário (ORSI, 2015). Flannery, Hofrichter e Platten (2002) traçam uma perspectiva sobre a forma como os modelos de remuneração evoluíram ao longo do tempo, justificando o cargo como critério de definição da remuneração. No início do século XX, origem da Teoria da Administração com a Escola Clássica, as pessoas eram pagas através de salários-base que levavam em consideração apenas aspectos prioritariamente internos, como “o cargo específico, a necessidade de manter um certo nível de igualdade na remuneração dos funcionários da organização e a necessidade de pagar salários competitivos” (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 2002, p. 99).

Esta abordagem fez com que metodologias que classificam os cargos a partir de pontos para definir suas referências salariais tornassem-se cada vez mais comuns, em ambientes organizacionais que pouco mudavam ao longo do tempo. Hipólito (2002) reforça que os modelos baseados na valorização do cargo para a definição do pacote de remuneração estão

associados aos princípios tayloristas e fordistas de produção, centrados na divisão de processos em tarefas repetitivas e mecanizadas. Dessa forma, o autor salienta que fazia sentido remunerar o profissional que se especializasse e que fizesse as mesmas tarefas com maior habilidade e rapidez, baseando-se em um modelo em que “o trabalho do profissional é determinado pelo conjunto de atividades que lhe competem” (HIPÓLITO, 2002, p. 89). Surgem assim o conceito de remuneração por cargos e elementos como a descrição de cargos, que irá servir como elemento central para a definição de responsabilidades de um indivíduo, bem como a fonte de informação para um processo de fatoração e avaliação de cargos (LAWLER, 1990).

Hipólito e Dutra (2012) questionam a aplicabilidade e confiança da remuneração funcional em ambientes dinâmicos, quando o trabalho é mais flexível e menos previsível. Emerson (1991) aponta desvantagens da metodologia, que tem a ver principalmente com a sua rigidez e inflexibilidade, desalinhamento com os objetivos e necessidades estratégicas da organização e com a dificuldade que as empresas usuárias têm de se apropriar do método, em virtude da complexidade de critérios e da dificuldade de compreensão pelos gestores. Soma-se a isso o fato de que as organizações, com estruturas cada vez mais enxutas, passam a utilizar os colaboradores de forma mais flexível e autônoma, sem prender-se ao escopo do que está definido na descrição de cargos, fazendo com que a abordagem funcional seja menos efetiva em organizações mais complexas e em estruturas dinâmicas.

4.1.7 A remuneração baseada no indivíduo

De acordo com Orsi (2015), os modelos de remuneração baseados no indivíduo apresentam-se como alternativa aos modelos de remuneração baseados no cargo, a partir de seu conjunto de características, que podem ser conhecimentos, habilidades, posturas e

comportamentos, listando como principais modelos de remuneração centradas no indivíduo a remuneração por habilidades e a remuneração por competências.

Remuneração por habilidades: Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), a remuneração por habilidades condiciona os aumentos salariais e promoções à aquisição de habilidades ou conhecimentos, comprovadamente adquiridos através de cursos e certificados, incentivando o desenvolvimento profissional do indivíduo. Hipólito (2004) destaca como desvantagem a dificuldade de garantir que, ao recompensar suas habilidades, reconheça-se efetivamente o valor agregado da pessoa, garantindo o equilíbrio entre os resultados entregues pelo funcionário e a remuneração concedida pelo empregador.

Remuneração por competências: O conceito de competências das pessoas utilizado para este trabalho baseia-se na definição de Fleury e Fleury (2001, p. 21), que define a competência como o “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. De acordo com Dutra (2017), o sistema de remuneração baseado em competências determina o padrão salarial de um indivíduo a partir da sua contribuição para a organização, tornando-se a forma mais apropriada para apoiar decisões em remuneração fixa, sobretudo como referência para a tomada de decisão sobre movimentações salariais e de carreira. A aplicação de um sistema de administração salarial por competências começa com o levantamento dos valores, visão de futuro e estratégia da organização, para então definir o conjunto de competências que devem ser atendidas pelos profissionais para permitir o atingimento destes objetivos no longo prazo. Cada competência é descrita por meio de frases, com uma régua evolutiva que permite detalhar o seu crescimento em complexidade e em responsabilidade. A partir daí, para cada nível de complexidade é definida uma faixa salarial.

De acordo com o posicionamento do colaborador na régua de complexidade para aquela competência, será estabelecida sua referência salarial. Utilizar-se da complexidade como medida de desenvolvimento é um elemento importante, pois abandona o conceito de valorização dado pela descrição de cargo e passa a mensurar a agregação de valor. Ao lidar com complexidades maiores, a pessoa agrega mais valor ao trabalho, aumentando o seu valor individual, o que tem alta correlação com os padrões remuneratórios e com o seu próprio desenvolvimento (DUTRA, 2017).

4.1.8 Benefícios

Considerados dentro do escopo da Remuneração Fixa, os benefícios representam uma compensação indireta e configuram-se como uma série de incentivos que as organizações oferecem aos seus colaboradores, “(...) procurando contemplar aspectos que possibilitem, fora do trabalho, uma vida mais gerenciável e segura, (...) transformando-se com o tempo num mecanismo de atração e retenção de pessoas talentosas.” (CASCIIO, 1992⁴ apud HIPÓLITO, 2002, p. 96). Flannery, Hofrichter e Platten (2002) comentam que estes serviços oferecidos pelas organizações evoluíram em número e complexidade, passando de peças básicas a uma vasta gama de programas. Ivancevich (2008) separa os benefícios entre aqueles que são obrigatórios, com base em legislação federal e estadual, e os voluntários, oferecidos por liberalidade da empresa. Sobre esta última categoria, Orsi (2015) destaca que a constituição do rol de benefícios voluntários vem de estudos sobre práticas do mercado de trabalho, identificação de necessidades dos funcionários e valores organizacionais, sendo definidos pacotes de acordo com os diferentes grupos ocupacionais.

⁴ CASCIIO, W. F. **Managing human resources**: productivity, quality of work life, profits. 3a. Ed. New York: McGraw-Hill, 1992.

Hipólito (2002) ressalta que a gestão de benefícios não é uma tarefa simples, uma vez que há, por exemplo, pouca flexibilidade para a retirada de um benefício dentro de pacotes já oferecidos. Por esta razão, é necessário que haja um efetivo planejamento de longo prazo, mapeando os resultados desejados, os custos envolvidos e o valor percebido pelos colaboradores usuários. Neste sentido, ganha destaque a prática de benefícios flexíveis, em que o trabalhador pode optar pela integralidade ou por parte do conjunto de benefícios oferecidos pela organização, com base em alternativas dispostas na forma de um cardápio (ORSI, 2015).

4.1.9 A Remuneração Variável

De acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (2002), as empresas buscam a remuneração variável como forma de impulsionar e apoiar valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade, atrelando a remuneração ao acompanhamento do desempenho, paga com em função dos resultados alcançados. Rosa (2014, p. 30) cita uma série de vantagens trazidas com a implementação de um plano de remuneração variável:

1. Aumento do comprometimento do empregado com as metas estabelecidas pela organização.
2. Aumento da produtividade da empresa, ao promover maior interesse por parte dos empregados.
3. Permite que a empresa implemente estratégias para viabilizar seu planejamento ao associar a remuneração variável a um modelo de avaliação de desempenho dos funcionários.
4. Aumenta a responsabilidade do trabalhador no atingimento de resultados globais, uma vez que compartilhamento de resultados pode valorizá-lo e integrá-lo na vida e desenvolvimento da empresa.

A principal característica deste componente do sistema de recompensas é ser variável em função dos resultados atingidos em um intervalo de tempo definido, medidos por meio de

um mecanismo de avaliação de desempenho. Ivancevich (2008) acrescenta que ela pode ser aplicada considerando-se os resultados atingidos pelo indivíduo, por um grupo de trabalho, por uma área ou por toda a organização, de acordo com aquilo que se deseja incentivar. Utilizando como critério o tempo, pode ser classificada entre remuneração de curto prazo ou de longo prazo. Para Flannery, Hofrichter e Platten (2002) a remuneração variável de curto prazo considera ciclos de pagamento de um ano ou menos, podendo ser semestrais ou trimestrais.

Já os incentivos de longo prazo têm ciclos de pagamento maiores que um ano, incluindo principalmente as equipes executivas das organizações, e são instituídos para incentivar os resultados de longo prazo e promover retenção. Hipólito e Dutra (2012) reforçam que diferentes programas de remuneração variável aplicados pelas organizações não são excludentes, isto é, um determinado indivíduo pode ser elegível a mais de um programa, a depender do que se deseja incentivar. A seguir, a remuneração variável de curto e de longo prazo serão descritas, apresentando os modelos fundamentais encontrados na literatura sobre o tema.

4.1.9.1 Remuneração variável de curto prazo

Para Hipólito e Dutra (2012), a remuneração variável de curto prazo oferece uma remuneração pontual, recebida a partir do atingimento de resultados, de preferência pactuados previamente entre organização e funcionários. Para formular o programa, os autores citam que as empresas devem definir alguns aspectos, como elegibilidade, montante a distribuir, indicadores de performance e foco (coletivo ou individual). Flannery, Hofrichter e Platten (2002) citam os três modelos de remuneração variável de curto prazo, apresentados a seguir do mais abrangente para o menos abrangente quando se considera o número de funcionários elegíveis.

1) Participação nos lucros e resultados: Segundo Rosa (2014) a PLR apareceu oficialmente na Constituição de 1946 e, após algumas modificações, foi regulamentada pela Lei 10.101, de dezembro de 2000. De acordo com as suas regras, a PLR pode englobar diferentes elementos de remuneração variável como bônus pagos em função de um resultado obtido, participação nos resultados ou *gainsharing*, que compreendem a distribuição de ganhos financeiros quando há atingimento de metas pré-determinadas e participação nos lucros, que é a distribuição de parte do lucro por meio de critérios anteriormente estabelecidos (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

2) Incentivos para grupos: São programas de remuneração variável aplicados a grupos específicos de funcionários, equipes de projeto ou times, cuja remuneração está vinculada à uma entrega bem-sucedida (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 2002). Podem ser utilizados indicadores financeiros, como cumprimento do orçamento ou não-financeiros, como cumprimento de prazos, qualidade ou produtividade. Nesta modalidade, os pagamentos podem ser homogêneos ou variar de acordo com o nível específico de contribuição do indivíduo dentro do grupo. Ivancevich (2008) destaca que incentivos a grupos também podem ser aplicados nos casos em que é difícil medir a contribuição individual, avaliando os resultados de forma coletiva.

3) Incentivos individuais: Ainda que sejam tradicionalmente aplicados a equipes de vendas e trabalhadores horistas, Flannery, Hofrichter e Platten (2002) sublinham que o pagamento por atingimento de metas individuais também pode ser aplicado aos cargos médios das organizações, na medida em que estas horizontalizam suas hierarquias e promovem maior cobrança dos profissionais e gerentes por resultados, não somente financeiros, mas também relativos à produtividade, qualidade e satisfação do cliente, entre outros. A principal

característica destes incentivos é possuir um tempo de duração determinado, geralmente mensal (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999). Ivancevich (2008) descreve algumas modalidades de pagamentos por resultados individuais: a produção direta, em que a remuneração varia de acordo com a produção em um período determinado, com metas definidas por meio de estudos de medição de trabalho e modificados de acordo com negociações coletivas; o plano de hora-padrão, no qual a remuneração é baseada na conclusão de um trabalho ou tarefa em tempo pré-estabelecido; o bônus por produção, em que há o pagamento de um valor fixo por hora além de uma gratificação, quando o colaborador supera o nível padrão de produção; e, por fim, a comissão individual, que é a remuneração baseada no percentual de vendas em unidades ou moeda, correspondendo, normalmente, a um percentual do preço do item.

Nas campanhas, normalmente, realiza-se o pagamento por meio de bens, serviços ou viagens, quando há o atingimento de metas pré-estabelecidas (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999). Um plano de incentivos individual necessita ser bem elaborado e administrado. Além disso, por incentivar a produção individual, pode não ser a melhor opção quando o colaborador não possui autonomia sobre a sua função ou necessita de um trabalho coletivo para alcançar seus objetivos (IVANCEVICH, 2008).

4.1.9.2 Remuneração variável de longo prazo

A remuneração variável de longo prazo considera os programas de remuneração “cujo fato gerador ou o pagamento acontece em períodos superiores, normalmente, sendo fixado o período de três anos” (HIPÓLITO; DUTRA, 2012, p. 113). Flannery, Hofrichter e Platten (2002) comentam que estes planos são tradicionalmente concedidos aos cargos estratégicos, de níveis hierárquicos mais altos nas organizações. Entretanto, como salientam os autores, algumas organizações também estão direcionando estes planos a colaboradores de níveis

hierárquicos mais baixos, para focar seu trabalho em desempenhos de longo prazo. Becker e Gerek (2009) comentam que os incentivos de longo prazo são normalmente a maior parcela do sistema de recompensas de executivos, normalmente superior à remuneração fixa e à remuneração variável de curto prazo. Para os autores, estes planos possuem algumas características, como:

1. São os elementos mais importantes para atrair e reter os executivos sêniores, responsáveis por desenvolver e implementar a estratégia nas organizações;
2. Criam um passivo de longo prazo com os elegíveis;
3. Possuem grande visibilidade, principalmente para os membros dos conselhos de administração ou comitês de remuneração, fazendo com que as regras estabelecidas tenham que ser coerentes e ponderadas. Por este motivo, são alvo de regulamentações e podem colocar à prova a administração da organização caso valores sejam pagos sem que se verifique saúde financeira da empresa (BECKER; GEREK, 2009, p.59)

Estes incentivos são pagos principalmente sob a forma de participação acionária. No entanto, podem ser utilizadas outras recompensas financeiras que mesclam ações com dinheiro, porcentagem de produção ou royalties. Loebler (2010) cita que os incentivos de longo prazo mais usuais são participação acionária, ações virtuais, bônus diferido e de longo prazo. Estes planos podem estar vinculados a um indicador de desempenho financeiro ou econômico da organização (que pode ser a própria valorização acionária), ou ainda, condicionados ao tempo de casa, quando o objetivo principal é a retenção.

1) Participação acionária: Esta modalidade tem o objetivo de aumentar o comprometimento do funcionário com a empresa, tornando-o um de seus sócios (SOARES, 2006). Ivancevich (2008) descreve um plano de participação acionária como um plano que envolve a gratificação em ações (combinadas ou não com pagamento em dinheiro), podendo

ainda incentivar sua compra por meio de pagamentos especiais. Estão inclusas as opções, “que possibilitam aos empregados a aquisição de ações com preço subsidiado” (OLIVA; ALBUQUERQUE, 2006, p. 84), após um prazo de carência determinado para a compra; e as ações restritas, nos quais a organização doa um pacote de ações ao colaborador, após sua permanência por um certo número de anos ou atingimento de valorização mínima acumulada no preço da ação.

2) Ações virtuais: Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) descrevem um modelo vinculado à participação acionária para empresas de capital fechado ou que não desejam aumentar a diluição de seu capital. Nestes programas, chamados ações virtuais, a organização define a cota a qual o colaborador tem direito e, terminada a carência (superior a um ano), paga o equivalente à sua valorização.

3) Bônus diferido e de longo prazo: Hipólito e Dutra (2012, p. 129) definem o bônus diferido como “um plano de remuneração variável focado em resultados (...) que posterga (difere) o pagamento para um período futuro”. Caso, além disso, o pagamento seja condicionado ao atingimento de resultados futuros, os autores consideram este incentivo como um bônus de longo prazo. Estes incentivos premiam de um lado, a permanência do colaborador na organização e, de outro, aumentam a competitividade do sistema de recompensas.

4.1.10 Outras formas de remuneração

De acordo com Carlon et al. (2006), as empresas, frequentemente, incorporam recompensas não financeiras aos seus pacotes de remuneração. Hipólito e Dutra (2012) salientam que, ainda que o pagamento pecuniário seja uma dimensão importante pois permite ao colaborador a satisfação de vários tipos de necessidade, outras formas de satisfação no trabalho podem ser vistas como recompensas, como:

1. Ser colocado em situações desafiadoras que exijam mobilização de conhecimentos e habilidades;
2. Promoção e desenvolvimento;
3. Autonomia, liberdade e independência no trabalho;
4. Trabalho com significância, com responsabilidade na obtenção de resultados;
5. Status vindo com o cargo ou pela organização em que se trabalha;
6. Feedback.

Davis e Newstrom (1992) diferenciam assim as recompensas intrínsecas das extrínsecas. Enquanto as extrínsecas têm a ver com a remuneração financeira, porque são definidas pela organização e originadas “fora” do trabalho, as intrínsecas correspondem à remuneração não financeira, advindas da satisfação com a realização do trabalho. Para os autores, a recompensa extrínseca é “menos geradora de satisfação do que as recompensas intrínsecas” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 97). Uma determinada recompensa intrínseca irá gerar um grau de satisfação diferente de indivíduo para indivíduo, pois como citam Hipólito e Dutra (2012), as pessoas valorizam coisas diferentes nas suas relações com as organizações. Por isso, entender seus desejos é de extrema importância para o êxito do sistema de recompensas.

4.2. METODOLOGIAS ÁGEIS

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 Dingsøy (2009) comparam as metodologias ágeis e tradicionais quanto aos seus elementos principais. Os resultados podem ser observados no quadro 3:

Quadro 3: 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 planejada	Aprendizado através da experimentação e introspecção, reformulando constantemente o problema e sua solução
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

Fonte: Dybå e Dingsøy (2009), adaptado pelo autor

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.

4.2.1 O *scrum* na metodologia ágil

O *scrum* foi desenvolvido por três dos signatários do Manifesto Ágil (BECK et al., 2001): Jeff Sutherland, Mike Beedle, Ken Schwaber, em 1993, a partir de um artigo de Takeuchi e Nonaka (1986) baseado nas vantagens obtidas com o desenvolvimento de produtos em times menores (CARVALHO; MELLO, 2012). Como explicam Rising e Janoff (2000), o termo *scrum* vem do rugby e serve para designar um time de oito indivíduos, que agem em conjunto para que todos possam movimentar a bola ao longo do campo, de forma que todos tenham um papel definido e um objetivo compartilhado. Segundo Meyer (2014, p. 139), “ele endereça um dos principais desafios da engenharia de software: como gerenciar a mudança”. De acordo com a definição dos fundadores, Schwaber e Sutherland (2017, p. 3), o *scrum* “é um framework dentro do qual as pessoas podem tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto produtiva e criativamente entregam produtos com o mais alto valor possível”.

O *scrum* está baseado em três componentes principais: **papéis, processos e artefatos** (CERVONE, 2011). De acordo com Schwaber e Sutherland (2017), os papéis são representados por três figuras: o **product owner**, responsável por gerenciar o backlog do produto e assegurar que a equipe de desenvolvimento atende os requisitos do cliente, o **scrum master**, responsável por garantir que a comunicação está acontecendo dentro da equipe e que todos estão aderindo às práticas do *scrum*, além de dar suporte administrativo aos membros do time e a **equipe de desenvolvimento (squad)**, formada por cinco a nove profissionais de diversas áreas de conhecimento, como desenvolvedores, testadores, analistas de negócio e designers, cuja responsabilidade é reduzir o backlog do produto, ao mesmo tempo em que se aumenta o número de sprints. Dessa maneira, nessas estruturas deixa de existir uma estrutura funcional tradicional e passa a valer uma estrutura matricial, com representantes de uma mesma área de

conhecimento em diferentes equipes de trabalho (KNIBERG; IVARSSON, 2012). Hesselberg (2019) destaca que o *squad* é uma estrutura autônoma e sem hierarquia, capaz de definir suas prioridades e alocações dentro do escopo do projeto para o qual o time se dedica. Kepler e Oliveira (2019) ressaltam que no *squad*, diferentemente de uma organização por projetos tradicional, não há um escopo de trabalho fixo, sendo que os objetivos são redefinidos ao longo do tempo de acordo com as necessidades da organização. Por isso, há um rodízio de integrantes porque cada novo ciclo irá agrupar pessoas com especialidades distintas, necessárias para o atingimento dos objetivos do grupo.

Quanto aos processos, Schwaber e Sutherland (2017) descrevem quatro como sendo os principais: o **planejamento da *sprint***, é a reunião de maior duração, da qual participam todos os membros do *scrum* para definir quais histórias serão incluídas ou excluídas na próxima *sprint* (*sprint backlog*), válidas normalmente para um intervalo de tempo de trinta dias (HANSLO et al., 2020); a ***sprint***, processo central do *scrum*, que representa um ciclo de trabalho que pode durar de uma a quatro semanas, em que um incremento de produto potencialmente liberável é criado, sem que haja mudanças nos requisitos do projeto (CERVONE, 2011); a **reunião diária**, um encontro rápido, de aproximadamente quinze minutos, entre os membros do time, para saber quais foram os resultados do dia anterior, definir as prioridades do dia e identificar os obstáculos que podem existir para realiza-las (CARVALHO; MELLO, 2012) e a **revisão da *sprint***, que ocorre após o término de uma *sprint* e antes do planejamento da próxima *sprint*, para que o time demonstre ao Product Owner as evoluções das atividades e discuta quais ideias podem ser implementadas na próxima *sprint*, a partir dos ensinamentos adquiridos na *sprint* recém-finalizada, garantindo a melhoria contínua. (AZANHA et al., 2017).

Finalmente, “os artefatos do *scrum* representam o trabalho ou o valor para o fornecimento de transparência e oportunidades para inspeção e adaptação” (SCHWABER e SUTHERLAND, 2017, p. 14). São incluídos como artefatos o **backlog do produto**, a relação de requisições para o produto, expressa como uma lista de prioridades a serem entregues, cujos prazos são definidos no planejamento da *sprint* (CERVONE, 2011), o **backlog da sprint**, um subconjunto do *backlog* do produto, selecionados para uma dada *sprint* em conjunto com o plano para entregar o incremento no produto e alcançar o objetivo daquela *sprint* (AZANHA et al., 2017) e o **incremento** do produto, adições realizadas ao produto de forma iterativa, baseadas nas histórias do usuário e capazes de contribuir para a entrega final (MORAN, 2015). Na figura 1, os papéis, processos e artefatos são relacionados para compreender o funcionamento típico do *scrum*.

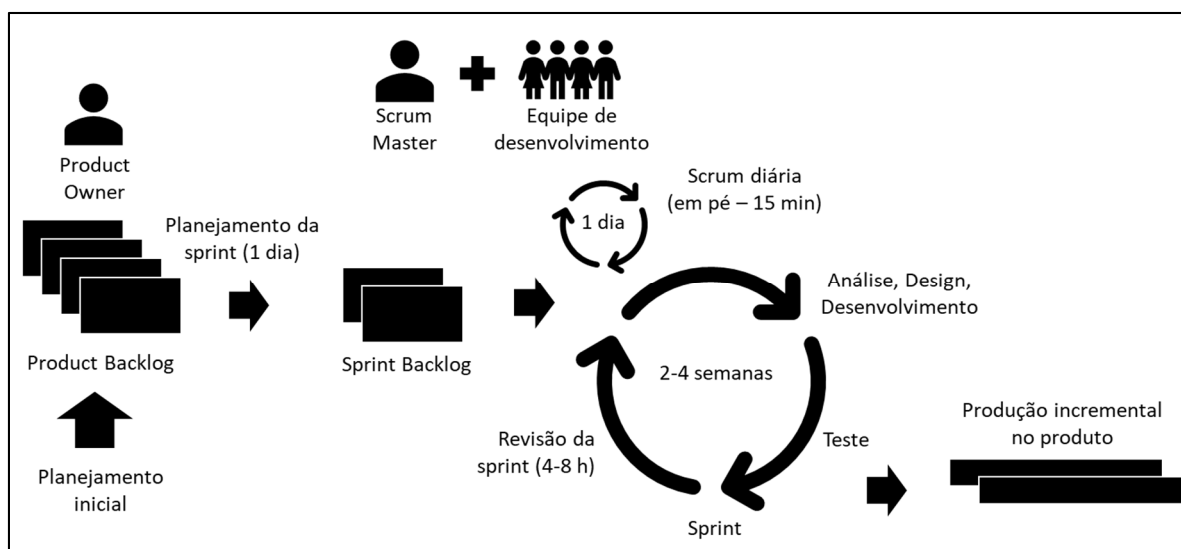


Figura 2: Visão macro do scrum

Fonte: Azanha et al. (2017)

Dessa forma, observa-se que o *scrum* é um processo iterativo, capaz de reduzir o tempo de entrega, na medida em que trabalha com a constante agregação de valor no produto final durante a fase de desenvolvimento, permitindo ajustes de rota e adaptações de maneira mais ágil e flexível (ANDRADE, 2018).

4.3. PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO ASSOCIADAS A EQUIPES ÁGEIS DE TECNOLOGIA

Estudos retratam o impacto que as práticas de remuneração possuem na implementação da agilidade nas organizações. Menon e Suresh (2021) elencam dezesseis fatores facilitadores para implementação da agilidade em equipes técnicas. Segundo os autores, as práticas de remuneração e recompensas figuram como o segundo fator mais importante, atrás apenas do suporte da gestão. Dentre as práticas de remuneração listadas pelos autores, é possível citar o **pagamento por performance**, como participação nos resultados ou participação acionária, a partir do atingimento de objetivos organizacionais (DYER; SHAFER, 2003); o **salário base gerenciado em faixas salariais mais amplas**, baseadas em pesquisas de mercado (DYER; SCHAFER, 2003); **a remuneração variável e os reconhecimentos** por assumir trabalhos desafiadores, gerando resultados significativos (DYER; SHAFER, 2003); e os **prêmios** que reconheçam pessoas que antecipam e aceitam rapidamente a mudança, trazendo vantagens competitivas para a organização (CROCITTO; YOUSSEF, 2003).

Sumukadas e Sawhney (2004) também destacam algumas práticas de remuneração que apoiam o envolvimento dos empregados e que, assim, podem ser promovedoras da agilidade. Dentre elas, estão **a remuneração por habilidades ou por conhecimento** (LAWLER, 1990), **as recompensas não financeiras ou reconhecimentos**, como presentes, publicidades, jantares, concedidas a indivíduos ou a grupos, e **a remuneração variável baseada em melhorias**, quando algum ganho de desempenho é verificado, capaz de levar a organização a patamares superiores de resultado. Como ressaltam os autores, mesmo práticas vistas como tradicionais, como a participação nos resultados e a participação acionária proveem aos funcionários visão estratégica e alinham objetivos individuais e de equipe com os objetivos organizacionais. Os autores concluem que a motivação dos empregados em ser ágil pode ser incentivada por um

sistema de recompensas adequado e alinhado com a estratégia organizacional. Em se tratando da motivação em ser ágil, Manoj e Sabu (2020) destacam que a implementação da agilidade nas organizações é impactada tanto por fatores motivacionais intrínsecos quanto extrínsecos, com maior representatividade dos fatores intrínsecos, como senso de autonomia no trabalho e de reconhecimento. Para os autores, 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.

Para Khoza e Bwalya (2021), as práticas de remuneração são um dos fatores centrais que impactam o compartilhamento de conhecimento nos projetos de Tecnologia, afetando assim sua implementação efetiva. Assim, de acordo com os autores, implementar práticas que não estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do projeto podem impactar negativamente o seu sucesso. Ghobadi, Campbell e Clegg (2017) sugerem que o compartilhamento de conhecimento em equipes é incentivado positivamente por **práticas de remuneração centralizadas na cooperação**, ou seja, baseadas no desempenho coletivo, com resultados distribuídos de forma equivalente entre os membros do time.

Com respeito à remuneração fixa, Dattero e al. (2017) afirmam que **profissionais de Tecnologia que possuem conhecimentos em metodologias ágeis recebem salários, em média, 22% maiores que outros profissionais de Tecnologia que não trabalham com metodologias ágeis**. Segundo os autores, possuir conhecimento nestas metodologias torna maior o valor destes profissionais para as organizações, dada a demanda crescente para migrar dos modelos tradicionais de gestão de projetos para os modelos ágeis, o que se torna uma vantagem competitiva. Para Lawler (1990), **pagar a pessoa e não o cargo** é a melhor abordagem para organizações que precisam de uma força de trabalho flexível, que se adapta

rapidamente a novos produtos e tecnologias. Além disso, a concessão de méritos individualizados aos membros de uma equipe interdependente pode enfraquecer o trabalho em equipe e favorecer a competitividade, uma vez que se transmite a mensagem de que o desempenho individual é mais importante que o coletivo. Uma opção dada pelo autor é oferecer méritos que considerem tanto o desempenho individual como o do time, a partir de verbas separadas. Outra possibilidade é a de avaliar, primeiramente, o desempenho do time, fazendo com que este seja o ponto de partida para as avaliações individuais dos membros da equipe. Lawler (1990) também destaca que os membros da equipe podem ter autonomia para definir as responsabilidades do time, tomar decisões sobre remuneração fixa e discutir o formato e elegibilidade de alguns programas de remuneração variável.

Milkovich e Newman (1996) indicam que os **planos de remuneração variável baseados no desempenho do grupo** devem ser escolhidos quando o resultado do trabalho é coletivo e as contribuições individuais são difíceis de medir. Para Mower e Wilemon (1989), 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. Evans e Davis (2005) citam algumas práticas de remuneração associadas aos sistemas de trabalho de alto desempenho⁵, definidos como um sistema de práticas de Recursos Humanos que são alinhadas entre si e com a estratégia organizacional. Estas práticas de Recursos Humanos incluem “o recrutamento seletivo, equipes autogerenciáveis, tomada de decisão descentralizada, treinamento constante, atribuições de trabalho flexíveis, comunicação aberta e remuneração baseada em desempenho” (EVANS; DAVIS, 2005, p. 760). Com respeito à remuneração, os autores reforçam que as empresas que se utilizam de sistemas de alto

⁵ Do inglês, High Performance Work Systems (HPWS)

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. Shaw, Gupta e Delery (2002), por sua vez, destacam que, quando o trabalho é realizado de forma coletiva e interdependente e a avaliação do desempenho individual é ausente, uma menor dispersão salarial é desejável para aumentar a coesão, fomentar a cooperação e melhorar os níveis de desempenho da força de trabalho.

Hanashiro e Teixeira (2021) citam o salário sob demanda como prática inovadora de remuneração na era digital, permitindo que o funcionário saque o salário quando quiser, de forma proporcional ao tempo trabalhado. As autoras também comentam que nas startups, o pacote de remuneração possui 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.

Finalmente, Srivastava (2016) argumenta que em um contexto de extrema volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), as práticas de remuneração e recompensas também tem que ser flexíveis para incentivar a agilidade. Segundo o autor, as decisões sobre remuneração têm que ser rápidas, em ciclos mais frequentes de pagamento, associando remuneração a desempenho, além de utilizar os diferentes componentes do sistema de forma estratégica, para alinhar os empregados com os objetivos do negócio. 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.

A figura 2 representa, de forma gráfica, a maneira como os diferentes conceitos presentes no referencial teórico se conectam. Assim, é possível identificar referências relacionadas ao sistema de remuneração e recompensas (primeira parte do referencial teórico) e relacionadas à gestão de projetos a partir de metodologias ágeis (segunda parte do referencial teórico). Finalmente, a terceira parte do referencial teórico busca trazer práticas de remuneração associadas às equipes de Tecnologia que utilizam métodos ágeis para a gestão de projetos. Assim, os conceitos presentes na terceira parte serão utilizados para as análises e considerações presentes no decorrer deste trabalho.

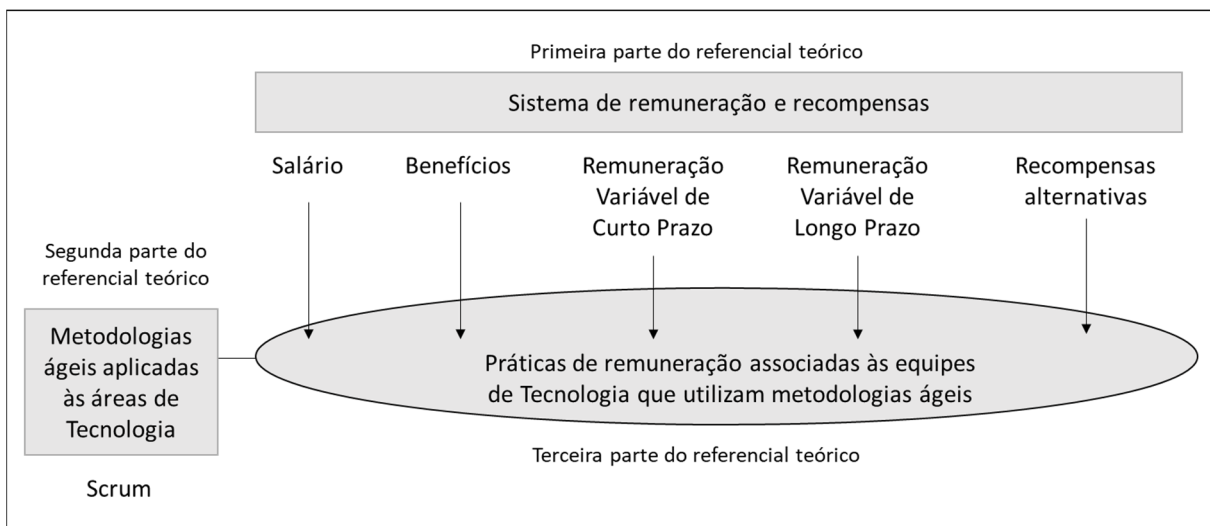


Figura 3: Matriz conceitual de relação entre as partes do referencial teórico
Fonte: elaborado pelo autor

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

5.1 Método de pesquisa

A presente pesquisa pode ser classificada quanto ao seu objetivo geral como exploratória, pois, como detalha Gil (2017, p. 26), “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e a construir hipóteses”. Busca-se, portanto, explicitar as práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras em equipes ágeis de Tecnologia. Entretanto, também tem caráter descritivo, pois irá identificar quais são essas práticas e como se configuram na amostra de empresas pesquisadas.

Para atender seu objetivo geral, estabelecem-se objetivos específicos listados no capítulo 2. Tendo em vista estes objetivos específicos, a pesquisa pode ser classificada quanto à natureza dos dados coletados como mista, uma vez que a identificação das práticas de remuneração utiliza-se de dados quantitativos e qualitativos, combinados sequencialmente. Creswell (2010, p. 241) afirma que as pesquisas com métodos mistos são utilizadas para “melhor entender, explicar ou construir a partir dos resultados de outra abordagem”. A combinação de abordagens realiza-se, primeiramente, por meio de um levantamento aplicado em uma amostra de empresas, identificando quais são as práticas de remuneração diferenciadas aplicadas pelas empresas em suas equipes ágeis de desenvolvimento de software. Em seguida, espera-se detalhar os dados coletados com uma pesquisa qualitativa aplicada a profissionais de remuneração selecionados em algumas das empresas participantes do levantamento.

Creswell (2010) comenta que a pesquisa de métodos mistos é relativamente nova nas ciências sociais e humanas, tendo seu início na psicologia e nas pesquisas multitraços-multimétodos de Campbell e Fiske (1959). A partir daí, evolui para a triangulação de dados

quantitativos e qualitativos (JICK, 1979) para então estabelecer-se como uma metodologia de investigação específica.

Creswell (2010) propõe o planejamento de uma pesquisa de métodos mistos utilizando-se de quatro aspectos: a distribuição no tempo, a atribuição de peso, a combinação e a teorização. Desta maneira, o método de pesquisa do presente pode ser explicado com base nestes aspectos.

a) Distribuição no tempo: esta dimensão trata da forma de coleta dos dados qualitativos ou quantitativos, se ocorrerão sequencialmente ou concomitantemente. Para este estudo, propõe-se a utilização de uma abordagem sequencial, em que, em um primeiro momento, os dados quantitativos são coletados e, após sua análise, parte-se para a coleta e análise dos dados qualitativos. A interpretação dos resultados será então realizada de forma conjunta, considerando ambos os tipos de dados.

b) Atribuição de peso: este elemento trata da prioridade atribuída às pesquisas quantitativa e qualitativa no estudo. Pode-se dar mais peso à primeira, à segunda ou considerar o peso equivalente para as duas. Especificamente, para este trabalho, considera-se que maior prioridade atribuída à pesquisa quantitativa, uma vez que é a partir dela que as práticas de remuneração serão identificadas. A pesquisa qualitativa, por sua vez, trará mais detalhes sobre estas práticas, oferecendo contexto e detalhamento de suas regras, dentro do grupo de empresas selecionadas.

c) Combinação: relativo ao momento em que a combinação dos dados quantitativos e qualitativos ocorrerá. Como a coleta e a análise de dados ocorrerá de forma separada, é na interpretação dos dados que se realizará esta combinação, indicando, segundo Creswell (2010), que as pesquisas estarão conectadas entre uma análise de dados da primeira fase da pesquisa e

a coleta de dados da segunda fase da pesquisa. Esta relação pode ser visualizada graficamente na figura 2.

d) Teorização: presente quando há uma perspectiva teórica maior que guia toda a pesquisa (Creswell, 2010). Neste trabalho, as teorias apresentadas versam sobre a remuneração em si, sobre a definição das metodologias ágeis para Tecnologia e como as práticas de remuneração podem ser configuradas para as áreas técnicas e para os grupos de trabalho.

Seguindo as tipologias de Creswell (2010), o presente trabalho pode ser classificado como tendo uma estratégia de pesquisa explanatória sequencial, “caracterizada pela coleta e análise de dados quantitativos em uma primeira fase da pesquisa, seguidas de coleta e análise dos dados qualitativos em uma segunda fase, desenvolvida sobre os resultados quantitativos iniciais.” (CRESWELL, 2010, p. 247). O autor também indica a construção de um modelo visual da estratégia de pesquisa, bem como os procedimentos utilizados para a sua implementação. O modelo visual para esta pesquisa é apresentado na figura 3, com a seguinte notação (Creswell, 2010, p. 245):

- A “→” indica uma forma sequencial de coleta de dados, com os dados qualitativos sendo construídos sobre os dados quantitativos.
- “quan” e “qual” representam quantitativo e qualitativo, respectivamente.
- As letras maiúsculas indicam a prioridade da abordagem quantitativa (QUAN) em relação à abordagem qualitativa (qual). Entende-se que, para este trabalho, a pesquisa quantitativa é prioritária em relação à pesquisa qualitativa porque os dados qualitativos foram coletados a partir da amostra quantitativa inicial.

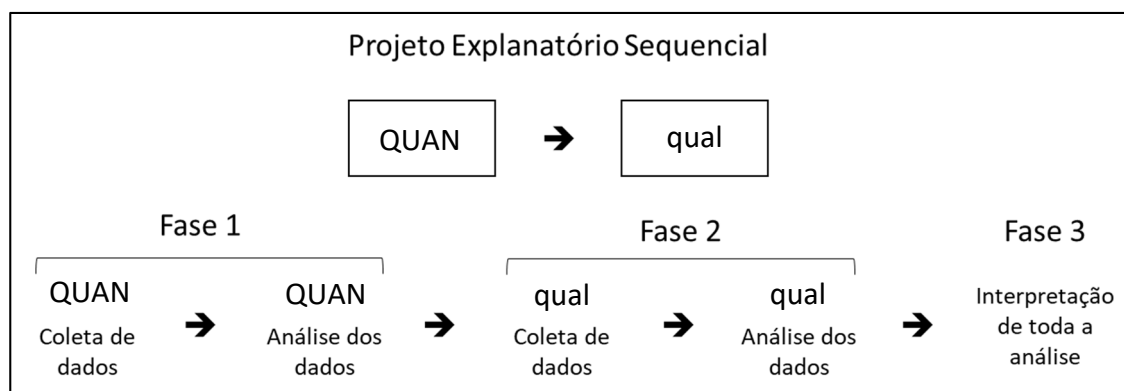


Figura 3: Modelo visual do projeto explanatório sequencial

Fonte: Creswell (2010, p. 246)

5.2 Método de coleta de dados

Na figura 2 são apresentadas três fases para a pesquisa: a fase 1, com a coleta e análise dos dados quantitativos, a fase 2 com a coleta e análise dos dados qualitativos e a fase 3, correspondente à interpretação de toda a análise. Por se tratar de pesquisas com naturezas distintas, serão utilizados métodos de coleta de dados específicos para as fases 1 e 2, explicados a seguir.

5.2.1 Pesquisa quantitativa

A coleta de dados quantitativos foi realizada na fase 1, por um levantamento construído a partir de um grupo de questões específico, inserido no formulário de coleta de dados da pesquisa “FIA Employee Experience - FEEx” do ano de 2021, elaborada pelos professores doutores André Fischer e Joel Dutra (ATMOSFERA FIA, 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. A pesquisa FIA Employee

Experience é formada por dois grupos de perguntas. O primeiro grupo é composto de um questionário com aproximadamente 300 questões de múltipla escolha, relativas às práticas de gestão de pessoas. O segundo bloco é formado por aproximadamente 100 frases assertivas sobre clima e cultura corporativa. O primeiro bloco é preenchido pelos profissionais de Recursos Humanos e o segundo, pelos funcionários, que devem indicar, em anonimato, se concordam ou discordam das frases apresentadas (ATMOSFERA FIA, 2021).

5.2.1.1 Questionário

A pesquisa completa foi composta por 410 perguntas, divididas em grupos por temática, como explicitado no quadro 4. Especificamente, para este trabalho, o grupo de questões relativas às práticas de remuneração e recompensas aplicadas para as equipes que utilizam de metodologias ágeis está inserido no bloco 1, grupo 16, na segunda parte da sondagem, conforme destacado.

Quadro 4: Descrição do grupo de questões que compõem o questionário da pesquisa Fia Employee Experience

Bloco	Grupo de questões	Descrição	Quantidade de questões	Objetivo
1	1	Identificação da empresa participantes	4	Trazer informações como porte, tipo e origem do capital e setor de atividade.
	2	Caracterização da empresa	11	Obter dados sobre o número de colaboradores, funções críticas, cultura organizacional, entre outros.
	3	Caracterização da área de RH	7	Entender qual é a estratégia de RH, seus indicadores de desempenho, alçada de decisão, entre outros.
	4	Gestão estratégia e objetivos	27	Saber como as estratégias de negócios e de RH são construídas e disseminadas entre os colaboradores.
	5	Gestão do perfil da liderança	24	Entender se há um modelo de competências de lideranças estruturado, o papel da liderança e a avaliação dos líderes.
	6	Gestão do reconhecimento e recompensa	31	Saber quais são as práticas de remuneração (fixa, variável e benefícios), qual o mix de remuneração e as práticas de reconhecimento.
	7	Gestão de carreira	29	Mostrar quais são as práticas de planejamento de carreira e sucessório adotadas.
	8	Gestão do conhecimento e educação corporativa	13	Saber quais são as práticas de educação corporativa adotadas, além das avaliações das ações de treinamento e desenvolvimento.
	9	Gestão da comunicação interna	16	Entender como a área de comunicação interna está organizada e como a comunicação é realizada na organização.

10	Gestão da participação e autonomia	10	Saber qual é a participação dos colaboradores da definição da estratégia e os canais para proposta de sugestões e inovações.	
11	Gestão de relações interpessoais	23	Entender como é realizada a gestão de clima, de integração de novos colaboradores e da cultura organizacional, entre outros.	
12	Gestão de processos e organização	16	Saber quais são as práticas de gestão de processos adotadas e como é o uso do <i>people analytics</i> e de metodologias ágeis.	
13	Gestão da saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho	30	Mostrar quais são as práticas utilizadas para promover a qualidade de vida, a saúde e segurança dos empregados.	
14	Gestão da sustentabilidade e diversidade	28	Entender como as empresas tratam a sustentabilidade e a diversidade no ambiente de trabalho.	
15	<i>Employer branding</i>	25	Saber se a empresa faz a gestão de sua marca como empregadora.	
16	Sondagem	5	Mostrar quais são os principais desafios de RH para o ano e como é feita a gestão do clima organizacional.	
		10	Entender se as empresas possuem algum tipo de metodologia ágil instalada e se adotam práticas de remuneração diferenciadas para estas equipes	
Total de questões do bloco 1		309		
2	1	Sobre sua empresa	57	Entender quais as percepções dos empregados sobre as práticas de gestão de pessoas utilizadas na empresa.
	2	Sobre você	30	Mostrar as principais informações relativas à vida pessoal e profissional dos indivíduos.
	3	Sobre o principal executivo da empresa	4	Saber como os funcionários veem o papel do principal executivo da empresa.
	4	Sobre sua saúde	6	Mostrar como está a saúde dos indivíduos e os seus hábitos diários.
	5	Sobre o RH de sua empresa	1	Entender como os funcionários avaliam o RH da empresa.
	6	Comentários gerais	3	Obter as críticas, elogios ou denúncias que os respondentes tenham sobre a pesquisa.
Total de questões do bloco 2		101		

Fonte: elaborada pelo autor, a partir das questões existentes no questionário da pesquisa FIA Employee Experience

Para descrever as 10 questões relativas ao mapeamento das práticas de remuneração e recompensas utilizadas em equipes ágeis, apresenta-se o quadro 5 em que são relacionadas as variáveis em análise e a forma como serão medidas. Inclui-se também a origem das questões, bem como sua relação com os objetivos do presente estudo. O questionário da FIA Employee Experience está no anexo 1, apresentando as 10 questões incluídas para sobre a utilização de metodologias ágeis e a adoção de prática de remuneração diferenciadas para estas equipes.

Quadro 5: Matriz de amarração da pesquisa quantitativa

Grupo de Questões	Questões	Variáveis	Tipo de variável	Tipo de resposta	Fonte	Objetivo
Adoção das metodologias ágeis pelas empresas (1)	1	Prevalência da adoção de metodologias ágeis pelas empresas	Nominal	Múltipla escolha	Definida pelo autor	Atender o objetivo específico 1
	2	Tipo de metodologia ágil implementada	Nominal	Múltipla escolha	Mahmood et al. (2007)	
Adoção de práticas de remuneração diferenciadas para as equipes ágeis (2)	3	Prevalência da adoção de práticas de remuneração diferenciadas para as equipes ágeis	Nominal	Múltipla escolha	Definida pelo autor	Atender o objetivo específico 2
Detalhamento das práticas de remuneração diferenciadas para as equipes ágeis (3)	4	Elementos de remuneração que possuem práticas diferenciadas	Nominal	Múltipla escolha	Wood Jr e Picarelli Filho (1996)	Atender o objetivo específico 3
	5, 6 e 7	Gestão da remuneração fixa	Nominal	Múltipla escolha	Hipólito e Dutra (2012) Flannery, Hofrichter e Platten (2002)	
	8, 9 e 10	Gestão da remuneração variável	Nominal	Múltipla escolha	Lawler (1990)	

Fonte: elaborada pelo autor

O primeiro grupo de perguntas, formado pelas questões 1 e 2, trata da adoção de metodologias ágeis nas equipes de Tecnologia das empresas participantes. Busca entender se as empresas possuem algum tipo de metodologia ágil e qual(is) metodologia(s) é(são) implementada(s). Utiliza como referência o levantamento das principais metodologias ágeis apresentado por Mahmood et al. (2007).

O segundo grupo de perguntas, formado pela questão 3, identifica se as empresas que possuem metodologias ágeis aplicam, para estas equipes, algum tipo de prática de remuneração diferenciada dos demais colaboradores.

Por fim, o terceiro grupo de perguntas é formado pelas questões 4 a 10. Para as empresas que possuem práticas diferenciadas, espera-se entender em qual componente de remuneração são aplicadas (questão 4) e, especificamente, que práticas são utilizadas para a remuneração fixa (questões 5 a 7) e para a remuneração variável (questões 8 a 10). Utilizam-se os componentes de remuneração citados por Hipólito (2002), já apresentados no quadro 2.

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. Este grupo comentou sobre as questões, o que levou a ajustes no texto para que o seu conteúdo tivesse um melhor entendimento pelos respondentes. Segundo Saunders et al. (2009), o objetivo do pré-teste é avaliar a redefinição do questionário, para que os respondentes tenham o melhor entendimento das questões, minimizando problemas na coleta das informações.

5.2.1.2 Cronograma de coleta de dados quantitativos

A coleta de dados da FIA Employee Experience 2021 ocorreu de 1º. de abril de 2021 a 30 de junho de 2021. Em julho de 2021, a auditoria dos dados foi realizada com os Executivos de Recursos Humanos e em agosto de 2021 aconteceu a divulgação das empresas premiadas. Desta maneira, os dados quantitativos coletados pela pesquisa foram disponibilizados em setembro de 2021.

5.2.1.3 Amostra

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.

5.2.1.4 Técnicas de análise

Conforme apresentado na matriz de amarração presente no quadro 5, o questionário apresenta uma série de variáveis qualitativas. Para a análise dos dados deste tipo de variável será utilizada a análise descritiva, por meio de técnica de descrição gráfica, para entender a representatividade da variável pesquisada dentro da amostra. Como descreve Costa Neto (2002), o primeiro passo para descrever um conjunto de dados observados é verificar as frequências dos diversos valores existentes da variável, ou seja, deve-se realizar a contagem do número de vezes em que esse valor foi observado dentro da amostra. Assim, para se obter a frequência relativa de uma determinada variável (p_i), deve-se amparar nas seguintes fórmulas:

$$\sum_{i=1}^k f_i = n ,$$

onde f_i = frequência do i -ésimo valor observado
 n = número total de elementos observados
 k = número de diferentes valores existentes da variável

$$p_i = \frac{f_i}{n}$$

onde p_i = frequência relativa do i -ésimo elemento observado

5.2.2 Pesquisa qualitativa

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, para atender o objetivo específico 3. Assim, a pesquisa qualitativa pode detalhar as práticas de remuneração e recompensas encontradas na fase 1, 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 apresentar as práticas encontradas com maior profundidade e dentro do contexto organizacional, tendo em vista o aspecto contingencial da remuneração como prática de Recursos Humanos.

5.2.2.1 Escolha das empresas da pesquisa qualitativa

Para a segunda fase da pesquisa foi possível obter a participação de três empresas que obedeceram a alguns critérios para sua participação, a saber:

1. São empresas participantes da FIA Employee Experience 2021 que tem equipes de Tecnologia em que é aplicada algum tipo de metodologia ágil;
2. São que sinalizaram possuir algum tipo de prática de remuneração diferenciada para as suas equipes ágeis de Tecnologia;
3. São empresas cujos profissionais de remuneração tem contato com o autor deste trabalho e que aceitaram o convite para participar da entrevista e coleta de dados para a segunda fase da pesquisa. Vale salientar que profissionais de remuneração das doze empresas participantes do estudo que possuem algum tipo de prática de

remuneração diferenciada foram contactados, porém, apenas profissionais de três empresas aceitaram participar da segunda fase da pesquisa.

5.2.2.2 Coleta e análise de dados da pesquisa qualitativa

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 está presente no anexo 2 e 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 presentes no quadro 2. 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. Os resultados foram então consolidados por empresa, apresentados no capítulo 6 e analisados no capítulo 7.

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

São apresentados os resultados obtidos com as duas fases da pesquisa. Primeiramente, são mostrados os dados obtidos com a primeira fase, associada à pesquisa quantitativa, cujos dados foram obtidos a partir da pesquisa FIA Employee Experience 2021. Em seguida, serão apresentadas as informações relacionadas à pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais de Remuneração de três empresas participantes da FIA Employee Experience, com objetivo de trazer um maior detalhamento das práticas de remuneração aplicadas às equipes ágeis de Tecnologia.

6.1 Fase 1: Pesquisa Quantitativa

Para a apresentação dos resultados quantitativos, realiza-se primeiramente a caracterização da amostra, representada por 290 empresas participantes da pesquisa FIA Employee Experience 2021. Em seguida, são apresentados os resultados obtidos, analisando as frequências relativas das respostas obtidas com relação à utilização de metodologias ágeis pelas empresas da amostra, os tipos de metodologias ágeis prevalentes, a aplicação de práticas de remuneração diferenciadas para estas equipes e as características destas práticas de remuneração diferenciadas.

6.1.1 Caracterização da amostra

As empresas participantes do estudo serão caracterizadas por seu porte, dado pelo número de funcionários, e pelo setor de atuação. Com relação ao porte, são consideradas empresas de pequeno porte aquelas que tenham entre 50 e 300 funcionários, de médio porte aquelas que tenham entre 301 e 1.500 funcionários e de grande porte aquelas com mais de 1.501 funcionários. Com relação aos setores de atuação, utiliza-se a classificação do IBGE (2022),

abrindo a informação dos dez setores mais representativos. Os resultados são apresentados nas figuras 4 e 5.

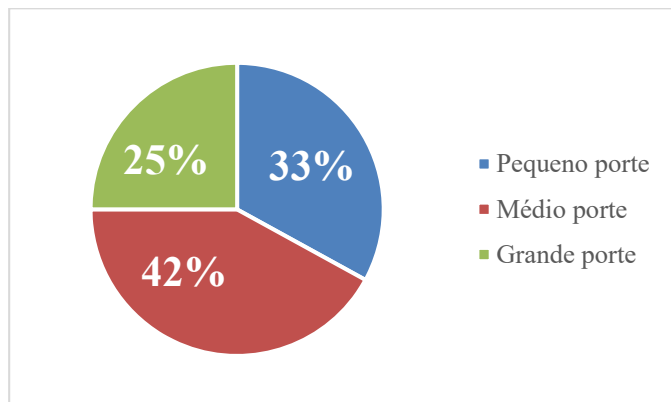


Figura 4: Distribuição de empresas da amostra segundo o porte por número de funcionários

Fonte: elaborado pelo autor

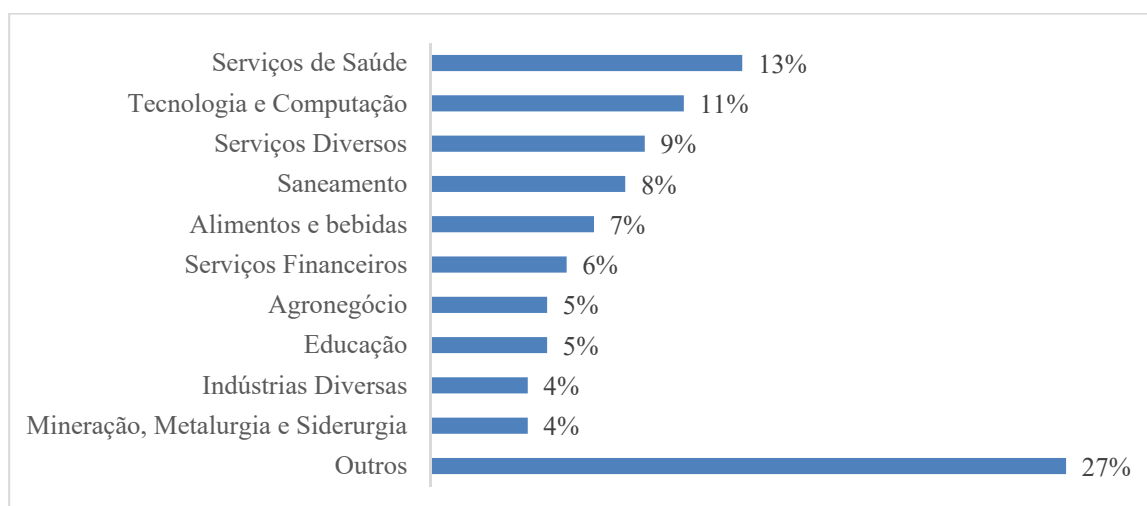


Figura 5: Distribuição de empresas por setor de atuação

Fonte: elaborado pelo autor

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%).

6.1.2 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. Os resultados podem ser observados na figura 6.

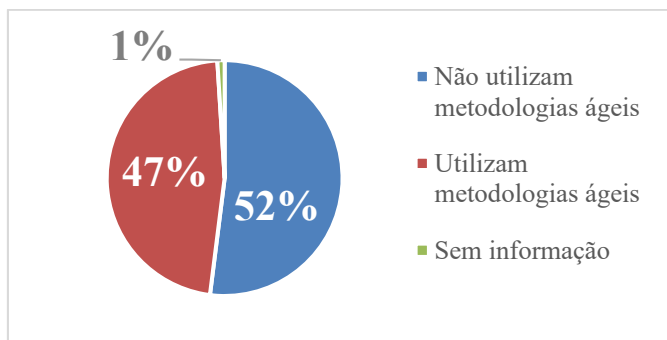


Figura 6: Distribuição de empresas que utilizam algum tipo de metodologia ágil

Fonte: elaborado pelo autor

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%). Os resultados completos podem ser observados na figura 7.

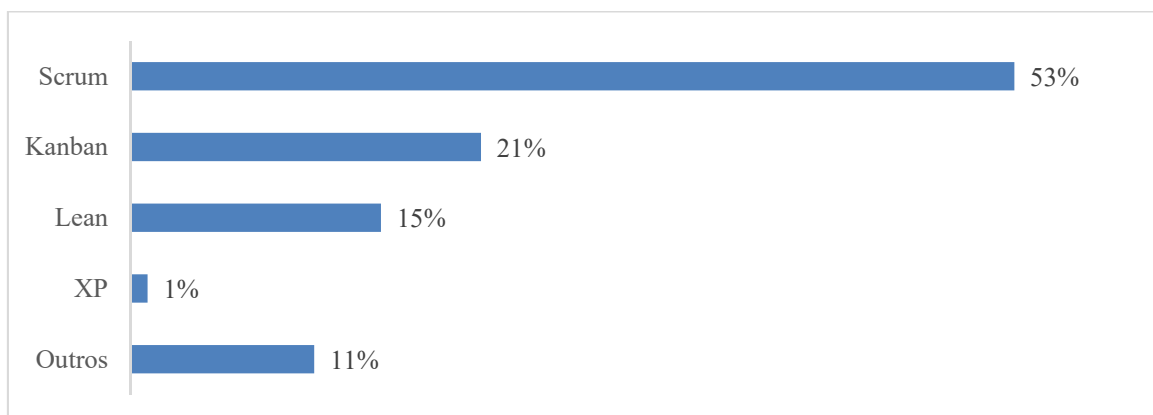


Figura 7: Distribuição das empresas por tipo de metodologia ágil utilizada

Fonte: elaborado pelo autor

6.1.3 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. Os resultados podem ser observados na figura 8.

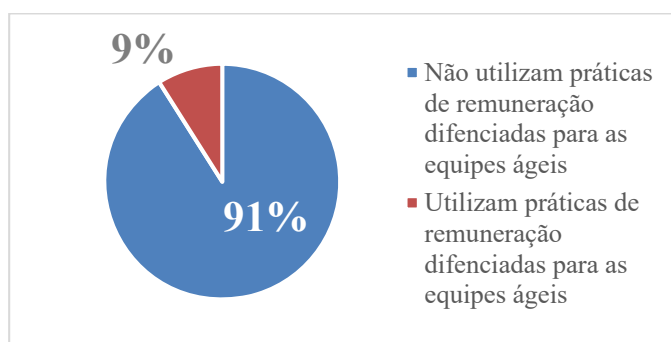


Figura 8: Adoção de práticas de remuneração diferenciadas para as equipes que utilizam metodologias ágeis

Fonte: elaborado pelo autor

6.1.3.1 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. No quadro 6, é apresentada a relação entre a empresa e o componente do sistema de recompensas em que há diferenciação.

Quadro 6: 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%

Fonte: elaborado pelo autor

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 9 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.

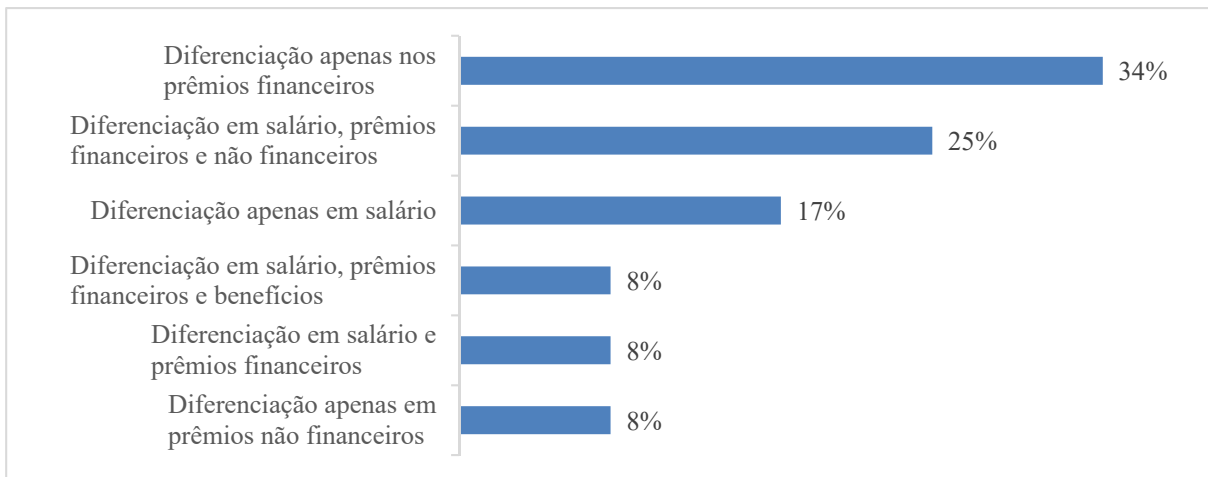


Figura 9: Componentes de remuneração em que há diferenciação para equipes ágeis

Fonte: elaborado pelo autor

A figura 10 retrata como 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 (CARDOSO, 2002) 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.

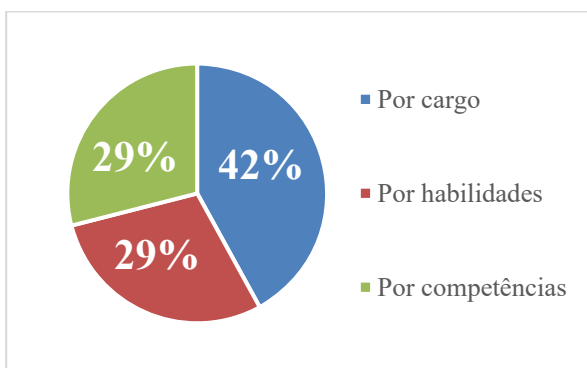


Figura 10: Como é realizada a gestão salarial para as equipes que utilizam metodologia ágil

Fonte: elaborado pelo autor

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 11.

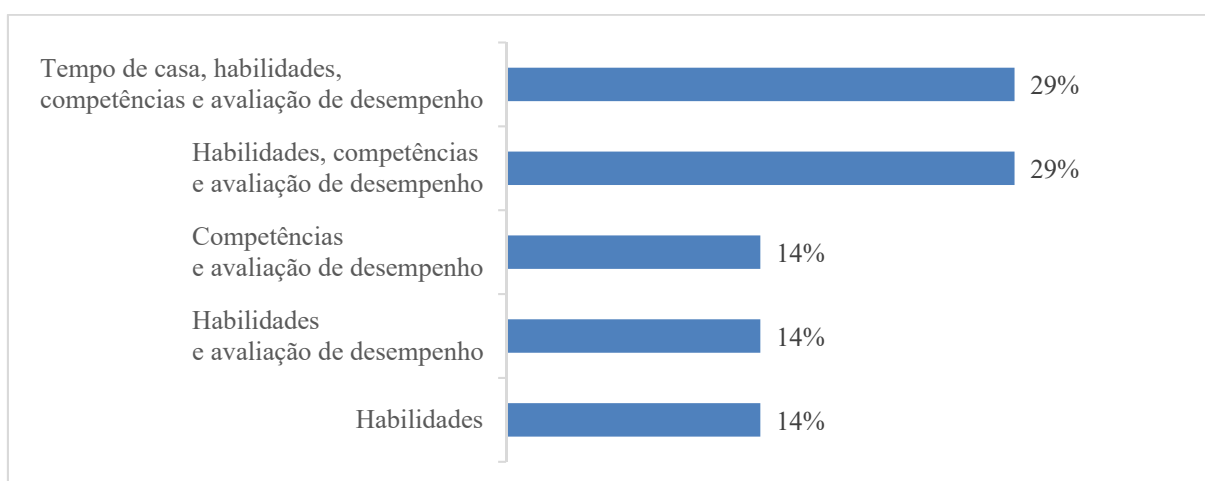


Figura 11: Critérios utilizados para decisões sobre movimentações salariais

Fonte: elaborado pelo autor

Finalmente, 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, conforme se pode observar na figura 12.

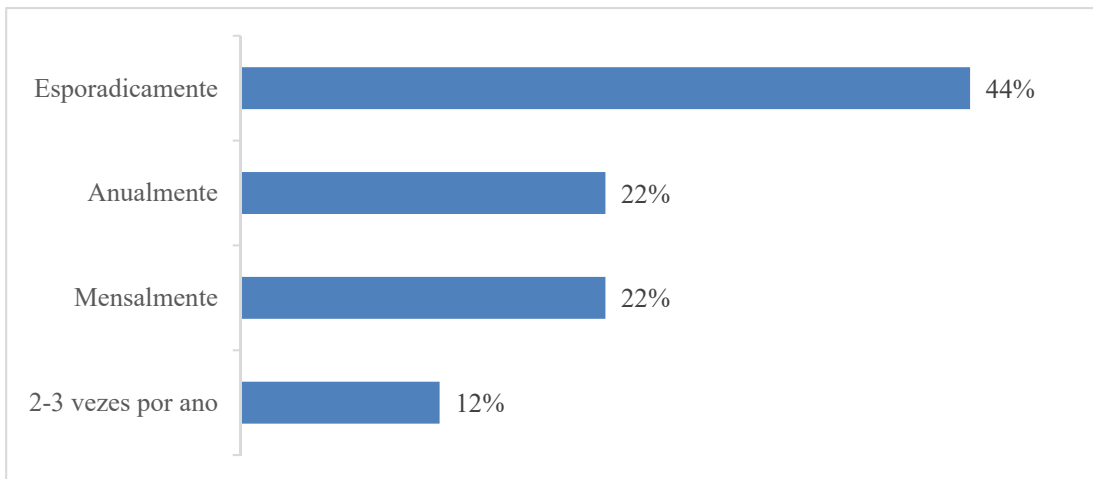


Figura 12: Frequência de concessão das premiações financeiras

Fonte: elaborado pelo autor

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%), conforme apresentado na figura 13.

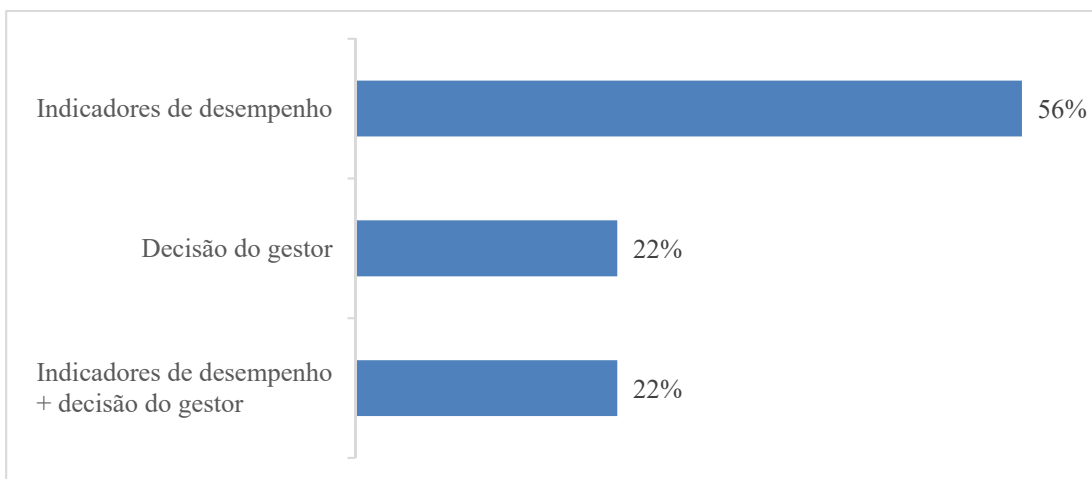


Figura 13: Critérios utilizados para decisões sobre premiações financeiras

Fonte: elaborado pelo autor

6.2 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. Desta maneira, tais informações serão apresentadas para sinalizar porte e ordem de grandeza, sem que sejam apresentados os valores exatos. 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.

6.2.1 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.

A empresa possui em sua área de Tecnologia aproximadamente 500 pessoas, entre Diretores, Gerentes, Coordenadores, Consultores, Desenvolvedores, Analistas, Técnicos e Assistentes. A metodologia ágil predominante é o *scrum*, associado a algumas práticas do *lean software development* (CHOW; CAO, 2008; TELEMACO et al., 2020). A metodologia ágil está presente em todos os projetos de Tecnologia conduzidos pela empresa, sendo aplicada, portanto, nas áreas de Desenvolvimento de Sistemas, Sustentação e Suporte, Infraestrutura, Segurança da Informação e Experiência do Usuário, cujas principais responsabilidades são descritas a seguir:

- 1) **Desenvolvimento de Sistemas:** área que concentra a maior quantidade de profissionais (aproximadamente 50% dos profissionais da área de Tecnologia), responsável pelo desenvolvimento e manutenção dos sistemas internos (como vendas, e-commerce, gestão administrativa, entre outros), arquitetura de novos sistemas e pelos laboratórios de inovação;
- 2) **Sustentação e Suporte:** área responsável por permitir a operação dos sistemas da organização dentro dos padrões pré-definidos, permitindo disponibilidade, continuidade e qualidade da operação;
- 3) **Infraestrutura:** área responsável por entregar e manter a infraestrutura de tecnologia, relacionada ao hardware (cabos, redes, telefonia, entre outros) e à armazenagem de dados (*data centers*, armazenagem em nuvem, entre outros);
- 4) **Segurança da Informação:** área responsável por criar políticas e regras para proteger informações internas, relacionadas a clientes, fornecedores e à própria instituição, adequando-se à legislação vigente;
- 5) **Experiência do Usuário:** permitir a melhor experiência para o usuário dos sistemas da empresa, sendo considerado como usuário tanto o colaborador como o cliente. Trabalham em conjunto com a área de Desenvolvimento de Sistemas para, por exemplo, melhorar a usabilidade dos sistemas, aplicativos ou dos sistemas internos de gestão.

A área de Tecnologia possui aproximadamente 40 *squads*. Cada um destes *squads* tem um Coordenador, que faz o papel de *Scrum Master* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017), responsável pela gestão dos projetos e acompanhamento do dia a dia da produção da área, e um *Product Owner* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017), normalmente desempenhado por um Desenvolvedor, responsável por gerenciar o *backlog* dos projetos (SCHWABER;

SUTHERLAND, 2017). Segundo o profissional de remuneração entrevistado, as áreas de Tecnologia utilizam todos os processos e artefatos do *scrum*, com destaque para as *sprints*, que tem duração de trinta dias e reuniões diárias entre os membros da *squad* para acompanhamento das entregas (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017).

A empresa X faz a gestão da remuneração com enfoque no cargo, atribuindo pontos a todos os cargos por meio de uma metodologia de avaliação de cargos aplicada por uma consultoria de remuneração internacional. Os cargos com pontuações próximas são então agrupados em uma mesma classe e associados aos diferentes níveis hierárquicos presentes na organização. Como exemplo, o quadro 7 mostra as classes salariais associadas aos diferentes níveis organizacionais para a empresa X:

Quadro 7: Classes salariais e níveis hierárquicos correspondentes da empresa X

Classes Salariais	Níveis Hierárquicos
40	Presidente
36 a 39	Vice-Presidente
31 a 35	Diretores
28 a 30	Gerentes
25 a 27	Coordenadores
20 a 24	Profissionais
Abaixo de 20	Operacionais

Fonte: elaborado pelo autor, com informações fornecidas pelo profissional de remuneração da empresa X

Cada classe salarial está associada a uma faixa salarial correspondente com valores mínimos e máximos definidos, cuja amplitude, ou seja, a relação entre o maior valor e o menor valor é de 50%. A posicionamento em relação ao mercado ideal para a empresa é alcançado no ponto médio das faixas salariais correspondentes. Além da remuneração fixa, o pacote dos empregados das classes 27 e abaixo é composto por uma cesta de benefícios e por uma

remuneração variável anual, paga como Participação nos Resultados (ROSA, 2014), sem que estes sejam elegíveis a incentivos de longo prazo.

Com relação às equipes ágeis de Tecnologia, as principais práticas de remuneração podem ser destacadas no quadro 8, agrupadas de acordo com o componente do sistema de remuneração a que se relacionam.

Quadro 8: 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.

Fonte: elaborado pelo autor

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.

6.2.2 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.

A área de Tecnologia é formada por aproximadamente 80 pessoas, distribuídas nos cargos de Diretor, Gerentes, Coordenadores, Desenvolvedores, Analistas e Assistentes. Utilizam como metodologia ágil o *scrum*, presente nas áreas de Desenvolvimento de Sistemas e de Infraestrutura. Juntas, estas áreas são compostas por aproximadamente 40 pessoas, divididas em quatro *squads*. Os principais papéis e responsabilidades das áreas e dos *squads* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017), são descritos a seguir:

- 1) **Desenvolvimento de sistemas:** área formada por desenvolvedores, responsáveis pela construção e manutenção dos sistemas internos da organização;
- 2) **Infraestrutura:** área formada por analistas cuja principal responsabilidade é manter a infraestrutura de tecnologia em funcionamento, relacionada ao hardware (cabos, redes, telefonia, entre outros) e à armazenagem de dados (data centers, armazenagem em nuvem, entre outros).

Os *squads* são divididos pelo tipo de sistema que administram, sendo dois *squads* responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção de sistemas internos (como administração de folha de pagamentos, sistemas de contas a pagar e receber, logística, entre outros), e dois *squads* responsáveis pela infraestrutura dos produtos e serviços oferecidos. São compostos por desenvolvedores e analistas de infraestrutura. O papel de *Product Owner* (SCHWABER;

SUTHERLAND, 2017) é desempenhado por desenvolvedores sêniores, alocados em cada um dos quatro *squads*. Não há um papel de *Scrum Master* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017) claramente definido, com as principais responsabilidades de gestão dos projetos sendo realizadas pelos próprios *Product Owners* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017).

A empresa Y utiliza os principais processos e artefatos do *scrum* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017). O planejamento das sprints é realizado em intervalos de tempo de trinta a quarenta e cinco dias, em que são definidos, a partir do *backlog* do projeto, o *backlog* da *sprint*. Em seguida, são realizadas *sprints* com duração máxima de quarenta e cinco dias, cujos desenvolvimentos são incorporados aos sistemas como incrementos ou melhorias. Após a finalização da *sprint*, realiza-se uma reunião que tem como objetivo revisar o que foi produzido na *sprint*, atualizar o *backlog* do produto e planejar a produção da nova *sprint*.

De acordo com o formulário de referência publicado em 2021, a instituição conta com uma política de salários geral aplicada a todos os empregados, que define periodicamente o conjunto de regras e orientações aplicáveis à movimentação de cargos e salários. A empresa possui seus cargos avaliados em uma metodologia de pontos, utilizando como referência a descrição de cargos para a valorização. Os cargos de pontuação equivalente são agrupados em classes salariais, gerenciados por faixas que tem amplitude salarial de 50%, ou seja, o limite superior da faixa salarial é 50% maior que o limite inferior. O reajuste das faixas salariais ocorre sempre que necessário, em conformidade com legislação trabalhista e com a data base dos dissídios coletivos inerentes à categoria dos trabalhadores. Além da remuneração fixa, o pacote dos empregados é formado por uma cesta de benefícios, composta por assistência médica, assistência odontológica, vale alimentação, seguro de vida, vale refeição e vale transporte.

Com respeito à remuneração variável, dois tipos de planos são oferecidos: um plano de participação nos resultados, aplicado a todos os funcionários celetistas da organização e pago

de acordo com o atingimento de metas corporativas, e uma remuneração variável de longo prazo, aplicada a alguns Executivos chave, vinculada à existência de um evento societário, associada à permanência do Executivo na organização e à realização de um evento de liquidez. Os empregados não possuem planos de longo prazo baseados na outorga de opções ou de ações.

As práticas de remuneração associadas especificamente às equipes ágeis podem ser categorizadas de acordo com o elemento de remuneração em que são aplicadas. Os principais elementos são demonstrados no quadro 9:

Quadro 9: 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;

Fonte: elaborado pelo autor

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.

6.2.3 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.

A empresa possui uma área de Tecnologia para desenvolvimento e sustentação da plataforma, com aproximadamente 200 pessoas, distribuídos nos cargos de Gerentes, Especialistas, Desenvolvedores, Analistas e Técnicos. As equipes são divididas em aproximadamente 20 *squads*, formado por membros das áreas de Desenvolvimento de Sistemas, Sustentação e Suporte, Infraestrutura, Segurança da Informação e Experiência do Usuário. Os principais papéis e responsabilidades das áreas e dos *squads* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017), são descritos a seguir:

- 1) **Desenvolvimento de Sistemas:** área que concentra a maior quantidade de profissionais, responsável pelo desenvolvimento e manutenção dos sistemas oferecidos pela empresa aos seus clientes;
- 2) **Sustentação e Suporte:** área responsável por permitir a operação dos sistemas oferecidos aos clientes, abrindo chamados de soluções, resolvendo erros e identificando oportunidades de melhorias;
- 3) **Infraestrutura:** responsável por toda a infraestrutura de tecnologia que permite a operabilidade e a implementação das soluções oferecidas aos clientes;
- 4) **Segurança da Informação:** cumprir as obrigações legais relativas à lei geral de proteção de dados, além de trabalhar em proximidade com as outras áreas para permitir que as políticas internas de gestão da informação sejam seguidas;
- 5) **Experiência do Usuário:** fazem pesquisas com clientes para implementar melhorias nos sistemas oferecidos, para permitir a melhor experiência possível dos clientes.

Os *squads* possuem papéis de *Scrum Master* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017) e de *Product Owner* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017) bem definidos. Cada *squad* possui um *Scrum Master* e um *Product Owner*, que são alocados aos *squads* associando a complexidade do projeto com a senioridade do profissional. Segundo o profissional de remuneração entrevistado, todos os processos e artefatos do *scrum* são utilizados, sendo o *Scrum Master* de cada *squad* o principal responsável por acompanhar se os rituais do *scrum* estão sendo seguidos. A empresa faz uso de uma metodologia ágil combinada entre *scrum* e *Kanban*, utilizando quadros que dão visibilidade ao fluxo de trabalho executado, gerenciando a produção de acordo com o planejamento e aplicando revisões constantes de fluxo de trabalho, para analisar a efetividade do desenvolvimento e evitar desperdícios de tempo.

As principais práticas de remuneração aplicadas aos empregados da empresa Z são apresentadas no quadro 10. Dentre os componentes de remuneração oferecidos, estão o salário mensal, uma cesta de benefícios, remuneração variável de curto prazo e recompensas alternativas.

Quadro 10: 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		<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.
Gestão da remuneração		

Fonte: elaborado pelo autor

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.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo analisar as informações obtidas através dos dados quantitativos e qualitativos anteriormente apresentados. Para isso, os resultados serão comparados com a literatura vigente, além de buscar identificar padrões dentro da amostra analisada. Em um primeiro momento, serão traçadas análises relacionadas às equipes de Tecnologia que utilizam metodologias ágeis nas empresas pesquisadas para, em seguida, discutir sobre as práticas de remuneração aplicadas a estes times.

7.1 Sobre as equipes ágeis de Tecnologia

No levantamento realizado com as empresas participantes da pesquisa FIA Employee Experience 2021 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 competitivas em um cenário mais desafiador.

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.

7.2 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; BALKIN; MILKOVICH, 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, Campbell e Clegg (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 e 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.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo geral identificar as práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras em suas equipes de Tecnologia que utilizam metodologias ágeis, entendendo se 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 – FEEEx, edição 2021, em que participaram 290 empresas com atuação nacional. Destas participantes, três casos foram selecionados para a realização da pesquisa qualitativa.

Através da pesquisa realizada, foi possível identificar algumas características da implementação das metodologias ágeis nestas empresas. A amostra foi composta por 290 empresas, das quais 47% utilizam algum tipo de metodologia ágil. Nestas empresas, assim como indica a literatura, a metodologia ágil é o *scrum*, sendo encontrado casos em que ele é combinado com outras metodologias, criando abordagens híbridas. Observa-se que no conjunto de empresas que utilizam metodologias ágeis, apenas 9% aplicam algum tipo de diferenciação nas práticas de remuneração. Ainda que a literatura indique que times técnicos e especializados tenham que ter práticas de remuneração específicas e que a implementação das metodologias ágeis pode ser impactada pelas práticas de remuneração utilizada, esta não parece ser a realidade das empresas participantes do levantamento. Estudos futuros podem ser realizados para investigar se o uso de práticas de remuneração específicas para estes times ganhará representatividade ao longo do tempo.

Em se tratando das práticas de remuneração utilizadas por 9% das empresas que utilizam metodologias ágeis, há maior concentração de práticas diferentes nos prêmios financeiros e nos salários. As empresas também realizam adaptações em mais de um pacote de remuneração, mostrando a necessidade de combinar diferentes elementos compensatórios para transmitir uma mensagem única e alinhada aos objetivos organizacionais. Na pesquisa qualitativa, realizada com três empresas presentes na amostra, foi possível detalhar as práticas utilizadas e compará-las com a literatura existente sobre o tema. Sumarizam-se abaixo os principais pontos levantados relativos a cada um dos componentes do sistema de recompensas:

- **Salário Base:** as empresas que diferenciam o salário posicionam suas referências ou tabelas salariais de forma mais competitiva para as equipes ágeis que para outras áreas, para poder atrair e reter pessoas qualificadas e com conhecimento técnico específico. Além disso, são utilizadas faixas salariais mais amplas para permitir maior flexibilidade na gestão salarial. Também foi observado que a maior parte das empresas que aplicam diferenciação utilizam a remuneração baseada no indivíduo, seja por habilidades ou competências. Estes elementos são identificados na literatura como práticas associadas a equipes ágeis e podem ser vistas como promovedoras da agilidade.
- **Prêmios Financeiros:** as empresas aplicam prêmios financeiros específicos para as equipes ágeis, que podem ser concedidos de forma esporádica ou com frequência pré-definida. São prêmios baseados em indicadores de desempenho, mas que podem passar pelo crivo dos gestores, normalmente através de decisões tomadas em comitês. Nas empresas participantes da pesquisa qualitativa foi possível notar que os prêmios têm caráter mais coletivo que individual, pago a partir do atingimento de metas da equipe ou de metas organizacionais. A literatura mostra que, para incentivar o compartilhamento de informações dentro do time e promover a

agilidade, a literatura traz que a remuneração variável deve estar enfocada em pagamentos por atingimentos coletivos, incentivando a cooperação entre os indivíduos.

- **Prêmios não financeiros:** estão voltados principalmente ao reconhecimento das equipes pelo atingimento de alguma meta e são concedidos de forma coletiva. Algumas empresas da pesquisa qualitativa oferecem reconhecimento na forma de cursos e bolsas educacionais, associando reconhecimento e qualificação. A literatura existente mostra que a concessão de recompensas não financeiras tem relação com a motivação intrínseca e pode afetar positivamente o trabalho das equipes ágeis.
- **Benefícios e Remuneração de Longo Prazo:** ainda que estudos indiquem que a oferta de benefícios e incentivos de longo prazo sejam customizadas para as equipes técnicas, garantindo assim uma melhor oferta de valor aos empregados, além de aumentar o alinhamento com objetivos estratégicos de longo prazo, a maior parte das empresas não faz diferenciação nestes componentes de remuneração para este tipo, sobretudo pela dificuldade de construir políticas segmentadas por áreas de atuação.
- **Gestão da remuneração:** a movimentação salarial de pessoas considera diferentes elementos, como tempo de casa, habilidades, competências e desempenho. Algumas empresas participantes da pesquisa qualitativa dão maior autonomia aos gestores para a tomada de decisão sobre remuneração de suas equipes, a partir de orçamentos de pessoal pré-definidos. A literatura reforça a necessidade de conceder mais autonomia a estas equipes, como forma de aumentar sua coesão e permitir agilidade às decisões.

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.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADAMS, J. S. Inequity in Social Exchange. **Advances in Experimental Social Psychology**. 1958 ; 2 : 267-299.
2. ANDRADE, V. S. Obtendo sucesso em métodos ágeis com scrum: estudo sobre fatores relacionados ao trabalho em equipe. **Revista Computação Aplicada**. 2018; 7: 37-44.
3. AON. **Pesquisa de Benefícios AON 2018-2019**. 2019. Disponível em <https://www.aon.com/brasil/pesquisa-de-beneficios-aon>. Acesso em jun 2021.
4. ATMOSFERA FIA. **Pesquisa FIA Employee Experience – FEEx**. 2021. Disponível em <https://employeeexperience.fia.com.br>. Acesso em jun 2021.
5. AZANHA, A.; ARGOUD, A. R. T. T.; CAMARGO JR., J. B.; ANTONIOLLI, P. D. Agile Project Management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT Project. **International Journal of Managing Projects in Business**. 2017; 10 (1): 121-142.
6. BALKIN, D. B.; GOMEZ-MEJÍA, L. R. Matching Compensation and Organizational Strategies. **Strategic Management Journal**. 1990 ; v. 11 : 153-169.
7. BANDEIRA, B. L. B. et al. 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**. IGI Global, 2022. p. 324-343.
8. BECK, K., et al. The agile manifesto. **Agile Alliance**. 2001. Disponível em <http://agilemanifesto.org/>. Acesso em abr 2021.
9. BECKER, I.; GERER, W. **Understanding Executive Compensation: a practical guide for decision makers**. Washington: Worldatwork, 2009.
10. BENDICKSON, J.; MULDOON, J.; LIGOURI, E.; MIDGETT, C. High performance work systems: a necessity for startups. **Journal of Small Business Strategy**. 2017; 27: 1-12.
11. BLOOM, M.; MILKOVICH, G. **Issues in Managerial Compensation Research**. Working Paper. 1995; 95; 24: 1-26.
12. BNDES (Banco Nacional Desenvolvimento). **Cartilha MPME**. 2021. Disponível em <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha%20MPME%202015.pdf>. Acesso em jun 21.

13. BRASSCOM (Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação). **Relatório Setorial 2021**. 2021. Disponível em <https://brasscom.org.br/relatorio-setorial-2021-macrossetor-de-tic>. Acesso em abr 22.
14. CAMPBELL, D. T. ; FISKE, D. W. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. **Psychological bulletin**. 1959 ; 56 (2) : 81.
15. CARDOSO, L. R. **Remuneração por habilidade e competências: um estudo de práticas em empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2002.
16. CARLON, D. M. et al. Statistics and fetishes: the case of financial performance and executive compensation. **Organizational Research Methods**, 2006. 9 (4) 475-490.
17. CARVALHO, B. V.; MELLO, C. H. P. Aplicação do método ágil scrum no desenvolvimento de produtos de software em uma pequena empresa de base tecnológica. **Gestão & Produção**. 2012; 19: 557-573.
18. CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (coord.) **As pessoas na organização**. 6ª. Ed. São Paulo: Gente, 2002.
19. CERVONE, H. F. Understanding agile project management methods using Scrum. **OCLC Systems & Services: International Digital Library Perspectives**. 2011; 27 (1): 18-22.
20. CHOW, T; CAO, D. A survey study of critical success factors in agile software projects. **The Journal of Systems and Software**. 2008; 81: 961-971.
21. COOMBS; G.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Cross-Functional Pay Strategies in High-Technology Firms. **Compensation and Benefits Review**. 1991: 40-48.
22. COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. 2ª. Ed. São Paulo: Blucher, 2002.
23. CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
24. CROCITTO, M.; YOUSSEF, M. The Human Side of Organizational Agility. **Industrial Management & Data Systems**. 2003 ; 103 (6) : 388-397.
25. DATTERO, R.; GALLUP, S. D. ; KAN, A. ; QUAN, J. It pays to be agile. **Journal of Computer Information Systems**. 2016 : 1-6.
26. DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

27. DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**. 1996; 39 (4): 802-835.
28. DÍAZ-FERNÁNDEZ, M.; LÓPEZ-CABRALES, A.; VALLE-CABRERA, R. In Search of Demanded Competencies: Designing Superior Compensation Systems. **The International Journal of Human Resource Management**. 2013; 24: 643-666.
29. DIGITAL.AI. **15th State of Agile Report**. 2021. Disponível em <https://explore.digital.ai/state-of-agile/15th-state-of-agile-report>. Acesso em abr-22.
30. DRUCKER, P. O advento da nova organização. In: **Harvard Business Review**. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001: 9-26.
31. DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
32. DWIVEDI, Y. K.; HUGUES, D. L.; COOMBS, C. et al. Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: transforming education, work and life. **International Journal of Information Management**. 2020.
33. DYBÅ, T.; DINGSØYR, T. What do we know about agile software development? **IEEE Software**. 2009; 26 (5): 6-9.
34. DYER, L. SHAFER, R. Dynamic Organizations: Achieving Market Place and Organization Agility with People. 2003. Disponível em, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/27/>. Acesso em abr-22.
35. EMERSON, S. M. Job evaluation: a barrier to excellence? **Compensation and Benefits Review**. 1991; 23 (1): 39-51.
36. EVANS, W. R.; DAVIS, W. D. High-Performance Work Systems and Organizational Performance: the Mediating Role of Internal Social Structure. **Journal of Management**. 2005; 31 (5): 758-775.
37. FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. 2ª Ed. São Paulo: Futura, 2002.
38. FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2a. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

39. FONTANA, R. M.; MARCZAK, S. Characteristics and Challenges of Agile Software Development Adoption in Brazilian Government. **Journal of technology management & innovation**, v. 15, n. 2, p. 3-10, 2020.
40. FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy**. 2020. Disponível em <https://www.weforum.org/reports/jobs-of-tomorrow-mapping-opportunity-in-the-new-economy>. Acesso em abr-21.
41. GHOBADI, S.; CAMPBELL, J.; CLEGG, S. Pair programming teams and high-quality knowledge sharing: A comparative study of cooperative reward structures. **Information Systems Frontiers**. 2017; 19 (2) : 397-409.
42. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
43. GOMEZ-MEJIA, L. R.; BALKIN, D. B.; MILKOVICH, G. T. Rethinking Rewards for Technical Employees. **Organizational Dynamics**. 1990; 18 (4): 62-75.
44. GOMEZ-MEJIA, L. R.; BERRONE, P.; FRANCO-SANTOS, M. **Compensation and Organizational Performance: theory, research and practice**. New York: Routledge, 2010.
45. GUPTA, N.; SHAW, J. D. Employee Compensation: The Neglected Area of HRM Research. **Human Resource Management Review**. 2014; 24: 1-4.
46. HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice-Hall, 2005.
47. HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada na era digital**. 3ª. Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.
48. HANSLO, R.; VAHED, A.; MNKANDLA, E. Quantitative analysis of the scrum framework. In: Przybyłek A., Morales-Trujillo M. (eds) **Advances in Agile and User-Centred Software Engineering**. 2020. LASD 2019, MIDI 2019. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 376. Springer, Cham.
49. HERZBERG, F.; MAUSNER ; B.; SNYDERMAN, B. **The Motivation to Work**. New York : Wiley, 1959.
50. HESSELBERG, J. **Unlocking agility: an insider's guide to agile enterprise transformation**. Pearson Education, 2019.
51. HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. (coord.) **As pessoas na organização**. 6ª. Ed. São Paulo: Gente, 2002.
52. HIPÓLITO, J. A. M. **Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores**. Tese (Doutorado em Administração)

- Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2004.
53. HIPÓLITO, J. A. M.; DUTRA, J. S. **Remuneração e recompensas**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2012.
54. IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). 2022. Disponível em <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em abr-22.
55. IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
56. JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. **Administrative science quarterly**. 1979 ; 24(4), 602-611.
57. KAUFFMAN, S.; MACREADY, W. Technological evolution and adaptive organizations: Ideas from biology may find applications in economics. **Complexity**. 1995 ; 1 (2) : 26-43.
58. KEPLER, J.; OLIVEIRA, T. **Os segredos da gestão ágil por trás das empresas valiosas**. São Paulo: Gente, 2019.
59. KHOZA, L. T.; BWALYA, K. J. An Insider's Perspective of Knowledge Sharing in Software Development Projects. **Journal of Information & Knowledge Management**. 2021 ; 20 (3) : 1-17.
60. KNIBERG, H.; IVARSSON, A. **Scaling agile at Spotify with tribes, squads, chapters and guilds**, 2012. Disponível em <https://creativeheldstab.com/wp-content/uploads/2014/09/scaling-agile-spotify-11.pdf>. Acesso em jan 2021.
61. KRAUTER, E. **Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2009.
62. LAWLER, E. E. **Strategic Pay: aligning organizational strategies and pay systems**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.
63. LOCKE, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**. 1968; 3 (2): 157-189.
64. LOEBLER, L. R. B. A remuneração e seus reflexos na gestão de pessoas. In: **Anais do Congrega Urcamp**. Alegrete: URCAMP, 2010.

65. MAHMOOD, W.; USMANI, N.; ALI, M.; FAROOQUI, S. Benefits to Organizations After Migrating to Scrum. **29th International Business Information Management Association Conference**. 2017: 3815-3828.
66. MANOJ, M. SABU, V. G. Towards Agile Public Sector: Analysing the Effects of IM and EM on WP. **Management and Labour Studies**. 2020. 45 (3): 295-316.
67. MARTIN-ALCAZAR, F. ROMERO-FERNANDEZ, P. M.; SANCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**. 2005; 16 (5): 633-659.
68. MASLOW, A. A theory of human motivation. **Psychological review**. 1946; 50: 370-396.
69. MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.
70. MELO, C. O. ; SANTOS, V.; KATAYAMA, E. et al. The evolution of agile software development in Brazil. **Journal of the Brazilian Computer Society**. 2013 ; v. 19 : 523-552.
71. MENON, S.; SURESH, M. Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. **Journal of Applied Research in Higher Education**. 2021. 13 (2) : 504-539.
72. MEYER, B. **Agile! The Good, the Hype and the Ugly**. New York: Springer, 2014.
73. MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M. **Compensation**. 5ª. Ed. United States: Irwin McGraw-Hill, 1996.
74. MORAN, A. **Managing Agile: Strategy, Implementation, Organization and People**. New York: Springer, 2015.
75. MORGAN, G. **Images of Organization**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.
76. MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
77. MOWER, J. C.; WILEMON, D. Rewarding Technical Teamwork. **Research-Technology Management**. 1989; 32(5): 24-29.
78. NIJSSEN, M.; PAAUWE, J. HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? **The International Journal of Human Resource Management**. 2012; 23 (16): 3315-3335.

79. OLIVA, E. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Filosofia e modelo dos programas dos programas de remuneração das empresas que aderiram aos níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA. **Revista de Gestão USP**. 2006; 13 (2): 79-96.
80. ORSI, A. **Remuneração de pessoas nas organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2015.
81. PATTNAIK, S.; PADHI, M. Towards Compassionate Total Rewards: COVID-19's Clarion Call for a Paradigmatic Shift. **South Asian Journal of Human Resources Management**. 2022: 1-11.
82. PLOTHOW, C. B. A. **Fatores contingenciais à estratégia de remuneração da força de vendas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2006.
83. RAVAGLIA, C. C.; MEXAS, M. P. DIAS, A. C. et al. Management of Software Development Projects in Brazil using Agile Methods. **Independent Journal of Management & Production**. 2021; 12 (5): 1357-1374.
84. RISING, L.; JANOFF, N.S. The Scrum software development process for small teams. **IEEE software**. 2000; 17(4): 26-32.
85. ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
86. ROSA, F. D. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva**. 4ª Ed. São Paulo: IOB Sage, 2014.
87. SAMBAMURTHY, V.; BHARADWAJ, A.; GROVER, V. Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. **MIS Quarterly**. 2003; 27 (2): 237-263.
88. SAMBINELLI, F.; BORGES, M. A. F. 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**. 2022; 14: 68-91.
89. SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. Harlow, England: Prentice Hall, 2009.
90. SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E., Linking Remuneration Practices to Innovation as a Competitive Strategy. **Asia Pacific Journal of Human Resources**. 1988; March edition: 6-21.

91. SCHWABER, K. & SUTHERLAND, J. The Scrum Guide. 2017. Scrum.org. Disponível em <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>. Acesso em jun 2020.
92. SELLTIZ, C.; JOHODA, M.; DEUTSEH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.
93. SERRADOR, P.; PINTO, J. Does agile work? A quantitative analysis of agile project success. **International Journal of Project Management**. 2015.
94. SHAW, J. D.; GUPTA, N.; DELERY, J. E. Pay Dispersion and Workforce Performance: Moderating Effects of Incentives and Interdependence. **Strategic Management Journal**. 2002; 23: 491-512.
95. SOARES, J. P. R. F. **A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2006.
96. SRIVASTAVA, P. Flexible HR to Cater to VUCA Times. **Global Journal of Flexible Systems Management**. 2016 ; 17 (9) : 105-108.
97. SRIVASTAVA, A.; MEHROTRA, D.; KAPUR, P. K.; AGGARWAL, A. G. Analytical Evaluation of Agile Success Factors Influencing Quality in Software Industry. **International Journal of System Assurance Engineering and Management**. 2020; March edition. <https://doi.org/10.1007/s13198-020-00966-z>
98. STACEY, R.; GRIFFIN, D.; SHAW, P. **Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?** London: Routledge, 2000.
99. SUMUKADAS, N.; SAWHNEY, R. Workforce agility through employee involvement. **IIE Transactions**. 2004. 36: 1011-1021.
100. TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. The new product development game. **Harvard Business Review**. 1986; 64: 137-146.
101. TELEMACO, U.; OLIVEIRA, T.; ALENCAR, P.; COWAN, D. A Catalogue of Agile Smells for Agility Assessment. **IEEE Access**. 2020; 8: 79239-79259.
102. VALLON, R.; ESTÁCIO, B. J. S.; PRIKLADNICKI, R.; GRECHENIG, T. Systematic Literature Review on Agile Practices in Global Software Development. **Information and Software Technology**. 2018; 96: 161-180.
103. VROOM, V. H. **Work and Motivation**. New York: John Wiley, 1964.
104. WEDD, G. The rise and fall of the Roman Republic. **Contemporary Review**. 2004; 284 (1661): 375-376.

105. WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
106. WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**.1992; 18 (2): 295-320.
107. XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável**: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

ANEXO 1 – BLOCO 16.6 DO QUESTIONÁRIO FIA EMPLOYEE EXPERIENCE 2021

16.6. A empresa possui equipes que se estruturam a partir de algum tipo de metodologia ágil? **1**

- Não, a empresa não possui equipes que se estruturam a partir de algum tipo de metodologia ágil
- Sim, conforme abaixo:

16.6.1. Qual é o tipo de metodologia ágil implementada? **1**

- Scrum
- Kanban
- XP
- Lean
- FDD
- Outra
- Não se aplica

16.6.2. A sua empresa possui práticas de remuneração diferenciadas para as equipes estruturadas a partir de metodologia ágil (em comparação com as demais áreas da empresa)? **1**

- Não, a empresa não possui práticas de remuneração diferenciadas para as equipes estruturadas a partir de metodologia ágil
- Sim, conforme abaixo:

16.6.2.1. Estas diferentes práticas são aplicadas a quais elementos de remuneração? **1**

- Remuneração fixa
- Remuneração variável
- Benefícios
- Participação acionária
- Prêmios financeiros
- Prêmios não financeiros

16.6.2.2. Existem tabelas salariais ou valores de referência por cargo específicos para estas equipes? **1**

- Não, não existem tabelas salariais ou valores de referência por cargo específicos para estas equipes
- Sim, conforme abaixo:

16.6.2.2.1. Como a sua empresa gerencia a remuneração para as equipes estruturadas a partir de metodologia ágil? **1**

- Por cargos
- Por habilidades
- Por competências

16.6.2.2.2. Quais critérios são utilizados para a movimentação salarial? **1**

- Tempo de casa
- Habilidades
- Competências
- Indicadores de desempenho

16.6.2.3. Existem prêmios financeiros específicos para estas equipes? ⓘ

- Não, não existem prêmios financeiros específicos para estas equipes
- Sim, conforme abaixo:

16.6.2.3.1. Qual a frequência de concessão destes prêmios? ⓘ

- 1 vez / ano
- 2 - 3 vezes / ano
- 4 - 6 vezes / ano
- Mensal
- Esporadicamente
- Não se aplica

16.6.2.3.2. Quais critérios são utilizados para a concessão destes prêmios? ⓘ

- Indicadores de desempenho
- Decisão dos pares (membros da equipe)
- Decisão do gestor

ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA PESQUISA QUALITATIVA

- 1) Como as equipes ágeis estão configuradas? Qual é a metodologia ágil utilizada?
- 2) Quais são os principais papéis, processos e artefatos presentes nas equipes ágeis?
- 3) As equipes ágeis possuem práticas de remuneração diferentes das demais equipes? Como estão configuradas?
- 4) A empresa possui uma estratégia de remuneração claramente definida para as equipes ágeis? Ela é diferente das demais áreas da organização?
- 5) Qual componente do sistema de recompensas tem maior representatividade no pacote total dos profissionais de equipes ágeis? (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1990)
- 6) A empresa define a remuneração fixa a partir do cargo ou da pessoa? (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1990). Que tipo de modelo de remuneração é utilizado?
- 7) A empresa premia as equipes a partir de sua contribuição para o resultado da organização? A premiação é realizada de forma coletiva ou individual? (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1990)
- 8) As decisões sobre o pagamento da remuneração fixa consideram quais elementos para a tomada de decisão? (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1990)
- 9) O foco da avaliação de desempenho está em medidas quantitativas ou qualitativas? ((BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1990). Quem participa da avaliação (gestores e/ou pares e/ou equipes)?
- 10) A composição da remuneração variável tem foco em curto ou em longo prazos? (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1990). Quais incentivos de curto e de longo prazos são concedidos?

- 11) Com que frequência os programas de incentivo de curto e longo prazos são oferecidos?
(GOMEZ-MEJIA; BERRONE; FRANCO-SANTOS, 2010, p. 63).
- 12) Existem prêmios específicos concedidos às equipes ágeis? Eles são pagos em dinheiro ou utilizam-se de outros elementos?
- 13) Quais são os benefícios concedidos às equipes ágeis? Eles são diferentes dos benefícios oferecidos aos demais membros da organização?
- 14) Que tipo de recompensas não financeiras são aplicadas às equipes ágeis (aumento da complexidade do trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional)? (BALKIN; GOMEZ-MEJIA, 1990)
- 15) Qual o nível de transparência das políticas de remuneração?
- 16) Como é realizada a gestão da remuneração destas equipes?