

**O ALINHAMENTO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COM A ESTRATÉGIA EM
AMBIENTES DE *BALANCED SCORECARD***

**THE ALIGNMENT OF PAY-FOR-PERFORMANCE WITH THE STRATEGY IN
ENVIRONMENT OF *BALANCED SCORECARD***

**LA ALINEACIÓN DE LA REMUNERACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO CON LA
ESTRATEGIA EN EL ENTORNO DEL *BALANCED SCORECARD***

Kleber Albuquerque de Vasconcelos

Mestre em Administração pelo Fead

Professor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG

E-mail: kleber.vasconcelos@proquality.com.br (Brasil)

Georgina Alves Vieira da Silva

Doutora em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo – USP

Professora do Programa de Mestrado do Centro Universitário UMA

E-mail: georgina@abconsultores.com.br (Brasil)

Mário Teixeira Reis Neto

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Professor da Universidade FUMEC

E-mail: mario.reis@prointernet.com.br (Brasil)

Kelly Soares Theotônio

Mestranda em Administração na Universidade FUMEC

Bolsista de Apoio Técnico da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

E-mail: profkellysoares@gmail.com (Brasil)

O ALINHAMENTO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COM A ESTRATÉGIA EM AMBIENTES DE *BALANCED SCORECARD*

RESUMO

Segundo Kaplan e Norton (1997), um sistema fixo de remuneração não mais atende à diversidade de expectativas de remuneração e recompensa do quadro de funcionários. Nesse cenário, os agentes econômicos procuram instrumentos de gestão empresarial que permitam conectar desempenhos individuais ao desempenho organizacional. Tomando-se por base essas considerações, este estudo tem por objetivo analisar como os critérios para a aplicação da remuneração variável se coadunam com a estratégia da organização expressada pelos indicadores e metas utilizados no *Balanced Scorecard* (BSC). A abordagem foi qualitativa, por meio de uma pesquisa de campo de caráter descritivo, utilizando-se, para coleta de dados, um questionário estruturado com questões abertas e fechadas. Trabalhou-se com uma amostra composta por 17 empresas brasileiras, em três segmentos de negócios (construção pesada, indústria e tecnologia/serviços) e líderes no mercado em que atuam. Os resultados apontaram que, apesar de haver nítida utilização de indicadores associados ao BSC, os modelos de remuneração variável estudados não incluem, de forma equilibrada, os indicadores associados à ferramenta. Há dissonância entre o discurso e a prática empresarial e, principalmente, o não reconhecimento da gestão da remuneração como ferramenta de alinhamento e de sustentação das estratégias empresariais.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho; Remuneração por Desempenho; Remuneração Variável; Sistema de Recompensas; *Balanced Scorecard*.

THE ALIGNMENT OF PAY-FOR-PERFORMANCE WITH THE STRATEGY IN ENVIRONMENT OF *BALANCED SCORECARD*

ABSTRACT

According to Kaplan and Norton (1997) a fixed compensation no longer meets the diverse expectations of reward and remuneration of staff. In this scenario, the economic agents seek business management tools that allow connecting individual performance to organizational performance. Taking these in considerations, this study aims to analyze if the criteria for the use of pay-for-performance is in accordance with the organization's strategy expressed by the indicators and goals used in the *Balanced Scorecard* (BSC). A qualitative approach was through a field survey of descriptive character, using, for data collection, a structured questionnaire with open and closed questions. The sample consists of 17 Brazilian companies in three business segments (heavy construction, industry and technology / services) and leaders in the market in which they operate. The results showed that, although it was clear the use of indicators associated with the use of BSC, the pay-for-performance models studied did not included in a balanced way, the indicators associated with BSC. There is a dissonance between corporate rhetoric and practice and mainly, the non-recognition of compensation management as a tool for alignment and support business strategies

Keywords: Performance Indicators; Pay-for-Performance; Reward System; *Balanced Scorecard*.

LA ALINEACIÓN DE LA REMUNERACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO CON LA ESTRATEGIA EN EL ENTORNO DEL *BALANCED SCORECARD*

RESUMEN

Según Kaplan y Norton (1997), una retribución fija ya no satisface las diversas expectativas de remuneración y recompensa personal. En este escenario, los agentes económicos que buscan herramientas de gestión empresarial que permiten conectar el desempeño individual con el desempeño organizacional. Tomando como base estas consideraciones, el presente estudio tiene como objetivo analizar los criterios para la aplicación de la retribución variable está de acuerdo con la estrategia y los objetivos de la organización, expresado por los indicadores utilizados en el Balanced Scorecard (BSC). Un enfoque cualitativo fue a través de un estudio de campo de carácter descriptivo, utilizando, para la recolección de datos, un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas. Se trabajó con una muestra de 17 empresas brasileñas en tres segmentos de negocio (construcción pesada, la industria y la tecnología / servicios) y líderes en el mercado en el que operan. Los resultados mostraron que, aunque hay una clara utilización de los indicadores asociados con el BSC, los modelos de pago variables estudiadas no se incluyen de una manera equilibrada, los indicadores asociados con la herramienta. Hay una disonancia entre la teoría y la práctica empresarial, y sobre todo la falta de reconocimiento de la gestión de la remuneración como una herramienta para la alineación y el apoyo de las estrategias de negocio.

Palabras-clave: Indicadores de Desempeño; Compensación Basada Desempeño; Remuneración Variable; Sistema de Recompensas; *Balanced Scorecard*.

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de remuneração, tradicionalmente embasados nos planos de cargos e salários não têm respondido adequadamente às exigências de um crescimento organizacional sustentado (MARINHO E SELIG, 2009). Kaplan e Norton (1997, 2004) e Drucker (2000) apontam para a necessidade de as organizações enfrentarem os desafios para a sua sobrevivência e para a sua expansão de forma qualificada. Para isso elas devem considerar os efeitos da globalização e do surgimento de uma nova sociedade do conhecimento (GRACIOLI *et al.*, 2012).

Para Kaplan e Norton (1997), Gracioli *et al.*, (2012) e Kehelwalatenna e Premaratne (2013) a competição é baseada no conhecimento e na capacidade das organizações de desenvolver, fomentar e mobilizar seu capital intelectual. Nesse sentido, o capital intelectual é um fator de produção a ser gerenciado (GRACIOLI *et al.*, 2012; CRUZ e ALVES, 2013). É neste ambiente que os modelos de reconhecimento individual e de medição do desempenho tornam-se necessários para estruturar decisões e alavancar resultados financeiros (DIAS *et al.*, 2008; HOSS, 2008; DIAS *et al.*, 2011). Assim, resultados alicerçados em ganhos financeiros imediatos devem estar também associados a outros indicadores de longo prazo.

Ao lado do salário tradicional e das exigências legais que delimitam as ações empresariais, estabeleceu-se uma metodologia em que as metas e o desempenho individual são recompensados em função dos resultados alcançados. Para Jensen *et al.* (2007) e Nascimento *et al.* (2012) a Remuneração Variável (RV) constitui-se em um catalisador para a convergência de esforços na organização, à medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, passando a constituir fator de alinhamento de interesses, contribuindo para a obtenção de consensos e para o alcance de resultados.

Para isso Kaplan e Norton (1997; 2001) desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC). Uma metodologia que possibilita aos gestores definir e implementar um conjunto de indicadores, financeiros e não financeiros, que facilita a comunicação e o entendimento das estratégias, melhorando sua implantação e monitoramento (RUSSO *et al.*, 2012).

A RV, associada ao BSC, pode potencializar os resultados empresariais e recompensar de forma mais equitativa os desempenhos individuais. Além de contribuir para o alinhamento das estratégias às metas (MINTZBERG, 2003; 2008; KAPLAN E NORTON, 1997; 2001; OLVE *et al.*, 2001; RUSSO *et al.*, 2012). Também é importante haver congruência dos objetivos e das metas individuais e organizacionais com o sistema de remuneração, visando resultados em longo prazo (OYADOMARI *et al.*, 2009; 2012).

Diante do exposto, a proposição de construção deste estudo justifica-se à medida que se faz necessário o alinhamento participativo das estratégias organizacionais à RV e ao BSC, para o alcance dos objetivos organizacionais. A contribuição deste estudo fundamenta-se na correlação dos indicadores do BSC com a aplicação da RV.

Dessa forma, o objeto da pesquisa empreendida é analisar como os critérios para a aplicação da remuneração variável se coadunam com a estratégia da organização expressada pelos indicadores e metas utilizados no *Balanced Scorecard* (BSC).

2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

As organizações vêm sofrendo pressões em termos de concorrência e de mudança tecnológica (ARROWSMITH *et al.*, 2010). Novas estratégias, ambiente globalizado e altamente competitivo demandam novos sistemas de avaliação das organizações e das pessoas (HWANG e RAU, 2007). As empresas oscilam entre se apoiar em medidas financeiras como base para a avaliação do desempenho (organizacional e de seus profissionais) e adotar tais medidas apenas como uma das variáveis a serem consideradas. Sistemas de medição de desempenho tradicionais, baseados nos aspectos financeiros, “não são apropriados à realidade organizacional das empresas” atuais (MARINHO E SELIG, 2009, p. 177). Mas os gestores ainda “tendem a se concentrar mais em medidas de desempenho financeiro, atribuindo-lhes maior importância do que medidas não financeiras” (SANDHU *et al.*, 2008, p. 27). As organizações que enfocarem seus modelos de desempenho nos dados financeiros podem levar a organização ao passado (DONDONI e DETONI, 2008) e estão “destinadas a um desempenho medíocre” (REIS NETO e MARQUES, 2004, p. 06). Guimarães e Tavares (2012, p. 238) afirmam que para atender a demanda por ferramentas de gestão estratégica é essencial que “exista um processo de mensuração de desempenho que considere a perspectiva multidimensional em decorrência da complexidade inerente”.

Para tirar o foco das medidas financeiras e buscar mais adaptabilidade ao *core business* da empresa, as organizações devem enfatizar, cada vez mais, os ativos intangíveis (capital intelectual) em detrimento dos tangíveis (DONDONI e DETONI, 2008; ROCHA-PINTO e MELLO DEL CARPIO, 2011; CELESTINO e SILVA, 2011). Por isso, as empresas devem buscar formas de gestão para dinamizar o desempenho organizacional, melhorando os processos a partir da identificação e da valorização dos ativos intangíveis (DIAS *et al.*, 2008), e buscar maneiras de

identificar, medir, acompanhar e reconhecer indicadores relacionados a estes ativos (HOSS, 2008; DIAS *et al.*, 2011).

Nesse cenário, os sistemas tradicionais de pagamento estão sendo revistos em resposta às constantes mudanças nos objetivos empresariais e às novas formas de trabalho (ARROWSMITH *et al.*, 2010). As organizações vêm colocando em questionamento as políticas e os instrumentos tradicionais de gerenciamento de Recursos Humanos (LACOMBE e ALBUQUERQUE, 2008; MARQUES e SOARES, 2008) e, em especial, a administração do sistema de recompensas, fomentando a criação de soluções baseadas em RV, com a aplicação de uma política justa de remuneração que recompense, distintivamente, desempenhos superiores, descentralizando, delegando tarefas e, conseqüentemente, maximizando a satisfação dos clientes (JENSEN *et al.*, 2007; NASCIMENTO *et al.*, 2012).

As práticas de RV contemplam, além da parcela fixa mensal, uma parcela variável vinculada aos resultados obtidos no período. Com esse procedimento, as empresas procuram atender às premissas básicas de um sistema de recompensas: atrair, motivar e reter seus talentos, além de premiar os empregados que geram valor para a empresa (JENSEN *et al.*, 2007).

Para Reis Neto e Marques (2004, p. 26), um sistema de remuneração adequado para o século XXI deve atender aos seguintes objetivos:

- a) Aproveitar as oportunidades de mercado para atingir taxas significativas de crescimento;
- b) pagar pelo menos 30% do salário em função dos resultados;
- c) recompensar os desempenhos acima do esperado;
- d) criar metas para as equipes de trabalho, com base nos objetivos estratégicos dos negócios;
- e) desenvolver os funcionários no contexto do sistema de remuneração por habilidades e competências
- f) atrair jovens empreendedores, dispostos a assumir riscos.

A RV oferece vantagens que não se restringem à maior satisfação do empregado. Por meio dela, podem-se obter ganhos não apenas financeiros, mas ganhos de produtividade, redução de desperdícios e melhoria contínua dos produtos e serviços. Marx e Soares (2008, p. 219) afirmam que “além de enfatizar a cultura de resultado, ela [remuneração variável] reduz custos fixos e vale-se de incentivos fiscais”.

A aplicação de um sistema de remuneração variável enfrenta desafios, como o alinhamento participativo das estratégias às metas individuais e de equipe, o envolvimento de toda a organização no planejamento, o acompanhamento e a divulgação sistemáticos da evolução das metas, assim como a avaliação dos resultados de maneira objetiva e transparente. Para isso, o BSC constitui instrumento relevante para transpor esses desafios por proporcionar tanto o equilíbrio entre as

diferentes vertentes de desempenho (externa/interna), quanto por atingir eixos importantes de uma empresa.

3 *BALANCED SCORECARD*

O BSC se apresenta como uma metodologia de avaliação de desempenho empresarial, na qual as estratégias de uma organização são transformadas, a partir de uma cadeia de causas e efeitos, em medidas e ações do desempenho atual e de longo prazo. Ele utiliza medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendência e resultados e perspectivas internas e externas do desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997; SILVA e ABBAD, 2011). A metodologia BSC prevê a decomposição da estratégia de forma lógica, baseada nas relações de causa e efeito (ROCHA, 2005). Essa decomposição em objetivos, indicadores, metas e iniciativas realiza-se em quatro perspectivas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 2001):

- (1) **financeira:** a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, que geram desempenho econômico positivo no longo prazo, sob a perspectiva dos acionistas;
- (2) **clientes:** a estratégia de criação de valor e diferenciação, que permite clara identificação e avaliação das propostas de valor sob a perspectiva do cliente;
- (3) **processos internos:** as prioridades estratégicas dos processos críticos, que criam valor para os clientes e resultados financeiros aos acionistas;
- (4) **aprendizado e crescimento:** as prioridades para o desenvolvimento de um ambiente propício à mudança organizacional, ao crescimento e à inovação.

O BSC traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e metas tangíveis e se apresenta como instrumento de gestão empresarial capaz de contemplar e gerenciar parâmetros associados ao estabelecimento de metas individuais e de equipe, à remuneração atrelada ao desempenho/metras, à alocação de recursos, ao planejamento, ao orçamento, ao *feedback* e ao aprendizado estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997; CELESTINO e SILVA, 2011). Além disso, o BSC indica o que deve ser medido e como o resultado dessa medição deve ser disposto para melhor utilidade na gestão das organizações (KAPLAN E NORTON, 1997; CELESTINO e SILVA, 2011).

O BSC veio preencher a lacuna de conexão entre a formulação e a implementação das estratégias, tornado-se uma poderosa ferramenta para a gestão estratégica das organizações (ROCHA, 2005; ASAN e TANYAS, 2007, ROCHA-PINTO e MELLO DEL CARPIO, 2011). Mas, Russo *et al.* (2012) destacam estudos que apresentam situações de empresas que encontraram grandes dificuldades na implantação do BSC, ou mesmo fracassaram em seus projetos. Em pesquisa realizada por Santos e Paulo (2013) os resultados revelaram que o uso do BSC agregou, parcialmente, benefícios às organizações estudadas após a implantação.

O BSC não tem a função de formulação da estratégia, mas permite que ocorra um equilíbrio entre seu estabelecimento e sua comunicação clara, com maior transparência das informações, a todos os envolvidos, propiciando a manutenção de uma cultura organizacional adequada com indicadores de desempenho futuro (ROCHA, 2005; BRANDÃO *et al.*, 2008; TAYLER, 2010; ROCHA-PINTO E MELLO DEL CARPIO, 2011; TISOTT *et al.*, 2011). Ao traduzir a estratégia organizacional em objetivos, ações, metas e indicadores, o BSC “pode subsidiar o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva” (BRANDÃO *et al.*, 2008, p. 882).

Como as medidas financeiras são insuficientes para orientar e avaliar corretamente as organizações, o BSC agrega também medidas de investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e informação. Por isto, ele assume um papel central na geração de valor aos acionistas e na gestão de pessoas (BRANDÃO *et al.*, 2008). No entanto, Ardekani *et al.* (2013) em pesquisa recente identificaram que a perspectiva financeira ainda tem maior importância para as organizações que as perspectivas clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Silva e Abbad (2011, p. 05) afirmam que o principal benefício da utilização do BSC é “a possibilidade de obtenção de alinhamento estratégico entre os treinamentos e os objetivos organizacionais”. E esse alinhamento pode ser definido “como sendo a orientação dos envolvidos no processo e na direção certa para fazer as coisas certas” (DONDONI E DETONI, 2008, p. 29).

Lacombe e Albuquerque (2008); Marinho e Selig (2009); Oyadomari *et al.* (2012) e Russo *et al.* (2012) salientam a importância de o sistema de remuneração estar em consonância com os objetivos estratégicos da organização. Assim, assume relevo a questão das políticas de incentivos e recompensas, tal como proposto por Kaplan e Norton (1997, p. 25): “enquanto os incentivos e recompensas pessoais estiverem vinculados a medidas de desempenho de curto prazo, principalmente as de natureza financeira, a gerência manterá uma mentalidade avessa ao risco e focada nas questões imediatas”. Rocha-Pinto e Mello Del Carpio (2011) ressaltam que a utilização

do *Balanced Scorecard* significa usá-lo no processo diário de tomada de decisão. Dessa forma, o BSC também deve ser utilizado para a tomada de decisões da RV.

4 METODOLOGIA

Foi feita uma pesquisa descritiva de campo utilizou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa. Devido ao grande número de indicadores utilizados para tomada de decisão no BSC e a variedade de modelos de remuneração variável existentes, não se optou por uma abordagem quantitativa pura e profunda. O uso de um questionário totalmente estruturado poderia não contemplar as peculiaridades de cada organização, dificultar as compreensões e gerar distorções nas análises.

4.1 DELIMITAÇÃO DO CAMPO

Para definição da população foram escolhidos três setores da economia, por permitirem uma visão mais abrangente do tema pesquisado: (1) **construção pesada** (setor altamente competitivo e que, historicamente, foi o primeiro a aplicar a remuneração variável como recompensa a resultados alcançados em suas obras); (2) **indústria** (setor que está requalificando e adequando seu modelo de gestão, privilegiando a modernidade da gestão do conhecimento e da utilização de seu parque fabril) e (3) **tecnologia/serviços** (setor que vem obtendo um crescimento vertiginoso e que é caracterizado pela intensiva utilização do capital intelectual).

A escolha da amostra foi intencional, tendo sido feita entre empresas com mais de 50 milhões de dólares de faturamento e líderes no mercado em que atuam. Foram utilizados os dados da revista Exame (As 500 maiores empresas brasileiras e As melhores Empresas para se trabalhar), do Atlas do Mercado Brasileiro (Gazeta Mercantil) e da Valor 1000 (Valor Econômico) e, das empresas encontradas, foram selecionadas aquelas com mais de 15 anos de fundação e que vêm, ao longo dos anos, crescendo de forma sustentada. Dentre elas, foram escolhidas, pelo critério de acessibilidade, as 22 que poderiam ser mais adequadas à pesquisa. O convite foi feito aos gestores da RV das empresas, por meio de correspondência, expondo a pesquisa e garantindo confidencialidade aos participantes. Dezesete deles aceitaram participar da pesquisa respondendo ao questionário proposto, que foi enviado e recebido pela *internet*.

4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados, optou-se pelo uso de um instrumento com perguntas abertas e fechadas, dividido em oito partes, a saber: (1) caracterização do perfil da empresa; (2) identificação do respondente; (3) sistema de gestão salarial adotado; (4) a prática da RV; (5) desafios na implantação da RV; (6) o uso e os procedimentos na aplicação da RV sob a ótica das perspectivas do BSC; (7) planejamento empresarial e administração de metas e (8) obtenção dos indicadores para acompanhamento das metas empresariais e da RV.

Foram estudados 36 indicadores para aplicação da remuneração variável sob as perspectivas do *Balanced Scorecard* que, por motivo de espaço, estão descritos na TABELA 4. Destaque-se que os tipos mais comuns de remuneração variável (bônus, remuneração por habilidades, competências, remuneração estratégica e por resultados) não foram objetos desta pesquisa e, da mesma forma, não são objeto de análises os benefícios, a motivação e o desempenho das pessoas sob o regime de RV.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As 17 empresas pesquisadas se dividem em sete participantes do segmento construção pesada, cinco participantes do segmento indústrias e cinco participantes do segmento tecnologia/serviços. Verificou-se que houve uma distribuição equilibrada quanto ao número de funcionários, em relação ao controle acionário e em relação à organização societária. Treze são sociedades anônimas e, destas, sete são de capital fechado, seis de capital aberto e quatro são Limitada. Dez das empresas pesquisadas têm mais de 1000 empregados, sendo que oito possuem mais de 2000, definindo assim uma amostra de empresas médias e grandes. Onze delas possuem sua sede em Belo Horizonte/MG e as outras seis em São Paulo/SP, no Rio de Janeiro/RJ e em Salvador/BA.

Os 17 respondentes possuem curso superior e coordenam a aplicação da RV em suas empresas. Predominam os respondentes do sexo masculino, com 70% dos participantes, sendo que, no setor de construção pesada, todos são do sexo masculino. Destaca-se o fato de onze respondentes terem mais de 40 anos e de apenas um situar-se na faixa etária de até 30 anos. Dez, dentre os dezessete, exercem há mais de oito anos a função e quinze, há mais de nove anos.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As empresas pesquisadas foram identificadas através de números sequenciais, de forma a preservar a confidencialidade dos dados.

5.1 SISTEMA DE GESTÃO SALARIAL ADOTADO

Como um item importante para a pesquisa e para uma análise mais ampla da aplicação da RV, faz-se necessário identificar as ferramentas e metodologias que as empresas utilizam nos seus processos remuneratórios. A tabela 1 apresenta as respostas obtidas.

Tabela 1 - Sistema de gestão salarial

ITEM DE ANÁLISE	CATEGORIAS DE RESPOSTAS	SEGMENTOS			TOT
		1	2	3	
Atualização salarial	Anual	6	3	4	13
	De 2 em 2 anos	1	2	1	4
Tabelas salariais utilizadas	Hay (a)	1	2	3	6
	Própria	3	1	2	6
	Hay + própria	2	1	0	3
	Outra	1	1	0	2
Sistema de recompensas	Tabela de cargos e salários	7	5	5	17
	Remuneração variável	4	5	4	13
	PLR	4	3	3	10
	Bonificação	1	3	5	9

O Alinhamento da Remuneração Variável com a Estratégia em Ambientes de *Balanced Scorecard*

	Carreira Y	2	3	0	5
	Rem. Hab. e Competências	1	1	0	2
	Cesta de benefícios	1	0	1	2
	Outra	1	0	0	1
Política de remuneração	Mercado	4	5	4	13
	Quartil acima	2	0	1	3
	Competências	1	0	0	1
Critérios de progressão salarial	Avaliação desempenho convencional	6	3	3	12
	Revisão conforme tabela salarial	5	2	1	8
	Indicação do superior	4	1	2	7
	Aval. desempenho 360°	1	1	0	2
	A critério da direção p/ cargos técnicos	0	0	1	1
Prêmio extra	Prêmio anual	2	3	5	10
	Prêmio semestral	0	1	0	1
	Prêmio trimestral	0	0	1	1
	Viagem	0	0	1	1
	Outro	2	0	0	2

Fonte: Elaboração dos autores.

Legenda: (1) Construtoras (2) Indústrias (3) Tecnologia / Serviços

(a) Hay Group - empresa de consultoria multinacional com mais de 70 anos de atuação em 47 países e especializada em RH, especialmente em tabelas e pesquisa salarial.

A maioria das empresas (13) faz anualmente a atualização da tabela salarial. Apenas quatro fazem a atualização a cada dois anos. O setor de construção se destaca por empreender a atualização salarial anualmente. A utilização de tabelas salariais é uma prática comum entre as empresas. Existiu um equilíbrio nas respostas entre a utilização de tabela “Hay”, “própria” e “Hay + própria”. Apenas no setor de tecnologia/serviços, observa-se uma pequena preferência pela utilização da tabela salarial “Hay”.

Destaca-se que, em relação ao sistema de recompensas, todas as empresas pesquisadas utilizam “tabela de cargos e salários” – base funcional. A “PLR” foi a terceira mais apontada. Esse resultado não está de acordo com Oyadomari *et al.* (2009), que apontam a “PLR” como a mais utilizada na remuneração de executivos. A “carreira Y”, “remuneração por habilidade e competência” e “cestas de benefícios”, é pouco utilizada.

Outra constatação é em relação à prática da “avaliação de desempenho convencional”, indicada com maior frequência entre os critérios para a progressão salarial. As empresas se mostraram conservadoras quanto a esse item de análise, apresentando seis indicações no segmento de construção, três no segmento de indústria e três indicações no segmento tecnologia/serviços. A prática da “avaliação de desempenho convencional” contraria a literatura pesquisada, pois Cardoso (2006) e Amorim e Silva (2011) afirmam que as práticas de avaliação de desempenho devem ser mais alinhadas com o cenário competitivo atual.

O segundo critério mais utilizado para a progressão salarial é a “revisão da tabela salarial”, que se aplicaria a todos os funcionários, não conferindo distintividade ao desempenho superior. Esse critério é contrário ao preconizado nas boas práticas de remuneração variável, pois, de acordo com Jensen *et al.* (2007) e Nascimento *et al.* (2012), há necessidade de reconhecer a contribuição de cada profissional por meio da distinção de diversos níveis de resultados alcançados.

5.2 A PRÁTICA DA RV

Quanto ao tempo de aplicação da RV, 4 empresas aplicam de 1 a 3 anos, 3 aplicam de 3 a 8 anos, 5 aplicam de 8 a 15 anos e 5 aplicam há mais de 15 anos.

A maioria (10) distribui a RV por meio de metas por equipes em conjunto com as metas individuais/pessoais e sete empresas distribuem a RV proporcional ao salário. Quinze adotam critérios diferenciados segundo os níveis hierárquicos na aplicação da RV. Apenas duas empresas do segmento de construção praticam a RV de maneira equânime entre todos os níveis hierárquicos. Dessa forma, a remuneração é desfocada da meritocracia, o que é corroborado pela utilização da

“avaliação de desempenho convencional” por 12 das 17 empresas pesquisadas, conforme demonstrado na TAB. 1. Dessa forma, fica evidente a falta de alinhamento entre o sistema de RV e a forma de medir o desempenho a ser remunerado.

Quinze das dezessete empresas informam aos participantes a evolução e os critérios da RV, o que demonstra preocupação com a transparência e o acompanhamento periódico das metas. Apenas duas empresas do segmento de construção não praticam esse procedimento.

A maioria (12) das empresas contempla todas as áreas funcionais e níveis hierárquicos nos programas de RV, com exceção de três empresas do segmento de construção e de duas empresas do segmento tecnologia/serviços, que não incluem os profissionais das áreas de apoio e da área operacional.

Onze empresas avaliam a satisfação de seus empregados por meio de pesquisa de clima organizacional, contemplando questões relativas à remuneração. Esse procedimento está em consonância com o que recomenda a metodologia do BSC e, em especial, com a perspectiva de aprendizagem e crescimento proposta por Kaplan e Norton (1997; 2001).

5.3 MOTIVOS QUE LEVARAM A ADOÇÃO DA RV

Procurou-se levantar os motivos que levaram as empresas a adotarem a remuneração variável. Cada respondente poderia indicar até dois motivos dentre os doze apresentados. A única opção não referenciada foi “atender à legislação”. A tabela 2 apresenta todas as indicações por segmento.

Tabela 2 - Motivos que levaram a adoção da RV

MOTIVOS INDICADOS	SEGMENTOS			TOTAL
	1	2	3	
Alinhar o profissional às estratégias da empresa	4	4	4	12
Motivar os profissionais	5	2	2	9
Comprometer-se com as metas empresariais	4	3	2	9
Reter os talentos	3	2	3	8
Incentivar os profissionais de resultado	2	4	2	8

Incentivar a rentabilidade	3	3	1	7
Estimular o cumprimento de metas	3	2	1	6
Transferir o custo fixo para variável	1	2	1	4
Acompanhar o mercado e a concorrência	1	1	1	3
Fazer acordo com o sindicato	1	1	0	2
Complementar o salário	1	0	0	1

Fonte: Elaboração dos autores.

Legenda: (1) Construtoras (2) Indústrias (3) Tecnologia / Serviços

O item mais indicado, “alinhar o profissional às estratégias da empresa”, demonstra preocupação em incentivar e em reconhecer os funcionários pelos resultados definidos no planejamento estratégico. Similarmente, o motivo “comprometer-se com as metas empresariais” reforça essa preocupação. Considerando os itens referenciados e, principalmente, aqueles com maior incidência, poder-se-ia inferir que as empresas estariam totalmente alinhadas com os princípios que embasam o BSC e, assim, que poderiam estar fazendo uso da ferramenta no estabelecimento de seu sistema de remuneração, como recomendado por Gomez-Mejia *et al.* (2010). Mas os dados demonstrados na tabela 2 confrontam os dados obtidos na tabela 1, que apontou como principal forma de progressão salarial o critério “revisão da tabela salarial”, demonstrando falta de alinhamento entre o sistema de RV e a forma de medir o desempenho a ser remunerado. Pode-se, assim, afirmar que as empresas têm a intenção de vincular RV a resultados e metas, mas não utilizam adequadamente as ferramentas disponíveis ou não estão conscientes da possibilidade de estabelecer nexos causais apropriados.

5.4 DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DA RV

A tabela 3, a seguir, apresenta os desafios da RV apontados pelos respondentes dos três segmentos. As empresas citaram os mais significativos escolhendo-os em uma lista ofertada com 10 opções.

Tabela 3 - Desafios na implantação da RV

CATEGORIAS DE RESPOSTAS	SEGMENTOS			TOT
	1	2	3	
Mudança das metas provenientes da alta direção	4	5	4	13
Subjetividade das avaliações de desempenho	4	4	4	12
Avaliação de metas qualitativas individuais	3	5	4	12
Alteração das metas ao longo do exercício	4	3	4	11
Avaliação de metas qualitativas para equipe	3	5	3	11
Remunerar o 2º nível, quando as metas não foram atingidas em função de mudanças da própria empresa	3	4	2	9
Dificuldade pessoal das gerências na aplicação das ferramentas da remuneração	3	4	1	8
Legislação e o risco trabalhista	3	2	2	7
Alinhamento das metas com o resultado esperado pelos acionistas	2	2	1	5
Ferramentas insuficientes para o acompanhamento do plano de RV	1	2	0	3
Avaliação de metas quantitativas individuais	2	0	0	2
Avaliação de metas quantitativas para equipe	2	0	0	2

Fonte: Elaboração dos autores.

Legenda: (1) Construtoras (2) Indústrias (3) Tecnologia / Serviços

Dois são os pontos principais desses desafios apontados em todos os segmentos. O primeiro diz respeito à “subjetividade das avaliações de desempenho” e das “avaliações de metas qualitativas”, sejam elas individuais ou de equipe. O segundo são as “mudanças das metas” durante o exercício, sejam elas alteradas pela alta direção, seja a mudança de prioridade ou de estratégia empresarial. Esses resultados demonstram que as empresas estão fazendo planejamentos de curto prazo com constantes mudanças de rumo. Este fato reflete negativamente na aplicação da RV, como

pode ser comprovado pela tabela 5, que demonstra que oito empresas não alteram as metas da RV quando se alteram os planos durante o exercício.

Destaca-se também a baixa indicação (cinco) do item “alinhamento com os resultados esperados pelos acionistas”, o que demonstra incoerência com o item “alinhar o profissional às estratégias da empresa”, citado na tabela 2 como motivador para a adoção da RV.

5.5 INDICADORES PARA APLICAÇÃO DA RV E AS PERSPECTIVAS DO BSC

Para mensurar a potencialidade do uso do BSC na proposição de um sistema de RV, optou-se pela inclusão de 36 indicadores que, de forma simétrica, procuravam avaliar com qual incidência as empresas utilizavam, de forma intencional ou não, indicadores associados ao BSC para a determinação da RV. Cada perspectiva (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento) abrangia nove indicadores, distribuídos de forma aleatória no questionário. O respondente poderia escolher todos os indicadores elencados, dos quais trinta apareceram com pelo menos uma referência. Na tabela 4, abaixo, são apresentadas, por perspectiva, as questões e a incidência das respostas obtidas.

Tabela 4 - Indicadores para aplicação da RV - perspectivas BSC

FINANCEIRO	QTE	CLIENTES	QTE
Lucro operacional	8	Retenção de clientes	3
Metas comerciais	10	Crescimento vertical em clientes existentes	3
Indicadores relacionados à lucratividade	7	Crescimento da participação no mercado	6
Grau de inadimplência	2	Obtenção de novos clientes	8
Incremento do fluxo de caixa	3	Grau de satisfação dos clientes atuais	4
Retorno sobre o capital investido (ROI)	2	Resultado de pesquisa de opinião com clientes	1
Redução dos custos fixos	2	Redução do número de queixas do cliente	3

O Alinhamento da Remuneração Variável com a Estratégia em Ambientes de *Balanced Scorecard*

Redução dos custos variáveis	6	Aumento da base de clientes	1
Indicadores relacionados ao faturamento	7	Identificação de novos nichos de mercado	2
Total	47	Total	31
PROCESSOS INTERNOS	QTE	APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	QTE
Aumento da produtividade	5	Desempenho individual	12
Grau de satisfação do cliente interno	0	Desempenho da equipe	8
Inovação em processos e/ou produtos	2	Satisfação do empregado com a empresa	0
Criação de novos negócios e/ou produtos	2	Incremento da competência pessoal	2
Índice de rejeitos e retrabalhos	3	Aumento do capital intelectual	0
Tempo de maturação de novos produtos	0	<i>Turnover</i> / retenção de talentos	1
Indicadores de qualidade/níveis de serviço	5	Incremento da competência da equipe	0
Aumento da produtividade	0	Incremento de competências individuais	0
Automação de processos	1	Sugestões dadas e aceitas pela administração	0
Total	18	Total	23

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram obtidas 119 respostas, das quais 47 eram relativas à perspectiva financeira e 31 à perspectiva cliente. “Processos internos” (18 respostas) e “aprendizagem e crescimento” (23 respostas) representaram 34% do total. Assim, a soma das duas últimas dimensões (41) é inferior ao número de indicadores financeiros analisados isoladamente (47).

Os dados indicam a prevalência de escolhas privilegiando aspectos financeiros (40% das respostas); valorização da perspectiva cliente (26%); menor ênfase às dimensões de aprendizagem e crescimento (19%) e aos processos internos (15%). Os dados confirmam uma preocupação direcionada à metodologia do BSC quanto ao foco no curto prazo, geralmente expresso nos ganhos

financeiros (47 indicações e 40% de participação). A pesquisa realizada por Oliva e Albuquerque (2007, p. 72) corrobora esse aspecto quando identifica em seu estudo “o contínuo acompanhamento dos resultados operacionais e financeiros”. A melhoria dos processos internos e o aumento do aprendizado são igualmente relevantes para o alcance dos objetivos e das metas da empresa. Um correto balanceamento entre os fatores contribuiria para a prevenção de problemas que derivam da prática desequilibrada de avaliação parcial dos resultados empresariais. Gonzalez-Padron *et al.* (2010), em pesquisa com 169 empresas multinacionais, concluíram que o equilíbrio dos *scores* está significativamente relacionado com o desempenho financeiro das organizações.

Aparentemente, tais dados poderiam induzir à conclusão de inadequação dessas empresas aos novos paradigmas empresariais. No entanto, um segundo olhar pode, na verdade, vislumbrar uma trajetória ascendente ao equilíbrio, ou seja, a necessidade de as empresas migrarem de um único foco, normalmente financeiro, para abranger outras perspectivas.

Ao se analisar cada perspectiva em separado, na perspectiva financeira destacam-se os indicadores que medem a “lucratividade”, o “faturamento”, as “metas comerciais” e o “lucro operacional”. Esses indicadores são os mesmos que há décadas vêm norteando a evolução dos negócios das empresas.

A perspectiva “clientes” foi a segunda mais apontada, com 31 indicações e 26% de participação. Os itens “participação no mercado”, “obtenção de novos clientes” e “grau de satisfação dos clientes atuais” foram os mais apontados. Notou-se uma preocupação mais efetiva com o crescimento da base de clientes e com o crescimento no mercado. Os dados sinalizam ainda uma preocupação com a fidelização e com a satisfação dos clientes. A valorização do cliente assumiu importância a partir do final da década de 80, quando o mercado se viu frente à realidade de que os clientes poderiam ou não os escolher pela diversidade de opções que lhes eram oferecidas. Nesse momento as preocupações gerenciais se voltaram para o valor da fidelização do cliente, chegando a quantificar quanto custaria conquistar um cliente novo (ROCHA, 2005).

A perspectiva “aprendizado e crescimento” obteve 23 indicações e 19% de participação. Sobressaem-se os indicadores “avaliação do desempenho individual” e “avaliação do desempenho da equipe” que, de certa forma, há muitos anos constituem cerne dos sistemas de remuneração. Na década de 1990 e no início deste século, ocorreu a valorização do conhecimento na sociedade da informação, aliada ao crescimento do setor de tecnologia e serviços, eminentemente dependente dele (conhecimento), o que foi, de certa forma, identificado nas respostas dadas a essa perspectiva. É preciso registrar que, quando estimulados a indicar as razões da implantação da RV (tabela 2), os

O Alinhamento da Remuneração Variável com a Estratégia em Ambientes de *Balanced Scorecard*

respondentes apontaram a necessidade de “alinhar o profissional às estratégias da empresa”. No entanto, tal motivo não é sustentado nos indicadores de aprendizagem e crescimento.

Por último, a perspectiva de processos internos foi a que obteve menor participação nos critérios usados como indicadores base para a RV. Obteve 18 indicações e 15% de participação. Apesar de ter obtido menor participação no conjunto, terá esse cenário revertido quando forem analisados os índices que são objetos de acompanhamento gerencial.

O alinhamento da RV com um sistema baseado no BSC poderia contribuir para a implantação de indicadores que suportassem o crescimento da empresa. Segundo o que foi observado na pesquisa, houve uma falta de alinhamento entre o discurso modernizante de crescimento sustentado e a adoção de práticas de remuneração nitidamente conservadoras, em detrimento de indicadores mais atuais como “incremento das competências individuais”, “sugestões dadas e aceitas pela administração” e “aumento do capital intelectual”.

5.6 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL E A ADMINISTRAÇÃO DE METAS

Uma vez que a pesquisa partia de um modelo de remuneração que se atrelasse às estratégias empresariais, buscou-se identificar como se dá o processo de planejamento empresarial. Investigou-se se havia conexão entre os desdobramentos das estratégias e o alinhamento deles com a RV. A tabela 5 abaixo apresenta os resultados.

Tabela 5 - Planejamento empresarial e a administração de metas

ITEM DE ANÁLISE	CATEGORIAS DE RESPOSTAS	SEGMENTOS			TOT
		1	2	3	
Quais são as áreas responsáveis pelo planejamento?	Presidência	3	4	4	11
	Diretoria	5	3	4	12
	Planejamento	1	1	2	4
	Desenvolvimento empresarial	1	1	0	2
	Comitê de planejamento e avaliação	1	2	1	4

É a mesma área que controla a evolução?	Sim	5	4	5	14
	Não	2	1	0	3
Técnicas utilizadas para o planejamento	Avaliação dos anos anteriores	6	5	5	16
	Cenário do mercado global	7	3	5	15
	Criação de cenários setoriais	6	3	2	11
	Análise do mercado em que atua	7	3	5	15
	Definição metas quantitativas	7	3	5	15
	Definição metas qualitativas	7	3	5	15
	Análise da concorrência	5	3	5	13
	Desdobramento metas para área/equipes qualitativas	7	3	5	15
	Desdobramento metas para área/equipes quantitativas	7	5	2	14
Periodicidade do acompanhamento do planejamento e metas	Mensal	5	5	5	15
	Trimestral	2	1	0	3
	Semestral	0	1	0	1
	Anual	1	2	0	3
Periodicidade da avaliação do planejamento	Mensal	1	2	4	7
	Trimestral	1	1	0	2
	Semestral	1	0	0	1
	Anual	4	4	1	9

O Alinhamento da Remuneração Variável com a Estratégia em Ambientes de *Balanced Scorecard*

Quando se ajusta o planejamento às metas, as metas base para a RV são refeitas?	Sim	3	3	3	9
	Não	4	2	2	8

Fonte: Elaboração dos autores.

Legenda: (1) Construtoras (2) Indústrias (3) Tecnologia / Serviços

Os resultados indicam que as áreas responsáveis pelo planejamento e controle são basicamente restritas à direção da empresa. O planejamento tem como base os dados históricos (“avaliação dos anos anteriores”), a “análise de mercado” e a “definição de metas”. Seu acompanhamento é predominantemente mensal, com 15 indicações. Destaca-se que, quando há necessidade de ajuste no planejamento, metade das empresas não altera as metas para a RV, o que demonstra falta de alinhamento entre o planejamento empresarial e a administração de metas. Assim, pode-se inferir que técnicas contemporâneas de planejamento estratégico não são seguidas de técnicas contemporâneas de RV.

Apesar da falta de alinhamento entre o planejamento empresarial e a administração de metas, verificou-se que há certa conexão entre estratégia empresarial e a RV, o que confirma os motivos apontados anteriormente na tabela 2 para a implantação do sistema de RV.

5.7 OBTENÇÃO DOS INDICADORES PARA ACOMPANHAMENTO DAS METAS EMPRESARIAIS E RV

Coerentemente com a base conceitual da metodologia BSC, procurou-se verificar se haveria correspondência entre os critérios utilizados para a determinação da RV e aqueles estabelecidos para acompanhar a gestão empresarial, nomeadamente, os objetivos e metas. A tabela 6, a seguir, apresenta a consolidação geral de como as empresas obtêm os índices para o acompanhamento rotineiro das metas empresariais.

Tabela 6 - Obtenção dos indicadores para acompanhamento das metas empresariais e RV

FINANCEIRO	QTE	CLIENTES	QTE
Acompanhamento dos indicadores financeiros	13	Pesquisa periódica da satisfação dos clientes e mercado	7
Acompanhamento custos fixos	9	Acompanhamento da evolução e da base de clientes	10
Acompanhamento custos variáveis	10	Índice de reclamação de clientes	6
Acompanhamento de cotas comerciais	11	Pesquisa ativa com clientes	7
Total	43	Total	30
PROCESSOS INTERNOS	QTE	APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	QTE
Indicadores de qualidade e níveis de serviço	12	Pesquisa de clima organizacional	4
Evolução na automação de processos	1	Acompanhamento de <i>turnover</i> e absenteísmo	7
Monitoramento da produção	7	Gestão sobre o sistema de sugestão	3
Indicadores de produtividade	10	Acompanhamento do incremento do capital social individual/equipe	3
Acompanhamento de inovações em processos de negócio e/ou em produtos	2	Avaliação do desempenho de equipe	4
		Avaliação do desempenho individual	14
Total	32	Total	35

Fonte: Elaborado pelos autores.

Destacam-se “aumento de produtividade” e “indicadores de qualidade e níveis de serviço”, o que denota o reconhecimento de tais índices no sistema de gestão, embora não aparecessem com a intensidade requerida nos sistemas de remuneração. Nota-se que ferramentas de gestão de recursos humanos não estão sendo consideradas como parte indissociável da gestão empresarial.

O Alinhamento da Remuneração Variável com a Estratégia em Ambientes de *Balanced Scorecard*

Ao se agrupar os dados segundo a sua incidência, verificam-se novas contradições: a dimensão “cliente” é reduzida para o menor índice e a dimensão “aprendizagem e crescimento” quase se equipara à financeira: 31% e 25% respectivamente. Os resultados indicam uma dissonância nesses postulados. Embora os fatores que sustentam a RV não sejam tão equilibrados, quando são analisados em conjunto com os objetivos e com as metas organizacionais, as empresas mostram-se mais alinhadas com os paradigmas vigentes. Esse fato leva a reflexões de duas ordens: sob a ótica empresarial, o fato de se acompanhar indicadores de uma maneira mais equilibrada sinaliza a importância, para a gestão, conferida aos processos de governança por meio dos indicadores e de metas acompanhadas; sob a ótica do empregado, poderá gerar distorção de prioridades, uma vez que o desempenho, objeto de RV, poderá não estar alinhado com os indicadores estratégicos. Incentivado pela remuneração de resultados específicos, o empregado poderá priorizar o cumprimento de indicadores que impactam diretamente sobre a sua remuneração, independentemente do resultado final para a empresa.

5.8 INDICADORES PLANEJADOS X INDICADORES OBTIDOS PARA A RV

Para melhor analisar a congruência entre o discurso empresarial (indicadores e critérios usados para a aplicação da RV) e a prática (índices obtidos para gestão e acompanhamento da RV) desenvolveu-se a tabela 7. Na metade esquerda da tabela 7 estão as tabulações quantitativas e os percentuais planejados para a RV e, à direita, estão as tabulações relativas à obtenção destes índices, que são base para a gestão rotineira e para o acompanhamento dos programas de RV.

Tabela 7 - Indicadores planejados x obtidos para a RV - Consolidado visão BSC (4 perspectivas)

INDICADORES PLANEJADOS PARA RV									INDICADORES OBTIDOS/ACOMPANHADOS PARA RV								
Segmentos	Quantitativos				Percentuais *				Percentuais *				Quantitativos				Segmentos
	F	P	C	A	F	P	C	A	A	C	P	F	A	C	P	F	
Geral	47	18	31	23	40	15	26	19	25	21	23	31	35	30	32	43	Geral
Construtoras	14	8	4	5	45	25	13	17	27	16	24	33	13	8	12	16	Construtoras
Indústrias	21	9	17	11	36	16	29	19	15	23	27	35	9	10	13	17	Indústrias

Tecnologia e Serviços	12	1	10	7	40	1	33	26	31	29	17	24	13	12	7	10	Tecnologia e Serviços
Média geral					40	15	25	20	25	21	23	31					Média geral

Fonte: Elaborado pelos autores.

* Valores arredondados

Legenda: **F** - Indicadores financeiros **P** - Indicadores de processos internos

C - Indicadores de clientes **A** - Indicadores de aprendizagem e crescimento

Ao se analisar essa tabela de forma global, percebe-se na prática uma diferença entre os indicadores financeiros e os de aprendizado e crescimento. Quando se comparam os indicadores de remuneração e os indicadores de acompanhamento, a defasagem entre as perspectivas diminui. Os indicadores utilizados para a RV, sob a perspectiva do BSC, sofrem as seguintes mudanças quando comparados com o acompanhamento, respectivamente: perspectiva financeira (40% e 31%); processos internos (15% e 23%); clientes (26% e 21%); aprendizagem e crescimento (19 e 25%).

Ao se analisar a tabela 7 sob a ótica dos segmentos pesquisados e das perspectivas do BSC, destacam-se algumas evidências:

Na perspectiva **financeira**, pode-se dizer que todos os segmentos estudados utilizam, com grande intensidade, esses indicadores para subsidiar a RV. Os critérios para aplicação da RV são significativamente maiores do que aqueles efetivamente acompanhados nos diferentes segmentos, com exceção dos de indústrias, que praticamente planejam e acompanham de forma equilibrada (36% e 35%). O setor de construção pesada e o de tecnologia e serviço são os segmentos que propõem mais indicadores financeiros do que aqueles que acompanham.

Na perspectiva de **cliente**, percebe-se um comportamento similar ao identificado na perspectiva financeira, ou seja, todos os segmentos acompanham menos indicadores nessa perspectiva do que os previamente escolhidos para a RV, exceto o segmento de construção pesada. Este é o único segmento que acompanha os indicadores de clientes mais do que planeja. Mesmo assim, o segmento de construção pesada é o que dá menor ênfase à dimensão cliente. O segmento de tecnologia e serviços, mesmo acompanhando menos do que o planejado, acompanha mais do que os outros segmentos.

Na perspectiva **processos internos**, diferentemente do apresentado nas perspectivas anteriores, foi em que se observou a incidência maior de indicadores acompanhados do que planejados. O segmento tecnologia/serviços posicionou-se abaixo dos demais setores, no que se refere tanto ao planejamento quanto ao acompanhamento desses indicadores. Esse fato pode ser

explicado pela atuação do segmento em um mercado muito competitivo, ágil na criação de produtos, cuja exigência é a adequação ao cliente, com uma administração mais focada na gestão do conhecimento do que em capacidades produtivas. Outro destaque é o resultado do segmento de indústria, que acompanha, nessa perspectiva, bem mais do que planeja para a RV. Como esse segmento depende de equipamentos e de processos (muitas vezes complexos), era de se esperar uma grande incidência dessa perspectiva em suas respostas, o que realmente aconteceu, pois os indicadores obtidos são apenas ligeiramente menores que os financeiros.

Na perspectiva de **aprendizagem e crescimento**, destaca-se o fato de que apenas o segmento de indústria acompanha menos indicadores do que os planejados. O segmento que mais aproxima o planejado do acompanhado é o segmento de tecnologia/serviços. O segmento de construção chega a acompanhar quase o dobro do que planejado. Esse fato pode ser explicado pela real importância dada a essa perspectiva na gestão rotineira das empresas desse segmento. Surpreende que, apesar disso, esses indicadores ainda não estejam contemplados nos programas de RV do segmento.

Verifica-se, portanto, a falta de integração entre o discurso (planos estratégicos) e a prática (indicadores de desempenho) que é corroborada por Cardoso e Mendonça Neto (2010), por Wiersma (2009) e Nascimento *et al.* (2010), que também constataram essa falta de integração em suas pesquisas.

Esses resultados apontam claramente para uma grande falha na gestão empresarial e na gestão dos sistemas de remuneração, além da falta de alinhamento entre o que é planejado e o que é praticado, o que pode comprometer o alcance dos objetivos e as metas organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da pesquisa foi analisar como os critérios para a aplicação da remuneração variável se coadunam com a estratégia da organização expressada pelos indicadores e metas utilizados no *Balanced Scorecard* (BSC). O objetivo foi alcançado, pois os resultados obtidos demonstraram que, apesar de haver nítida utilização de indicadores associados ao BSC, os modelos de RV estudados não incluem, de forma equilibrada, os indicadores associados à ferramenta. Há dissonância entre o discurso e a prática empresarial e, principalmente, o não reconhecimento da gestão da remuneração como ferramenta de alinhamento e de sustentação das estratégias empresariais.

Os resultados indicam que: (1) embora se constate a presença de diferentes critérios na atribuição da remuneração variável, prepondera ainda o foco nos resultados financeiros de curto prazo, demonstrando um desequilíbrio entre os diferentes *scores*, contrariando o que sugerem Kaplan e Norton (1997; 2001) e Olve *et al.* (2001); (2) há dicotomia entre o que se planeja e o que se acompanha, sendo que, no planejamento das ações empresariais e da RV, incluem-se indicadores que, efetivamente, não são acompanhados, perdendo assim seu poder estruturador de ações coletivas e individuais; (3) há implantação de um sistema de remuneração embasado no BSC, uma vez que o planejamento organizacional das empresas pesquisadas já utiliza indicadores relacionados aos processos preconizados no BSC, conforme recomendado por Kaplan e Norton (1997; 2001). Porém, falta alinhamento na utilização da RV com os critérios do BSC; (4) há uma tendência de utilização de múltiplos indicadores nos programas de RV, mesclando indicadores financeiros e não financeiros e (5) não há ênfase na remuneração por resultados. Portanto, não se reconhecem nem se recompensam resultados superiores de forma meritocrática.

A pesquisa empreendida aponta para a pertinência do uso do BSC como sinalizador dos processos de remuneração, alinhando-os aos interesses empresariais. Da mesma forma, foi apontado que a política de remuneração, se bem estabelecida, poderá contribuir para um retorno justo ao desempenho dos empregados. O BSC mostrou-se útil à proposição de um modelo de RV sustentado em seus pressupostos, embora precise de ferramentas adicionais para adequar-se a cada ramo empresarial e a cada estratégia escolhida pelas empresas.

Estudos futuros podem explorar os aspectos de planejamento e o acompanhamento dos itens que compõem a RV, avaliar a percepção dos empregados e dos acionistas quanto ao alinhamento empresarial e propor modelos conceituais de remuneração variável, sustentados nos princípios do *Balanced Scorecard*. Outro desafio para futuros pesquisadores poderia ser o desenvolvimento de uma pesquisa que permitisse uma análise fatorial exploratória para se verificar se os indicadores (TABELA 4) irão se reunir naturalmente, formando fatores próximos às perspectivas do BSC.

***Agradecimentos**

As agências de financiamento CNPq e FAPEMIG e aos revisores da RIAE pelas contribuições para melhoria deste artigo.

REFERÊNCIAS

- Amorim, T. N. G. F.; Silva, L. De B. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. *REUNA*, v. 16, n. 1, p. 103-119, 2011.
- Araújo, S. M. P. DE; Cardoso, J. A. O gráfico de pesquisa: o fichário imagem. *Ciência e Cultura*, Campinas, n. 39 (2), p. 138-148, 1987.
- Ardekani, S. S.; Sharifabadi, A. M.; Jalaly, M.; Zarch, M. E. Comprehensive performance evaluation using Fahn-Fvikor approach based on *balanced scorecard* (BSC): a case of Yazd's Ceramic and Tile Industry. *Iranian Journal of Management Studies*, v. 6, n. 2, p. 81-104, 2013.
- Arrowsmith, J.; Nicholaisenb, H.; Bechterc, Barbara; Nonelld; ROSA. The management of variable pay in European banking. *The International Journal of Human Resource Management*, London, v. 21, n. 15, p. 2716-2740, 2010.
- Asan, S. S.; Tanyas, M. Integrating hoshin kanri and the *balanced scorecard* for strategic management: the case of higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, Oxfordshire, v. 18, n. 9, p. 999-1014, 2007.
- Brandao, H.P.; Zimmer, M. V.; Pereira, C. G.; Marques, F.; Costa, H. V.; Carbone, P. P.; Almada, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública - RAP*, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p. 875-898, 2008.
- Cardoso, L. R. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 8, n. 21, p. 13-23, 2006.
- Cardoso, R. L.; Mendonca Neto, O. R. As entidades de P&D e os sistemas de acompanhamento estratégico: uma análise das metodologias utilizadas. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, São Paulo, v.7, n.1, p. 121-140, 2010.
- Celestino, M. Dos S.; Silva, J. D. G. Da. O *balanced scorecard* como framework para a ação estratégica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 147-172, 2011.
- Cruz, J. C. S.; Alves, M. T. V. D. Capital intelectual: práticas de divulgação de informação em empresas portuguesas. *Revista Universo Contábil*, v. 9, n. 2, p. 174-194, 2013.
- Dias Junior, C. M.; Possamai, O.; Gonçalves, R. J. A utilização dos activos intangíveis como agentes de melhoria do desempenho organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 4, p. 24-32, 2008.

Dias junior, C. M.; Lima, M. V. A.; Dalmau, M. B. L. Uma contribuição ao desenvolvimento de indicadores de desempenho para ativos intangíveis organizacionais. *Revista de Ciências da Administração - RCA*, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 11-29, 2011.

Dondoni, P. C.; Detoni, T. A gestão e a mensuração de desempenho: onde está o indivíduo? *CAP Accounting and Management*, Pato Branco, v. 2, n. 2, p. 27-31, 2008.

Drucker, P.F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2000.

Fonseca, R. DE C.; Spak, M. D. S.; Justus, C. C.; Colmenero, J. C. A melhoria da gestão na indústria de papel: alinhando a metodologia do *balanced scorecard* com a gestão do conhecimento. *Revista Gestão Industrial*, Ponta Grossa, v. 08, n.1, p. 93-115, 2012.

Gomez-Mejia, L. R.; Berrone, P.; Franco-Santos, M. Managing performance at different levels of the organization. In: Gomez-Mejia, L. R.; Berrone, P.; Franco-Santos, M. *Compensation and organizational performance: theory, research and practice*. Armonk: M E Sharpe, 2010, cap. 9, p. 252-274.

Gonzalez-Padron, T. L.; Chabowski, B. R.; Hult, G. T. M.; Ketchen JR, D. J. Knowledge management and balanced scorecard outcomes: exploring the importance of interpretation, learning and internationality. *British Journal of Management*, v. 21, n. 4, p. 967-982, 2010.

Gracioli, C.; Godoy, L. P.; Lorenzett, D. B.; Godoy, T. P. Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. *Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 4, p. 96-120, 2012.

Hwang, M.-H.; Rau, H. Design and planning of the balanced scorecard: a case study. *Human Systems Management*, Amsterdam, v. 26, n. 3, p. 217-227, 2007.

Hoss, O. Modelo Hoss de Avaliação de Ativos Intangíveis. *CAP Accounting and Management*, Pato Branco, v. 2, n. 2, p. 12-18, 2008.

Jensen, D.; McMullen, T.; Stark, M. The manager's guide to rewards. New York: Amacom, 2007. Cap. 3, 4 e 13.

Kaplan, R.; Norton, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Kaplan, R.; Norton, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Kaplan, R.; Norton, D. P. *Mapas estratégicos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

- Kehelwalatenna, S.; Premaratne, G. An empirical investigation into the behavior of intellectual capital. *IUP Journal of Knowledge Management*, v. 11, n. 1, p. 38-57, 2013.
- Lacombe, B. M. B.; Albuquerque, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v.43, n.1, p. 5-16, 2008.
- Marinho, S. V.; Selig, P. M. Análise comparativa do *balanced scorecard* com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. *Revista Gestão Industrial*, Ponta Grossa, v. 5, n. 3, p. 177-197, 2009.
- Marx, R.; Soares, J. P. R. F. A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas no ambiente da produção. *Gestão e Produção*, São Carlos, v.15, n.2, p. 215-230, 2008.
- Mintzberg, H.; QUIM, J. B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- Mintzberg, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- Nascimento, S.; Bortoluzzi, S. C.; Coelho, A. L. L.; Coelho, C.; Ensslin, S. R. Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. *Pretexto*, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 34-57, 2010.
- Nascimento, C. DO; Franco, L. M. G.; Cherobim, A. P. M. S. Associação entre remuneração variável e indicadores financeiros: evidências do setor elétrico. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 8, n. 1, p. 22-36, 2012.
- Oliva, E. C.; Albuquerque, L. G. Sistema de remuneração de executivos e conselheiros como suporte à estrutura de governança corporativa. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos - BASE*, São Leopoldo, v. 4, n. 1, p. 61-73, 2007.
- Olve, N.G.; Roy, J.; Wetter, M. *Condutores de performance: um guia prático para uso do "Balanced Scorecard"*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- Oyadomari, J. C. T.; Cesar, A. M. R. V. C.; Souza, E. F.; Oliveira, M. A. Influências da Remuneração de Executivos na Congruência de Metas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v.1, n. 12, p. 53-74, 2009.
- Oyadomari, J. C. T.; Lima, R.G. D.; Aguiar, A. B.; Baldussi, C. A. Modelo de remuneração variável atrelada ao *balanced scorecard*. *Tecnologias de Administração e Contabilidade*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 33-49, 2012.

- Reis Neto, M. T.; Marques, A. L. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 05-18, 2004.
- Rocha, H. M. Estudo de aplicações do *balanced scorecard* como instrumento de desdobramento estratégico e alavancagem de resultados. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, Campo Largo, v. 4, n. 1, 2005.
- Rocha-Pinto, S. R.; Mello Del Carpio, G. R. A. Fatores críticos para a implantação do *balanced scorecard*: a visão de consultores organizacionais. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos - BASE*, São Leopoldo, v. 8, n. 4, p. 311-324, 2011.
- Russo, P. T.; Parisi, C.; Megliorini, E.; Almeida, C. B. De. Evidências de elementos de institucionalização do *balanced scorecard* na obra “a estratégia em ação”: um olhar baseado na teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, v. 23, n. 58, p. 7-18, 2012.
- Sandhu, R.; Baxter, J.; Emsley, D. Initiating the localisation of a balanced scorecard in a singaporean firm. *Singapore Management Review*, Singapore, v. 30, n. 1, p. 25-41, 2008.
- Santos, M. I. C.; Paulo, E. Consequências da implantação do *balanced scorecard* nas companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 74-95, 2013.
- Silva, A. L.; Abbad, G. DA S. Benefícios e limitações do *balanced scorecard* para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 04-28, 2011.
- Guimarães, J. C. C. C.; Tavares, M. C. O BSC e a administração dos consórcios intermunicipais de saúde: um estudo de caso sobre sua aplicabilidade. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 234-262, 2012.
- Taylor, W. B. The balanced scorecard as a strategy-evaluation tool: the effects of implementation involvement and a causal-chain focus. *The Accounting Review*, Sarasota, v. 85, n. 3, p. 1095-1117, 2010.
- Tisott, S.T.; Rizzo, M. R.; Moura, R. G. E. G.; Veloso, V. L. Desempenho e análise da utilização do *balanced scorecard* na Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista – CTEEP. *REUNA*, Belo Horizonte, v.16, n.2, p. 35-52, 2011.
- Wiersma, E. For which purposes do managers use balanced scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, Massachusetts, v. 20, n. 4, p. 239–251, 2009.

Recebido: 03/05/2013

Aprovado: 26/06/2013