DESTAQUE

A MOTIVAÇÃO NAS FIRMAS DE AUDITORIA, CONSULTORIA E GABINETES DE CONTABILIDADE_

Motivação (do Latim moveres, mover) refere-se em psicologia, em etologia e em outras ciências humanas, à condição do organismo que influencia a direção (orientação para um objetivo) do comportamento. Por outras palavras, é o impulso interno que leva à ação. Assim, a principal questão da psicologia da motivação é "porquê que o indivíduo se comporta da maneira como ele o faz?". O estudo da motivação comporta a busca de princípios (gerais) que nos auxiliam a compreender, por que seres humanos e animais, em determinadas situações específicas, escolhem, iniciam e mantém determinadas ações.

Não é nosso objetivo abordar, em detalhe, os aspetos comportamentais associados ao conceito e tema da motivação. Sobre essa matéria, outros terão muitíssima mais competência do que nós.

Propomo-nos a abordar a temática da motivação em realidades que conhecemos e dominamos, como as firmas de auditoria, consultoria e gabinetes de contabilidade. Ainda que sobre estes últimos, como veremos mais adiante, poderemos estar a tratar de realidades diversas e distintas.

Posteriormente, discutiremos um tema que nos é particularmente familiar que consiste na conceção, implementação e monitorização de sistemas de avaliação do desempenho, consistindo os mesmos no corolário lógico de qualquer processo de motivação que procure: (i) a obtenção de resultados quantificáveis e objetivos; e (ii) recompensar o esforço desenvolvido pelos responsáveis da organização e seus colaboradores, no sentido de garantirem a prossecução dos objetivos da entidade e responderem aos estímulos recebidos, com o intuito de desenvolverem determinado comportamento, visando determinado fim.

Vivemos tempos de permanente incerteza e rápida mudança. Esta característica do mundo atual reflete-se em todos aspetos, quer no plano económico global, quer ao nível da realidade das entidades, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor. Tal obriga a que as diferentes entidades, quer sejam Estados, empresas, entidades sem fins lucrativos ou outras, procurem ser, cada dia, mais ágeis, cada dia, mais eficientes na gestão dos seus recursos, cada dia, ser mais competitivas.

Um dos fatores essenciais à criação de vantagens competitivas assenta numa liderança forte, por parte dos gestores de topo das instituições. No caso das empresas de auditoria, consultoria e gabinetes de contabilidade, a necessidade de uma liderança forte consiste num fator essencial de garantia de viabilidade e continuidade das organizações.

"Vivemos tempos de permanente incerteza e rápida mudança."

Os autores que procuram refletir a tradição têm a tendência de caracterizar o homem em duas grandes categorias: **(i)** os agricultores, aqueles que gostam de rotinas, vivem as rotinas, encontram conforto nelas e estão dispostos a seguir o ciclo da natureza como forma de organizar e estruturar a sua vida e as suas atividades; e **(ii)** os caçadores, aqueles que gostam de perder-se na floresta, buscando a nova conquista, o novo desafio e que quando regressam a casa, no final da busca, recuperam forças para uma nova busca, um novo processo de descobrimento, recolha de ensinamentos e evolução. Partes essenciais da nossa história, como povo, foi construída por caçadores, que superando o medo, permitiram que o mar deixasse de separar e passasse a unir, que as dificuldades do interior do país os levasse às cidades, quer em Portugal ou no estrangeiro.

Parte significativa dos quadros das firmas de auditoria e consultoria são caçadores. São profissionais que buscam incessantemente novos desafios, novas realidades e procuram superar-se a si próprios, acreditando que ao superarem-se a si próprios podem modificar as realidades nas quais intervêm e agem. Este é um perfil de profissional particularmente exigente, a sua satisfação profissional e pessoal decorre, não só da remuneração que aufere, mas, também da realização que obtêm dos projetos onde participa e da sua evolução, em termos de carreira.

No nosso entendimento, qualquer líder deste tipo de organizações tem de procurar motivar os seus colaboradores a dois níveis: **(i)** na perspetiva de evolução, em termos de carreira e desenvolvimento profissional; e **(ii)** na forma como participam nos projetos específicos aos quais são alocados. O resultado final de cada projeto, nomeadamente a perceção que o cliente possui da qualidade do produto entregue, é essencial para a imagem da firma. Caso o cliente tenha a perceção que o serviço prestado possui qualidade e cumpra com as espectativas desenvolvidas, a relação comercial com esse cliente fortalecerá e haverá sempre a possibilidade de obter referências e indicações positivas da parte do mesmo. O contrário é muitíssimo mais desastroso, pois se existir um insucesso, o risco de perder o cliente é elevado e a reputação pode ser fortemente afetada.

Assim, para além da preocupação de procurar motivar os colaboradores no longo prazo, ao nível da sua carreira, tendo em consideração fatores tais como: **(i)** evolução em termos de carreira e responsabilidades; **(ii)** remuneração (fixa e variável); **(iii)** formação à qual o colaborador tem acesso; **(iv)** avaliação periódica do seu desempenho e associação da sua evolução e remuneração à avaliação efetuada, é essencial garantir uma adequada alocação dos recursos aos projetos, de modo a que sejam afetos, a cada projeto, os colaboradores que reúnam as competências e experiência necessárias ao mesmo, e sejam desenvolvidos métodos de trabalho que permitam a coexistência de um efetivo trabalho em equipa, com uma filosofia saudável de competitividade no seio da organização e da própria equipa.

Tradicionalmente, a atividade do contabilista é uma atividade de rotinas. Rotinas ao nível do cumprimento das obrigações fiscais, rotinas quanto ao encerramento periódico das contas, rotinas quanto ao cumprimento de outras obrigações, tais como junto da segurança social, entidades estatísticas, Banco de Portugal, entre outros. Normalmente, estamos perante uma atividade mais vocacionada para o perfil

"Um dos fatores essenciais à criação de vantagens competitivas assenta numa liderança forte..."

dos "agricultores", os quais apreciam e valorizam a rotina, segurança e menor risco.

Obviamente que os fatores de motivação, nestas entidades, são diferentes daqueles abordados no ponto anterior.

Contudo, nos últimos anos, a atividade do contabilista tem evoluído, ganhando cada vez maior relevância a denominada atividade de outsorcing, ou também denominada terceirização. Ou seja, de forma a permitir uma maior eficiência, as entidades estão cada vez mais dispostas a contratar, com especialistas nas diferentes áreas, a terceirização de atividades que não sejam essenciais ao seu negócio, de modo a reduzir custos, aumentar a qualidade e reduzir riscos. No domínio da contabilidade, temos assistido a um reforço significativo da prestação destes serviços em regime de outsorcing. No nosso entendimento, esta mutação obriga estas organizações a repensarem os fatores de motivação tradicionalmente adotados, na medida em que os profissionais necessários ao desenvolvimento das atividades de outsorcing requerem um perfil associado aos anteriormente denominados caçadores, os quais têm fatores de motivação específicos.

De forma muito genérica, podemos concluir que, em função das atividades desenvolvidas, é necessário garantir perfis, ao nível dos recursos humanos, que melhor se adaptem aos requisitos e características dessas atividades. Consequentemente, os fatores de motivação necessários à obtenção de um determinado resultado serão mais efetivos que existir uma adequada ligação entre o perfil do colaborador e as atividades que o mesmo desenvolve.

Na nossa opinião, e atendendo à nossa experiência e competência, nos tempos atuais cada vez mais é essencial que as organizações procurem desenvolver: **(i)** lideranças fortes e efetivas; **(ii)** processos de monitorização do seu negócio, organização, atividade desenvolvida e desempenho dos seus gestores e colaboradores efetivos e atempados. Assim, quando falamos de motivação dos gestores e colaboradores, para além dos aspetos comportamentais associados, o desafio consiste em assegurar que os fatores de motivação adotados estão consistentes com os objetivos definidos pela organização e devidamente quantificados e, simultaneamente, que a organização disponha de um efetivo sistema de avaliação de desempenho, concebido de forma apropriada, devidamente implementado e monitorizado.

A conceção, implementação e monitorização de qualquer sistema de avaliação de desempenho, no nosso entendimento, deverá enquadrar-se nos princípios do processo de monitorização.

Existem diferentes modelos de avaliação de desempenho, desde os mais complexos, como o Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton, na década de 90, a sistemas menos complexos e mais atuais.

É nossa opinião que qualquer sistema de avaliação de desempenho deverá permitir:

- Basear-se em objetivos que sejam quantificáveis. Os objetivos que não sejam passíveis de serem mensurados e quantificados devem ser mínimos, de modo a reduzir o grau de subjetividade do processo;
- Que os objetivos, quer da organização, quer ao nível das diferentes áreas funcionais ou processos, ou pessoas devam ser claramente comunicados, de modo a permitir que todos os colaboradores tenham uma clara noção das expectativas da organização e dos seus responsáveis, quanto aos seus comportamentos, atitudes e níveis de desempenho;
- Que possam ser definidos objetivos específicos relacionados, directamente, com determinados grupos de trabalhadores e/ou individuais;
- Que o processo de avaliação do grau de execução seja periódico e ao longo do exercício, de modo a garantir a realização de ações de correção, caso as mesmas sejam necessárias;
- Um processo de avaliação claro e transparente, de modo a que não existam resistências, por parte dos colaboradores da organização;
- Um sistema de remuneração, em particular na sua componente variável, diretamente relacionado com a avaliação do desempenho, de modo a que os colaboradores sintam que o mesmo é decisivo para determinar as suas remunerações variáveis.

"...qualquer sistema de avaliação de desempenho deve estar alinhado com a definição dos objetivos estratégicos da organização e o seu sistema de controlo interno..."

Poderíamos procurar apresentar indicadores tipo, que normalmente são adotados ao nível dos sistemas de avaliação do desempenho. Preferimos salientar que os indicadores a serem monitorizados, tal como Kaplan e Norton o definiram, devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização, devendo os mesmos ser periodicamente reavaliados, de modo a garantir que refletem de forma apropriada as condições prevalecentes no mercado, no qual a entidade opera, e as suas vantagens. Ou seja, na nossa opinião, qualquer sistema de avaliação de desempenho deve estar alinhado com a definição dos objetivos estratégicos da organização e o seu sistema de controlo interno, e permitir avaliar se os fatores de motivação adotados estão a produzir os resultados pretendidos. x