

# TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES E CONTABILIDADE DE GESTÃO

*Data de aceite: 01/04/2024*

**Miguel Gonçalves**

Polytechnic University of Coimbra -  
Portugal

**RESUMO:** Este artigo pretende dar a conhecer o referencial teórico das principais teorias da motivação propostas pelos investigadores do comportamento organizacional e salientar o papel da Contabilidade de Gestão na definição da implementação de um sistema baseado em recompensas.

## INTRODUÇÃO

Seguindo de perto o entendimento de Camara, Guerra e Rodrigues (2007: p. 299):

os sistemas de compensação e incentivo consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da empresa.

Incentivos são, pois, actividades ou sistemas organizados com o objectivo de aumentar a participação dos trabalhadores em relação a finalidades próprias de uma entidade, por intermédio de formas diferenciadas de estímulos motivacionais.

As questões atinentes às medidas de compensação e incentivo revestem-se de particular acuidade no contexto da gestão empresarial, na justa medida em que convocam uma outra, muito em voga nos dias que correm, que se prende com a motivação dos colaboradores da empresa.

É cada vez maior a preocupação dos órgãos de cúpulas das organizações com o aspecto motivacional dos seus recursos humanos. Por conseguinte, a noção de motivação é um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano, não surpreendendo que tenham surgido uma multiplicidade de teorias sobre a motivação que procuram a razão ou as razões que consubstanciam acções individuais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Revisão da literatura

Para compreender a *performance* dos trabalhadores numa organização decorrente da motivação para o trabalho, é necessário fazer apelo a modelos teóricos. As décadas de 50, 60 e 70 do século passado foram um período fértil para o desenvolvimento de teorias da motivação, de entre as quais<sup>1</sup> salientamos as seguintes:

1. Teoria da hierarquização das necessidades, de *Maslow* (1954);
2. Teoria da expectância, de *Vroom* (1964);
3. Teoria bifactorial, de *Herzberg* (1968) e
4. Teorias X e Y de *McGregor* (1973).

Maslow (1954) estabeleceu a hipótese de em cada ser humano existir uma hierarquia de cinco necessidades. À medida que cada necessidade fica substancialmente satisfeita, uma pessoa sobe um degrau para a necessidade insatisfeita seguinte.

A teoria afirma que uma necessidade substancialmente satisfeita deixa de motivar. A hierarquia é composta de necessidades fisiológicas, de segurança, necessidades sociais, de ego e de estima e, por último, necessidades de auto-realização.

Maslow (1954) separou as cinco necessidades em dois níveis: superior e inferior. As necessidades fisiológicas, de segurança e o social foram descritas como de ordem inferior, e as de estima e auto-realização como de ordem superior.

A diferenciação entre as duas ordens foi feita com base na premissa de que as necessidades de ordem superior são satisfeitas no interior da pessoa, enquanto as de ordem inferior tem satisfação predominantemente externa (como, por exemplo, salários, estabilidade e condições amigáveis de trabalho). Nestes termos, acrescenta-nos Neves (2002: p. 18):

num contexto empresarial, Maslow é claro quando afirma que a sua teoria preconiza que as organizações devem fazer o possível por proporcionar a satisfação das necessidades de mais alto nível [necessidades de auto-realização]. O gestor com necessidades de auto-realização é o gestor mais eficaz.

Noutros termos, uma das abordagens mais discutidas pela literatura, no campo das teorias motivacionais, é a teoria da expectância, proposta por Vroom (1964).

De acordo com esta teoria (também apelidada de teoria da valência/instrumentalidade/expectância (VIE)) o desejo de uma pessoa de ser produtiva depende, em qualquer instante, dos seus objectivos particulares e da sua percepção do valor relativo do desempenho como um meio de atingir esses objectivos.

---

<sup>1</sup> Para uma interessante viagem sobre as teorias da motivação, consulte-se Neves (2002).

A teoria de Vroom (1964) sustenta-se na crença do empregado de que uma recompensa será recebida assim que a tarefa seja cumprida.

Neves (2002: p. 13) sintetiza-nos o essencial da teoria da expectância. Assim, de acordo com o autor, ela “procura dar resposta à questão de como é que as recompensas interagem para motivar o comportamento numa dada direcção”. Adicionalmente, aclara-nos ainda algumas questões de matriz conceptual da mesma:

na sua teorização, Vroom (1964) sugere que as convicções pessoais relativamente à expectância, instrumentalidade e valência interagem psicologicamente, dando origem a uma força motivacional. O comportamento será uma consequência de um campo de forças, no qual cada uma delas tem uma determinada direcção e magnitude (Neves, 2002: pp. 32-33).

Da importância desta teoria nos dão justamente conta Kaplan e Atkinson (1998: p. 673), na sua introdução ao tema sistemas de compensação e incentivo:

*we adopt the so-called expectancy approach to motivation, which argues that people act in ways that they expect will create the rewards they desire. Given this view, the role of compensation is to provide individuals with rewards they value when their behavior promotes the organization's objectives.*

No que tange à teoria bifactorial, de Herzberg (1968), as recompensas organizacionais podem ser decompostas em dois grupos de factores: motivadores e higiénicos.

Herzberg (1968) concluiu que são factores intrínsecos ou de conteúdo (factores motivadores: a realização pessoal, o trabalho em si mesmo, o reconhecimento, a responsabilidade, a progressão) que geram satisfação e motivação para o trabalho. Por sua vez, os factores que não criam intrínseca motivação para o trabalho são as políticas e os procedimentos das empresas, o estilo de supervisão, as relações interpessoais e o salário. A estes últimos, chamou Herzberg (1968) factores higiénicos, posteriormente também conhecidos por factores de contexto.

Segundo Andrade (1998), a implicação maior desta teoria é que a concentração apenas em factores higiénicos impossibilita que os empregados fiquem satisfeitos e que se se quiser atingir um desempenho elevado, por meio de trabalhadores motivados, necessário será a incorporação no modelo de factores motivadores ao trabalho.

Por último, McGregor (1973) propôs duas visões distintas do homem: uma basicamente negativa, denominada teoria X, e outra basicamente positiva, designada teoria Y. Telegraficamente, inventariamos aqui as suas principais proposições. Assim, para a teoria X:

- o trabalhador médio tem uma aversão inata pelo trabalho e tudo fará para o evitar;
- por causa desta aversão característica face ao trabalho, os indivíduos devem ser coagidos, controlados e dirigidos e
- o trabalhador médio prefere ser orientado, deseja evitar responsabilidades, tem relativamente pouca ambição e procura a segurança acima de tudo.

Ao invés, a teoria Y apresenta-se como uma filosofia diferente do valor e do papel dos recursos humanos. As suas principais assumpções são as seguintes:

- o controlo externo e a ameaça de sanções não são os únicos meios para obter um esforço dirigido para objectivos, pois o trabalhador pode dirigir-se e controlar-se a si mesmo quando trabalha para objectivos em relação aos quais se sente responsável;
- o trabalhador médio aprende, nas condições requeridas, não só a aceitar mas a procurar responsabilidades e
- a responsabilidade face a certos objectivos existe em função das recompensas associadas à sua realização.

Contextualizada que está a temática, cabe agora dedicar especial atenção a aspectos particulares que se relacionam com medidas específicas de compensação e incentivo a colaboradores, tendo sempre presente o pensamento de que o seu objectivo nuclear consiste no reforço da motivação dos empregados e da sua identificação com a empresa. Neste mesmo sentido, esclarecem-nos Kaplan e Atkinson (1998: pp. 673-4):

*organizations develop compensations systems that reward specified individual results or behavior that advance organization objectives. Individual exert effort to develop skills and knowledge to make decisions that create results that provide the rewards they value and seek. Measured results, the domain of management accounting, provide the critical linkage in this motivation process.*

## OBJECTIVOS DE MEDIDAS DE COMPENSAÇÃO E INCENTIVO

O nível de empenho dos trabalhadores dependerá muito da criação de um sistema de gestão em que a satisfação dos objectivos individuais esteja estreitamente correlacionada com a prossecução dos objectivos organizacionais, pelo que uma maior dedicação a estes últimos proporciona um nível de recompensas superior.

Na esteira do que havíamos dito anteriormente, apontam-se os seguintes três factores motivadores:

- **Motivação pelo dinheiro** – com a adopção de um sistema de pagamento segundo os resultados alcançados, procura-se criar um elo inequívoco de dependência entre esforço e recompensa;
- **O reconhecimento** – como resposta à necessidade individual de obtenção de *feedback* sobre a respectiva actividade profissional, confere sentido à actuação e reforça-a quando esta é superiormente reconhecida como bem-sucedida, havendo também aqui tendência para acções correctivas, em caso inverso.
- **A realização humana e profissional** – após cada etapa ultrapassada, intensifica-se a vontade de conquistar novos e superiores níveis de realização pessoal.

Para que um sistema de recompensas seja eficaz, é essencial que satisfaça dois pressupostos:

### (1) Alinhamento das recompensas com os objectivos estratégicos

Encontra-se hoje amplamente demonstrado que a generalidade das pessoas adopta atitudes e comportamentos, orientando a sua actividade de forma a obter o maior número possível de recompensas. Daí que seja essencial que as organizações se preocupem em alinhar os sistemas de recompensas com os objectivos estratégicos, no sentido de evitar possíveis desvios ditados pelo interesse pessoal de cada colaborador.

A convergência entre os objectivos que a organização pretende cumprir e as recompensas que providencia aos seus colaboradores, face à sua actuação individual e desempenho meritório, constitui um ponto fulcral na orientação do pessoal no sentido de contribuírem para a sua concretização.

### (2) Sistema de recompensas justo e objectivo

Para que seja bem aceite pelos seus destinatários, o sistema de recompensas terá de ser percebido como justo e objectivo, funcionando de forma equitativa e correspondendo à contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, de harmonia com regras pré-definidas que, tanto quanto possível, afastem a subjectividade.

Termine-se, assinalando na oportunidade, um elenco de metas proposto por Lawler (s.d.), *apud* Camara, Guerra e Rodrigues (2007), tendo como finalidade discernir os objectivos de sistemas de compensação e incentivo: atracção e retenção dos empregados; motivação dos colaboradores; reforço da cultura da organização e reforço e definição da estrutura.

Neste cenário, julgamos constituir a **motivação**, atracção e retenção de trabalhadores de elevado potencial e qualificação, os desideratos maiores de um sistema de recompensas. Naturalmente também que a produtividade constitui também grande desígnio de um tal sistema, na exacta medida em que a organização que tenha a capacidade de alinhar recompensas apetecíveis com os desempenhos que considere indispensáveis ao seu sucesso, tornará o seu sistema de recompensas numa poderosa arma para aumentar a motivação e, conseqüentemente, a produtividade da sua força de trabalho.

No âmbito das metas cruciais de um sistema de recompensas, deveremos incluir também a cultura de organização, sendo aqui aspiração da entidade o apoio e reforço de uma atitude organizacional que se quer empreendedora, inovadora, de gestão participada e com responsabilidade partilhada.

Feita que está a referência aos principais objectivos de um sistema de compensação e incentivo, é chegado o momento de abordar a problema concreto das componentes de um sistema de recompensa.

## COMPONENTES DE UM SISTEMA DE RECOMPENSAS

Andrade (1998: p. 17) define recompensas como “formas de premiação material por resultados obtidos, tais como aumentos de salário, bônus, programas de participação em resultados e lucros, prêmios em dinheiro, etc.”

A este propósito, Camara, Guerra e Rodrigues (2007: p. 303), ao jeito de Herzberg, acentuam que os sistemas de recompensa deverão conter componentes motivacionais (ou intrínsecas ao trabalho) e componentes higiénicas (ou extrínsecas ao trabalho).

As primeiras caracterizam-se por serem geradoras de satisfação profissional, compromisso com a empresa, esforço e brio no desempenho e podem sintetizar-se em: (i) sentido de realização; (ii) reconhecimento pelo que foi realizado; (iii) a qualidade do trabalho em si; (iv) o grau de responsabilidade e (v) crescimento profissional ou progressão de carreira.

As segundas (componentes higiénicas, na linguagem de Herzberg), não tendo a propriedade de gerar motivação nos empregados, devem, se bem geridas, evitar fenómenos de desmotivação ou desinteresse por parte deles. Na visão *herzbergiana* pertencem a esta categoria: (i) o salário; (ii) as condições de trabalho; (iii) as relações interpessoais; (iv) o tipo de supervisão e (v) a segurança.

Este entendimento é partilhado por Kaplan e Atkinson (1998: p. 674) que neste espírito sustentam: “*there are two broad types of rewards that people value - intrinsic and extrinsic*”.

No que toca a descortinar quais têm maior índice de eficácia em termos de motivação dos trabalhadores, tem sido demonstrado (Andrade, 1998) que o reconhecimento pelo desempenho, como factor de realização pessoal e identificação com o projecto da organização, leva vantagem face ao acréscimo salarial, indutor de dependência financeira e sem grande expressão na motivação dos colaboradores, pelo que se induz que os sistemas de recompensas deverão valorizar adequadamente as recompensas intrínsecas, já que será principalmente delas que resultam a motivação e realização pessoal e profissional, o acréscimo de produtividade, a identificação com o projecto e a convergência com os interesses da organização.

No ponto de vista de Camara, Guerra e Rodrigues (2007), o desejável seria que os sistemas de recompensas contivessem elementos dirigidos às características intrínsecas do trabalho (reconhecimento, responsabilidade), bem como elementos dirigidos às qualidades extrínsecas do mesmo (salário, condições de trabalho, etc.).

## RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS

Constatámos na secção anterior que as recompensas de carácter intrínseco se referem ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento profissional e pessoal, enquanto as recompensas extrínsecas, por seu lado, dizem respeito a factores externos ao trabalho em si mesmo, como sejam a remuneração do trabalhador.

Focar-nos-emos, doravante, apenas num tipo de recompensas extrínsecas, por acreditarmos serem aquelas que melhor se enquadram nos domínios da Contabilidade de Gestão, à semelhança do que opinam Kaplan e Atkinson (1998: p. 674): “*because the conventional role of the **management accountant**<sup>2</sup> is to develop the systems that identify the organization’s desired results and tie results to managers and employees compensation*”.

### Compensações baseadas no desempenho financeiro

Antes dos anos oitenta, os indicadores de desempenho em que se baseavam a atribuição de prémios eram, essencialmente, os resultados líquidos, a rentabilidade do capital próprio e a rentabilidade do capital investido. Ultimamente tem sido privilegiado o *Economic Value Added* (EVA).

A selecção dos indicadores de desempenho é um dos aspectos que mais conflituosidade tem levantado, porquanto pode ser baseada sobre os preços de cotação das acções ou sobre as demonstrações financeiras da empresa.

Neste último caso, adivinham-se problemas ao nível do manuseamento discricionário e criativo de alguns indicadores contabilísticos. Bastará para tal pensarmos que, cada vez mais, as remunerações dos gestores integram componentes variáveis (bónus, gratificações, prémios, comissões, participação nos lucros, etc.) indexados ao desempenho económico-financeiro das empresas.

### Compensações baseadas no desempenho individual ou no de grupo

Este é, sem dúvida, um problema emergente. Se, por um lado, compensações baseadas em termos estritamente individuais, apresentam a clara desvantagem de não potenciarem o trabalho e espírito de equipa, por outro fazem com que o colaborador seja impelido a provar que atingiu os objectivos propostos. Sucede do exposto que compensações alicerçadas no desempenho de grupo promovem o espírito de equipa, mas, todavia, exortam muitas das vezes os elementos do grupo a assumirem comportamentos *free-riders*, não se podendo descurar também a circunstância, sempre contraproducente, de muitos colaboradores não entenderem na íntegra como o seu comportamento individual afecta as recompensas do grupo.

---

<sup>2</sup> Destaque de nossa responsabilidade.

## Compensações baseadas em medidas não financeiras de desempenho

Destacamos as seguintes:

### (A) *Stock bonus* (Prémios em acções)

Consistem em gratificações sob a forma de acções, o que cria uma afinidade de interesses entre os gestores e os accionistas.

### (B) *Stock options*

Atribuem ao gestor o direito de aquisição de acções da empresa a um preço de exercício predefinido e num período predeterminado. Na realidade, são opções de compra (*call options*), isto é, conferem ao seu detentor o direito de compra da acção e não existe da sua parte qualquer obrigação de exercer esse direito. O direito de aquisição só será exercido pelo seu detentor se o preço de compra da acção ou quota for inferior ao real valor de mercado da mesma. Assim sendo, esta opção pode representar uma forma de remuneração adicional que incentivará o gestor a desenvolver e a aplicar uma estratégia de valorização da empresa, pois quanto maior for o valor da empresa, maior será o ganho que obtém. Deste modo, os interesses dos gestores ficam alinhados como os interesses dos accionistas através da valorização da empresa. A empresa consegue assim fidelizar os dirigentes, reduzir problemas de representação e criar espírito empresarial.

### (C) *Performance shares*

Premeiam com acções da empresa o atingir de um objectivo específico, usualmente de longo prazo. O objectivo mais comum é atingir um crescimento em ganhos por acção (*earnings per share*) durante um período de 3 a 5 anos.

### (D) *Stock appreciation rights* (SAR)

São pagamentos diferidos em dinheiro, baseados no aumento do preço das acções desde o tempo da recompensa até ao tempo do pagamento.

### (E) *Phantom stocks*

Trata-se de acções que de facto não têm existência física. São acções *fantasma* ou acções virtuais.

O gestor beneficia de direitos baseados na valorização de um determinado número de acções. A valorização dessas acções pode ser baseada no EVA, no valor contabilístico ou em quaisquer outras medidas que se considerem aceitáveis pelas partes. As valorizações anuais das acções fantasma fazem que o gestor se torne credor da empresa. As desvalorizações reduzem o valor do crédito, mas em princípio o gestor não pode chegar ao final do contrato numa situação devedora. É um incentivo ao desempenho do gestor e à sua permanência na empresa por um período longo de tempo.

## (F) Unidades de participação

São muito idênticos aos SAR, apresentando como dissemelhança o facto do pagamento ser feito em função dos resultados operacionais, ao invés do preço de acção. Permitem grande flexibilidade em relacionar os incentivos dos gestores com as medidas de desempenho interno de longo prazo da entidade.

## Benefícios

Os benefícios são medidas que muitas vezes surgem associadas aos salários quando abordamos recompensas extrínsecas, sendo habitual catalogá-los em benefícios sociais e benefícios específicos (*fringe benefits*).

Nos primeiros incluem-se os planos de reforma e o complemento do subsídio de doença.

Os últimos, muito populares, contribuem para um aumento de estatuto por parte do trabalhador e assumem uma variedade espantosa, cujo intuito é, por vezes, contornar cargas fiscais elevadas sobre as remunerações fixas. Sublinhamos aqui, como exemplos mais recorrentes, o carro de serviço, o cartão de crédito da empresa e os juros bonificados.

## CONCLUSÃO

São as pessoas que fazem funcionar as organizações. Quanto melhor e **mais motivadas** estiverem, melhor estarão a funcionar essas organizações. A avaliação do desempenho dos empregados tem como uma das componentes principais a atribuição de um conjunto de recompensas que se quer proporcional ao seu mérito, motivação e contributo para a geração de valor acrescentado à empresa.

As recompensas maiores serão, certamente, as intangíveis ou as intrínsecas, isto é, aquelas que estão internamente ligadas ao trabalho em si, ao grau de satisfação que proporcionam, ao estilo de gestão e autonomia que dão e à progressão na carreira. São elas que, se bem geridas, criam um compromisso fiel entre o empregado e a empresa, consolidando uma relação de longo termo.

Nos últimos vinte anos temos, porém, vindo a assistir a medidas e incentivos cada vez mais baseadas em recompensas extrínsecas, de entre as quais realçamos as *stock options* que contabilizavam já mais de metade das remunerações totais dos presidentes das maiores empresas americanas (Neves, 2001) e cerca de trinta por cento dos directores de divisão (Andrade, 1998). No entanto, tal como notam Kaplan e Atkinson (1998: p. 697): *participation in these plans is usually limited to those employees whose activities have a significant effect on the performance of the firm.*

Os sistemas de controlo de gestão podem ajudar a contrabalançar este efeito, nomeadamente ao identificarem os objectivos esperados da organização, quantificando assim os resultados dos recursos humanos que mais contribuem para a geração de valor acrescentado na empresa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Beatriz Bianchi de (1998) – Os sistemas de incentivo e de compensação de desempenho: um estudo em empresa vencedora do Prémio Nacional de Qualidade. 225 p. Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, como requisito para a obtenção do título em Mestre em Qualidade. Campinas : São Paulo.

CAMARA, Pedro B. da ; GUERRA, Paulo Balreira ; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2007) – **Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa : Publicações Dom Quixote.

HERZBERG, Frederick M. (1968) – “One more time: how do you motivate employees?”. **Harvard Business Review**, n.º 1, Jan.-Fev.; pp. 53-62.

KAPLAN, Robert S. ; ATKINSON, Anthony A. (1998) – **Advanced Management Accounting**. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall.

MASLOW, Abraham H. (1954) – **Motivation and Personality**. New York : Harper & Row.

McGREGOR, Douglas (1973) – **Motivação e Liderança**. São Paulo : Editora Brasiliense.

NEVES, Augusto Lobato (2002) – **Motivação para o Trabalho**. 2.<sup>a</sup> ed.. Lisboa : Editora RH.

NEVES, João Carvalho das (2001) – **Análise Financeira**. Vol. II – Avaliação do desempenho baseada no valor. 2.<sup>a</sup> ed.. Lisboa : Texto Editora.

VROOM, Victor H. (1964) – **Work and Motivation**. New York : John Wiley & Sons.