

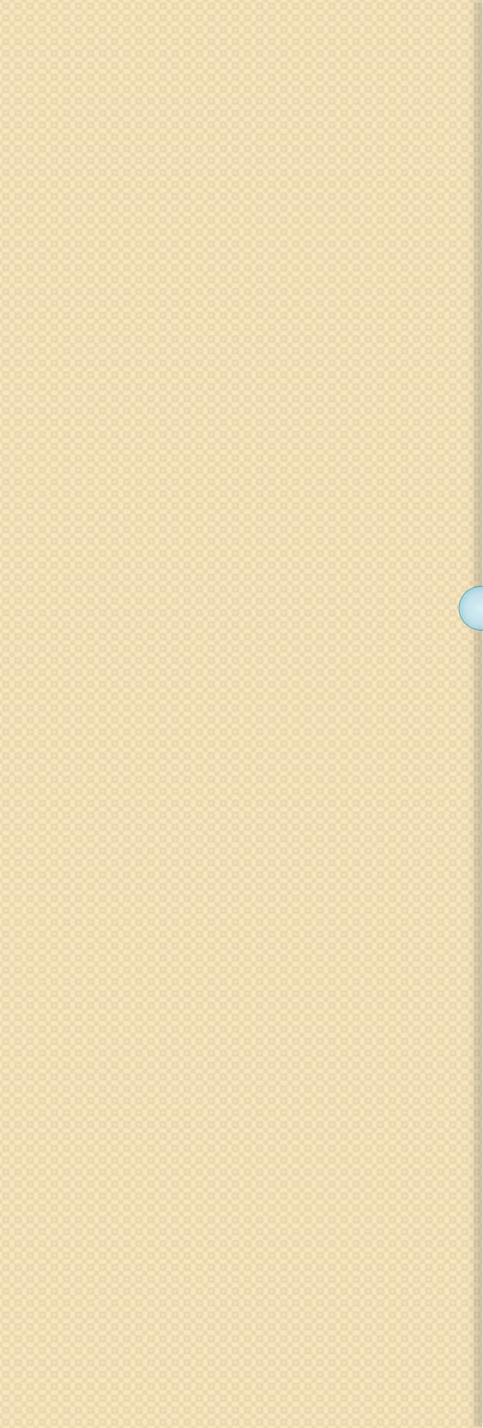


Economia de Empresas e da Estratégia (RAD 5048)

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Arquitetura Organizacional

Pós-graduação em Administração de Organizações

A vertical decorative bar on the left side of the slide, featuring a light beige background with a fine grid pattern. A blue circle is positioned on the bar, with a small white ring above it.

DIREITOS DE PROPRIEDADE E TROCAS NAS ECONOMIAS DE MERCADO

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Direitos de propriedade e marcos regulatórios

- A propriedade envolve duas dimensões:
 - DIREITO DE USO
 - DIREITO DE ALIENAR

Você é dono do seu próprio corpo?

Ganhos da comercialização

- O que motiva as pessoas a trocarem o direito de propriedade?

LUCRO?

Ganhos da comercialização



○ problema fundamental

- O objetivo primário de uma organização econômica pode ser traduzido em produzir o que os clientes desejam ao menor custo possível.

Complicações

- Informações importantes para decisões corretas são mantidas por muitas pessoas;
- Estas informações também são caras de serem transferidas (específicas);
- Mesmo tendo as informações corretas, os tomadores de decisões podem não possuir os incentivos para tomá-las (problemas de incentivos).

O problema fundamental

- *O desafio principal em estruturar uma empresa é maximizar a probabilidade que os tomadores de decisões tenham tanto as informações relevantes para tomar boas decisões quanto os incentivos para fazer uso produtivo destas informações.*

Interdependência nas organizações

- Organizações são *sistemas* interdependentes, portanto as mudanças precisam ser coordenadas;
- O sistema de controle apropriado depende da alocação do poder de decisões e vice-versa;
- Sistemas de avaliação e recompensas precisam ser desenvolvidos para compensar o desempenho nos resultados.

Exemplo



- Uma das maiores empresas aéreas dos E.U.A teve um problema em uma aeronave no aeroporto X;
- O mecânico que conseguiria reparar estava no aeroporto Y e o seu chefe é quem tinha o poder de decisão para liberá-lo;
- Ele o fez, porém, somente na manhã seguinte;
- Motivo: evitar o pagamento de uma diária de hotel...

Cultura organizacional e arquitetura

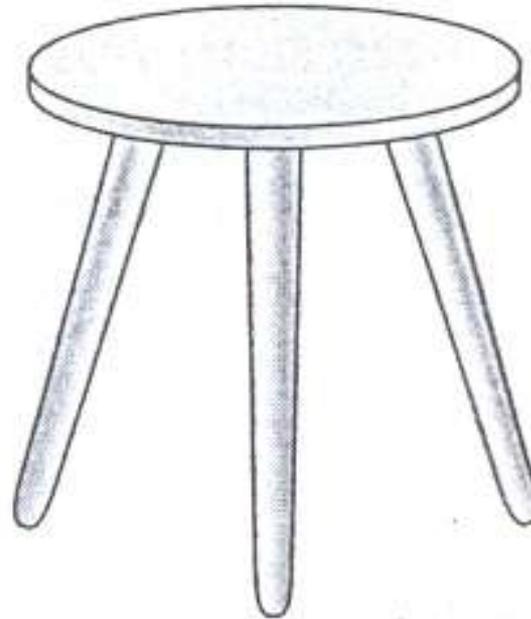
- **Voltando ao exemplo da Merrill Lynch:**

- **Diagnóstico: cultura corporativa podia ser caracterizada como um ambiente onde analistas desonestos enganavam seus os clientes;**

- **Solução baseada na Economia de Empresas: mudanças na estrutura de recompensas .**

- **Economia de empresas possibilita ao administrador afetar a cultura através de ações identificáveis.**

**Poder de
decisões**



**Avaliação de
desempenho**

Recompensas



Empowerment

O nível de *empowerment*

- Quando falamos em centralização das decisões, em geral, as pessoas pensam em..
 - depotismo;
 - decisões arbitrárias;
 - decisões de má qualidade;
 - incompetência
 - etc.

Será?

Kawamoto, CEO da Honda (1991)

“NÓS COLOCÁVAMOS AS PESSOAS DA PESQUISA, VENDAS E PRODUÇÃO TODAS JUNTAS E TODO MUNDO DIZIA, ‘ISSO NÃO’, ‘AQUILO NÃO’. CONVERSÁVAMOS, MAS NÃO HAVIA ACORDO. O PLANEJAMENTO DE PRODUÇÃO ESTAVA COM A AGENDA APERTADA, MAS TINHAMOS OUTRA DISCUSSÃO, OUTRO ESTUDO E MAIS PREPARAÇÃO. FINALMENTE A DECISÃO VINHA MESES DEPOIS.”



**ALGUMAS QUESTÕES
SURGEM COM OS
RESULTADOS DA HONDA
E DE OUTRAS EMPRESAS**

Poder de decisões

- Alterar a delegação do poder de decisão tem realmente um impacto importante na produtividade e no valor da empresa?
- Quais fatores afetam a alocação ótima de poder de decisões na empresa?
- Quando é melhor delegar o poder de decisões para uma equipe de funcionários ao invés de funcionários em separado?

EXEMPLO

**O PODER DE DECISÃO
REFERENTE AO
DESENVOLVIMENTO DO
MIX DE PRODUTOS DEVE
SER CENTRALIZADO?**

Franquias de pizzarias em Ribeirão Preto



Pizza Hut em Ribeirão Preto



Pizza Hut em Ribeirão Preto



- Uma das maiores redes de pizza do mundo;
- Fundada em 1958;
- Comprada pela Pepsi em 1977;
- A Pizza Hut nunca entrou na Itália!

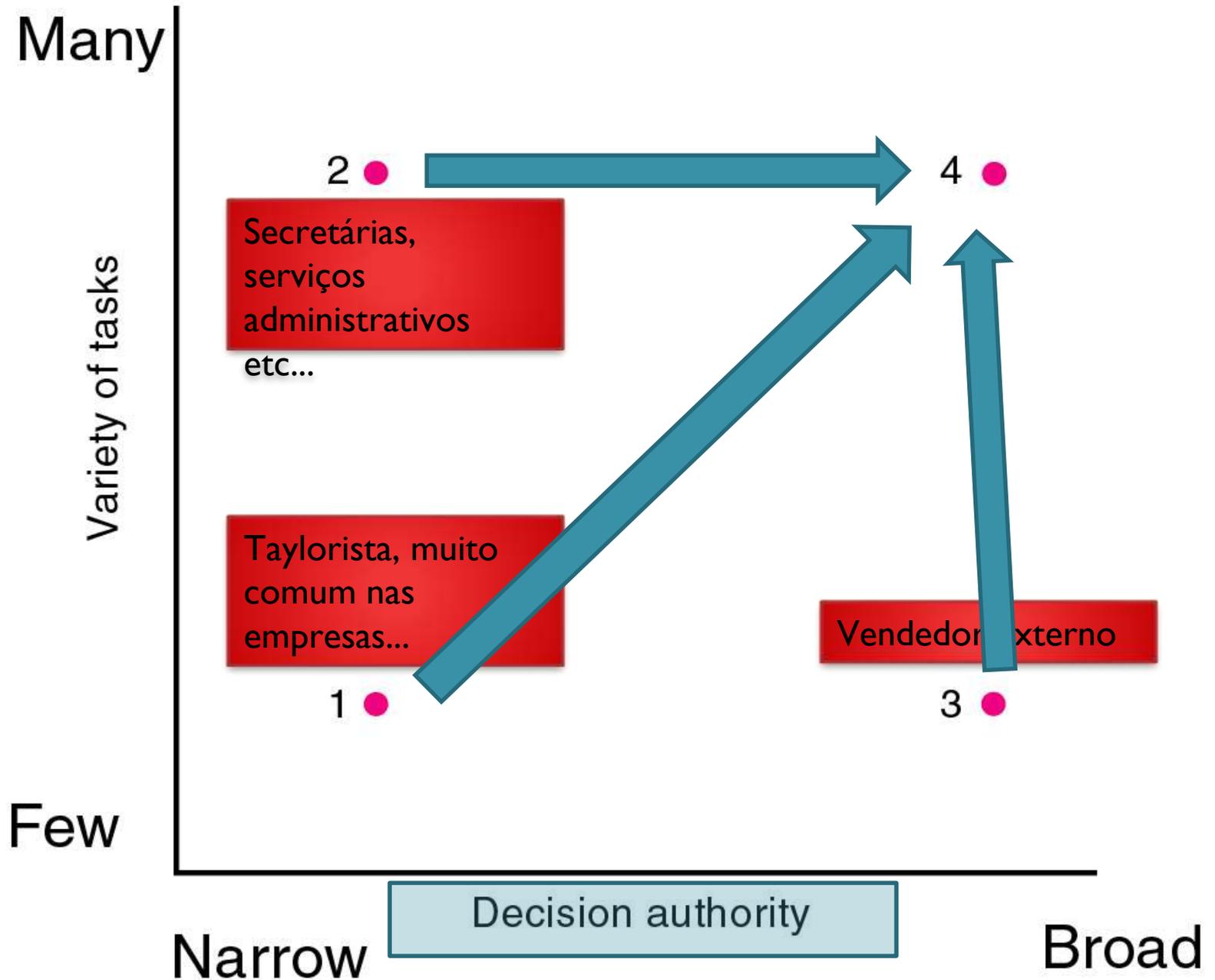
Micheluccio em Ribeirão Preto



Designando tarefas e poder de decisão

- O processo de produção envolve um conjunto de tarefas “empacotadas” em cada um dos cargos de trabalho;
- **Dimensões do cargo**
 - **Variedade das tarefas**
Poucas ou muitas
 - **Autoridade para decisões**
Limitadas ou amplas

Dimensões do desenho de cargo





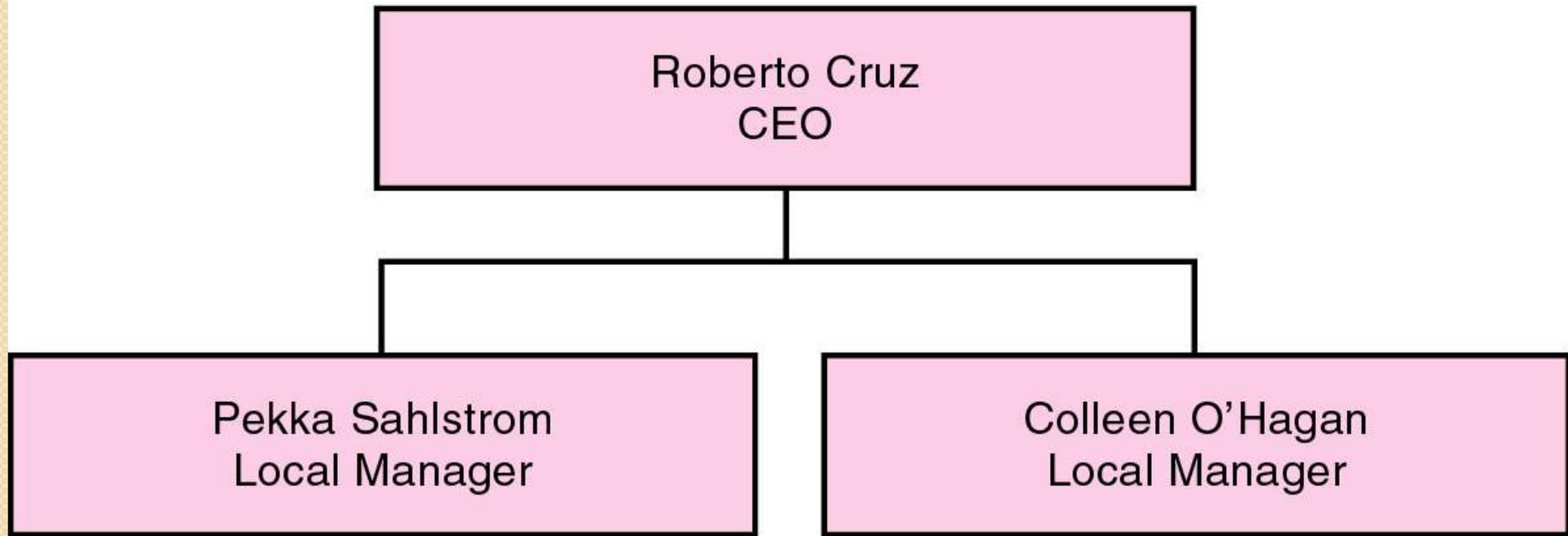
EXEMPLO: CONCESSIONÁRIA AUTOMART

Automart

- **Venda de carros em duas cidades;**
- **Administração:**
 - **CEO**
 - **2 gerentes locais**
- **Item principal de decisão: preços;**
- **A permissão para precificação aumenta a autoridade de decisão e vice-versa;**
- **Centralização/Descentralização: em qual nível hierárquico será colocado o poder de decisões de precificação?**

Estrutura organizacional da Automart

AutoMart Company



Centralização X Descentralização

Benefícios da descentralização

- **Uso efetivo do conhecimento local**
 - **gostos e preferências locais;**
 - **sensibilidade de preços individualizado;**
 - **pode reduzir os custos de transferência e processamento das informações;**
 - **processo decisório mais rápido para mudanças de preços (sem necessidade de pedir permissão).**

Centralização X Descentralização

Benefícios da descentralização

- Preservar o uso do tempo dos administradores:
 - **alta administração foca na estratégia.**
- Treinamento e motivação para gerentes locais.
 - **a descentralização permite treinamento de pessoal para reposição em níveis superiores da administração.**

Centralização X Descentralização

Custos da descentralização

- Problemas de incentivos
 - **aumenta a possibilidade de problemas agente-principal (*agency problems*);**
 - **controle efetivo pode ser dispendioso.**

Centralização X Descentralização

Custos da descentralização

- Custos de coordenação
 - ignorar interações (ex: no AutoMart, se as cidades fossem próximas poderia haver uma interação indesejável)
 - desperdícios (pesquisa de mercado em mercados similares);
 - etc.

Centralização X Descentralização

Custos da descentralização

- Uso menos efetivo de informações centralizadas
 - a alta administração pode ter informações relevantes para a precificação;
 - a alta administração tem uma visão mais ampla, baseada em diversas localidades;
 - economias de escala.



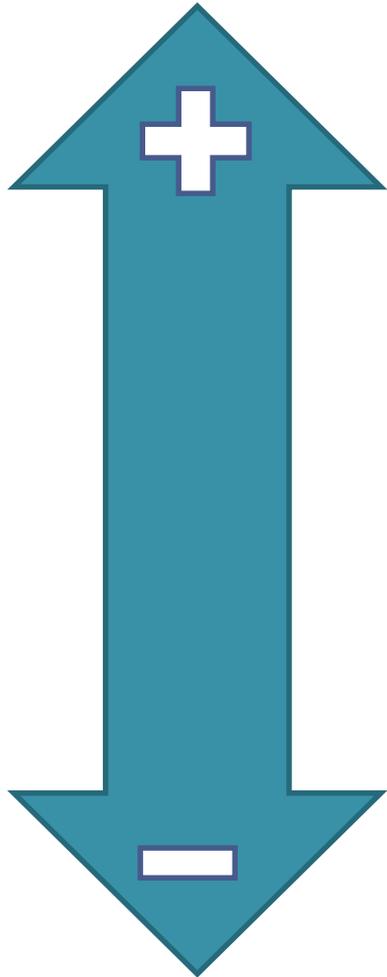
EMPOWERMENT EM DIFERENTES EMPRESAS

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Centralizado

Descentralizado

Estabilidade do
ambiente

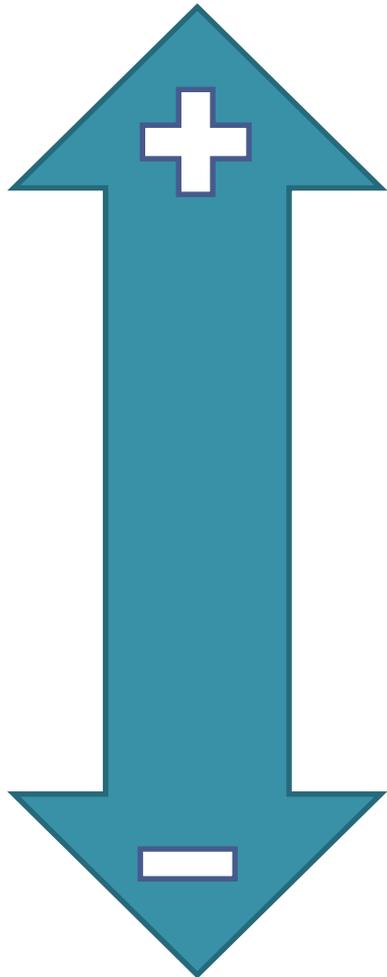


Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Descentralizado

Centralizado

Amplitude
do mercado

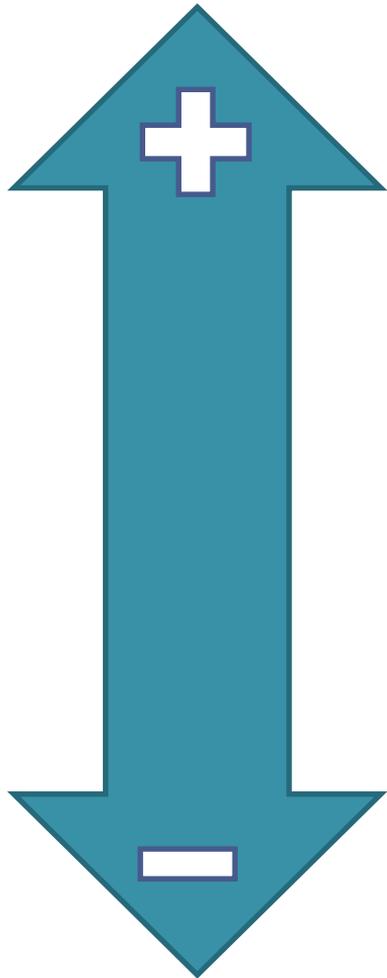


Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Descentralizado

Centralizado

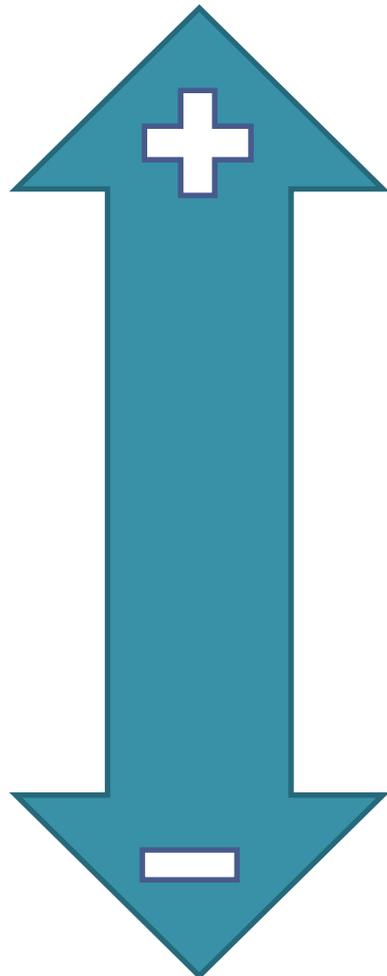
Variedade de
produtos



Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Centralizado

Descentralizado

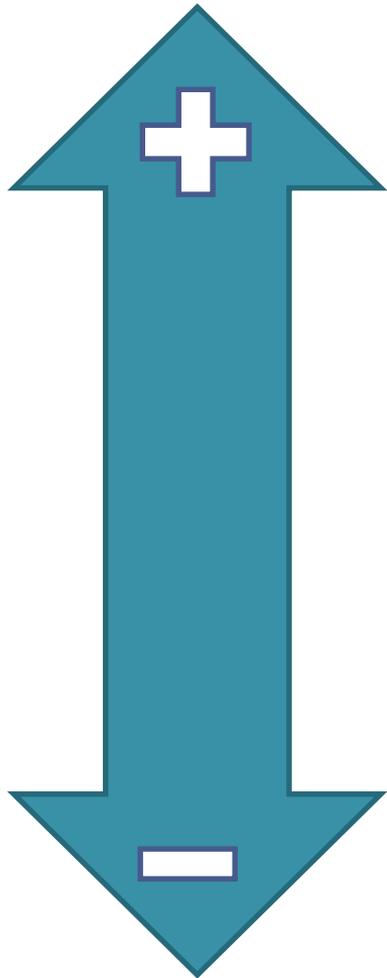


Foco em produtos
de baixo custo

Premium

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Integração vertical

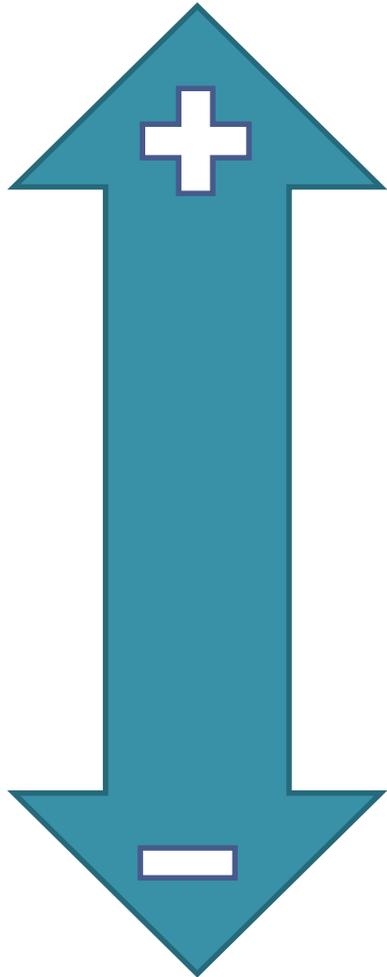


Descentralizado

Centralizado

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Necessidade de
coordenação na empresa

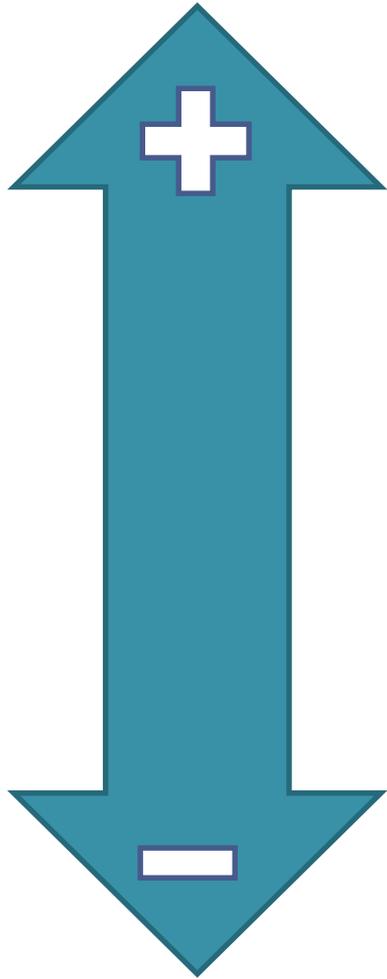


Centralizado

Descentralizado

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Custos de transferência de
informações



Descentralizado

Centralizado



TENDÊNCIA RECENTE: DESCENTRALIZAÇÃO

Tendência de descentralização e tecnologia

- Esta na moda a descentralização, mas muitas vezes é ilógico;
- Ambiente tecnológico:
 - **Inovações tecnológicas e mudanças;**
 - **Custos menores de monitoramento;**
 - **Estes custos, porém, em alguns mercados leva à centralização (vide o Wal-Mart);**
 - **Facilitou a comunicação entre alta administração e chão de fábrica (mídia gerência mais enxuta).**

Empowerment

Centralizado



DELEGAÇÃO LATERAL DE PODER DE
DECISÕES



Descentralizado

Benefícios da tomada de decisão em grupo

- Melhora no uso de conhecimentos específicos dispersos;
- Maior comprometimento e aceitação
 - **redução da assimetria de informações;**
 - **menor receio de quem será afetado pelas decisões porque estas vieram de grupos com interesses semelhantes;**
 - **maior incentivo para implementação bem-sucedida (porque afetará a reputação).**

Custos da tomada de decisão em grupo

- **Problemas relacionados a ações coletivas:**
 - decisões mais lentas;
 - decisões nem sempre eficientes e racionais;
 - sujeita a manipulações e influências políticas
- **Free-rider**



SEPARANDO O PODER DE DECISÕES EM FASES

Administração e controle das decisões

- Até agora assumimos que um funcionário tem ou não tem poder de decisão;
- Existe também a possibilidade de descentralizar alguns aspectos da decisão e manter outros num nível hierárquico maior;
- Esta descentralização traz custos, portanto pode ser inviabilizado para pequenas empresas.

Administração e controle das decisões

- Administração das decisões

- Controle das decisões

- Iniciação

- Ratificação

- Implementação

- Monitoramento



Custos de Influência

- Funcionários têm incentivos em *influenciar* as decisões empresariais;
- A atividade de **influenciar** pode ter como consequência **custos**;
 - tempo longe do trabalho
 - atividades disfuncionais



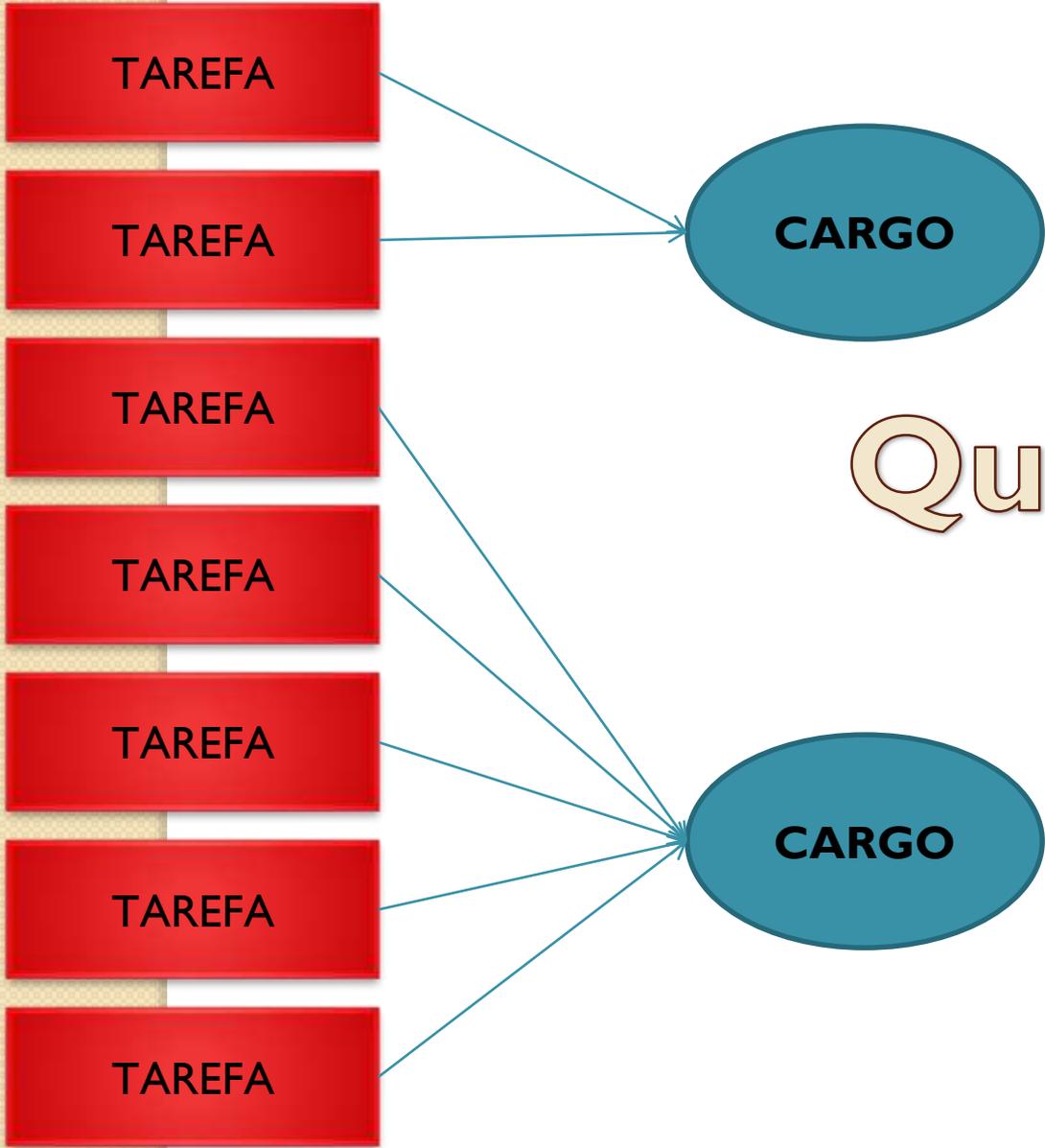
Cargos e tarefas

Objetivos da aula

- Identificar e aplicar os *trade-offs* existentes na construção de cargos e sub-unidades;
- Avaliar estruturas organizacionais alternativas:
 - FUNCIONAL
 - POR PRODUTOS
 - MATRICIAL

Dimensões do desenho de cargo





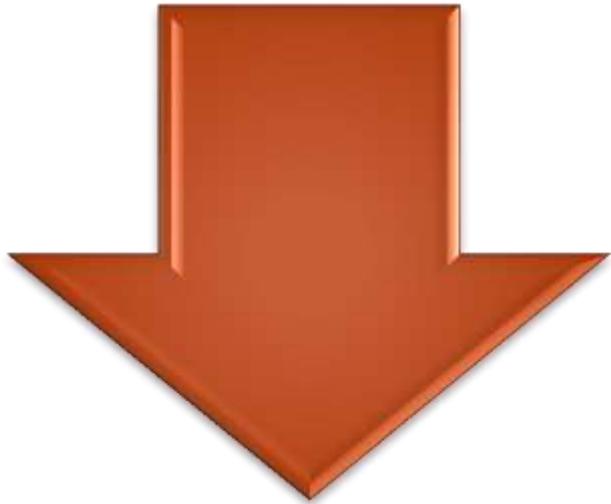
Qual é cargo é melhor?

Pergunta

**QUAL A MELHOR
QUANTIDADE DE
TAREFAS QUE UM CARGO
PODE TER?**

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Quantidade de tarefas: trade-offs



**BENEFÍCIOS,
VANTAGENS**

Tarefas de um cargo

**CUSTOS,
PROBLEMAS**





TAREFAS: ATRIBUIÇÕES AMPLAS *VERSUS* ESPECIALIZAÇÃO

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Excesso de especialização?



FINWARE



**EXEMPLO: DISTRIBUIÇÃO
DE UM SOFTWARE
FINANCEIRO**

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

FinWare

- **Distribuidora de software financeiro;**
- **Clientes: pessoal (pessoa física) e empresas;**
- **Atividades/funções principais:**
 - **Vender softwares**
 - **Assistência pós-venda**
 - # **Instalação;**
 - # **Compatibilidade com outros programas;**
 - # **Dúvidas diversas.**

FinWare

- **Necessidade de pessoal:**
 - **Vender softwares (8 horas-dia)**
 - **Assistência pós-venda (8 horas-dia)**
 - **Total: 2 funcionários**
- **Modelo simplificado:**
 - **somente 4 tarefas**

FinWare

Tarefas

FinWare, Inc.

		Function	
		Sales	Service
Customer type	Individuals	Task 1	Task 2
	Businesses	Task 3	Task 4

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Vantagens da especialização

- Explorar vantagens comparativas
 - **Economias de escala**
 - **Curvas de aprendizagem**
- Treinamento
 - **Mais barato para treinar novos funcionários;**
 - **Treinamento mais rápido;**
 - **Atrair e reter funcionários menos capacitados é mais barato também.**

Desvantagens da especialização

- Abandona-se a complementaridade de tarefas;
- Custos de coordenação;
- Miopia funcional;
- Flexibilidade reduzida;
- Empresas pequenas: problemas na barganha com salários e benefícios (quem substituirá?).

Problemas de incentivos

- Problemas de incentivos: sem respostas óbvias;
 - **Gama ampla de tarefas: como será alocado os esforços entre elas?**
- Exemplo da FinWare:
- Vendas e serviços pós-venda;
- Cargo com ambas as tarefas:
 - Análise de vendas: fácil
 - Análise de pós-venda: difícil e custoso
 - Incentivos: padrão => comissão de vendas (precisa alterar compensação):



Atraindo e retendo funcionários



**COMO O NÍVEL
SALARIAL PODE SER
USADO PARA ATRAIR,
RETER E MOTIVAR
FUNCIONÁRIOS?**

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Objetivos dos contratos de trabalho

- Interesse comum das partes: maximizar a criação de valor da relação contratual;
- **Funcionários: irão participar de uma relação trabalhista se receberem ao menos seu custo de oportunidade;**
- Proprietários: desejam pagar um valor competitivo, para atrair e reter funcionários;
- **Proprietários: não podem pagar valores superiores daqueles considerados competitivos, senão correrão o risco de serem tirados do mercado.**



CAPITAL HUMANO

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Capital Humano

- Capital humano: termo que caracteriza as pessoas como tendo um conjunto de habilidades que podem ser “alugadas” pelos empregadores;
- Como investir em capital humano para si?
 - **educação;**
 - **treinamentos específicos;**
 - **busca de novos desafios;**
 - **migração (experiência fora do país);**
 - **etc.**

Capital Humano Geral

X

Capital Humano Específico

- **Geral**

- **graduação;**
- **MBA**
- **experiência no exterior: diferentes culturas, idiomas etc.**

- **Específico**

- **treinamentos técnicos sobre a empresa;**
- **experiência no exterior: no setor específico de atuação da empresa, em filiais da mesma.**

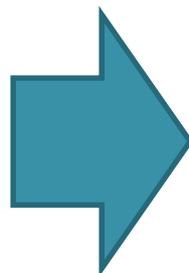
Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Rotatividade

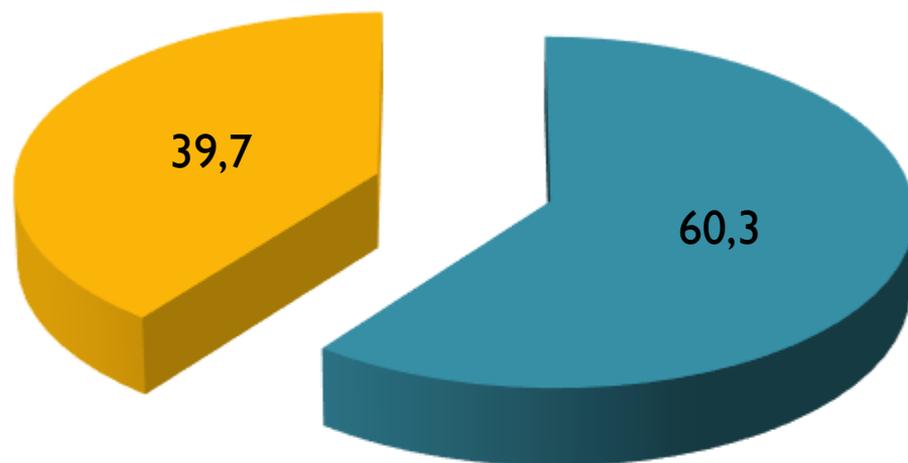
E.U.A

8x

Japão



Funcionários



- < 2 anos
- > 2 anos

Mercado de trabalho interno

- Possível em empresas maiores (ex: IBM)
- Vagas externas: mais restritas a cargos “rasos” na hierarquia da empresa;
- Vagas internas: pode-se formar vários mercados em paralelo;
- Mercado interno: normalmente formado por contratos implícitos;
- Característica das empresas: funcionários com relacionamento de longo prazo.

Mercado de trabalho interno

- Vantagens
 - Capital humano específico da empresa;
 - Motivação dos funcionários e visão de longo prazo;
 - Aprendizagem dos atributos dos empregados
- Desvantagens
 - Competição menor em cargos de direção;
 - Menor renovação de idéias;
 - Maiores dificuldades para mudanças drásticas.



ESTRATÉGIA SALARIAL: TEORIA DO SALÁRIO DE EFICIÊNCIA

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Teoria do salário de eficiência

- Informações assimétricas: as empresas dispõem de informações imperfeitas a respeito da produtividade de seus funcionários (problema agente-principal);
- Informações sobre desempenho: limitadas, não induzindo à demissão, apesar de condutas negligentes;

Teoria do salário de eficiência

- **Modelo de “enrolação”**

Princípio segundo o qual os empregados têm incentivos para ser negligentes, caso a empresa lhes pague um salário igual àquele que equilibra o mercado, pois aqueles que forem demitidos podem ser contratados por outras empresas recebendo o mesmo salário.

Teoria do salário de eficiência

- **Salário de eficiência**

Salário que uma empresa paga a um funcionário como incentivo para que ele não ‘enrole’.



COMO FUGIR DO SALÁRIO DE EFICIÊNCIA?

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Expectativas de pagamento ao longo da carreira inteira

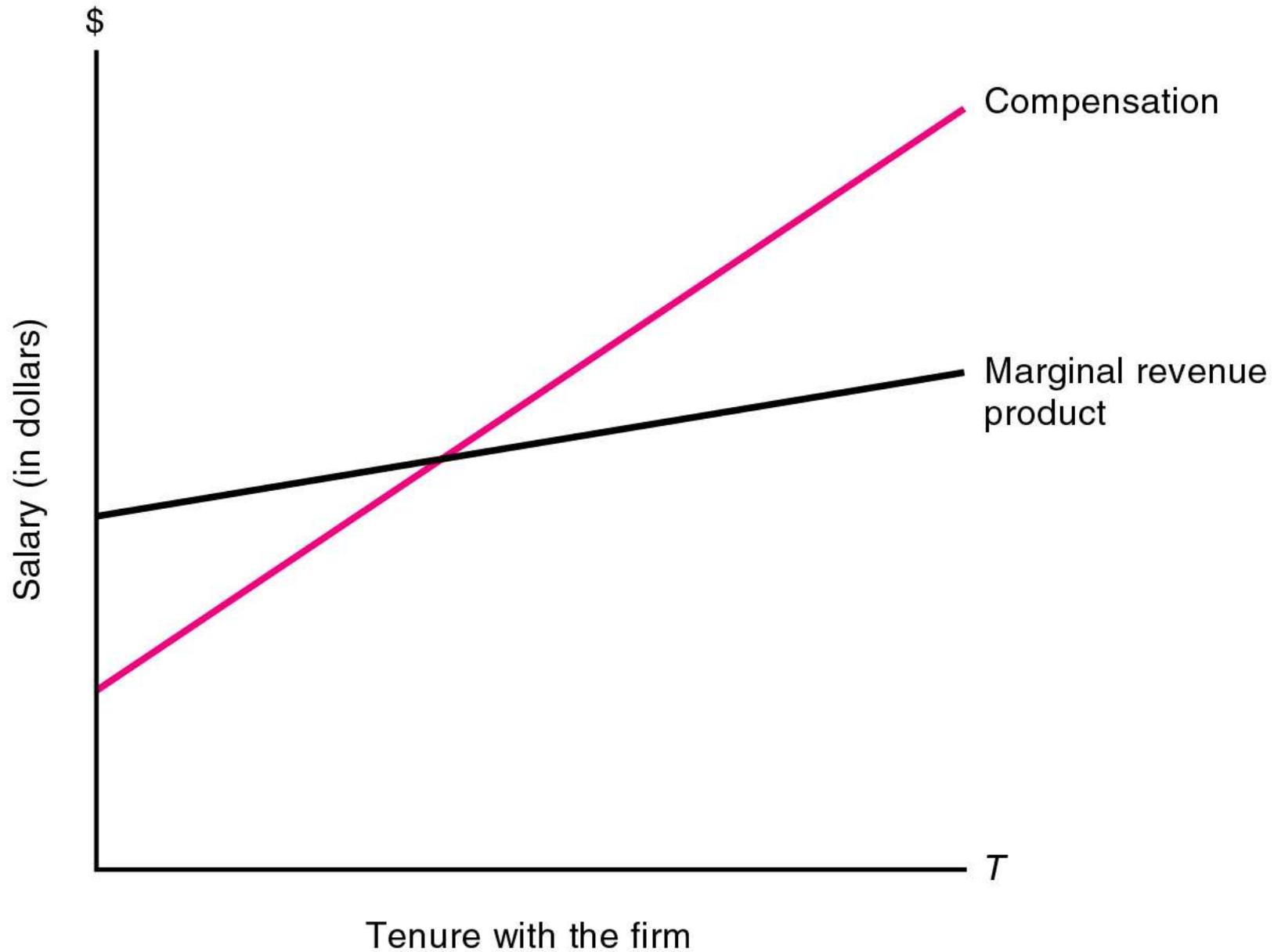
- Empresas com mercado de trabalho interno podem alcançar alta produtividade sem pagar salários de eficiência;
 - Podem, inclusive, pagar salários menores que a média de mercado em cargos de entrada;
 - Por que?
- => Expectativa de somatório de recebimentos no longo prazo de maneira a recompensar salários eventuais menores.**



ESTRATÉGIA SALARIAL: SOBREVALORIZANDO FUNCIONÁRIOS SÊNIORES

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Carreira & Sêniores



Carreira & Sêniores

- **Funcionários jovens**

têm incentivos para trabalhar muito, visando evitar ser mandado embora e perder os salários “premiums” no futuro;

- **Funcionários antigos**

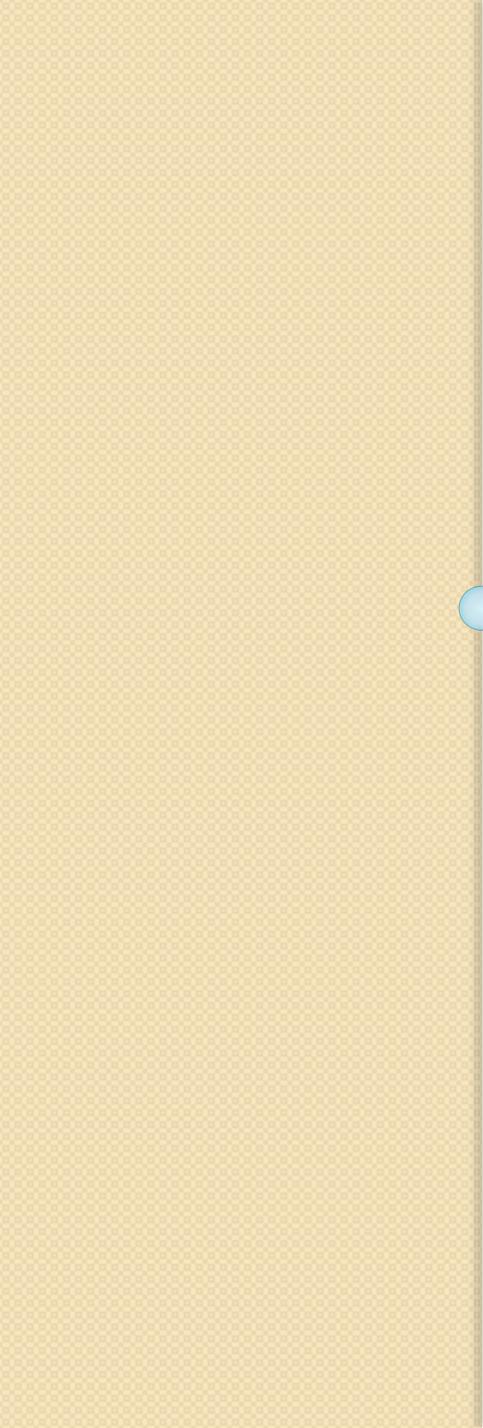
por sua vez, não gostariam de serem demitidos porque não receberiam as recompensas de terem trabalhado por menos no passado e não receberão o mesmo em outras empresas.

Carreira & Sêniores

- **Erro comum neste tipo de estratégia**
- ❖ Forte incentivo no curto prazo para a empresa demitir funcionários antigos em épocas de crise;

Conseqüência:

- ❖ Funcionários novos não irão mais acreditar que o trabalho pesado irá levá-los à salários *premium* no futuro.



COMPETIÇÕES POR PROMOÇÕES

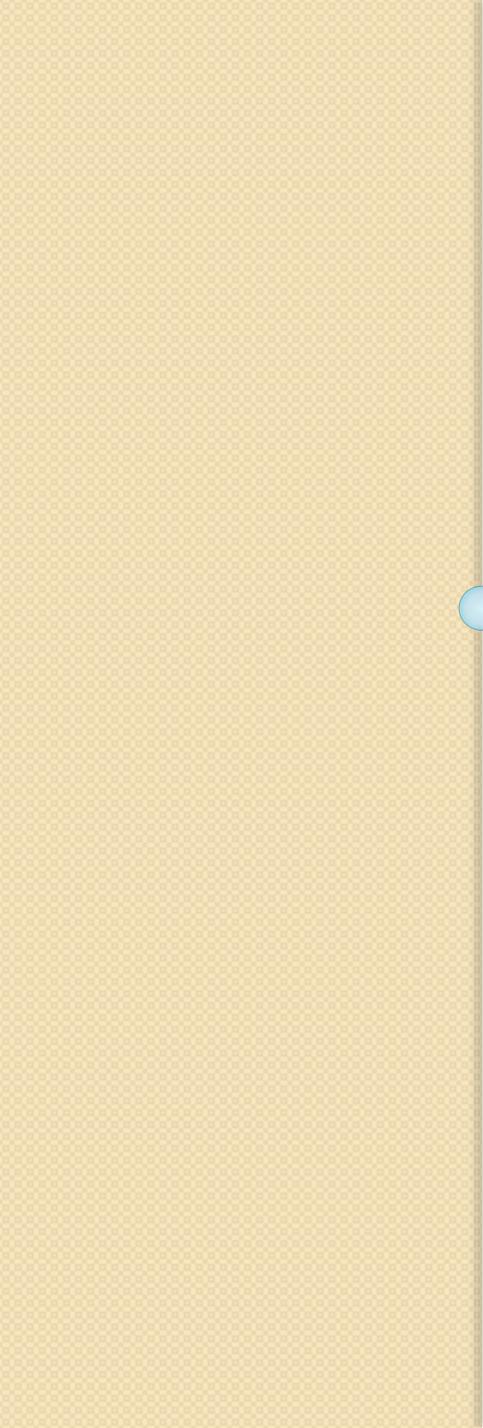
Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Competições por promoções

- Funcionários competem por promoções nos níveis hierárquicos;
- Vantagens:
 - **pode ser vinculado com desempenho;**
 - **performance relativa (ao invés de absoluta).**

Competições por promoções

- Funcionários competem por promoções nos níveis hierárquicos;
- Sistema de promoções possui desvantagens:
 - **mina a cooperação;**
 - **mais descontínuo que recompensas monetárias;**
 - **pode ocorrer o Princípio de Peter:**
Em um sistema hierárquico, todo o funcionário tende a ser promovido até ao seu nível de incompetência.
 - **funcionários podem não valorizar promoções (professores tendem a não gostar de cargos administrativos);**
 - **Custos de influência podem aparecer.**



MIX SALÁRIO & BENEFÍCIOS E A ATRATIVIDADE DOS CARGOS

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Objetivos dos sistemas econômicos

- **Eficiência de Pareto**

*Uma distribuição de recursos com **Eficiência de Pareto** ocorre se **não existem** alocações alternativas que mantenham todas as pessoas ao menos tão bem quanto estavam antes, mas permite **uma única** estar numa situação melhor.*

O mix salário e benefícios

- Benefícios típicos
 - plano de saúde;
 - creche;
 - vale-refeição;
 - plano odontológico;
 - seguro de vida;
 - programas recreativos (ex.: clube);
 - colônia de férias;
 - benefícios relacionados à área de atuação da empresa.



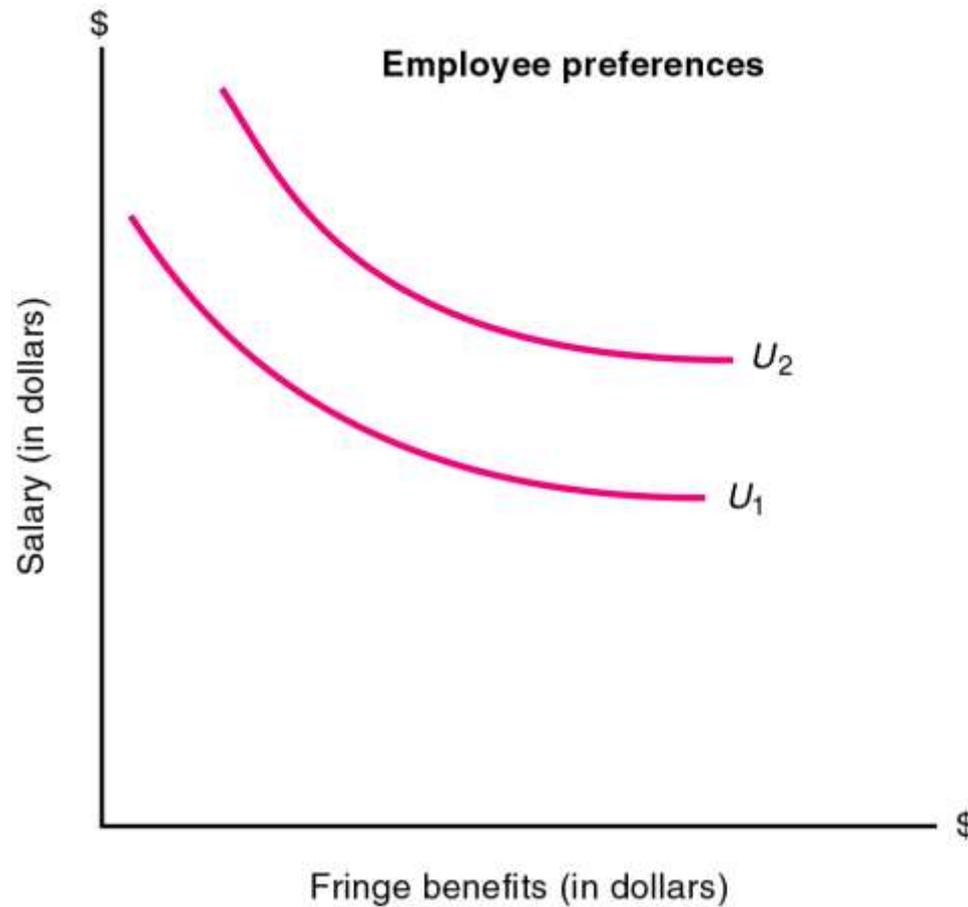
E AS PREFERÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS?

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Preferências dos funcionários

- Salários e compensações por benefícios não são substitutos perfeitos para os empregados:
 - **papel dos impostos;**
 - **grupos podem adquirir benefícios por preços menores (economia de escala).**
- Funcionários podem desejar trocar salários por benefícios (ou vice-versa) para alcançar uma combinação ótima.

Preferências dos funcionários

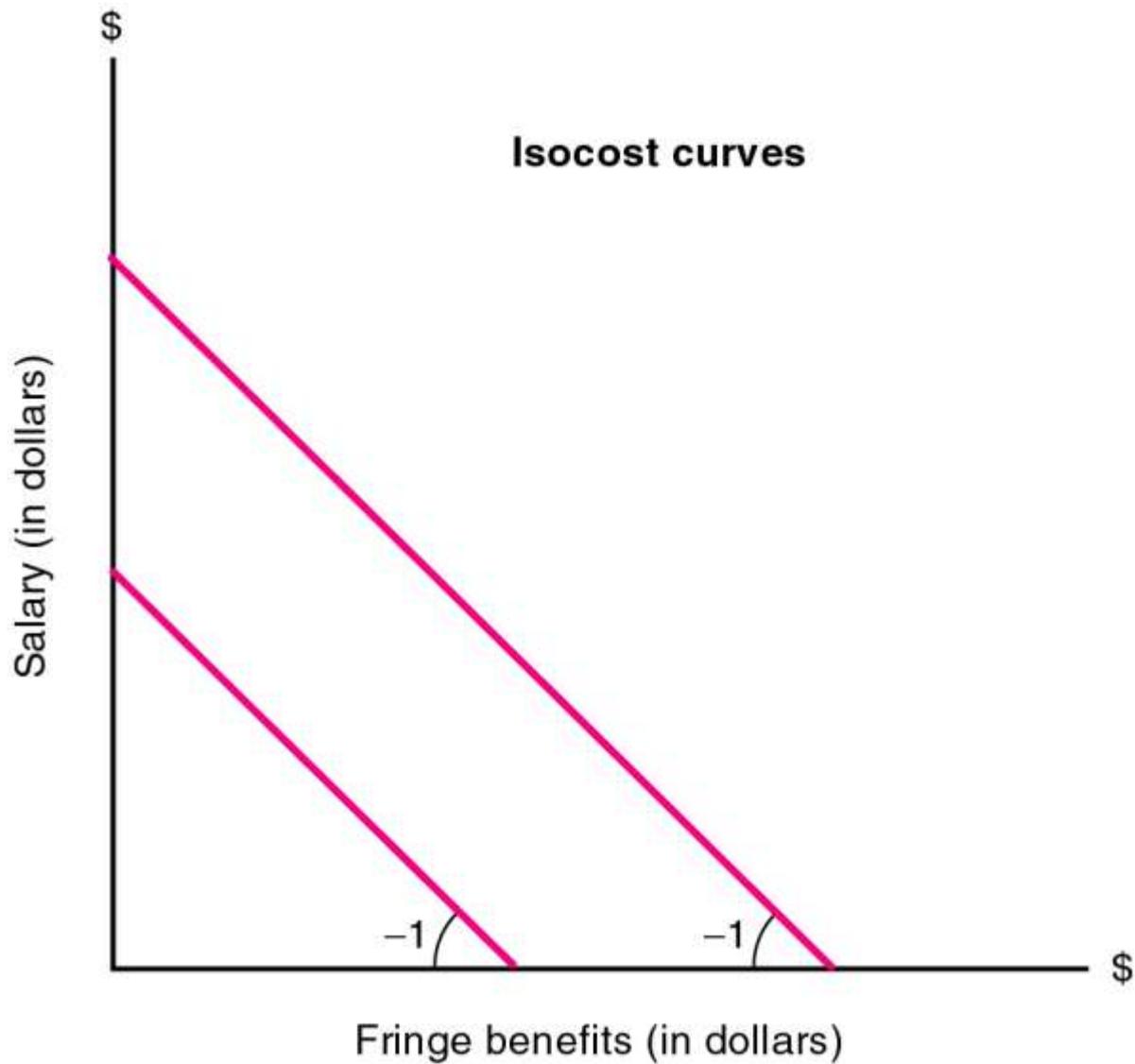




E AS PREFERÊNCIAS DA EMPRESA?

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Preferências das empresas





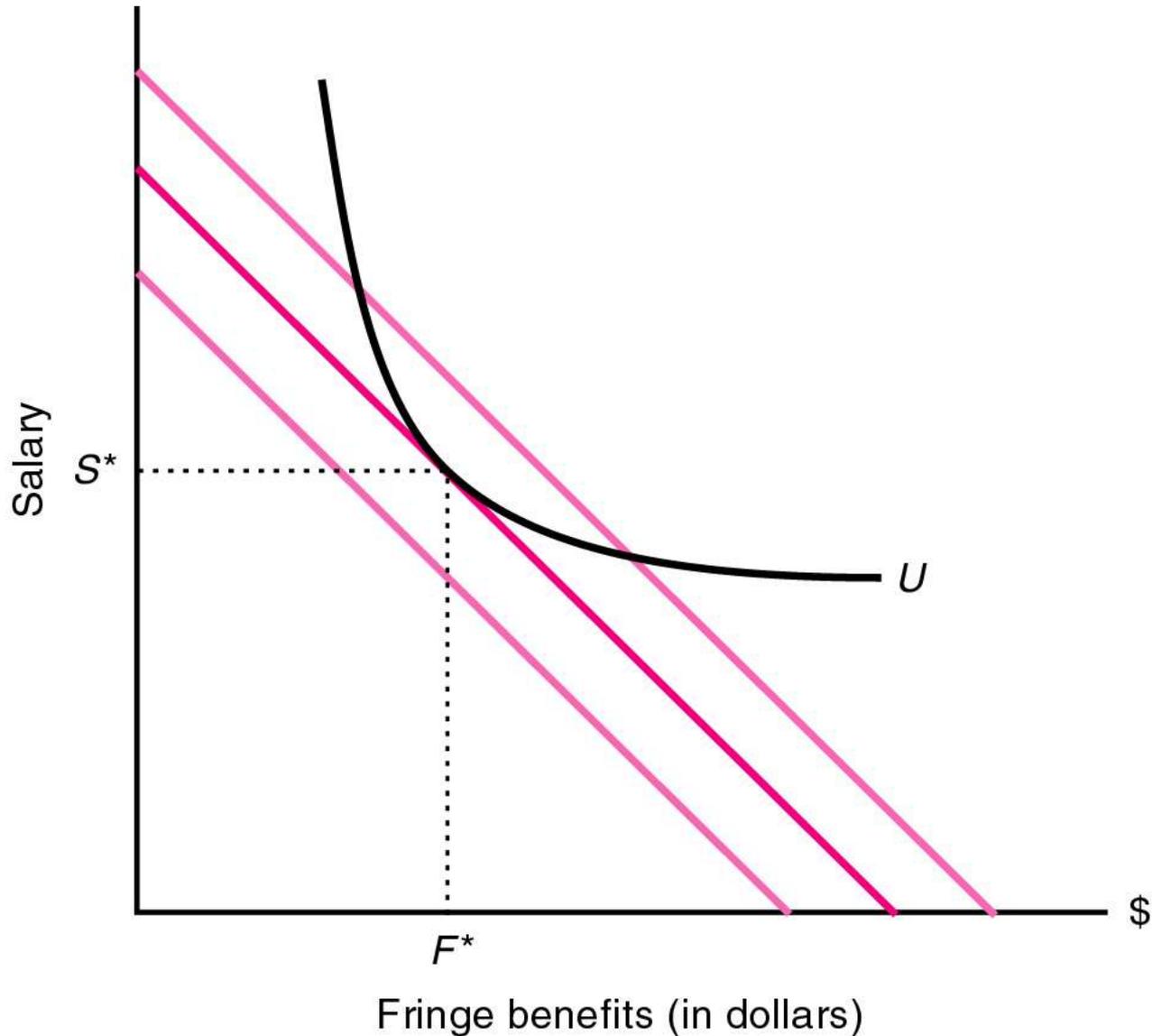
O MIX ÓTIMO ENTRE SALÁRIO E BENEFÍCIOS

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

O mix ótimo entre salário e benefícios

- **Objetivo: maximizar o valor da empresa através da sincronia da curva de utilidade de reserva do funcionário ao menor custo possível;**
- **Como?**
 - **através da tangente entre a curva de indiferença e a linha de isocusto.**

O mix ótimo entre salário e benefícios





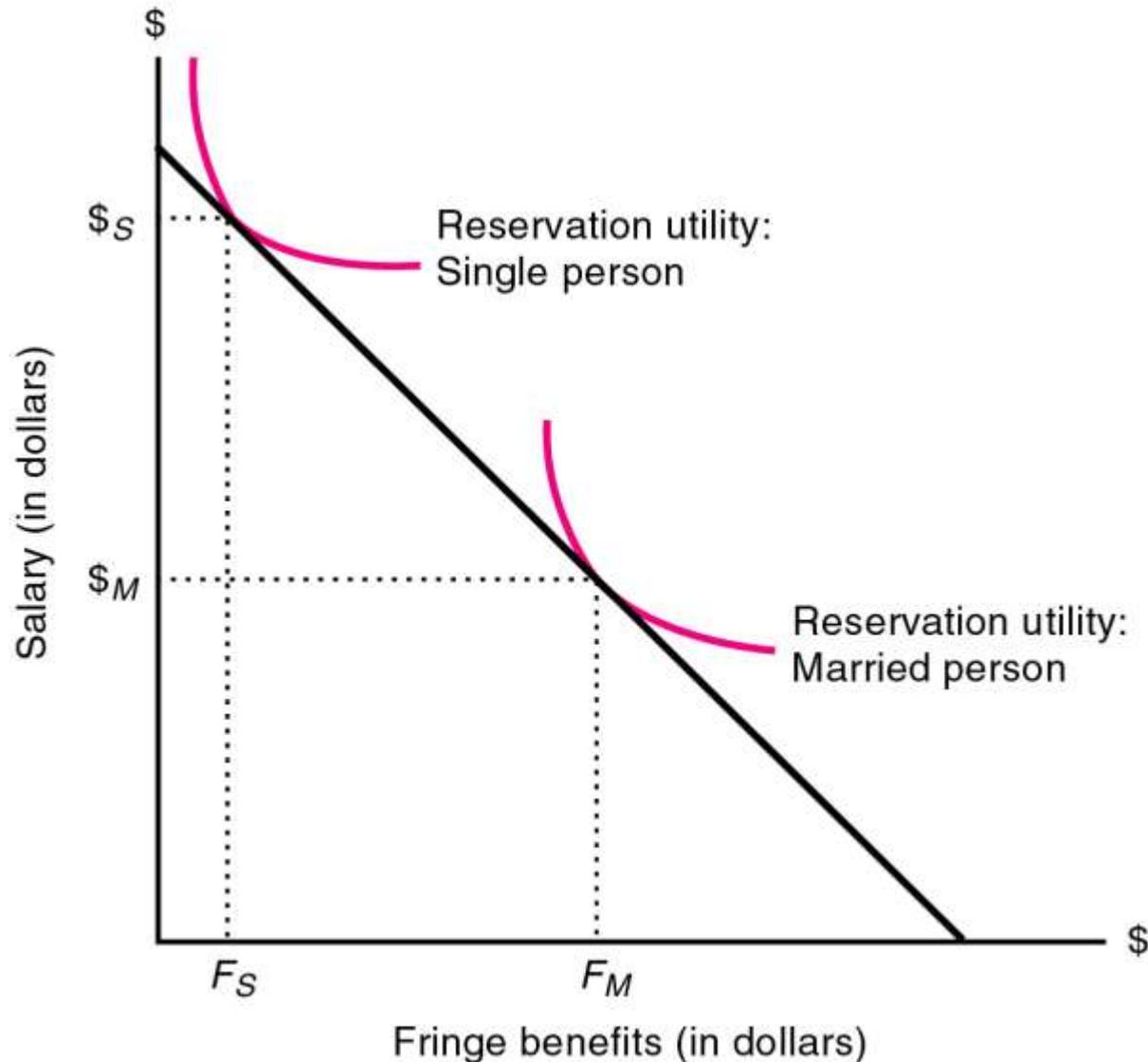
USANDO O MIX PARA ATRAIR TIPOS ESPECÍFICOS DE FUNCIONÁRIOS

Prof. Dr. Jorge Henrique
Caldeira

Exemplos de tipos específicos de funcionários

- Solteiros, sem filhos
 - **mais dispostos a horários flexíveis;**
 - **mais dispostos a viagens;**
 - **menos problemas de interação social fora do horário de expediente;**
- Casados e casados com filhos
 - **valorizam mais estabilidade;**
 - **valorizam mais plano de saúde e outros; benefícios que atinjam os filhos.**

Usando o mix para atrair tipos específicos de funcionários

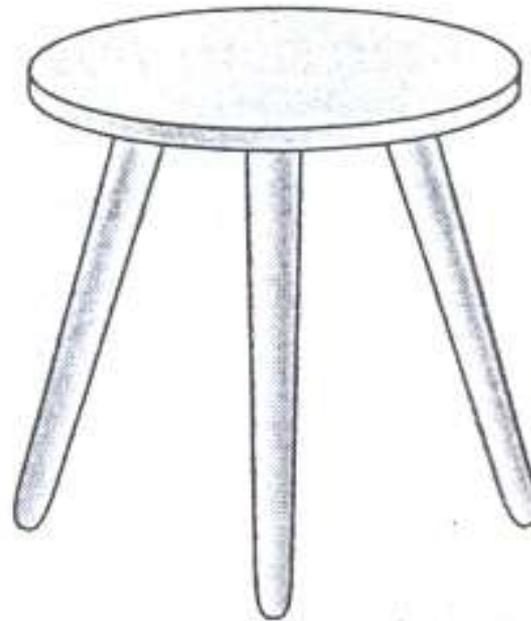




Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Avaliação de desempenho individual

**Poder de
decisões**



**Avaliação de
desempenho**

Recompensas



MEDIDAS OBJETIVAS X MEDIDAS SUBJETIVAS



MODELO AGENTE- PRINCIPAL BÁSICO...

Modelo Agente-Principal Básico

$$Q = \alpha e + \mu$$

e = nível de esforço

μ = fora de controle

α = produtividade marginal

Gerência: não-observável

Empregado: sabe

Gerência: sabe

Empregado: sabe

Gerência: não sabe

Empregado: não sabe

Suposições implícitas no modelo

- O principal sabe a função de produção do agente ($Q = \alpha e + \mu$), mas não sabe os valores atuais para e e para μ ;
- A produção pode ser observada à custo zero;
- Há somente uma medida quantitativa para a medição da performance: produção;
- O empregado produz somente um único tipo de produto;
- Não há produção em equipe;
- Mercado de trabalho sem regulamentação.

Modelo Agente-Principal Básico

$$Q = \alpha e + \mu$$

e = nível de esforço

μ = fora de controle

α = produtividade marginal

Solução:
medida de
performance
objetiva

Funcionários:
incentivos para
diminuir ritmo e
culpar μ

Para evitar desvios no trabalho a empresa baseia a compensação na produtividade...

$$W = W_0 + \beta Q$$

- β = proporção da produção (medida de sensibilidade)
- W_0 = parte fixa do salário

Problema: todo risco de externalidades suportado agora pelo funcionário.



AJUSTANDO OS PARÂMETROS DE PERFORMANCE

Parâmetros de performance: estimando a produtividade marginal de um funcionário

- Função de produção do funcionário “X”

$$\text{Unidades produzidas} = 5e_c + \mu_c$$

- Onde

- e_c = número de horas trabalhadas de **esforço normal**
- μ_c = fator randômico

- Funcionário “X” trabalhou 8 horas, então...

$$\begin{aligned}\text{Unidades produzidas} &= 5e_c + \mu_c \\ &= 5 \times 8 + 0 = 40 \text{ unidades}\end{aligned}$$

Obs: suponha fator randômico sendo **zero**.

Parâmetros de performance: estimando a produtividade marginal de um funcionário

- Funcionário “X” trabalhou 8 horas, mas com ritmo forte (equivalente a 12 h)...

$$\begin{aligned} \text{Unidades produzidas} &= 5e_c + \mu_c \\ &= 5 \times \underline{12} + 0 = 60 \text{ unidades} \end{aligned}$$

- Agora, se ele trabalhar fazendo “corpo mole” com diversas pequenas paradas ao longo do dia (esforço equivalente a 5 h)...

$$\begin{aligned} \text{Unidades produzidas} &= 5e_c + \mu_c \\ &= 5 \times \underline{5} + 0 = 25 \text{ unidades} \end{aligned}$$

**O PROBLEMA É QUE É
IMPROVÁVEL QUE O
FATOR RANDÔMICO SEJA
ZERO E DIFÍCIL
CONHECER A FUNÇÃO
DE PRODUÇÃO.**

Qual a solução?

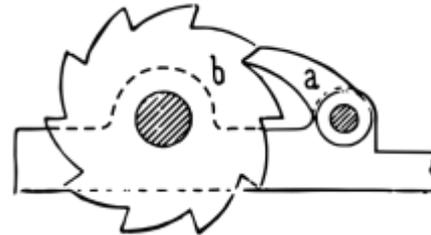
- Estudo dos tempos e movimentos
- Análise de dados históricos de produtividade

Estudos dos tempos e movimentos



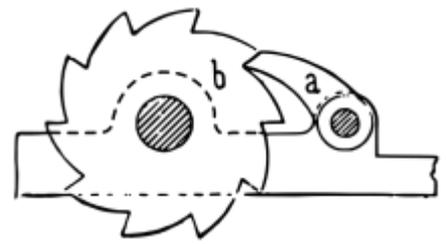
Performance passada e Efeito Ratchet

- Análise de dados históricos de produtividade;
- Efeito Ratchet:



- **Incentivo perverso: basear o padrão de desempenho do próximo ano no desempenho deste ano;**
- **Objetivos de desempenho para o próximo ano: sempre na mesma direção...PARA CIMA!**

Efeito Ratchet: exemplos



- Bônus de vendedores (se o vendedor espera um ano fora do comum, eles podem adiar pedidos para não estabelecer padrões muito altos posteriormente);
- Numa linha de produção, o objetivo de produtividade do trabalho é estabelecido a cada ano.
 - **Cada departamento estabelece um alvo, em parte baseado no ano anterior, mais um aumento.**
 - **Isto cria incentivos para os gerentes adiem fazer grandes aprimoramentos num único ano, e sim “espalhando” ao longo dos anos.**



CUSTOS DE MENSURAÇÃO

Aspectos dos custos de mensuração

- *Quando é custoso observar os resultados do empregado, a avaliação da performance se torna muito mais complicada.*

Exemplos de dificuldades

- Um garçom que serviu o café com cafeína ao invés de sem cafeína;
- Um professor (produção, ensino, extensão?);
- Um vendedor pode ter um ótimo atendimento ao cliente, mas não conseguir identificar as reais necessidades do mesmo;
- Um encanador de uma construtora que conectou errado os encanamentos e resultará em futuros vazamentos;
- Etc.

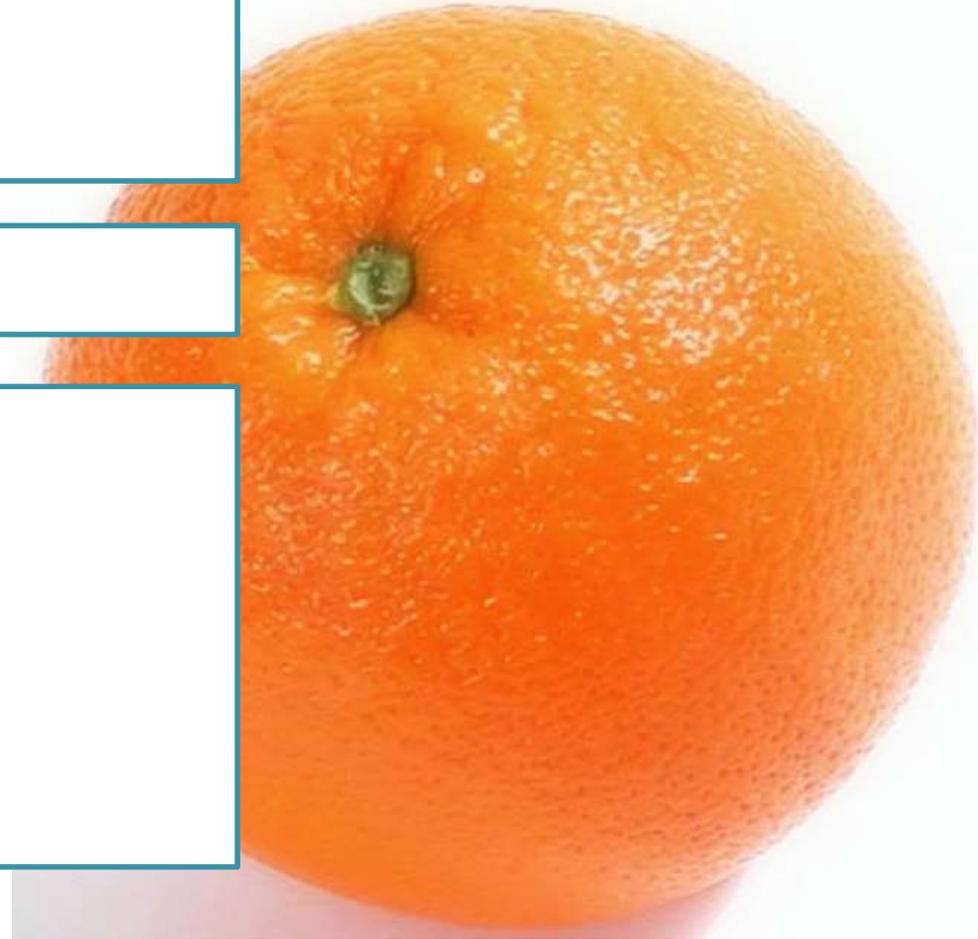
Medindo o que realmente importa

Será que custa pouco medir o peso de laranjas de seus fornecedores?

O peso, certamente, sim!

O que realmente importa, não...

- Acidez
- Doçura
- Quantidade de suco
- Etc.



Poder de
decisões



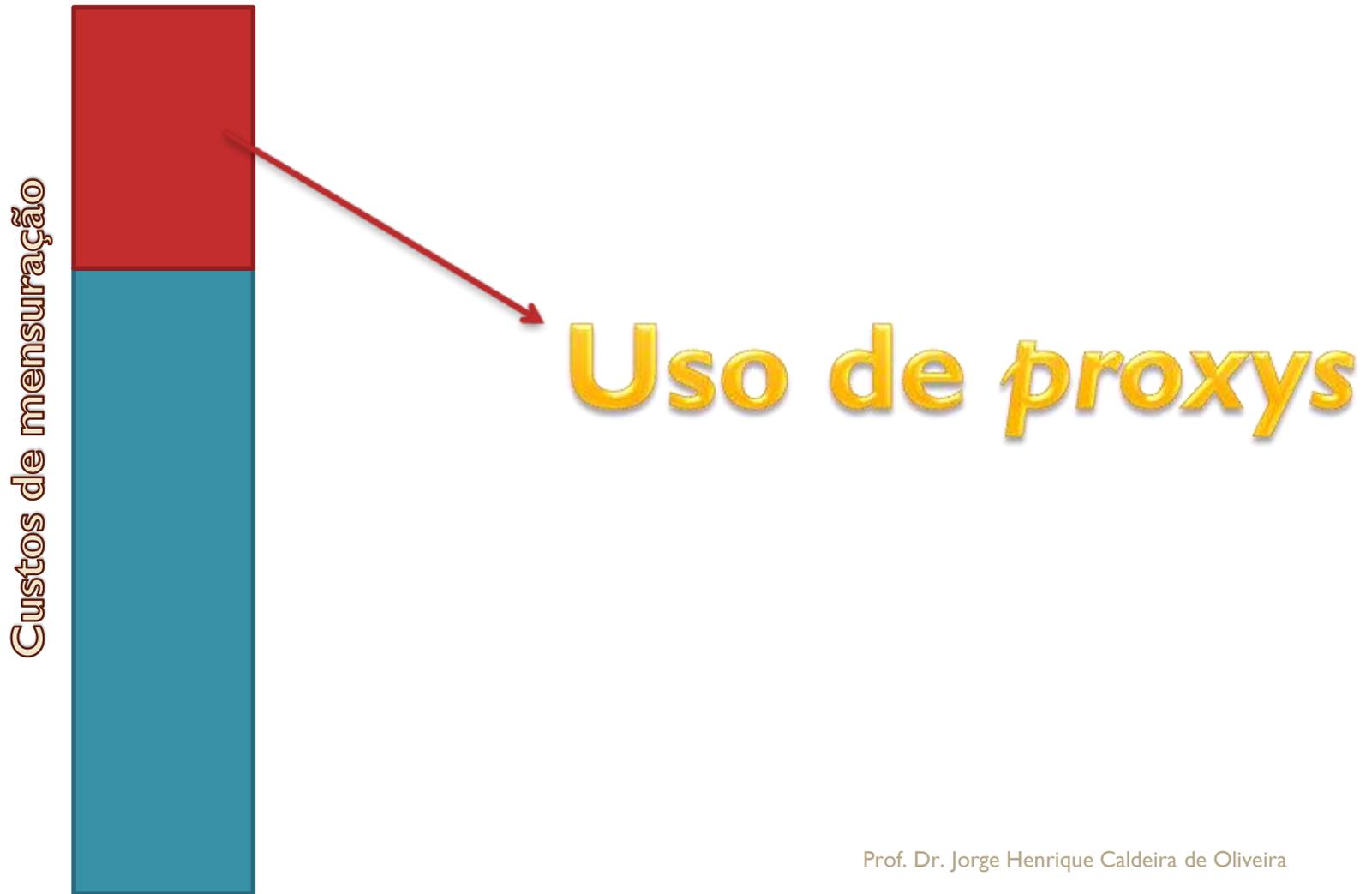
+ Esforço na
precisão

Avaliação de
desempenho

Recompensas

$$W = W_0 + \uparrow \beta Q$$

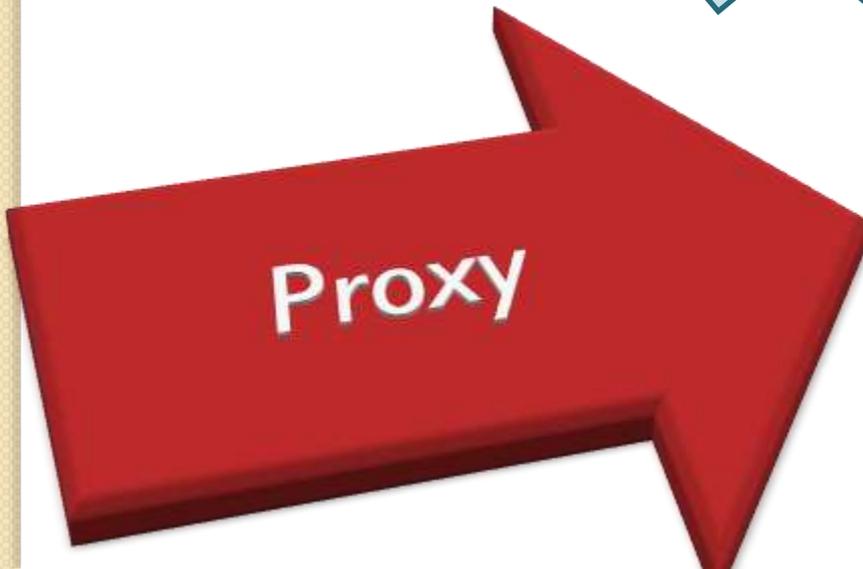
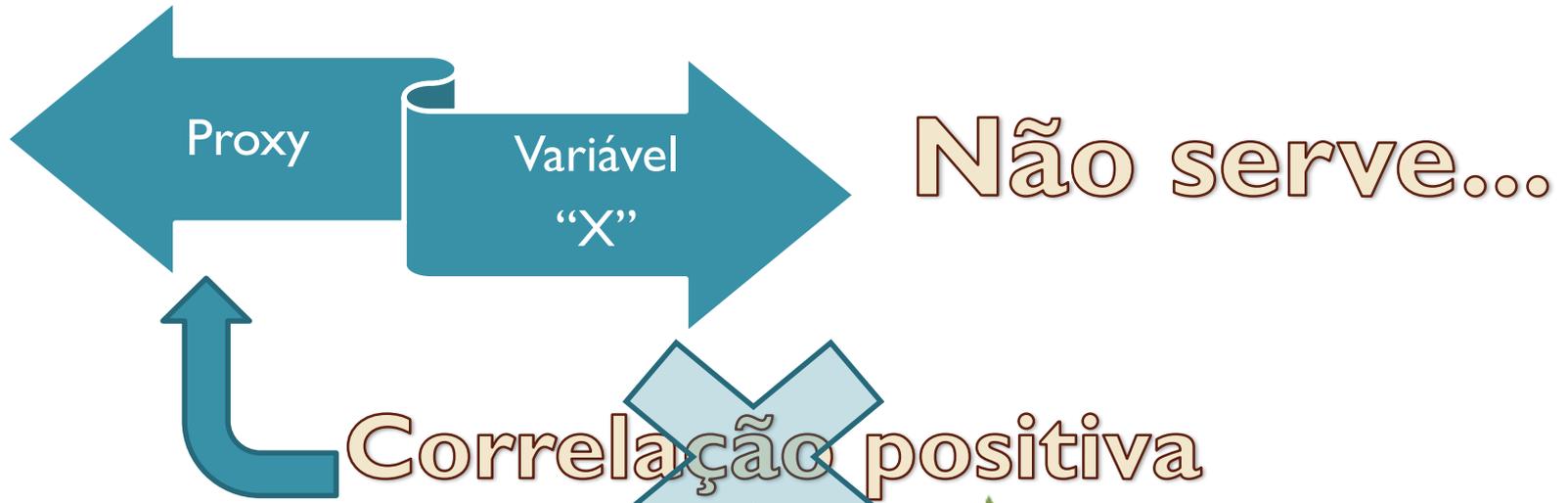
E se os custos de mensuração forem muito altos?



Custos de mensuração e uso de proxys: exemplos

- Professores: avaliação através de testes padronizados feitos com **alunos**;
- Gerentes: lucros da divisão em que atua;
- Cursos: empregabilidade dos alunos após fazerem determinado curso;
- etc.

Eficácia das *proxys* para avaliação



Oportunismo na mensuração

◦ objetiva

- **GAMING;**
- **HORIZONTE DE TEMPO**

Jogando com a performance

- *Problema Agente-Principal: se a medida de produtividade não é perfeitamente correlacionada com **valor** para a empresa, funcionários se esforçando para aumentar seus relatórios de resultados podem **diminuir o valor** da empresa (vide Merrill Lynch).*

Jogando com a performance: exemplo

- Uma mineradora tinha um padrão estabelecido de produtividade: caso a quantidade de minérios caísse além de um percentual da tonelada retirada, a mina era fechada;
- **Resultado: os administradores descobriram uma parte da mina com altíssima percentagem;**
- Ao invés de extrair de uma vez, usaram como “garantia” para manter seus empregos;
- **Toda vez que ocorresse a % mínima, usavam esta “garantia”.**
- Resultado: a mina funcionou muitos anos além do que deveria.

Digitadoras na Lincoln Electric



Digitadoras na Lincoln Electric

- Lincoln Electric resolveu pagar as secretárias por produtividade: quanto mais digitassem mais recebiam;
- Resultado: produtividade da digitação alcançou níveis estratosféricos!
- Motivo: secretárias ficavam digitando sem parar, mesmo sem precisar e sem sentido...

Horizonte de tempo

- Medidas objetivas focam no curto prazo;
- Funcionários que não esperam ficar muito tempo na empresa buscarão melhorar suas avaliações baseando no horizonte de tempo restante que possuem na empresa;
 - **Exemplo: uma vendedora que recebe comissões sobre vendas com 64 anos que espera se aposentar com 65 anos:**
 - ***POUCOS INCENTIVOS PARA DESENVOLVER RELACIONAMENTOS DE LONGO-PRAZO COM CLIENTES.***



MEDIDAS RELATIVAS DE PERFORMANCE

Medidas relativas de performance

$$Q = \alpha e_A + \mu_A$$

e = nível de esforço

μ = fora de controle

α = produtividade marginal

Provável
Correlação +

$$Q = \alpha e_B + \mu_B$$

Medidas relativas de performance

- Dentro da empresa
 - Ressalva: cargos não são sempre idênticos;
 - Os grupos têm incentivos para punir “destruidores de indicadores” (vide: Hawthorne);
 - Incentivos para contratar funcionários menos competentes
- Entre empresas
 - Dados difíceis de serem obtidos;
 - Condições de trabalho e choques randômicos podem ser bem diferentes entre empresas, afetando a produtividade.



MEDIDAS SUBJETIVAS DE PERFORMANCE

Medidas subjetivas de performance

- Mesmo quando se usa medidas objetivas, pode-se reservar uma proporção para medidas subjetivas;
- Razões para usar esta metodologia:
 - **MUITO CARO SE MEDIR TODOS OS ASPECTOS OBJETIVAMENTE;**
 - **MEDIÇÃO DE “DISTURBIOS COMPORTAMENTAIS NO TRABALHO” – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**



SUBJETIVIDADE NA AVALIAÇÃO E CARGOS COM TAREFAS MÚLTIPLAS



THE
DEVIL
WEARS
PRADA

Subjetividade e performance em tarefas múltiplas

- Pode-se avaliar uma ampla gama de características:
 - **considerar o esforço do funcionário em ser cooperativo;**
 - **capacidade de “vestir a camisa” e fazer parte da equipe;**
 - **preencher relatórios de maneira correta;**
 - **paciência para ensinar novos funcionários;**
 - **possuir flexibilidade para diferentes situações;**
 - **humildade para admitir erros e aprender...**



MÉTODOS SUBJETIVOS DE AVALIAÇÃO

Métodos subjetivos de avaliação

- **Sistema de escala padronizada de pontuação**
 - Usado, por exemplo, em:
 - **ALCANÇAR ORÇAMENTOS;**
 - **ORGANIZAR-SE EFETIVAMENTE ATRAVÉS DE COMUNICAÇÃO ESCRITA E ORAL;**
 - **ATUALIZAR AS HABILIDADES RELACIONADAS AO CARGO;**
 - **IDENTIFICAR E RESOLVER PROBLEMAS;**
 - **AVALIAR OBJETIVAMENTE OS SUBORDINADOS;**
 - **ASSEGURAR OPORTUNIDADES IGUAIS PARA TODOS OS SUBORDINADOS;**
 - **ENFATIZAR O TRABALHO EM EQUIPE ENTRE SUBORDINADOS...**

Exemplo de escala padronizada de pontuação (Escala de Likert)

- O encarregado “fulano da silva” é sempre respeitoso com os seus subordinados, buscando um ambiente de trabalho harmonioso e saudável?
 - () Concordo plenamente
 - () Concordo parcialmente
 - () Não tenho opinião
 - () Discordo parcialmente
 - () Discordo plenamente

Métodos subjetivos de avaliação

- **Sistemas baseados em objetivos**
 - OS OBJETIVOS EM SI SÃO SUBJETIVOS: **“MELHORAR SIGNIFICATIVAMENTE A MOTIVAÇÃO DOS SUBORDINADOS NOS PRÓXIMOS TRÊS MESES”**
 - TENDE A SER MAIS EXPLÍCITO QUE AS ESCALAS;
 - POSSUI ALTO GRAU DE SUBJETIVIDADE NO MOMENTO DE ESTABELEECER OS OBJETIVOS;
 - É MENOS OBJETIVO QUE AS MEDIDAS PADRONIZADAS DE PRODUTIVIDADE BASEADAS EM QUANTIDADES PRODUZIDAS.

Problemas da subjetividade

- **Frequência menor que avaliação objetiva (anual devido aos custos);**
- **Supervisores se esquivando...**
 - Evitar conflitos com subordinados;
 - Buscar alguma norma ao invés de identificar o que realmente deveria ser considerado bom ou ruim;
 - Classificar empregados de acordo com simpatias ou antipatias pessoais;
 - Classificar os empregados numa avaliação uniforme (evidências estatísticas mostram isso!)
 - Receio de classificar veteranos com notas baixas (fazem isso com os novos para esconder uma avaliação uniforme)...

Problemas da subjetividade

- Conseqüência de avaliações uniformes

***Por quê eu vou me matar
de trabalhar aqui? Acabo
tendo a mesma avaliação
de todo mundo!***

Distribuição forçada e subjetividade

- Objetivo: visa superar a tendência de classificar todos acima da média;
- Quem está avaliando precisa necessariamente colocar “X” % em cada categoria de performance;
- Pode funcionar para avaliação de grandes grupos;
- Para grupos pequenos há enorme chance de injustiças...

Subjetividade e Custos de Influência

- *Atividades improdutivas que empregados se engajam para influenciar resultados.*

Custos de Influência: o puxa-saco

(matéria do Fantástico)





COMBINANDO MEDIDAS DE PERFORMANCE: OBJETIVAS E SUBJETIVAS

Combinando medidas de performance

- Poucas medições de performance de funcionários são puramente objetivas ou subjetivas;
- Ambos os tipos podem ser imprecisas
 - Aumentando a imprecisão de uma, coloca-se um grande peso na outra;
 - Imprecisões aumentam o risco do empregado.
- Ambas podem induzir a comportamentos disfuncionais.