



Economia de Empresas

(RAD 1610)

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

*Atraindo e retendo
empregados qualificados*

Onde estamos?

- Introdução;
- O comportamento segundo economistas;
- Mercados, organizações e o papel do conhecimento;
- Demanda;
- Estrutura de mercado;
- Precificação com poder de mercado;
- Economia da estratégia: Teoria dos Jogos;
- Conflito de incentivos e contratos
- Arquitetura organizacional;
- Poder de decisões: o nível de *empowerment*;
- Poder de decisões: “empacotando” tarefas nos cargos;
- Atraindo e retendo empregados qualificados;
- Incentivos por compensações;
- Avaliação individual de desempenho;
- Avaliação de desempenho divisional;
- Integração vertical e terceirização;
- Liderança: motivando mudanças nas organizações;
- Ambiente econômico da empresa;
- Ética e arquitetura organizacional;
- Arquitetura organizacional e o processo de inovação competitiva.

Bibliografia da aula

Obrigatória

- BRICKLEY J. A. SMITH C. W. e ZIMMERMAN J. L., cap. 14

Objetivos da aula

- Explicar o mecanismo fundamental do mercado de trabalho, incluindo a determinação de salários;
- Compreender os diferenciais de compensação;
- Discutir o conceito de capital humano;
- Explicar o papel e a estrutura do mercado de trabalho interno, incluindo o conceito de capital humano específico e salário de eficiência.



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

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.**

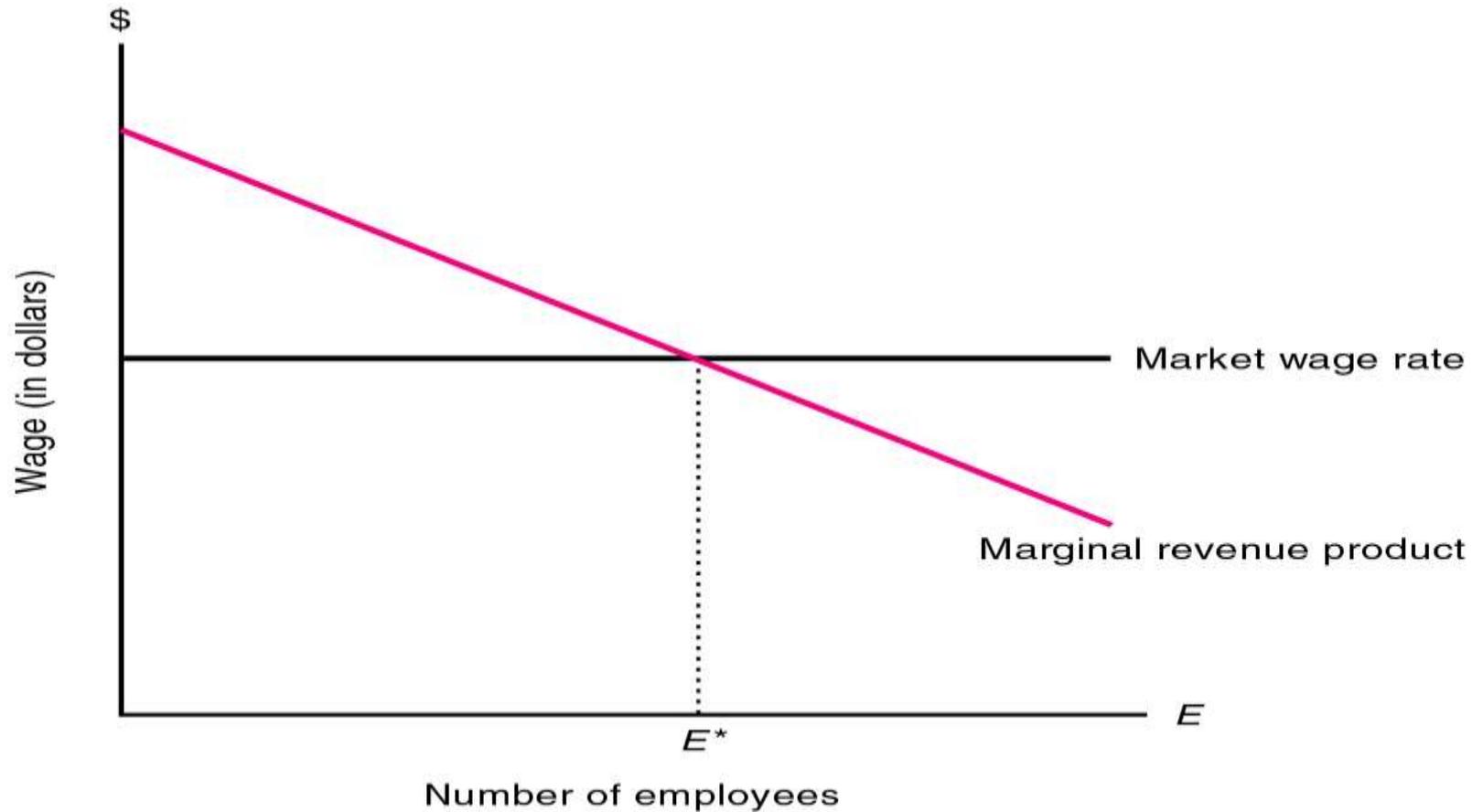


 **O NÍVEL DE PAGAMENTO:
MODELO COMPETITIVO
SIMPLIFICADO**

Quantidade de funcionários e salários

- Condições simplificadas para o modelo:
 - **mercado de trabalho competitivo;**
 - **não há custos na observação do nível salarial do mercado;**
 - **os trabalhadores são idênticos nas habilidades e treinamento;**
 - **todos os cargos são idênticos;**
 - **não existem contratos de longo prazo;**
 - **toda remuneração é feita na forma monetária.**

Quantidade de funcionários e salários





CAPITAL HUMANO

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.**



ADICIONANDO VARIÁVEIS AO MODELO SIMPLIFICADO

Nível de pagamentos: diferenciais de compensação

- **Ao se defrontar com possibilidades de empregos diferentes com um mesmo nível salarial, um indivíduo irá escolher aquele com as características mais desejáveis;**
- **Para atrair empregados para cargos menos desejáveis, as empresas precisam aumentar o nível salarial.**

Níveis salariais: informações custosas

- As pessoas não são substitutas perfeitas uma das outras, portanto observar o nível salarial pode ser enganoso;
- Dados de difícil obtenção junto às empresas;
- Indicadores indiretos:
 - Vagas abertas e procura (qualificada) pelas vagas;
 - Funcionários que estão saindo (e por quanto estão saindo).
- Trade-offs entre custos de turn-over e compensações;

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

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

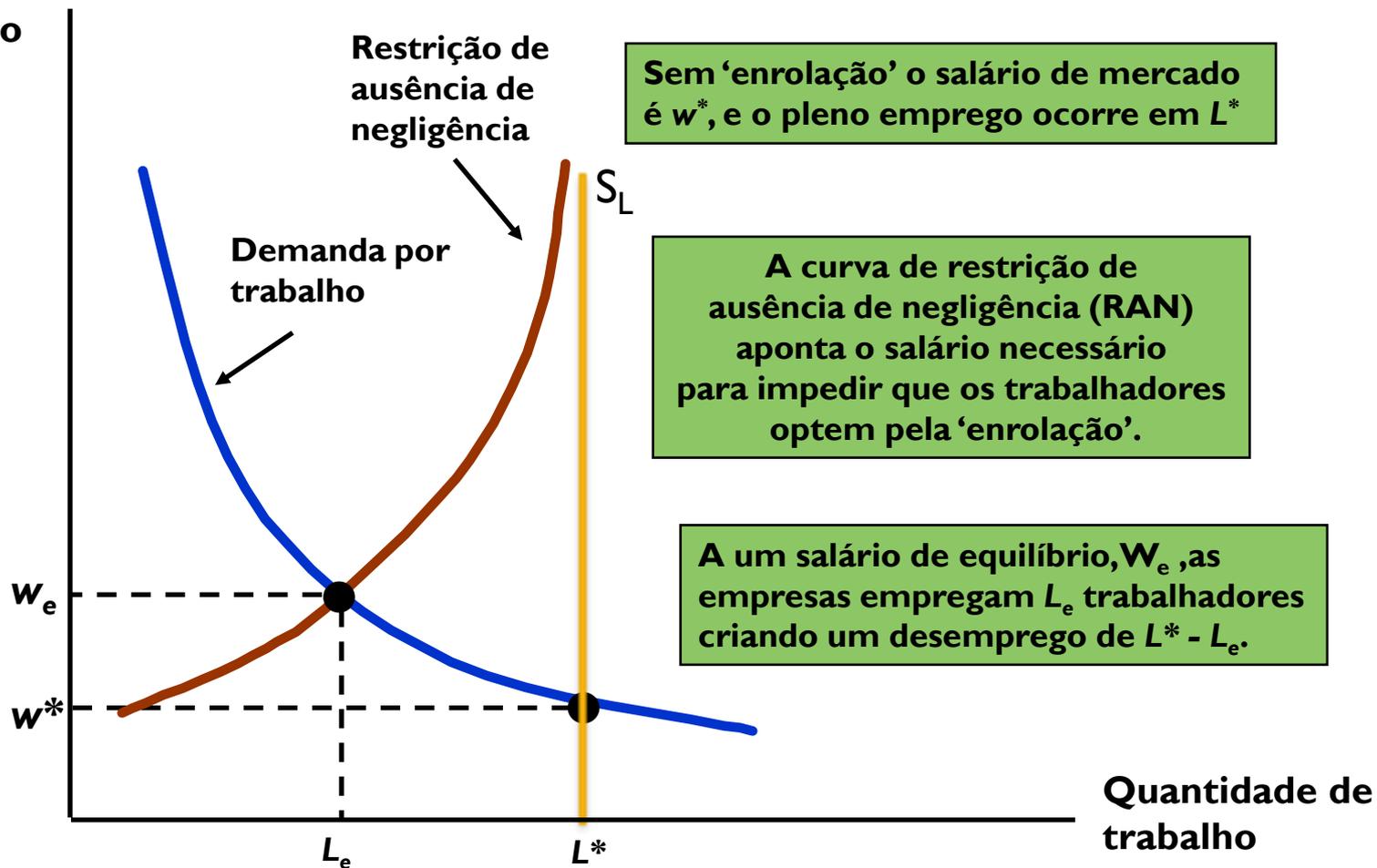
- **Salário de eficiência**

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

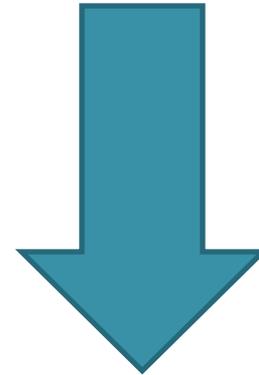
Teoria do salário de eficiência

modelo de 'enrolação'

Remuneração



**E CASO TODAS AS
EMPRESAS PAGASSEM
 W_E ?**



**Desemprego
representaria
um custo alto em caso
de demissão.**

Salário de eficiência na Ford

- Rotatividade de pessoal na Ford
 - Em 1913: 380%
 - Em 1914: 1.000%
 - Remuneração média = \$2 a \$3
 - A Ford aumentou o salário para \$5

Salário de eficiência na Ford

- Resultados

- **A produtividade cresceu 51%**
- **As faltas caíram pela metade**
- **A lucratividade aumentou de \$30 milhões em 1914 para \$60 milhões em 1916.**



COMO FUGIR DO SALÁRIO DE EFICIÊNCIA?

Expectativas de pagamento ao longo da carreira inteira

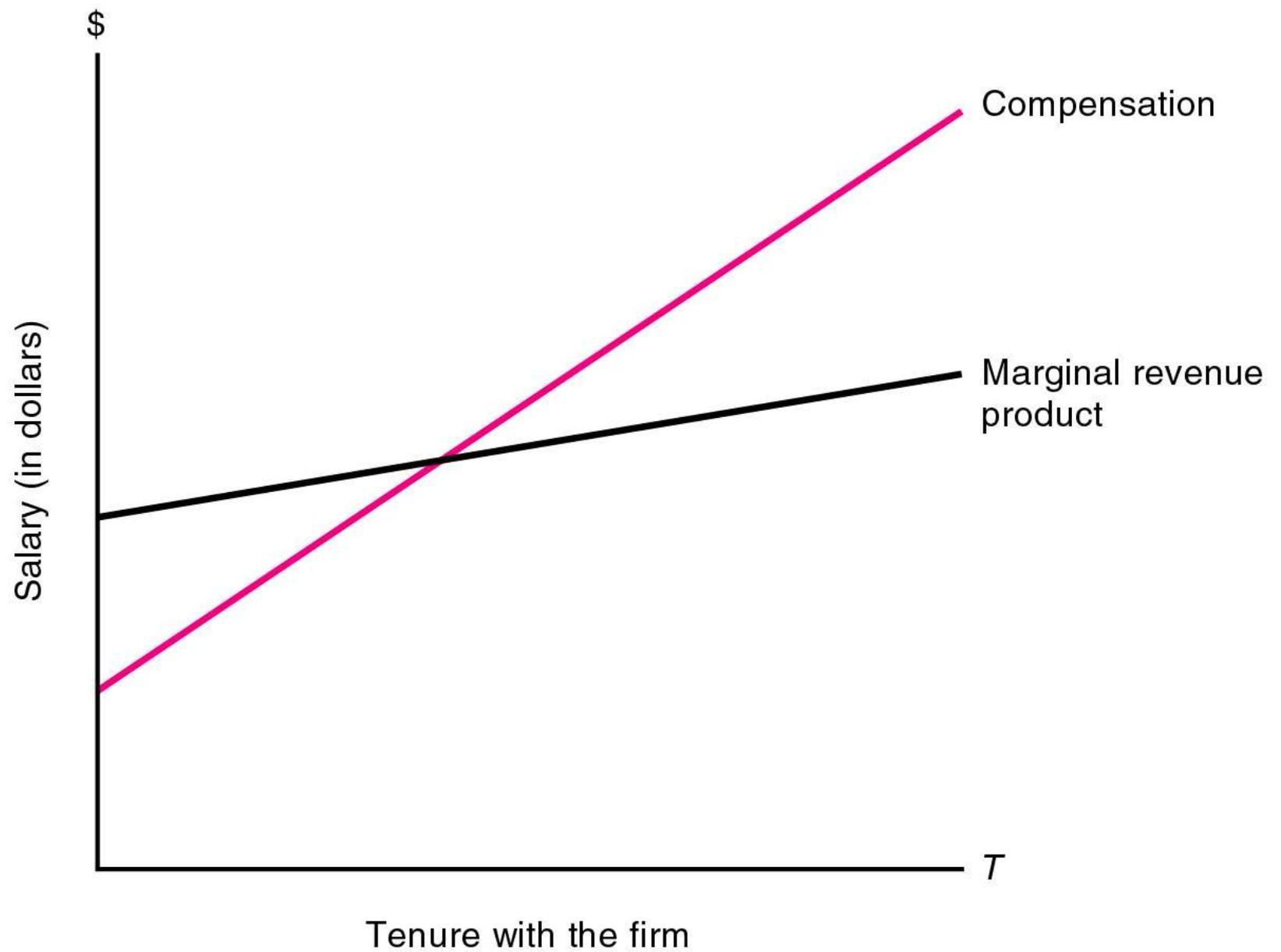
- Empresas com mercado de trabalho interno podem alcançar alta produtividade sem pagar salários de eficiência;
- Podem, inclusive, pagar salários menores que a média de mercado em cargos de entrada;
- Por que?

=> Expectativa de somatório de recebimentos no longo prazo de maneira a recompensar salários eventuais menores.



**ESTRATÉGIA SALARIAL:
SOBREVALORIZANDO
FUNCIONÁRIOS
SÊNIORES**

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

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.**



RELEMBRANDO: O MIX SALÁRIO & BENEFÍCIOS E A ATRATIVIDADE DOS CARGOS

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.

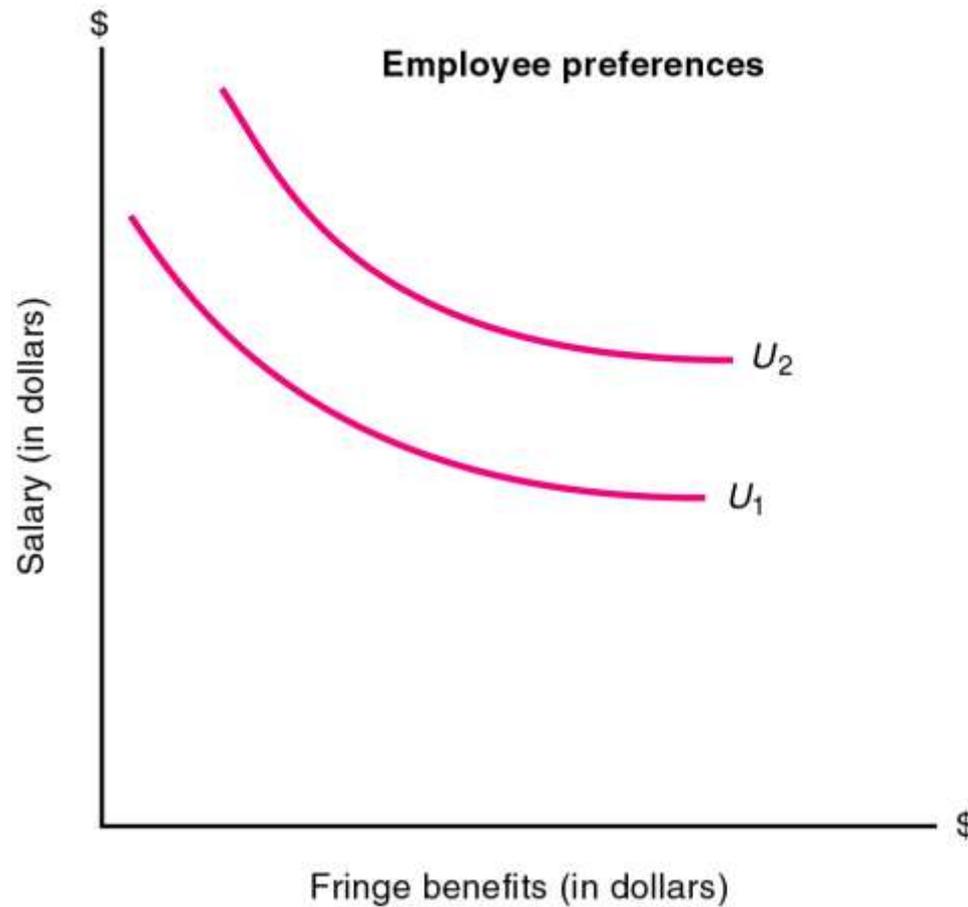


E AS PREFERÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS?

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.

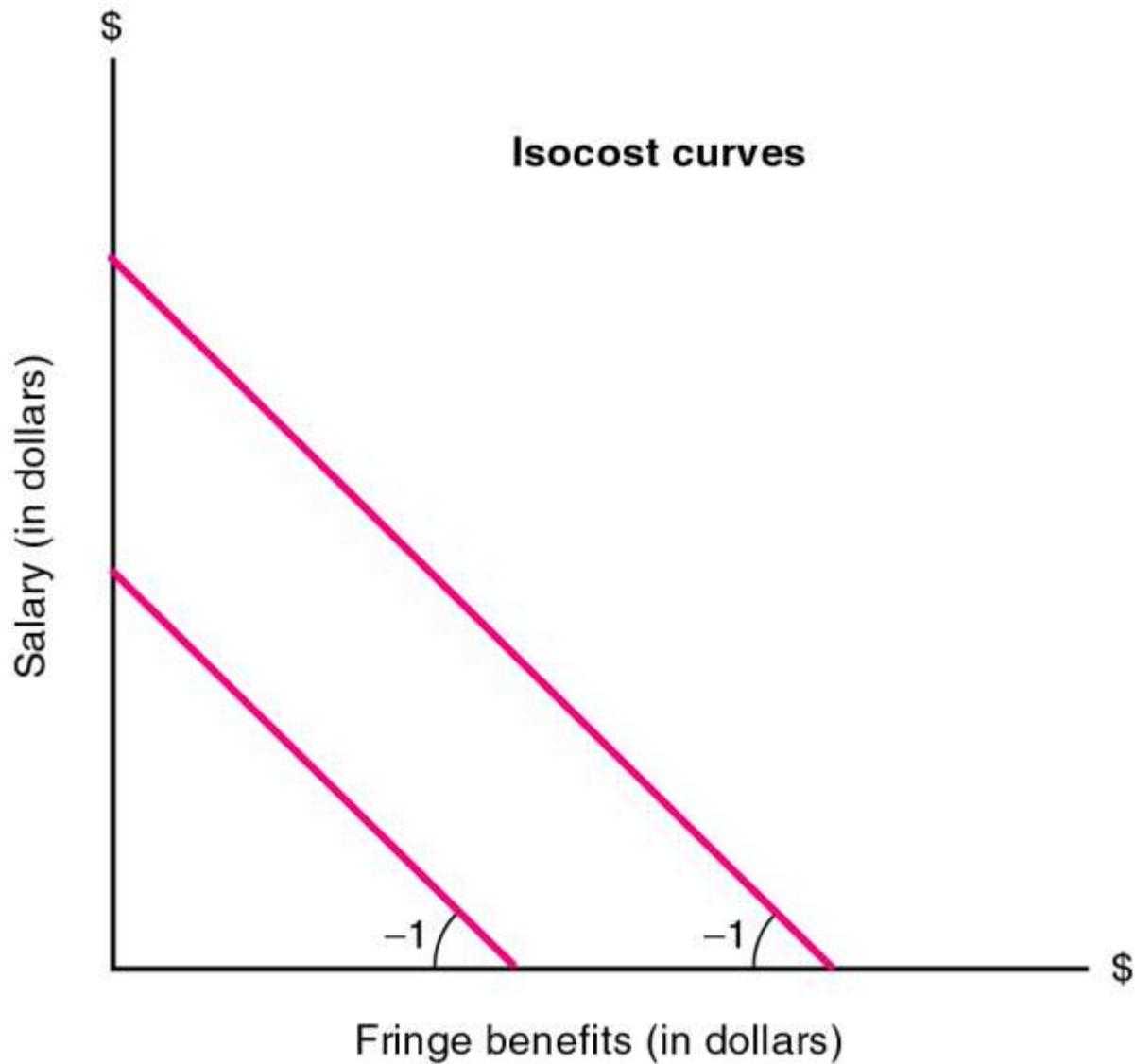
Preferências dos funcionários





E AS PREFERÊNCIAS DA EMPRESA?

Preferências das empresas



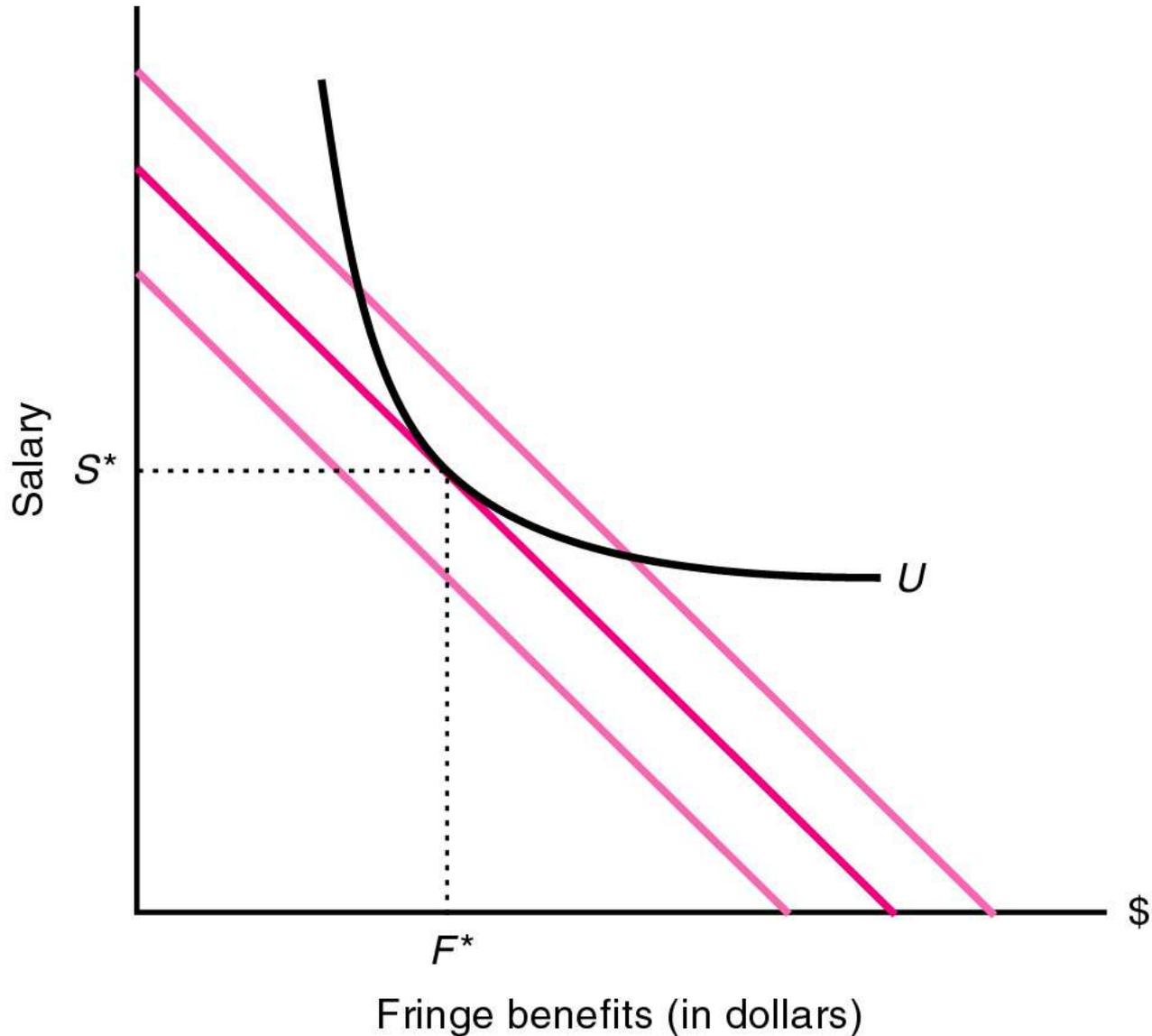


O MIX ÓTIMO ENTRE SALÁRIO E BENEFÍCIOS

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



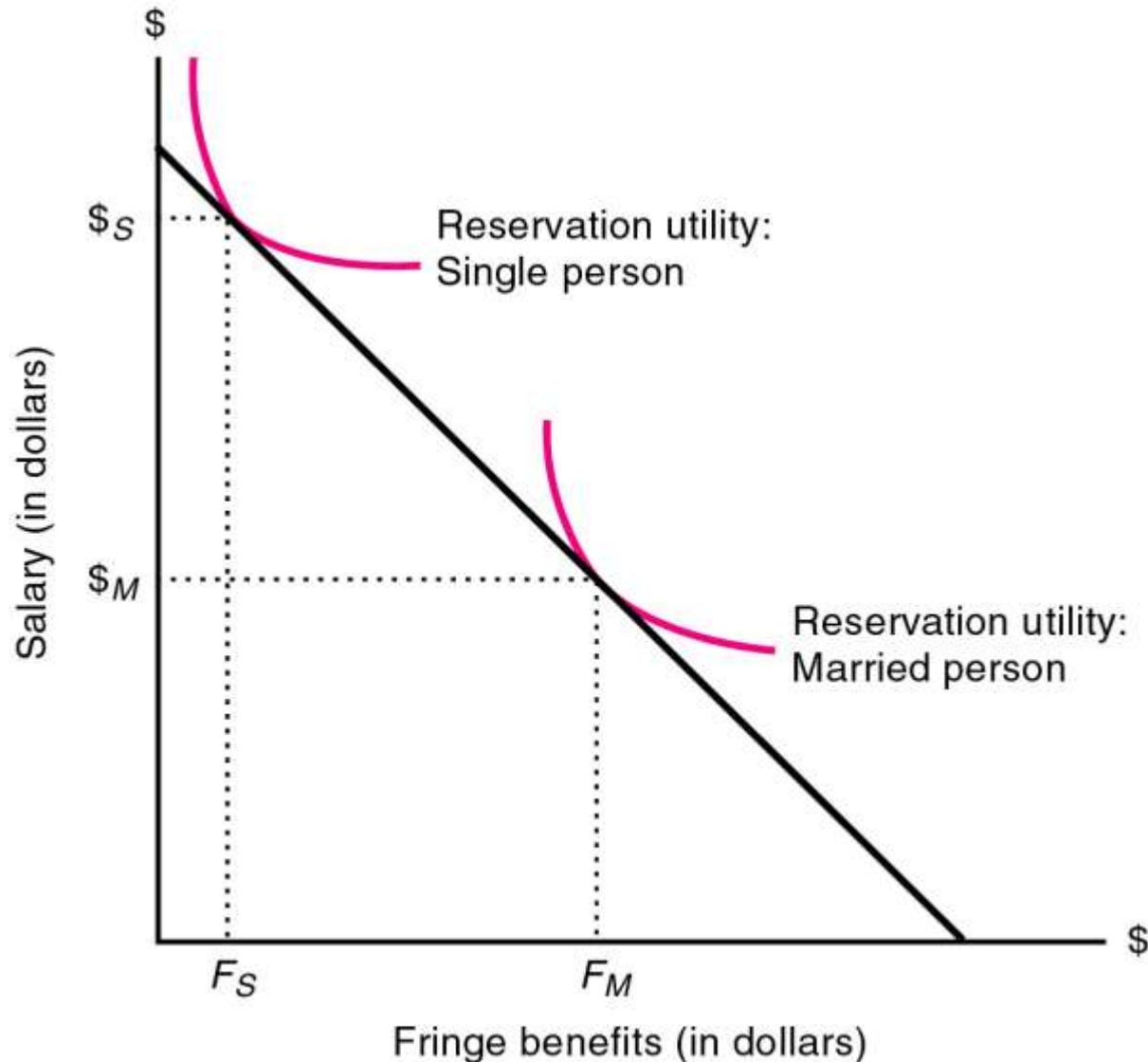


**USANDO O MIX PARA
ATRAIR TIPOS
ESPECÍFICOS DE
FUNCIONÁRIOS**

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



Economia de Empresas (RAD 1610)

próxima aula...

Obrigatória

BRICKLEY J.A., SMITH C.W. e ZIMMERMAN J. L.,
Managerial economics and organizational architecture.
IRWIN. EUA, 1997, **cap. 15**

(Incentive compensation)