Economia de Empresas
(RAD 1610)

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

Avaliação individual de performance

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 performance;
- 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. 16

Poder de decisões

Avaliação de desempenho

Recompensas

MEDIDAS OBJETIVAS X MEDIDAS SUBJETIVAS

VOLTANDO AO 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

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

Parâmetros de performance: estimando a produtividade marginal de um funcionário

- Função de produção do funcionário "X"

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

- Onde
  - e_c = número de horas trabalhadas de **esforço normal**
  - μ_c = fator randômico
- Funcionário "X" trabalhou 8 horas, então...

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

$$= 5x8 + 0 = 40 \textit{ unidades}$$

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)...

$$\textit{Unidades produzidas} = 5e_c + \mu_c$$
$$= 5x\underline{12} + 0 = 60 \textit{ unidades}$$

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

$$\textit{Unidades produzidas} = 5e_c + \mu_c$$
$$= 5x\underline{5} + 0 = 25 \textit{ unidades}$$

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

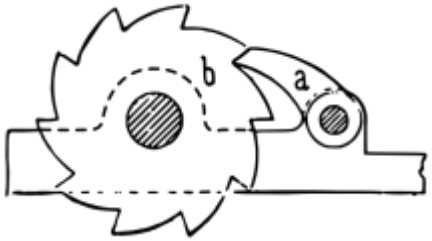
Qual a solução?

- Estudo dos tempos e movimentos

-Análise de dados históricos de produtividade

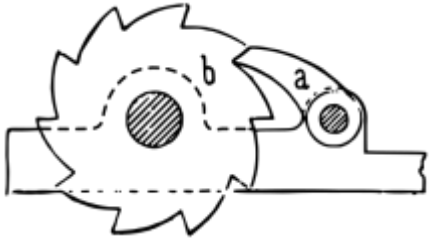
Performance passada e Efeito Ratchet

- 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

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

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.

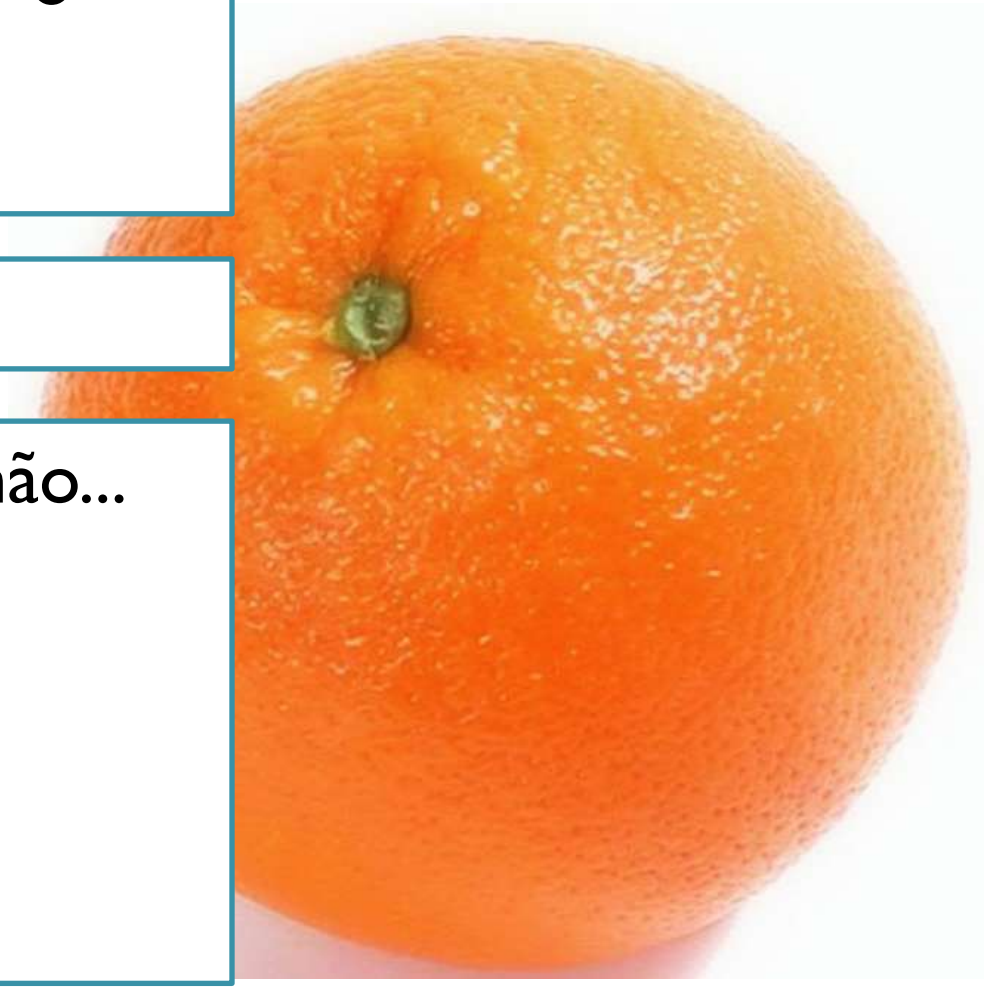
Medindo o que realmente importa

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.



Esforço na precisão

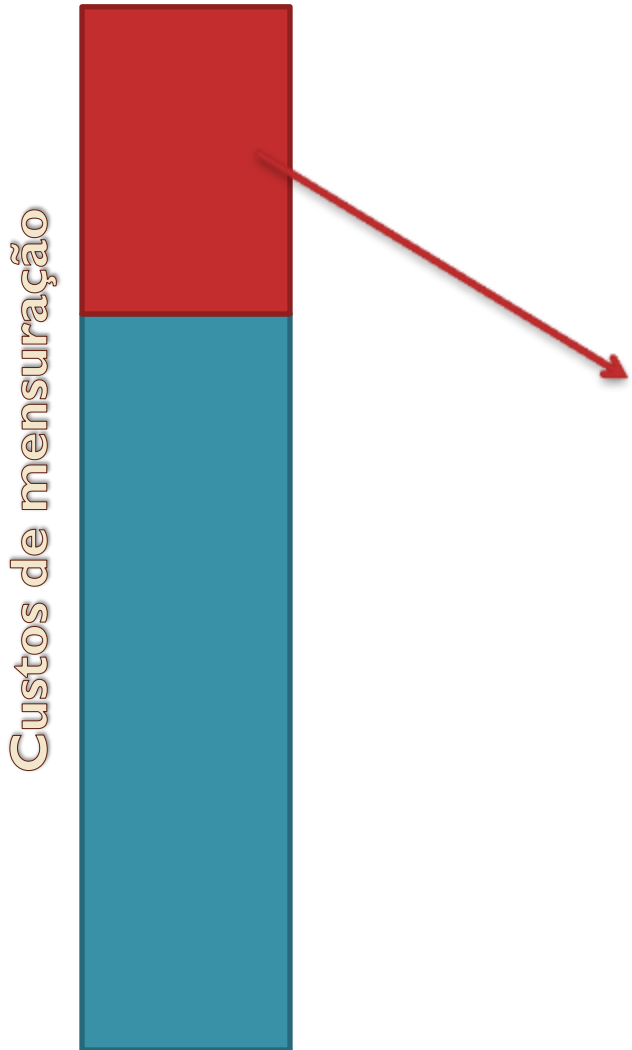
Poder de decisões

Avaliação de desempenho

Recompensas

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

E se os custos de mensuração forem muito altos?

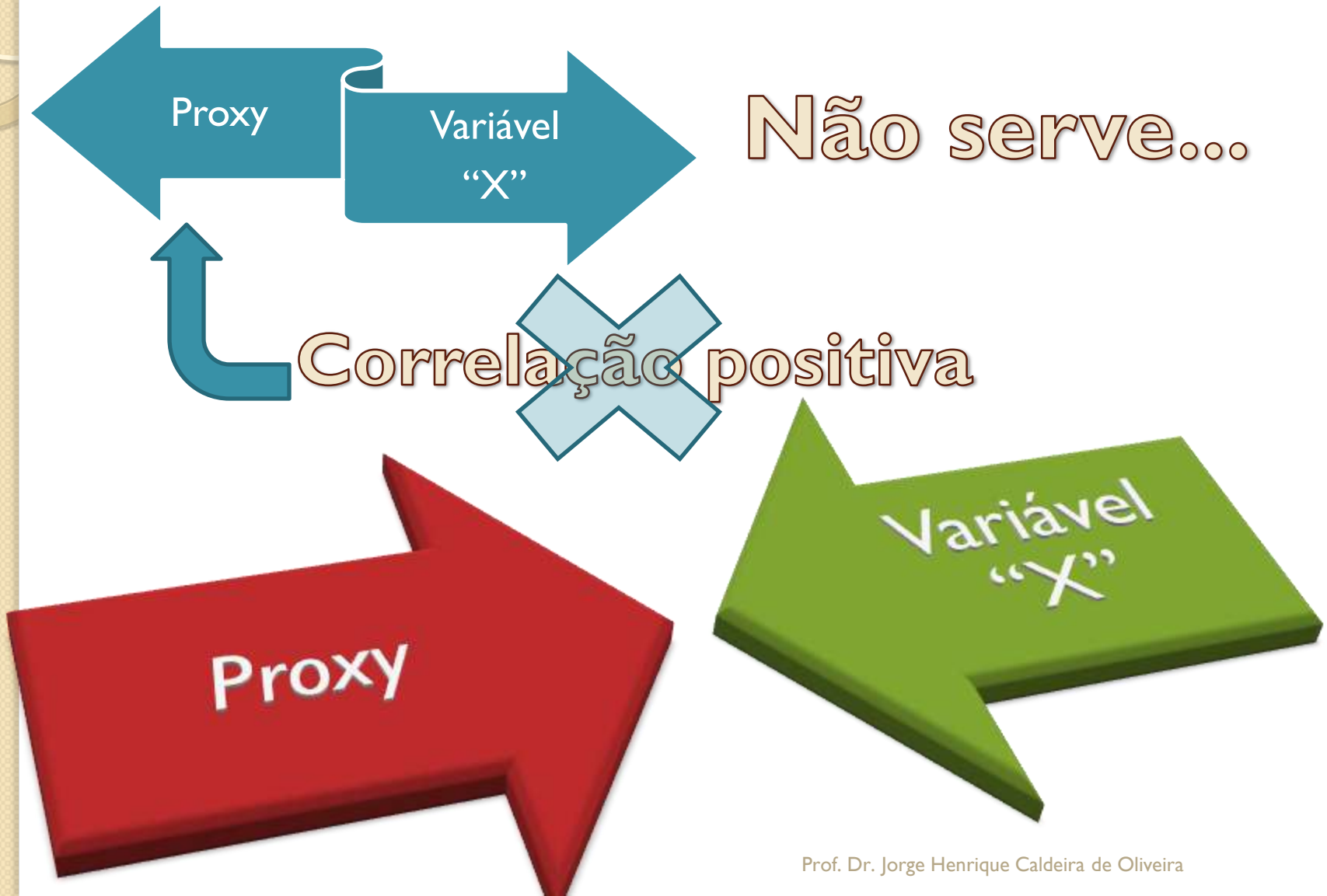


Uso de *proxys*

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 Merril 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

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

Medidas relativas de performance

A

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

e = *nível de esforço*

μ = fora de controle

α = *produtividade marginal*

Provável Correlação +

B

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

Medidas relativas de performance

- Dentro da empresa
  - Ressalva: cargos não são sempre idênticos;
  - Os grupos têm incentivos para punir "destruidores de indicadores" (vide: Hawtorne);
  - 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

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

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

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

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

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

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 ESTABELECER OS OBJETIVOS;
  - É MENOS OBJETIVO QUE AS MEDIDAS PADRONIZADAS DE PRODUTIVIDADE BASEADAS EM QUANTIDADES PRODUZIDAS.

Problemas da subjetividade

- **Freqüência 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.*

COMBINANDO MEDIDAS DE PERFORMANCE: OBJETIVAS E SUBJETIVAS

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira

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.