

EAE 543 - Economia do Trabalho II (Instituições do Mercado de Trabalho)

Aula 07: Avaliação de Desempenho e Pagamento por Desempenho

Livro texto: Lazear/Gibbs – Capítulos 9 e 10

Primeira parte desta aula: pagamento por desempenho (Cap. 8)

Motivação: intrínseca e extrínseca (é a que vamos considerar)

Duas etapas: (a) como avaliar o desempenho e (b) como atrelar desempenho medido ao pagamento

Ideia básica: indivíduos respondem a incentivos.

**Pagamento por desempenho é estratégico para a firma.
Classe: porque?**

Primeira parte: avaliação de desempenho

O problema da agência: a classe pode explicar?

O problema da agência e o pagamento por desempenho: algo a ver?

Pagamento por desempenho é a solução para o problema da agência.

A classe concorda? Porque?

Mas, há (muitas) dificuldades.

É difícil avaliar o desempenho porque:

Grupo: quem contribui? Carona

Sorte/azar

Que contribuições?

Custo para observar e medir

Efeitos da má avaliação

Enfim, o que medir?

Avaliação quantitativa ou qualitativa?

Escopo da avaliação: desempenho amplo ou específico?

Para reduzir o incontrolável: desempenho específico.

Problema: distorção (executivo e faxineiro)

Escopo estrito

Mais distorção

Menos risco

Escopo amplo

Menos distorção

Mais risco

Distorção: objetivos intangíveis, custos de oportunidade, tamanho do grupo, horizonte de tempo

Medida de desempenho e desenho do cargo: V. quadro da pg. 11 (relaciona escopo, restrições e direitos de decisão)

Mensagem: quanto mais restrições, mais específico o desempenho a ser medido (Classe: faz sentido?)

Manipulação da avaliação:

Faxineiro traz lixo de casa

Empresa também pode manipular (direitos autorais de Forest Gamp ao autor Howard Groom)

Manipulação não é sinônimo de distorção: uso estratégico do conhecimento específico

Lazear diz que desempenhos amplos são menos manipuláveis. A classe concorda?

Avaliação subjetiva/qualitativa

Tendência de distribuir igualmente. Importância da avaliação subjetiva.

Exemplo: Tornado destrói telhado da fábrica.

Uma grande corporação tem diversas fábricas e cada uma tem um diretor responsável. O diretor de cada fábrica recebe um bônus anual cujo valor é proporcional ao lucro da unidade que dirige. Um tornado destruiu o telhado em uma das fábricas, que causou grandes prejuízos no prédio e interrompeu a produção. Você é o CEO da empresa e precisa decidir: paga o bônus anual ao diretor desta fábrica ou não paga? Justifique.

Avaliação subjetiva/qualitativa

Exemplo do tornado: é correto avaliar quantitativamente?

Pros e contras a avaliação quantitativa neste caso

Aspecto relevante: reação do gerente depois do tornado

Mensagem: avaliação qualitativa/subjetiva é muito importante

Benefícios da avaliação subjetiva/qualitativa

Melhora a medição quantitativa

Incentivo para assumir riscos

Flexibilidade

Processo decisório

Comunicação

Treinamento

Exemplo da Lincoln (6 semanas por ano para avaliação individual)

Avaliação subjetiva/qualitativa: considerações práticas

Quem avalia quem?

Justiça, viés e custos de influência

Papéis da avaliação

Importância relativa é diferente em cada fase da empresa

Segunda parte: remuneração por desempenho (Cap. 10)

Remunerar motiva e atrai (para o bem e para o mal)

Exemplo famoso: Safelite Glass Corporation (Lazear deu consultoria e escreveu artigo)

Implantou pagamento por produção

Reclamação: colega cuida

Resultado: produtividade cresceu 36% (20% e 16%)

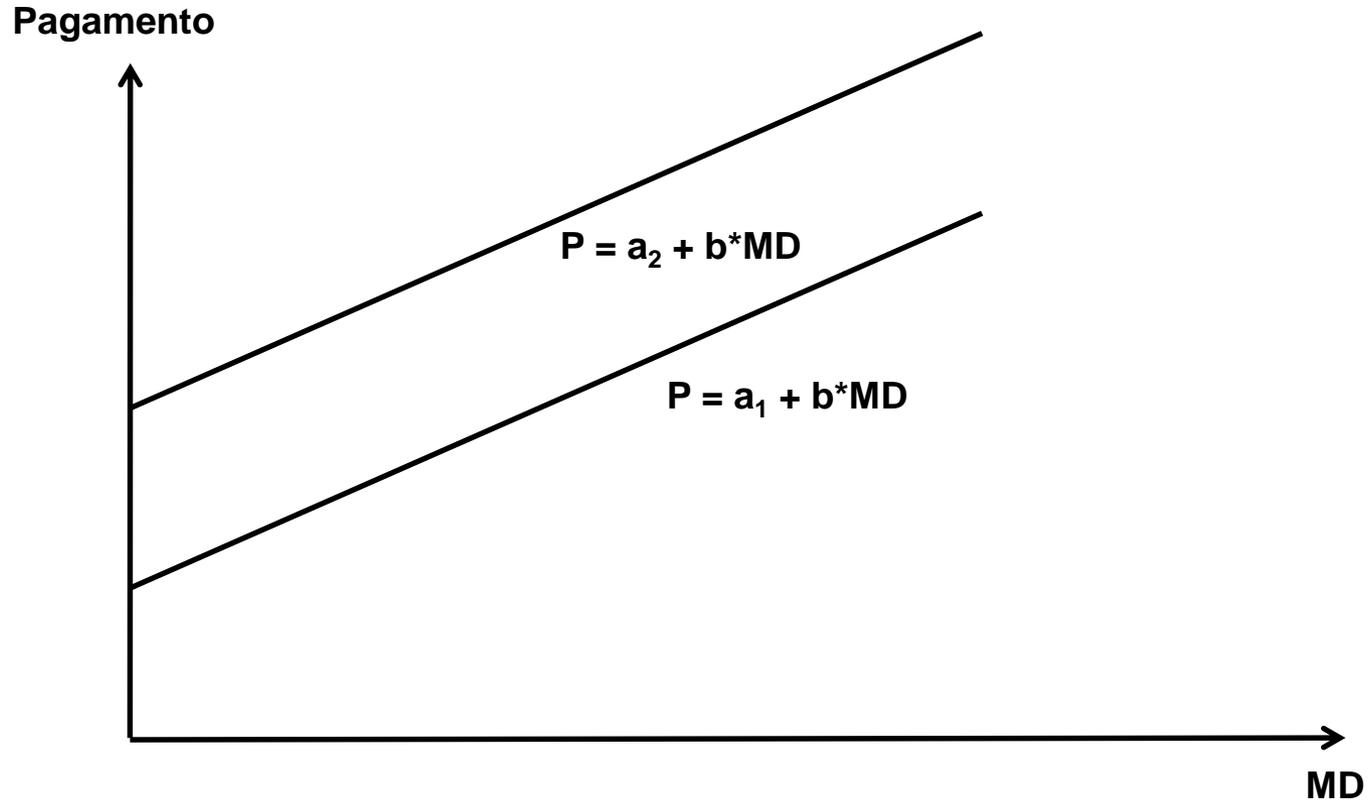
Pagamento: intensidade do incentivo x nível do pagamento

Pagamento = $a + b \cdot MD$ (MD = medida do desempenho)

a é importante se a demissão for ameaça

b é mais relevante

Pagamento = a + b*MD (MD = medida do desempenho)



Aspecto crítico: relação entre b e MD (recompensa pelo esforço medido)

Como determinar a intensidade do incentivo?

Desutilidade do esforço x benefício do esforço

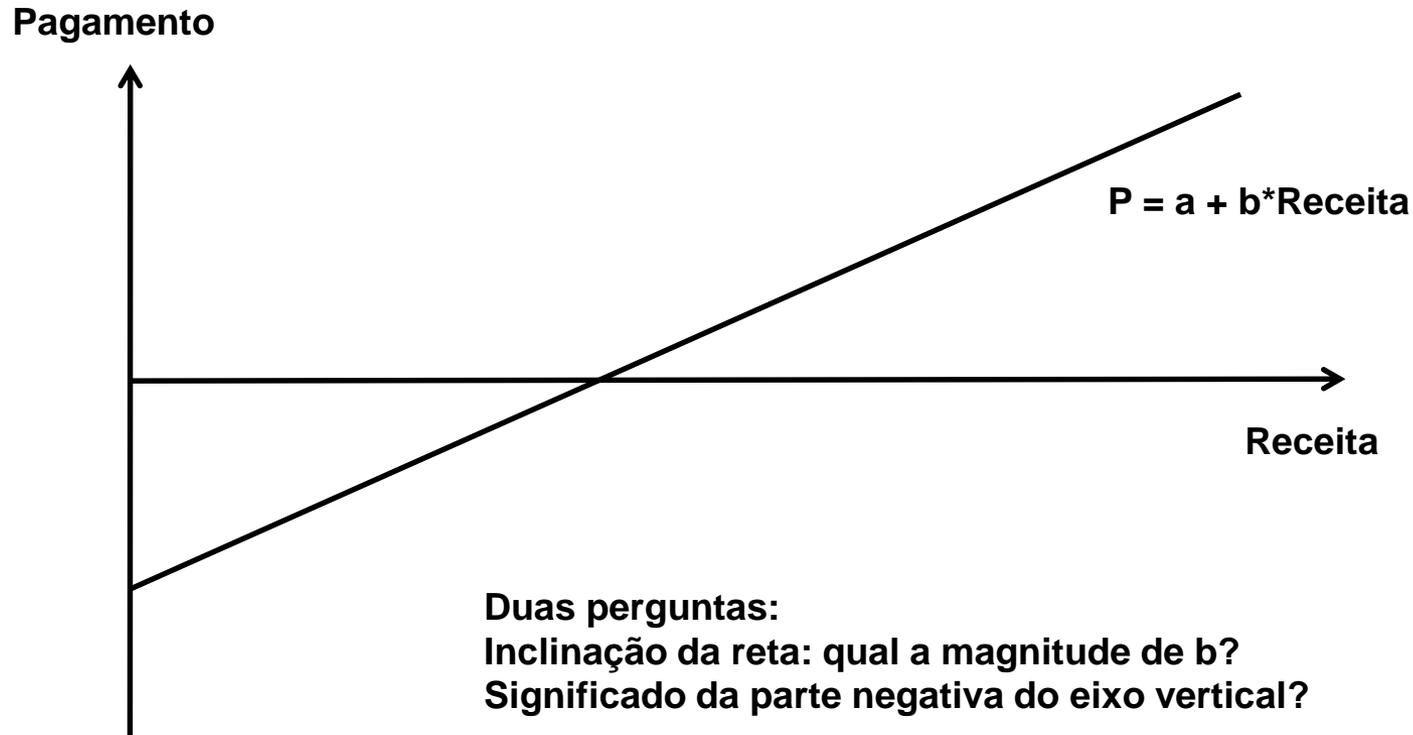
Solução: incentivo = lucro

Classe: alguém conhece um exemplo?

(Vale 0,5 ponto na média...)

Exemplo clássico: taxista de frota

Classe: apontar as diferenças entre este gráfico e o anterior

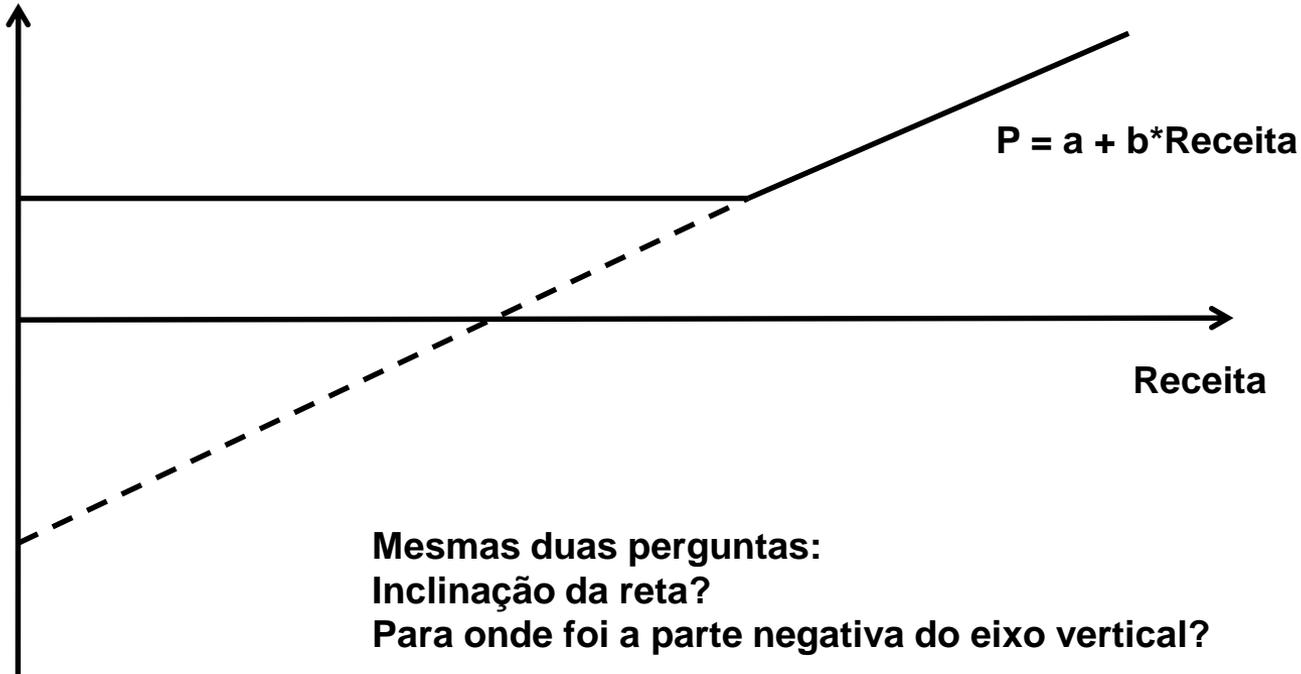


E uma recomendação enfática: ler o exemplo do vendedor de computadores (27 a 30)

Outro exemplo: vendedor (parte fixa e parte variável)

Mais uma vez: Classe, apontar as diferenças entre este gráfico e o anterior

Pagamento



Resumo da ópera do pagamento por desempenho

Incentivos selecionam pelo risco

Quanto mais benéfico para a firma o esforço

Quanto maior o erro de medição

Quanto maior a aversão do empregado ao risco

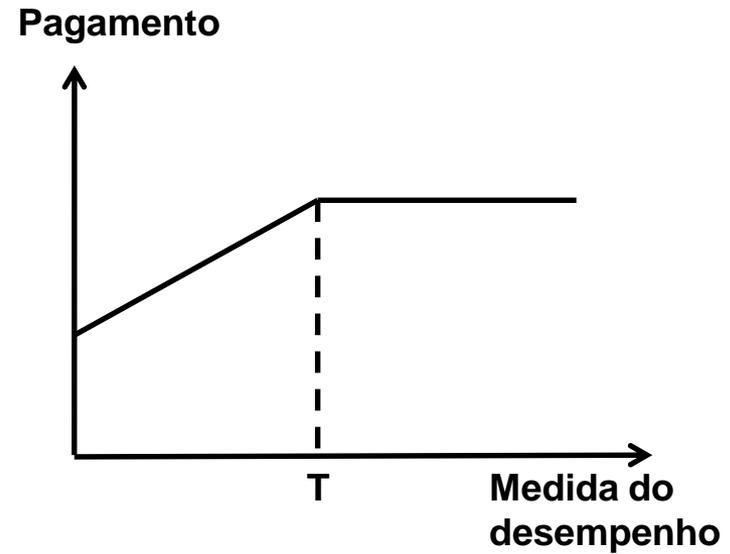
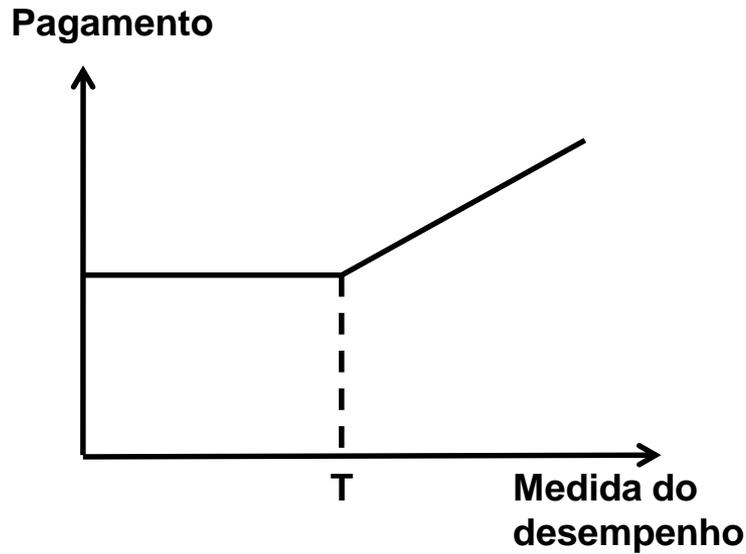
**maior deve ser
o incentivo**

**Quanto maior a confiança mútua, mais lugar para critérios
subjetivos/qualitativos**

Perigo de manipulação

Perigo de distorção (cargos com multitarefas)

Recompensa ou punição?



Punição = desincentivo para o desempenho (imposição de um teto para o pagamento)

Dificuldade: onde estabelecer T ?

Lump sums, promoções e rebaixamentos: equivalem a pagamento por desempenho, mas com descontinuidade

Usados para manter um nível desejado de desempenho

Tetos: usados também, mas podem desestimular

Premiações coletivas = Participação no lucro/ESOP

Não medem desempenho individual

Benefícios pequenos para os participantes

Carona

Contra argumentos:

Úteis com interdependência

Folha vira custo variável (e o risco?)

Relações públicas

Não recomendável: aplicar em ações da empresa

Desenho organizacional e contratações externas

Franquias: ótima combinação de incentivos, restrições e direitos de decisão

Franqueado local (comunidade) x loja própria da empresa (entroncamentos movimentados)

Contratar a preço fixo x preço de custo

Observar a qualidade: preço fixo

Limite de tempo: preço de custo

Pagamento por desempenho com avaliação subjetiva: motivação para a criatividade (professores avaliados periodicamente por comissões)