



Economia de Empresas e da Estratégia (RAD 5048)

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Arquitetura Organizacional

Pós-graduação em Administração de Organizações

Bibliografia da aula

Obrigatória

- BRICKLEY J. A. SMITH C. W. e ZIMMERMAN J. L., cap. 11

○ 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).

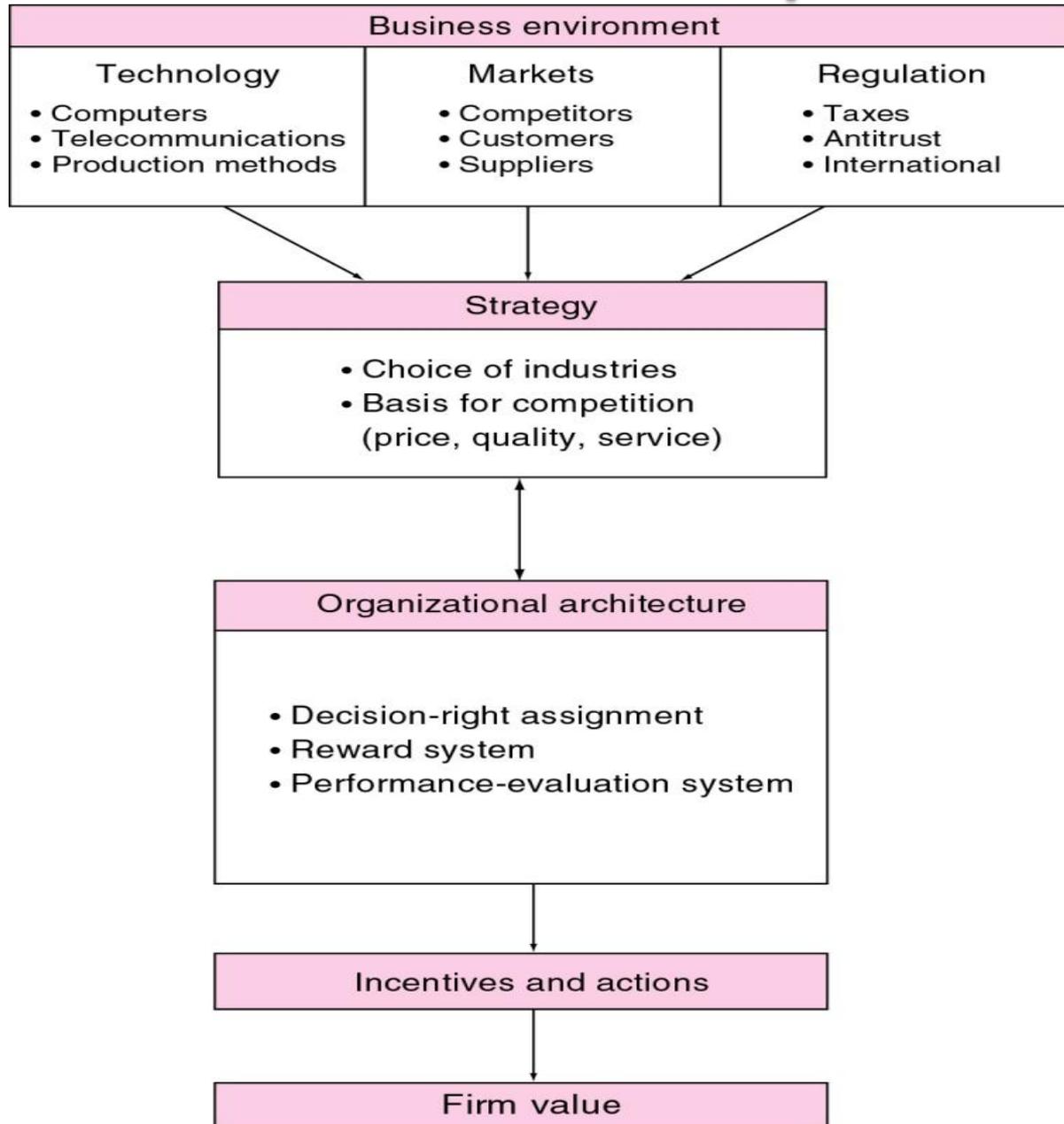
○ problema fundamental

- *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.*

Arquitetura (mercado x empresas)

- Mercado: sistema de preços.
- Empresas: não existe.
 - **Poder de decisões**
 - Sistema de controle
 - **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**
 - **RECOMPENSAS**

Determinantes da arquitetura



Mudanças na arquitetura

- Os benefícios de mudanças na arquitetura precisam exceder os custos;
- Custos
 - DIRETOS: para planejamento da nova arquitetura e comunicação aos funcionários;
 - INDIRETOS: impactos na formação do capital humano e nas especificações dos cargos;
 - **aumento da responsabilidade/remuneração x diminuição da resp./remuneração**
 - **diminuição dos incentivos dos funcionários investirem em treinamento, dado a possibilidade de mudanças nos cargos.**
 - **Mudanças constantes incentivam o foco nos *payoffs* de curto prazo.**

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.**



ALGUMAS QUESTÕES E CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS

- A estratégia se encaixa no ambiente de negócios e com as capacidades da empresa?
- Quais são as características-chave da arquitetura atual?
- A arquitetura vincula conhecimentos específicos com poder de decisão de modo efetivo e possibilita incentivos para usar a informação produtivamente?
- As três pernas da cadeira são mutuamente consistentes?
- Caso seja necessário mudanças, quais serão os problemas de fazê-las.



Economia de Empresas e da Estratégia (RAD 5048)

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Empowerment

Pós-graduação em Administração de Organizações

Bibliografia da aula

Obrigatória

- BRICKLEY J.A. SMITH C.W. e ZIMMERMAN J. L., cap. 12

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.”

Mas não foi sempre assim....



**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!

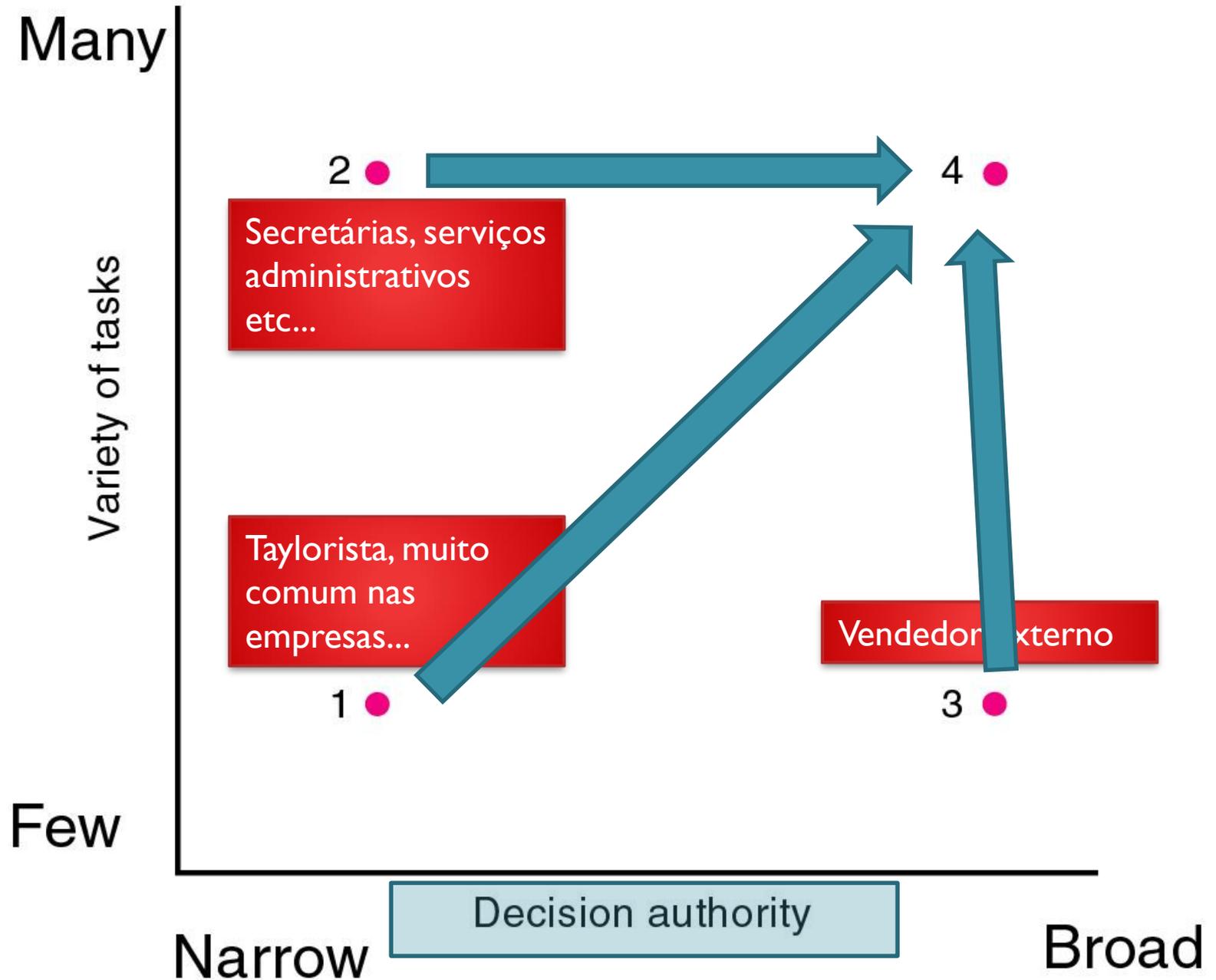
Micheluccio em Ribeirão Preto



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





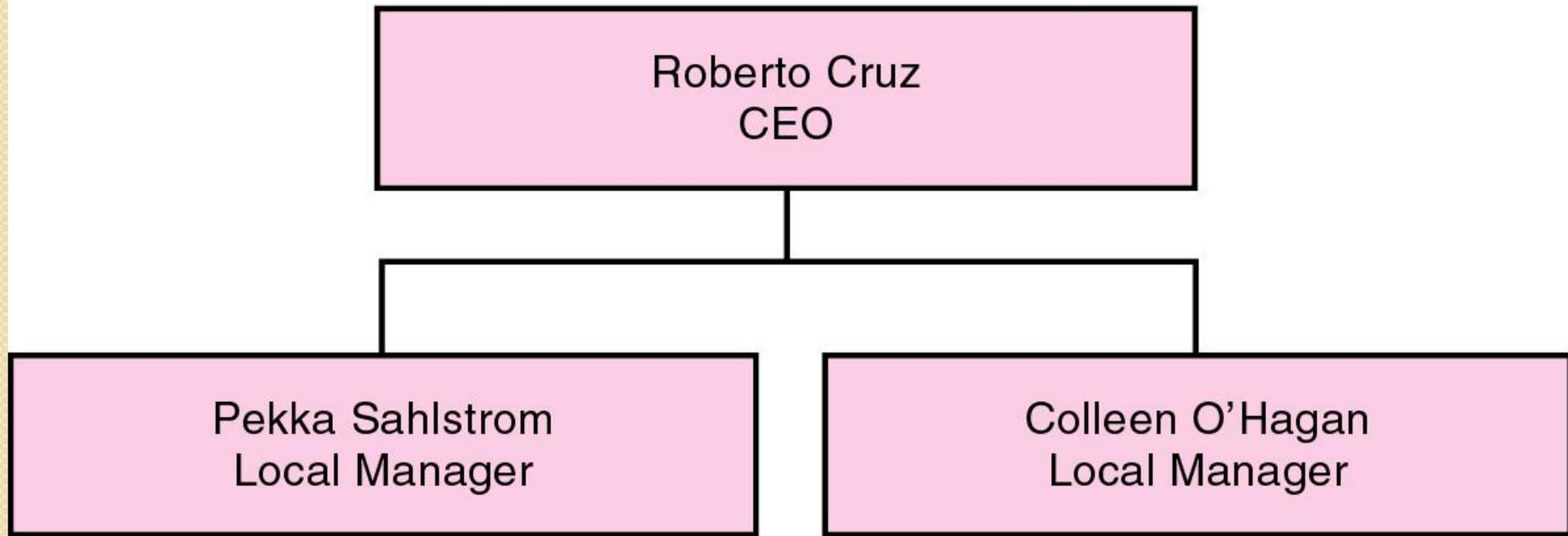
EXEMPLO: CONCESSIONÁRIA AUTOMART

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

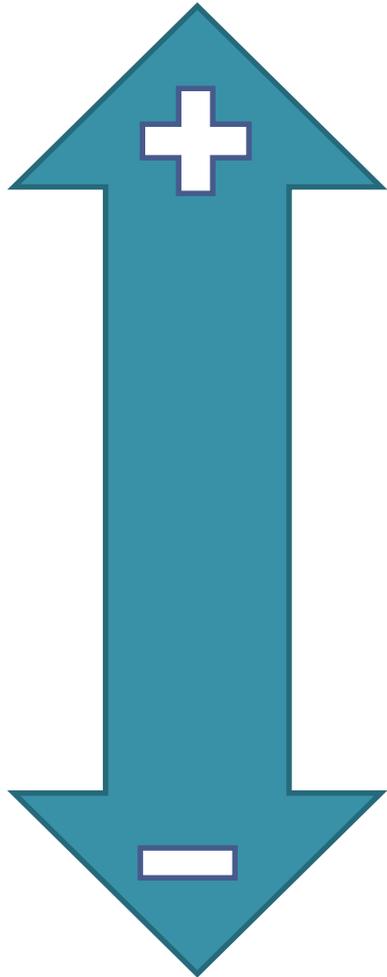
- Uso menos efetivo de informações centralizadas
 - a alta administração pode ter informações relevantes para a precificação;
 - a alta administração tem uma visão mais ampla, baseada em diversas localidades;
 - economias de escala.



EMPOWERMENT EM DIFERENTES EMPRESAS

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Estabilidade do ambiente

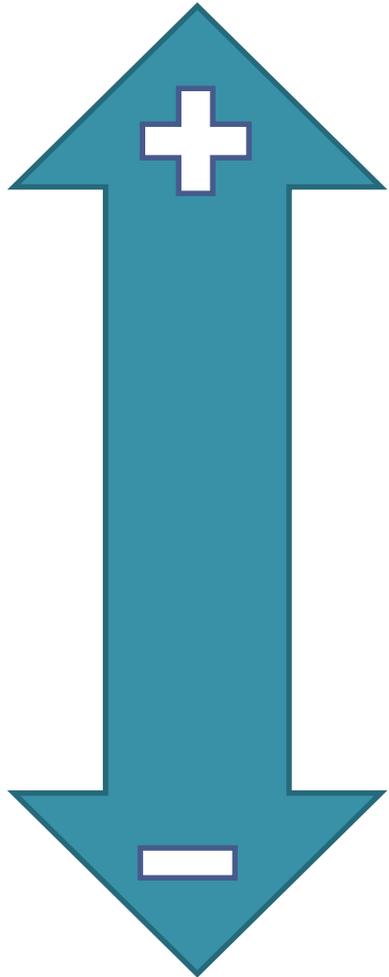


Centralizado

Descentralizado

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Amplitude
do mercado

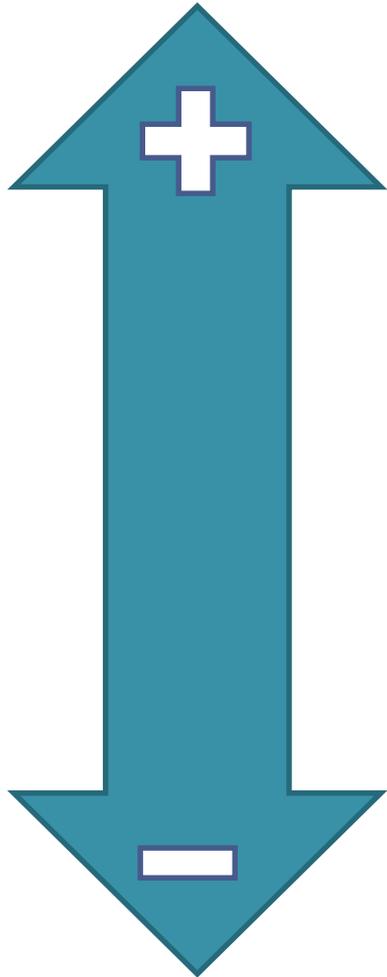


Descentralizado

Centralizado

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Variedade de produtos

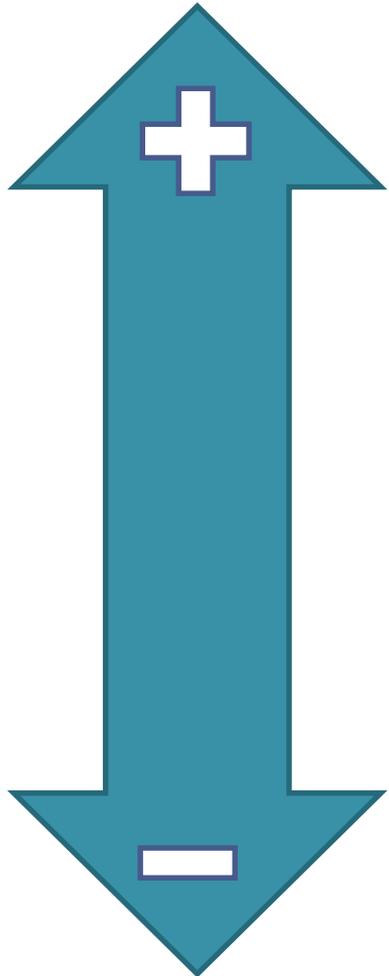


Descentralizado

Centralizado

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Foco em produtos
de baixo custo



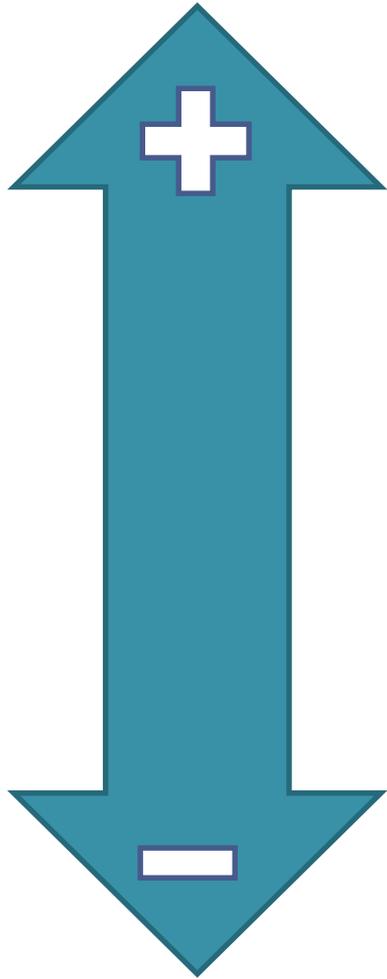
Centralizado

Descentralizado

Premium

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Integração vertical

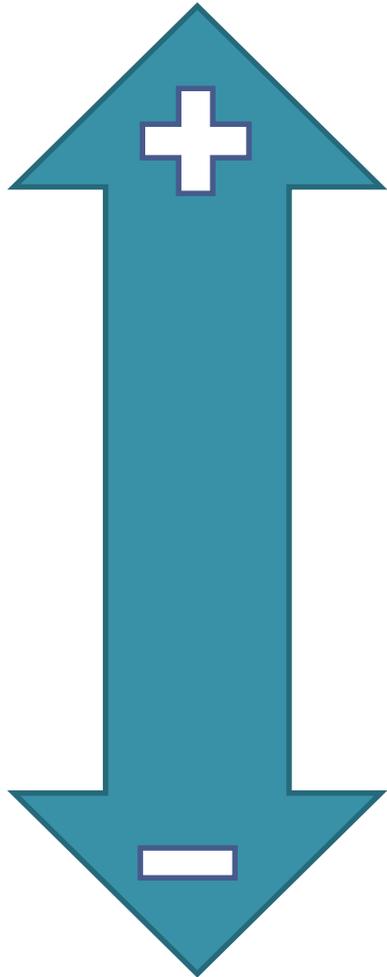


Descentralizado

Centralizado

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Necessidade de coordenação na empresa

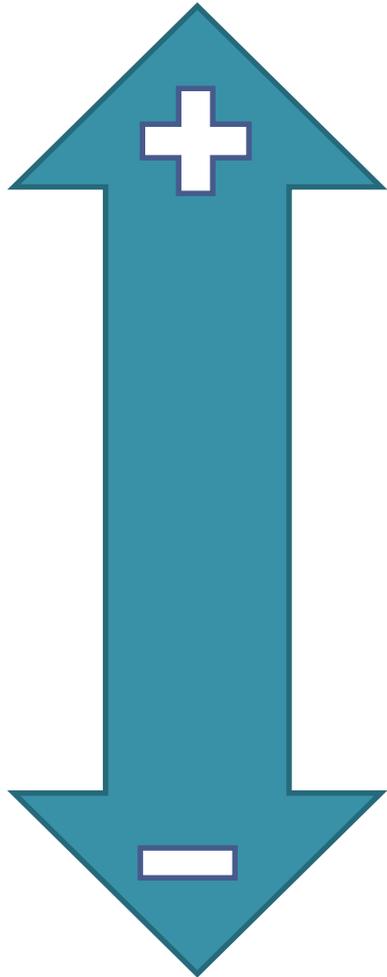


Centralizado

Descentralizado

Ambiente de negócios e e benefícios do empowerment

Custos de transferência de informações



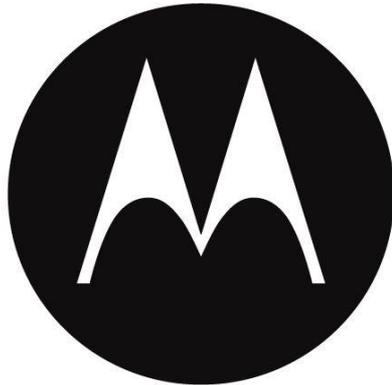
Descentralizado

Centralizado



DELEGAÇÃO LATERAL DE PODER DE DECISÕES

Delegação lateral



MOTOROLA

- **Equipes autogeridas**
- **Contratam e demitem seus colegas de trabalho;**
- **Ajudam a selecionar seus supervisores;**
- **Programam seu próprio trabalho.**

Empowerment



Poder de decisão para equipes

- Equipes: equipes, comitês, força-tarefa etc;
- Principais motivações:
 - **administrar atividades (+permanente, formado por pessoas de áreas diferentes);**
 - **desenvolver produtos (+permanente / chão de fábrica);**
 - **recomendar ações (+temporário).**

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**

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



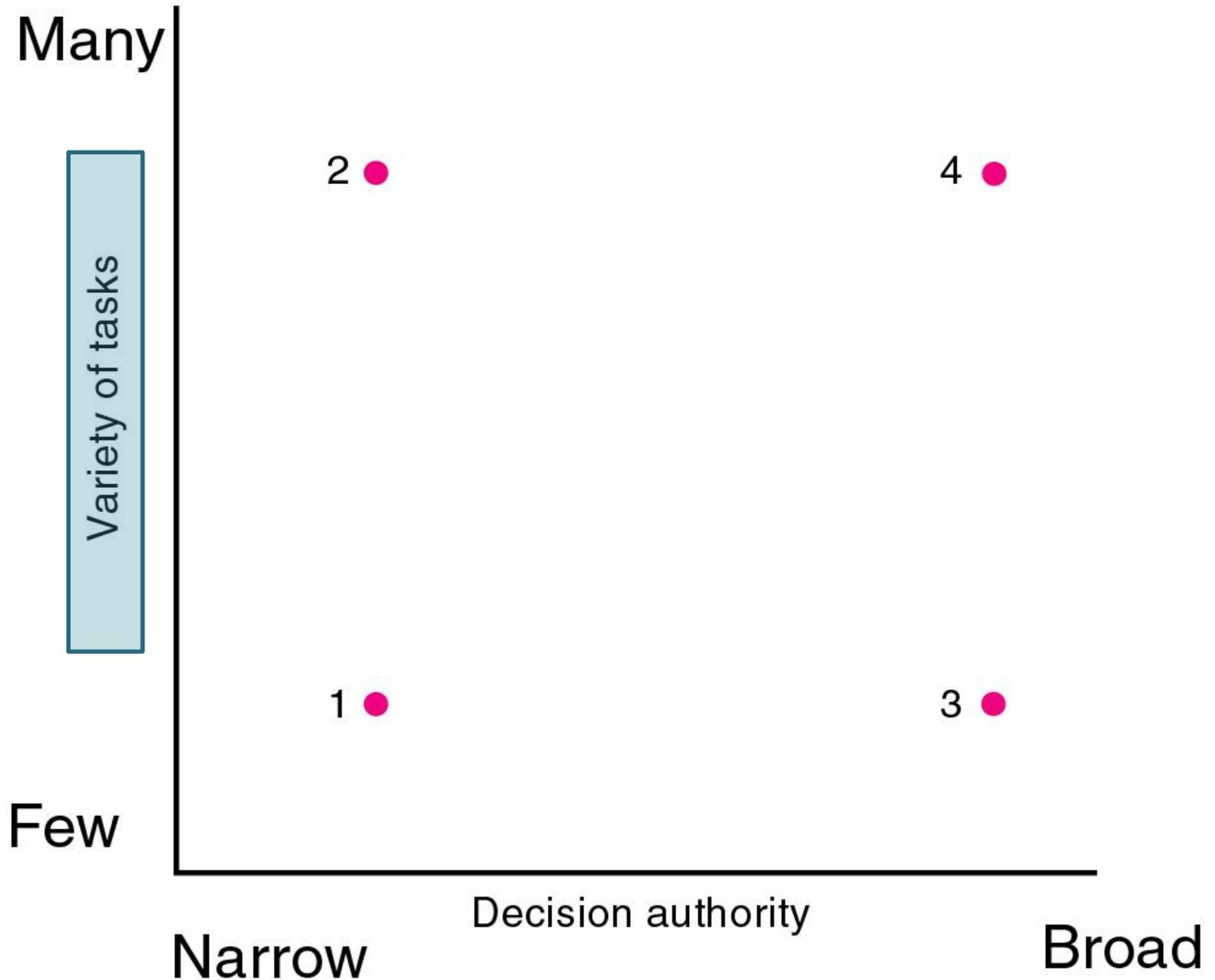
Cargos e tarefas

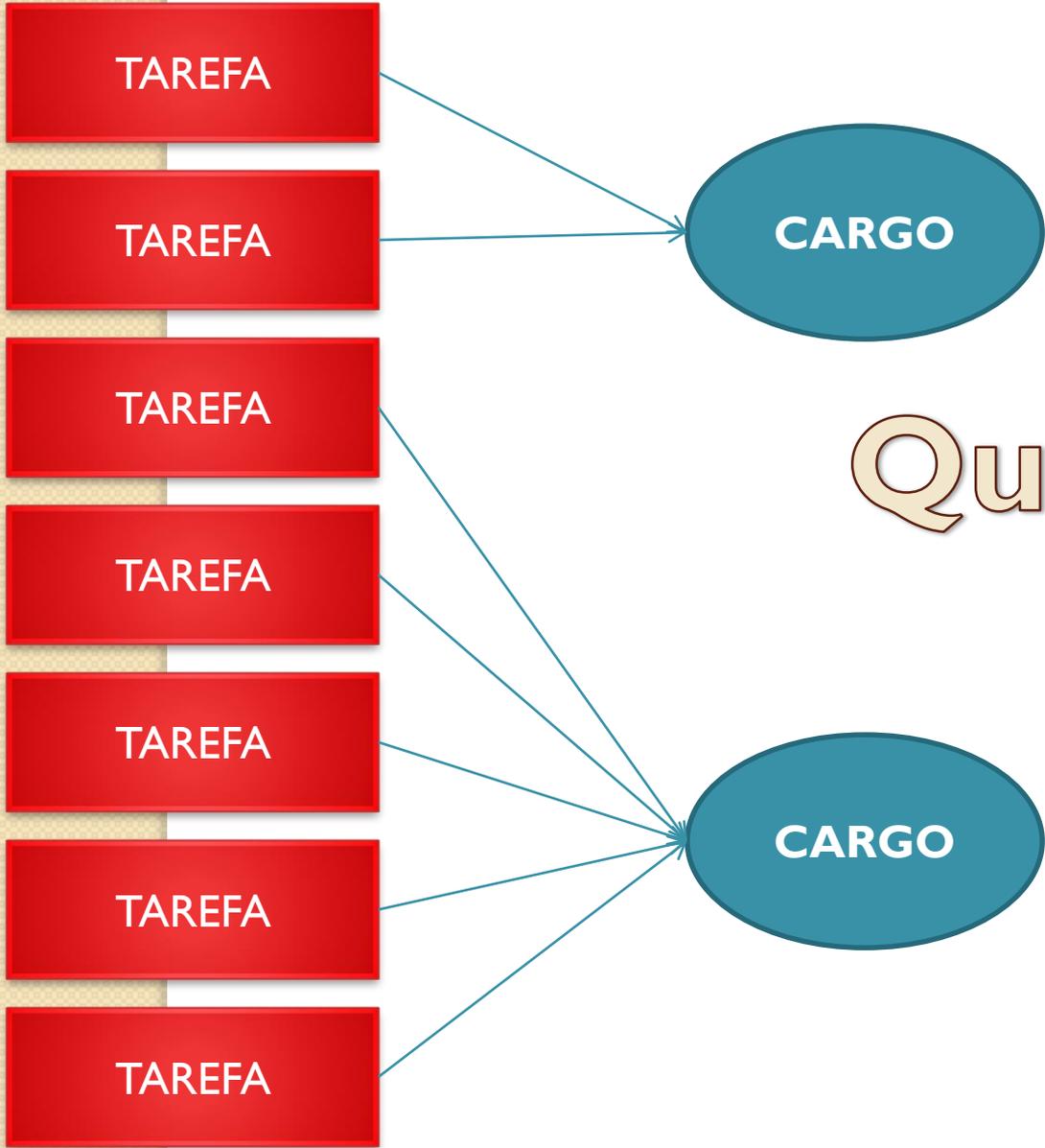
Bibliografia da aula

Obrigatória

- BRICKLEY J.A. SMITH C.W. e ZIMMERMAN J. L., cap. 13

Dimensões do desenho de cargo





Qual é cargo é melhor?

Pergunta



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



**TAREFAS: ATRIBUIÇÕES
AMPLAS *VERSUS*
ESPECIALIZAÇÃO**

Excesso de especialização?



FINWARE



EXEMPLO: DISTRIBUIÇÃO DE UM SOFTWARE FINANCEIRO

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

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?).

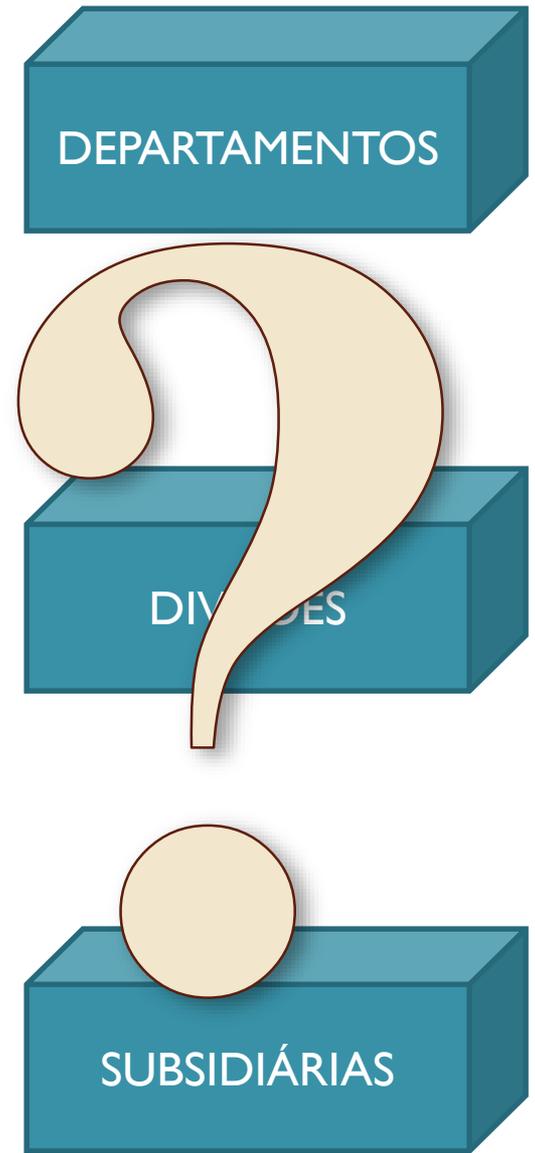
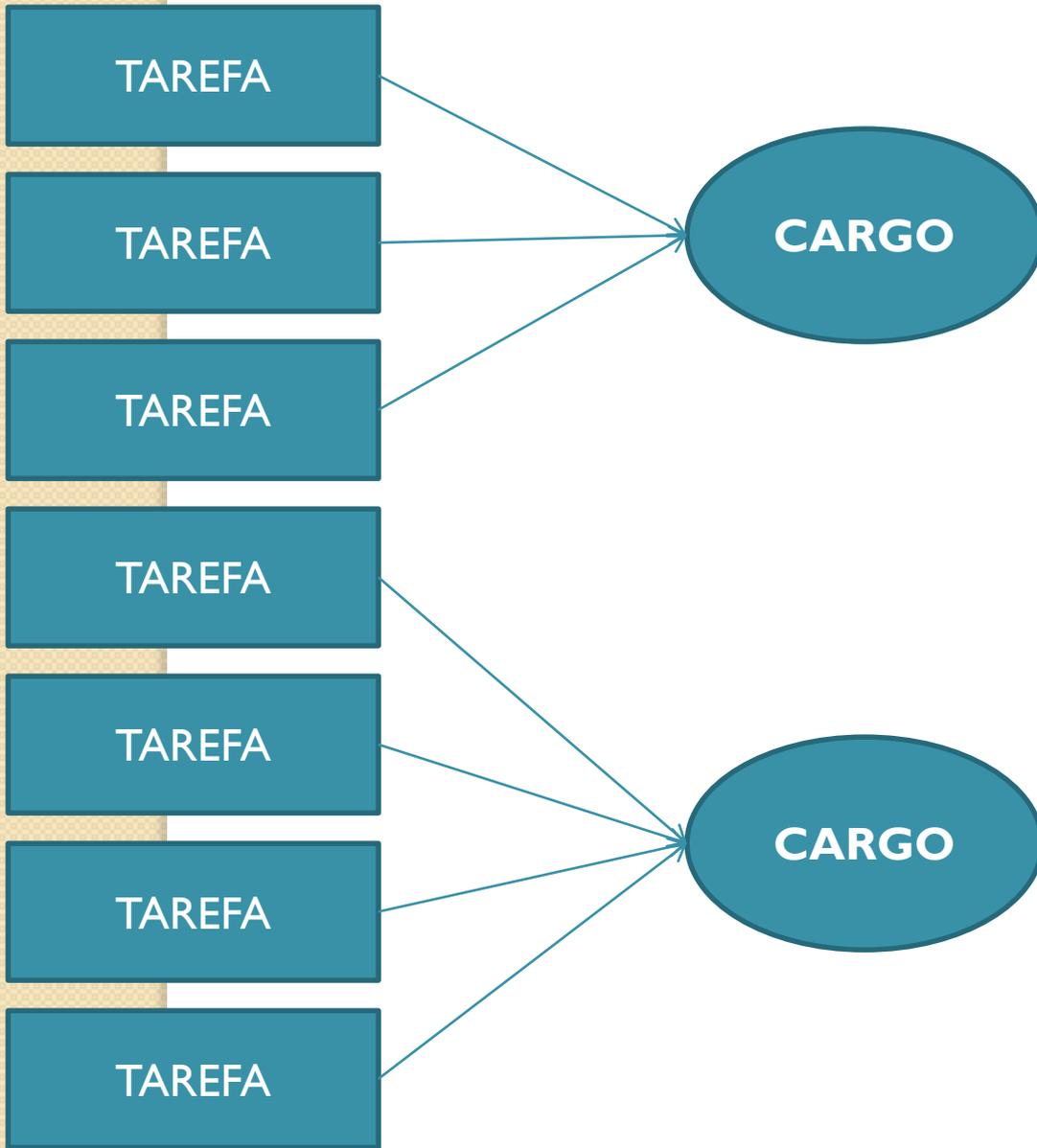
Problemas de incentivos

- 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).

2º etapa



ALOCANDO CARGOS EM SUB-UNIDADES

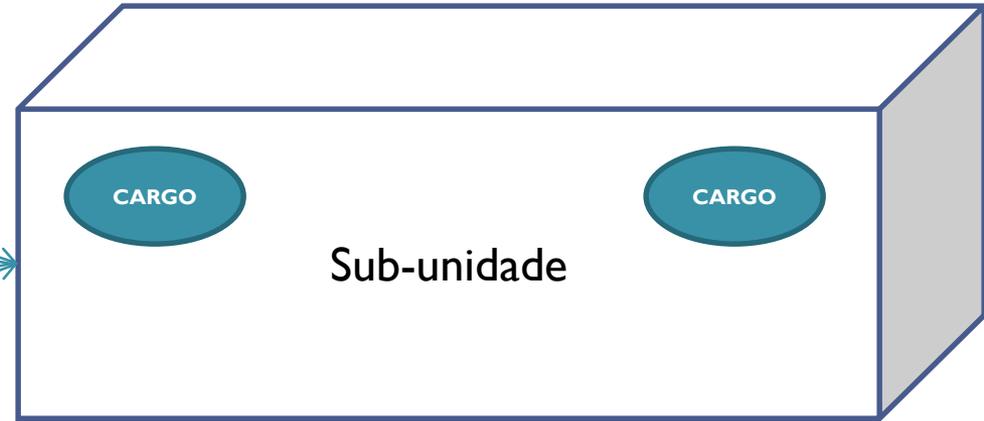


CARGO

CARGO

CARGO

CARGO



Trade-off's

{ Benefícios
Custos

Agrupar cargos: trade-offs

- Dentro da sub-unidade
 - Agrupamento trás consigo menores custos de coordenação e comunicação;
 - Funcionários interagem e formam laços mais fortes de relacionamentos;

Agrupar cargos: trade-offs

- Entre sub-unidades
 - Agrupamento trás também maiores custos de coordenação *entre* as unidades;
 - Regras e procedimentos *entre* unidades precisam ser criadas;

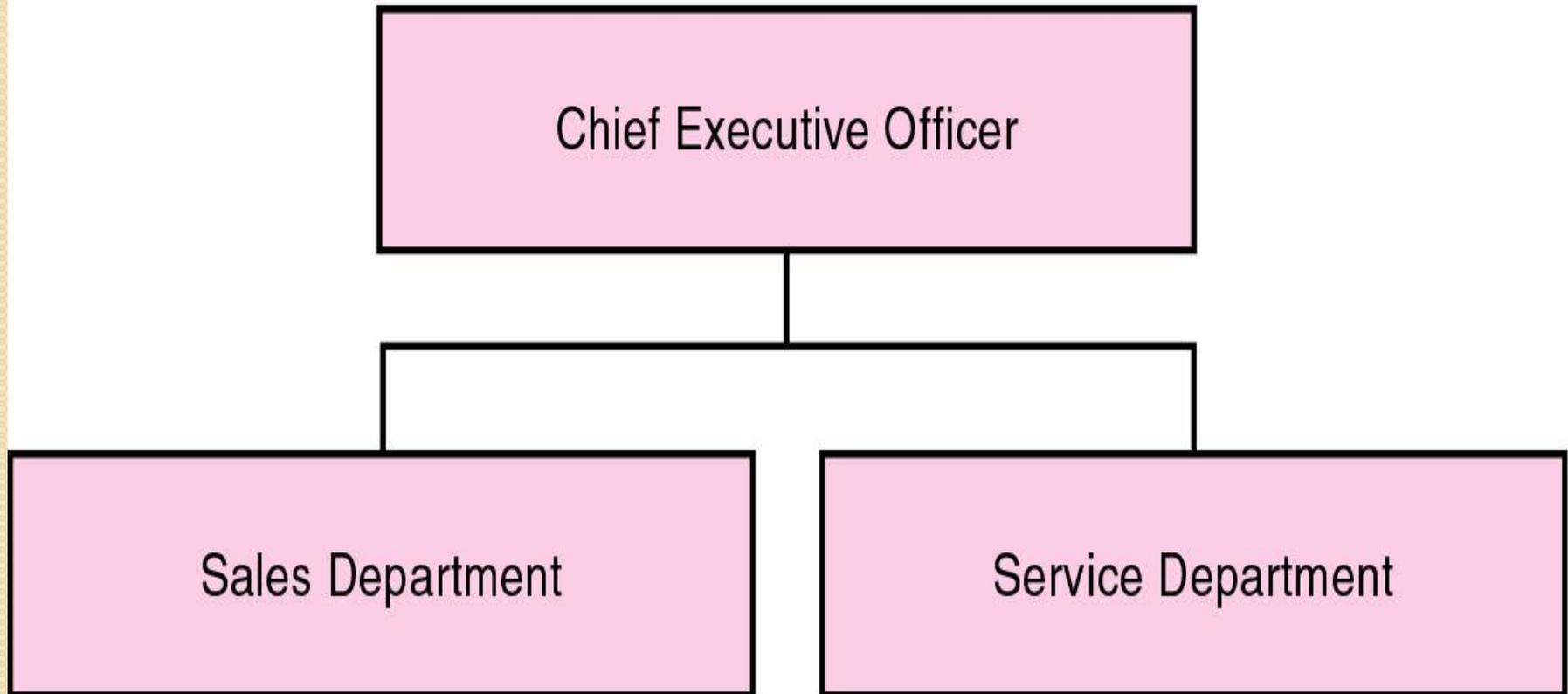
Formas padronizadas

FORMAS TRADICIONAIS DE AGRUPAR CARGOS:

- POR FUNÇÃO**
- POR PRODUTO/GEOGRÁFICO
(MULTIDIVISIONAL)**

Estrutura funcional na FinWare

FinWare, Inc.

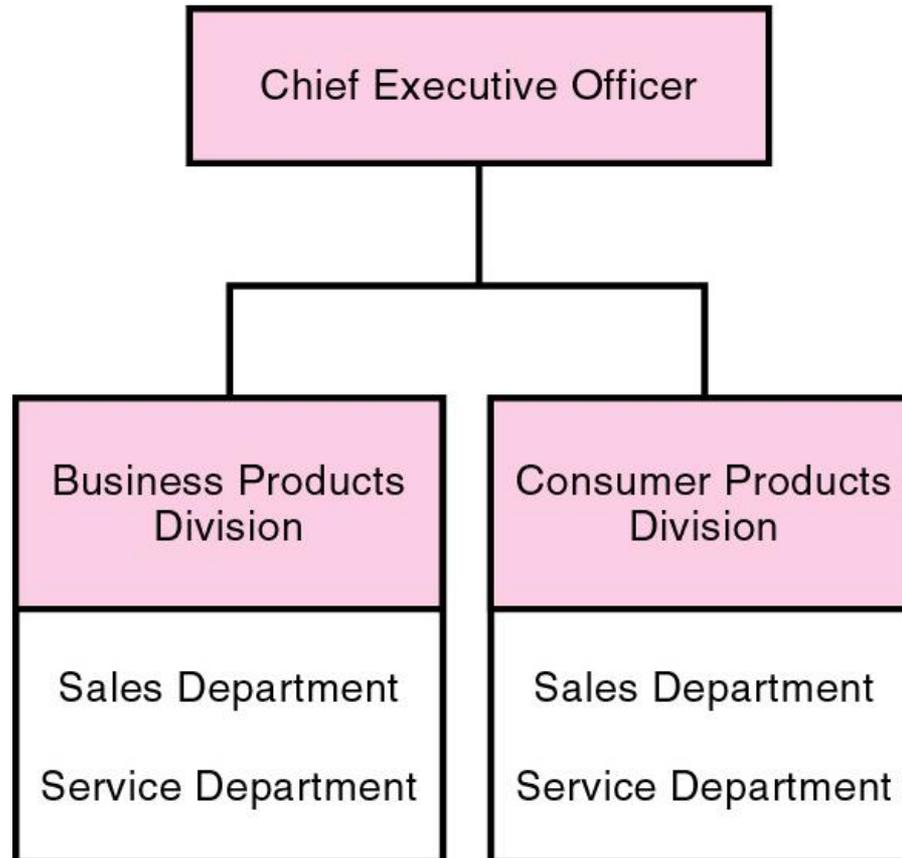


Agrupamento funcional

- Muito comum;
- Agrupamento em razão da especialidade;
- Pela própria natureza, tende a ser focada em cargos especializados;
- Muitas regras e procedimentos entre unidades, visando coordenação das atividades.

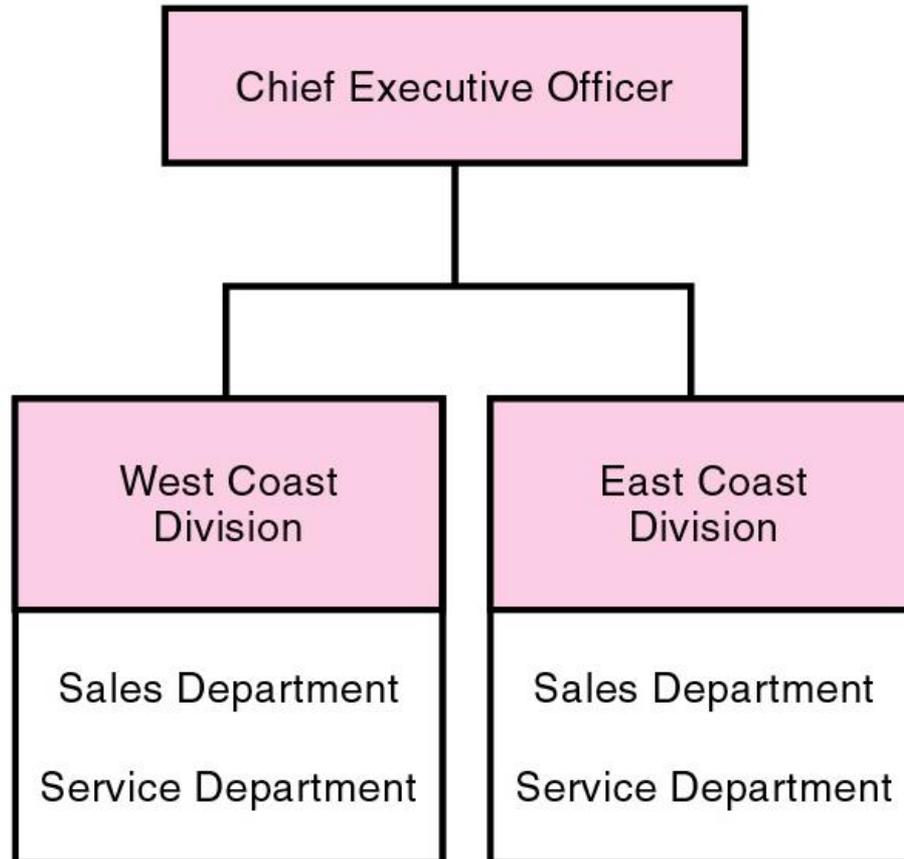
Estrutura divisional na FinWare (por produtos)

Product Organization



Estrutura divisional na FinWare (geográfica)

Geographic Organization



Multidivisional: por produtos ou geográfico

- **Divisões baseadas em produtos ou regiões geográficas;**
- **Divisões que funcionam com estrutura própria;**
- **Poder de decisões: descentralizado entre as unidades (exceto decisões estratégicas);**
- **Alta administração: responsável pelas decisões estratégicas e alocação de recursos.**

Estrutura funcional

Vantagens e desvantagens

- **Vantagens:**
- Promove a coordenação efetiva;
- Promove o *expertise* profissional;
- Caminho para ascensão bem definido.
- **Desvantagens:**
- Custo de oportunidade de tempo da alta administração;
- Problemas de coordenação **entre** departamentos;
- Funcionários focam em funções, não nos clientes.

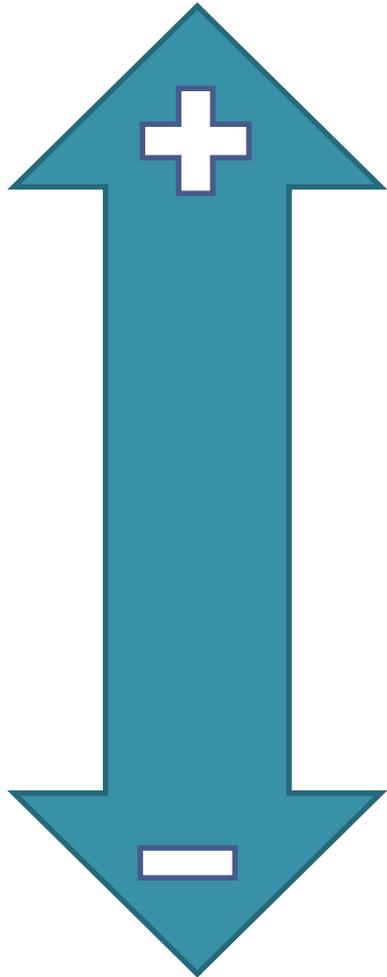
Estrutura divisional

Vantagens e desvantagens

- **Vantagens:**
- Poder de decisões vinculados com conhecimentos específicos;
- Alta administração capaz de focar na estratégia;
- Promove a coordenação pertinente ao produto/área.
- **Desvantagens:**
- Ignorar as interdependências entre unidades;
- Economias de escala podem ser abandonadas.

Onde a estrutura funcional é melhor?

Tamanho da
empresa

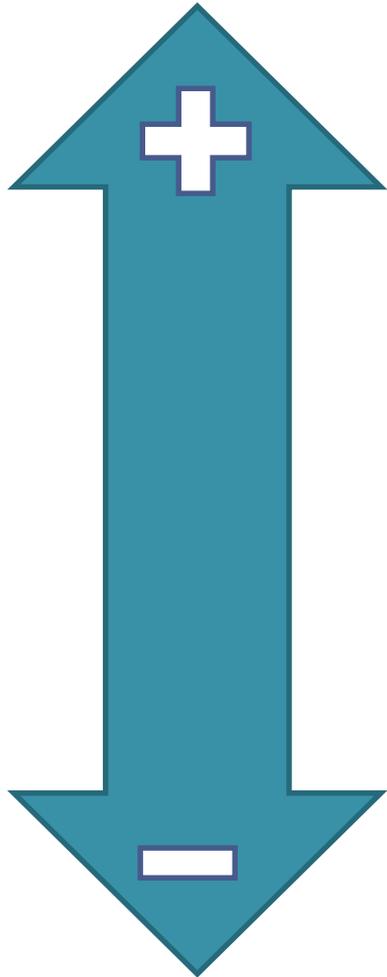


Produtos/Geog.

Funcional

Onde a estrutura funcional é melhor?

Homogeneidade
dos produtos



Funcional

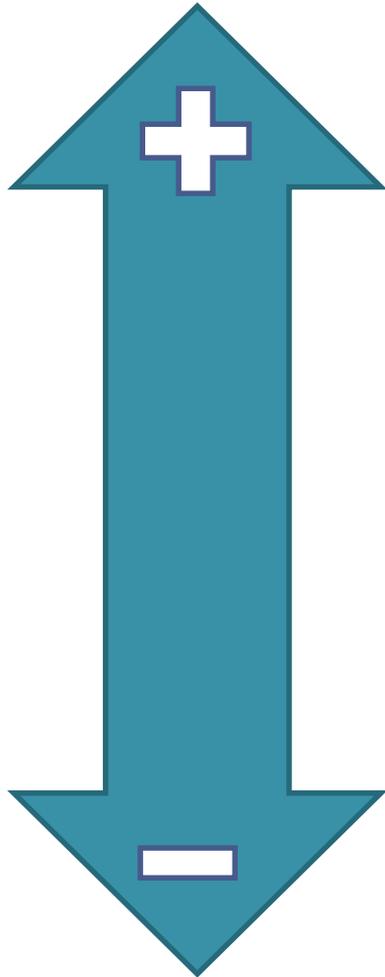
Produtos/Geog.

Onde a estrutura funcional é melhor?

Produtos/Geog.

Funcional

Mudanças no ambiente
tecnológico





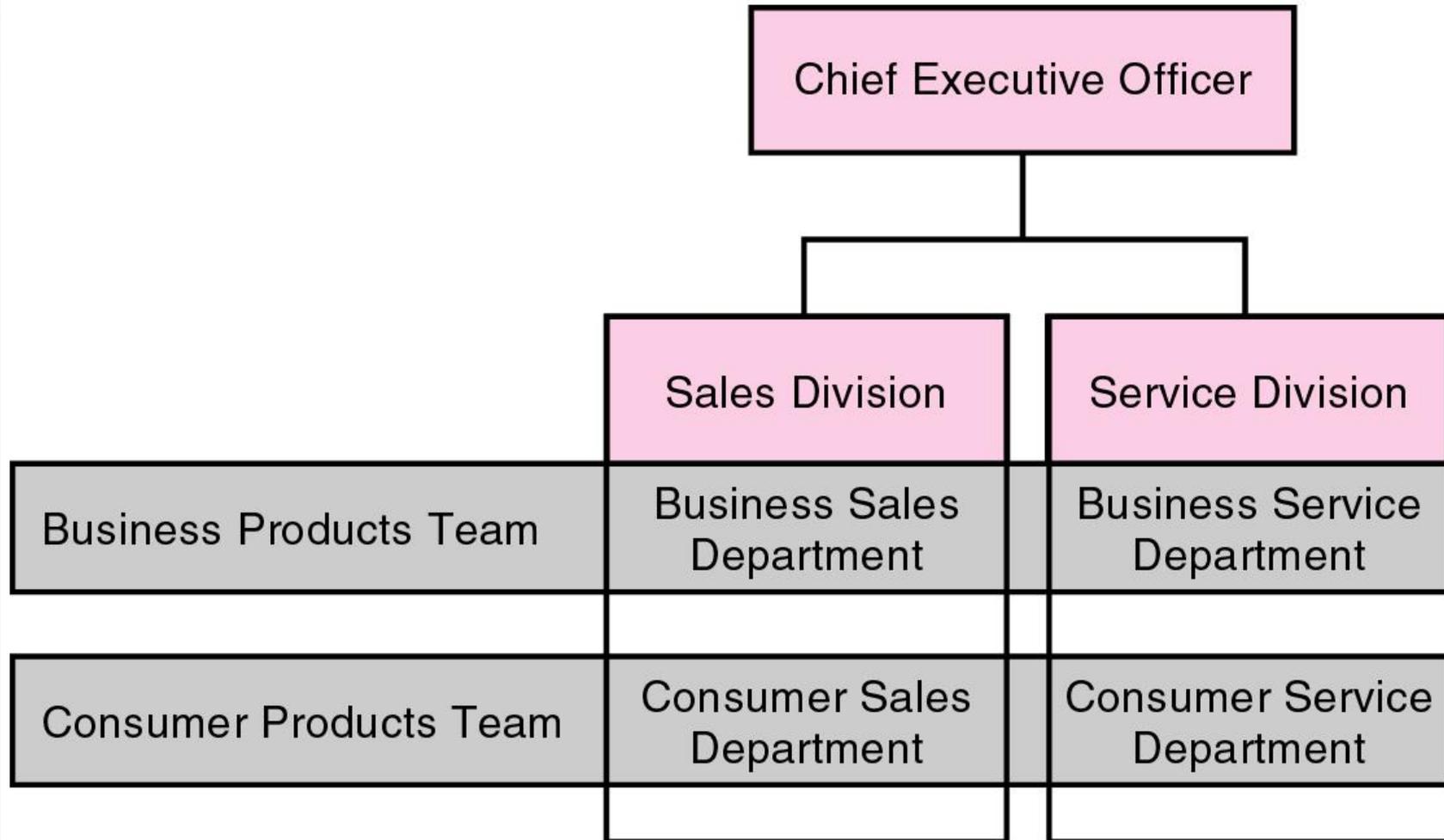
ORGANIZAÇÕES MATRICIAIS

Estrutura matricial

- Os funcionários são designados para duas sub-unidades:
 - **Departamento funcional;**
 - **Outra sub-unidade pertinente.**
- Intersecção das linhas de autoridade
 - **Gerentes funcionais cuidam dos resultados de desempenho;**
 - **Gerentes de produtos ou geográficos estipulam os parâmetros deste desempenho.**

FinWare com uma estrutura matricial

FinWare, Inc.





OUTRAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Outras estruturas

- Estruturas mistas
 - Sub-unidades diversas: por produtos, geográficas e funcionais.
- Organizações em rede
- Organizações **sem** sub-unidades



Atraindo e retendo funcionários

Bibliografia da aula

Obrigatória

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



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.**

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’.



COMO FUGIR DO SALÁRIO DE EFICIÊNCIA?

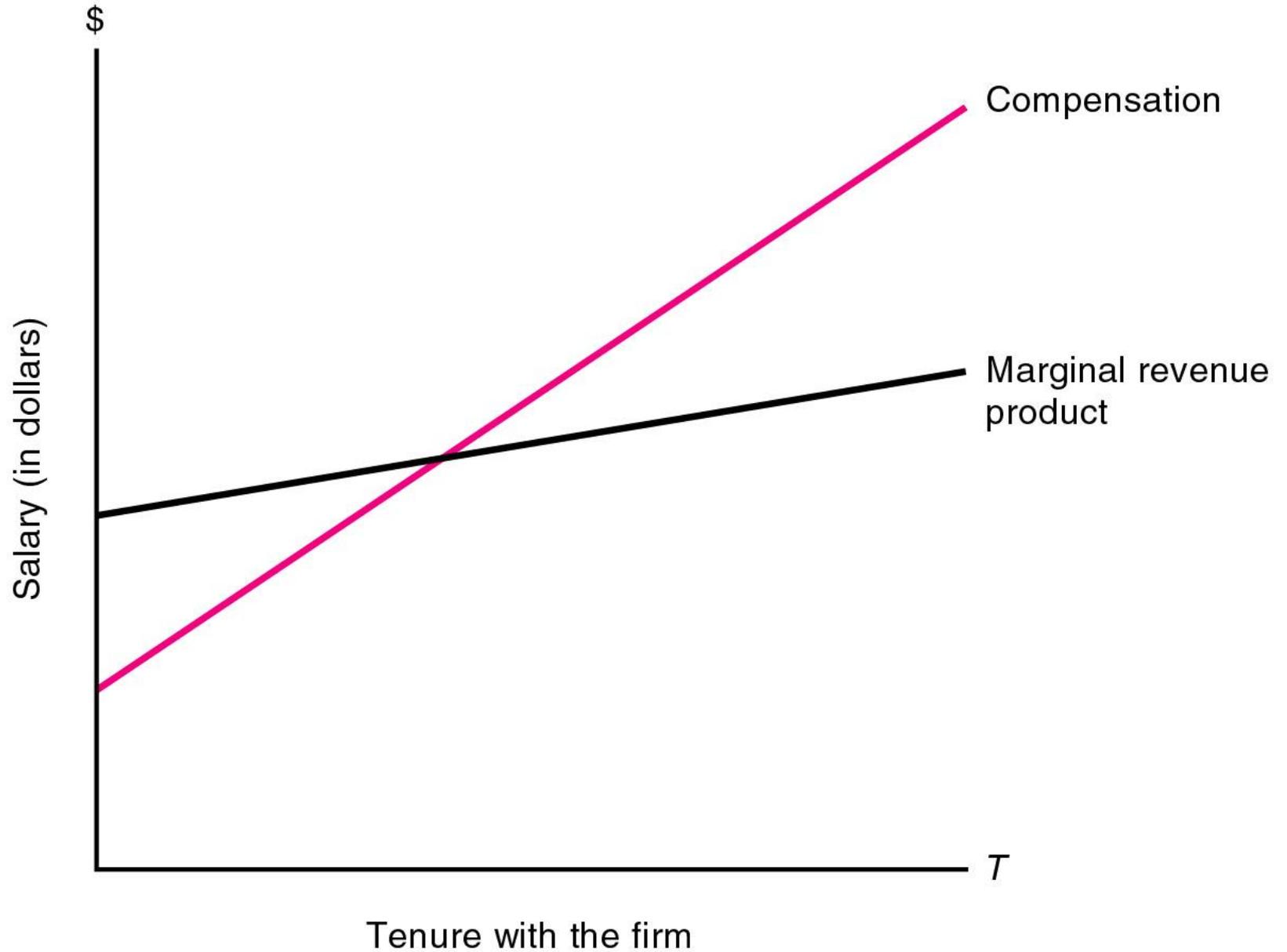
Expectativas de pagamento ao longo da carreira inteira

- 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.

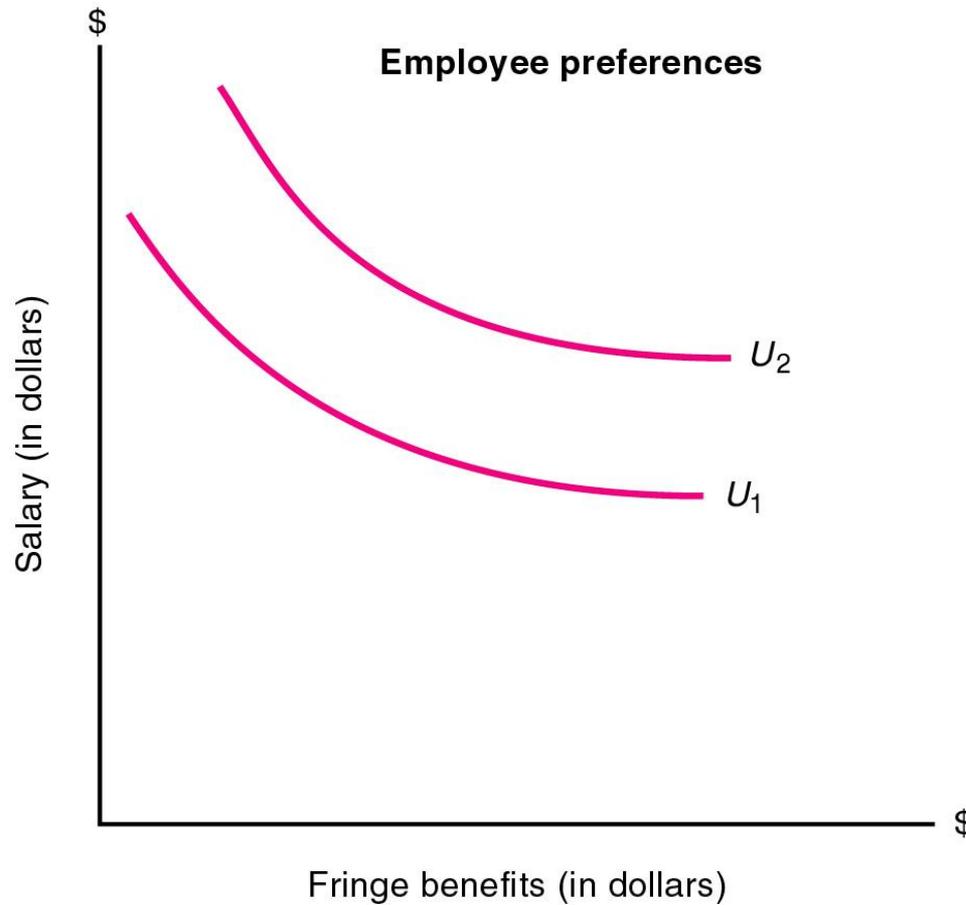


E AS PREFERÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS?

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.

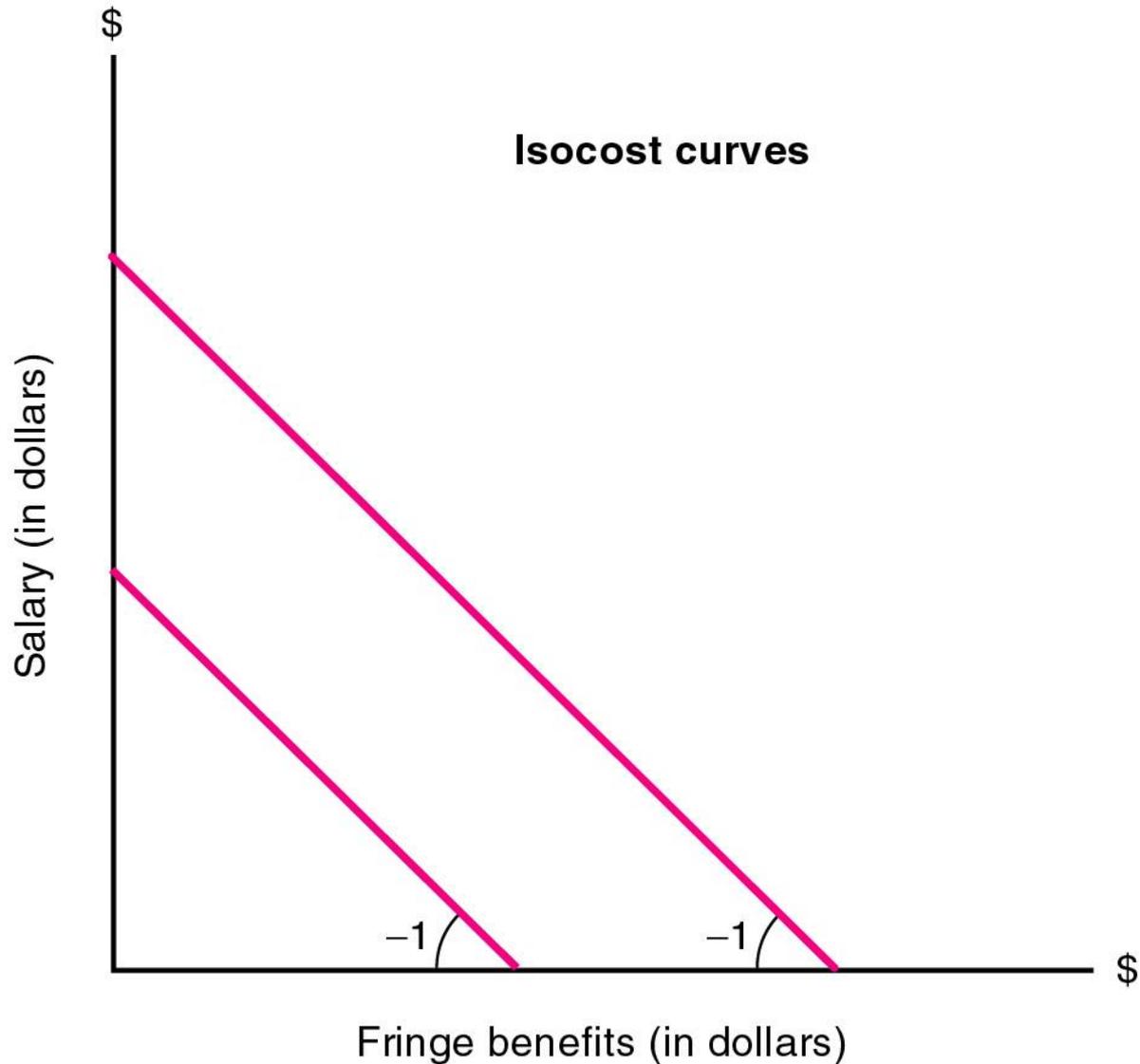
Preferências dos funcionários





E AS PREFERÊNCIAS DA EMPRESA?

Preferências das empresas



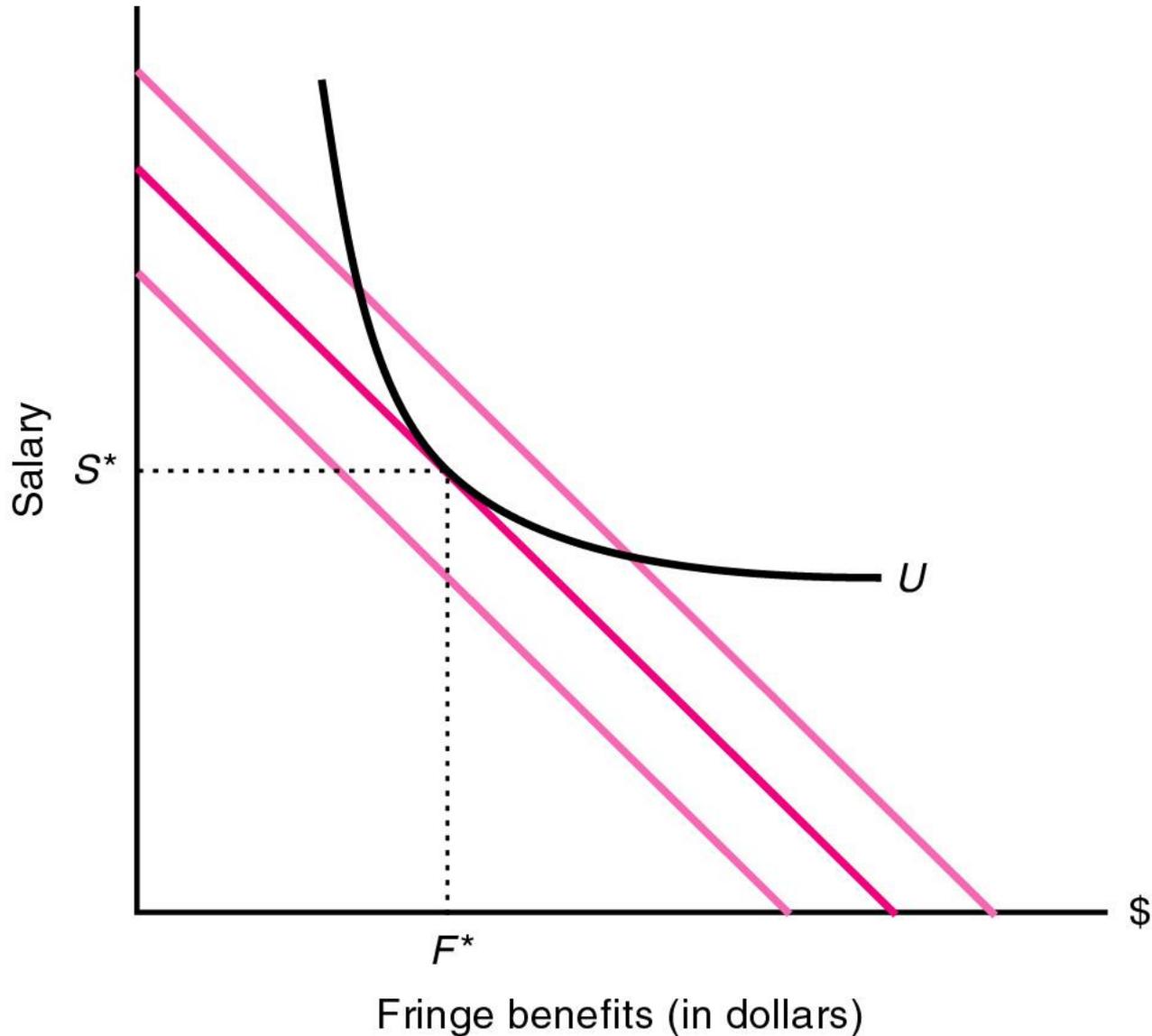


O MIX ÓTIMO ENTRE SALÁRIO E BENEFÍCIOS

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



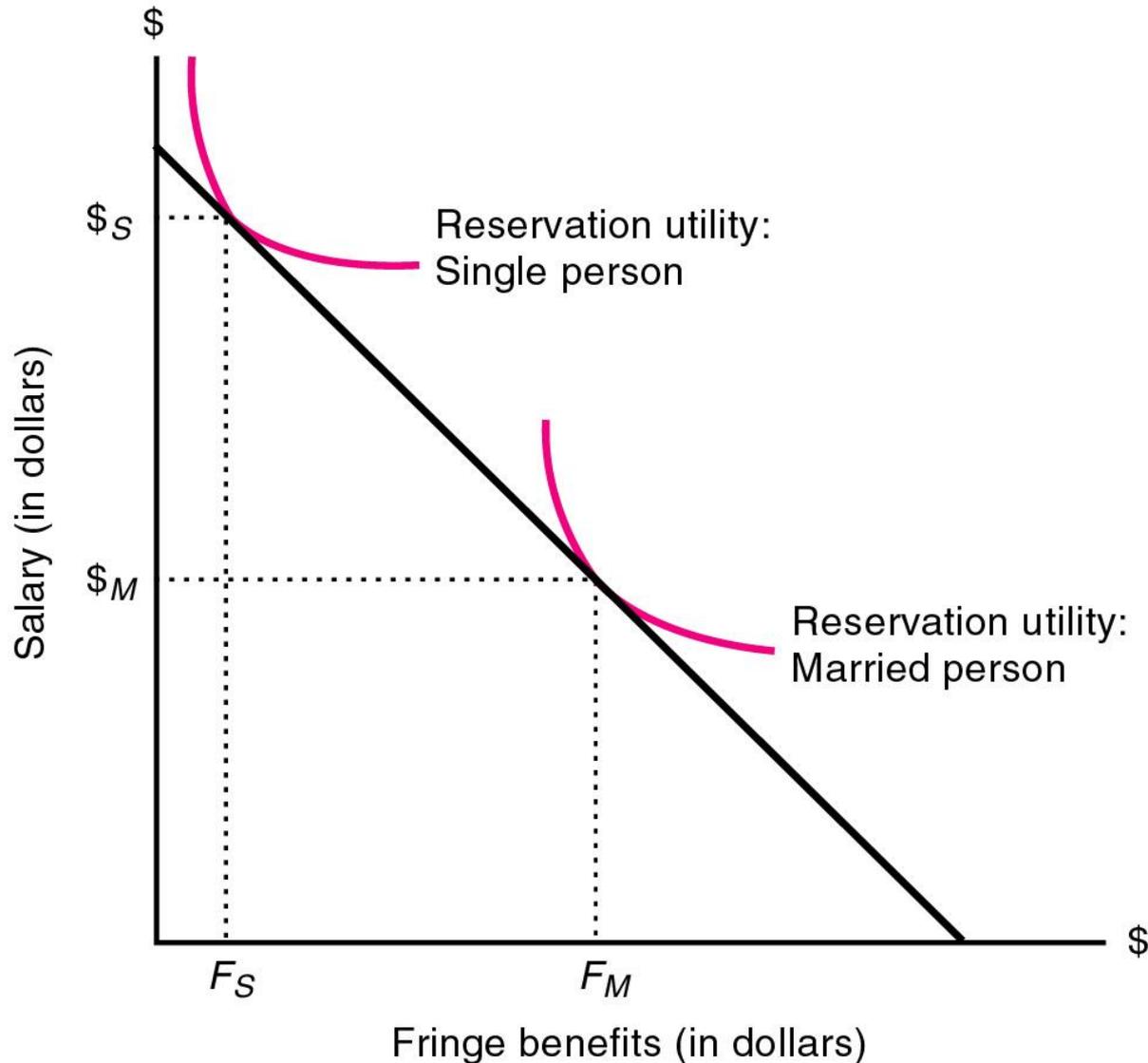


**USANDO O MIX PARA
ATRAIR TIPOS
ESPECÍFICOS DE
FUNCIONÁRIOS**

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





CONTRATOS EFETIVOS PARA INCENTIVAR

Contratos efetivos

- **Objetivos de um contrato**
 - 1) motivar os funcionários;**
 - 2) compartilhar riscos de maneira mais eficiente.**
- **Princípio básico: existem trade-offs entre incentivos e risco compartilhado;**
- **Os contratos devem balancear da melhor maneira estas considerações.**



Contratos de incentivos efetivos

O problema Principal-Agente numa empresa (modelo básico sem considerar equipes de trabalho)

Principal: DNAcorp

Agente: Erica

Contratos de incentivos efetivos

A produtividade de Erica

- Erica tem aversão ao risco (como a maioria dos empregados);
- Produção de Erica (Q) é uma função de seu esforço + algum fator randômico (μ)

$$Q = \alpha e + \mu, \quad \mu \sim (0, \sigma^2)$$

α = *produtividade marginal*

e = *nível de esforço*

Contratos de incentivos efetivos

O ponto de vista da empresa

- Empresa é neutra ao risco;
- Compartilhamento ótimo de risco: empresa suportar todo o risco e pagar um salário fixo para Erica;
 - CONDIÇÃO: QUE ELA FAÇA UM ESFORÇO ESPECÍFICO \hat{e}
- Lucro do proprietário (principal)

$$\text{Lucro} = (\alpha \hat{e} + \mu) - W$$

Contratos de incentivos efetivos

Problema de incentivo

$$\text{Lucro} = (\alpha \hat{e} + \mu) - W$$



Erica concorda com o nível de esforço \hat{e} , para receber o salário fixo.



Caso prefira trabalhar menor (não irá alterar seu salário), ela poderá sempre culpar a má sorte – isto é, μ foi negativo.

Contratos de incentivos efetivos

O problema do esforço do empregado

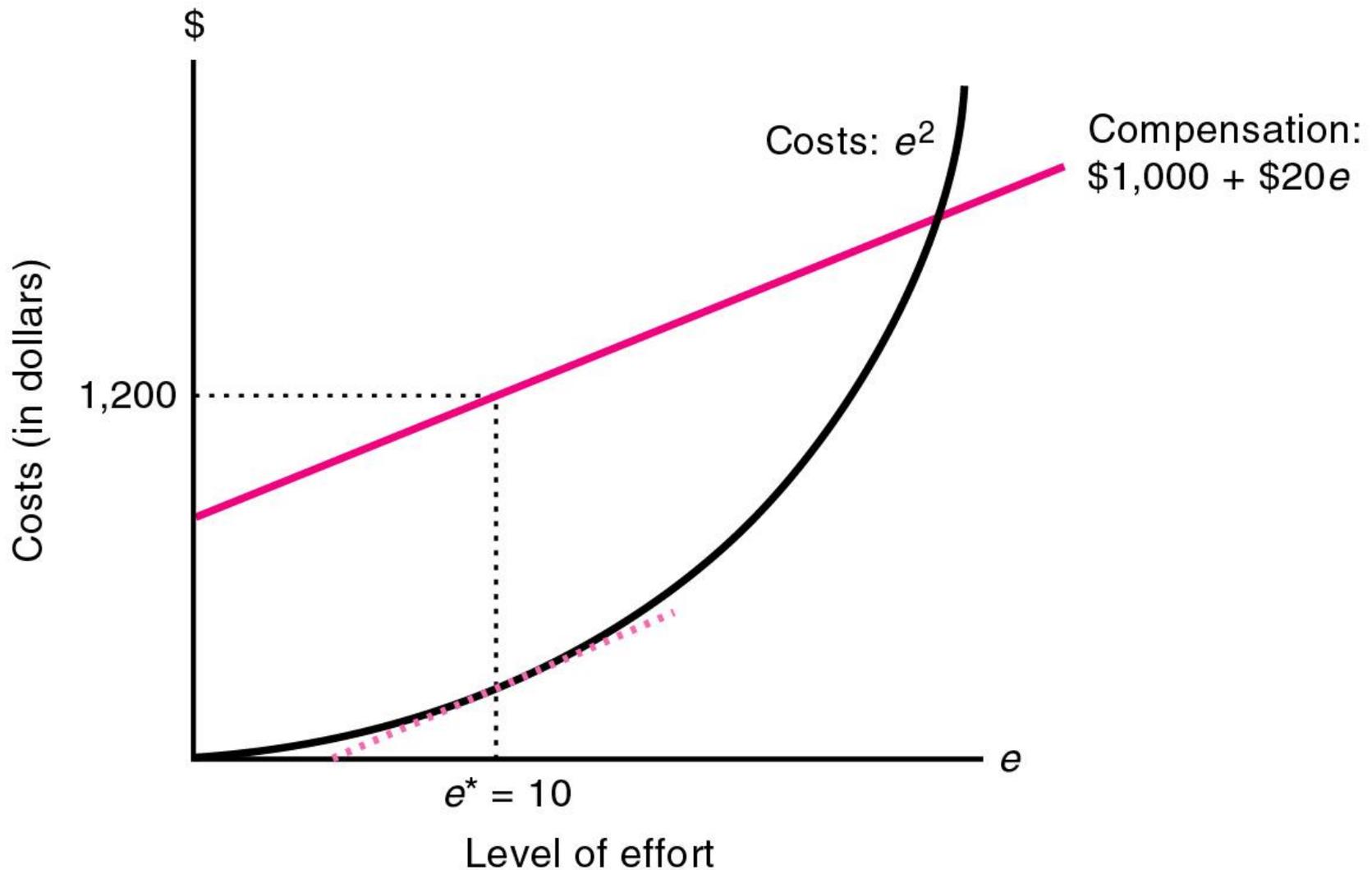
- Incentivos podem ser proporcionados a Erica, baseando parte da compensação na produção realizada:

$$W = W_0 + \beta Q$$

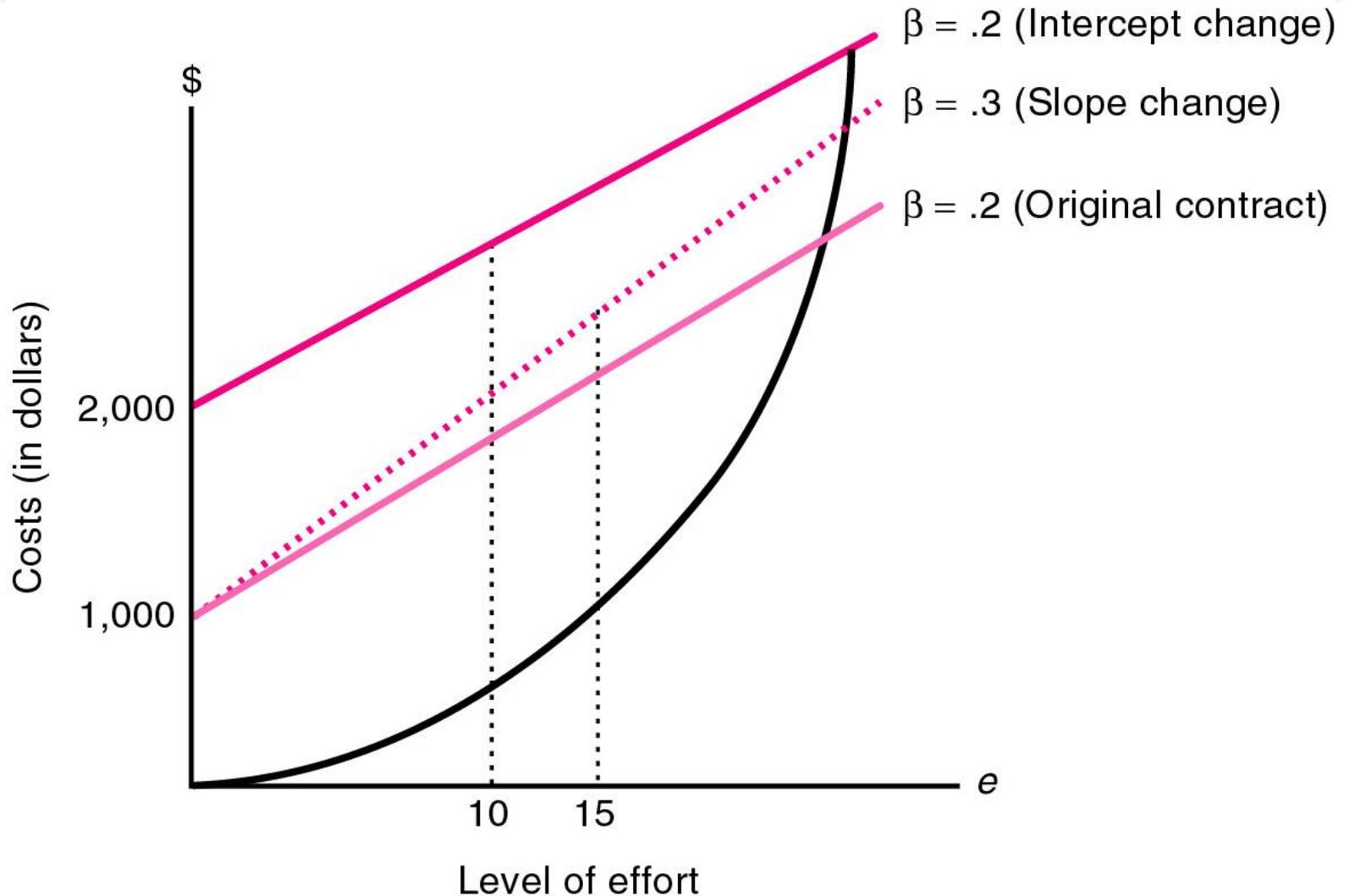
- β = proporção da produção
- $0 \leq \beta \leq 1$
- W_0 = parte fixa do salário
- A compensação tem um componente fixo e um vinculado à produtividade.

Contratos de incentivos efetivos

A escolha de esforço do empregado



A escolha de esforço do empregado com mudanças no salário fixo e no coeficiente de incentivo

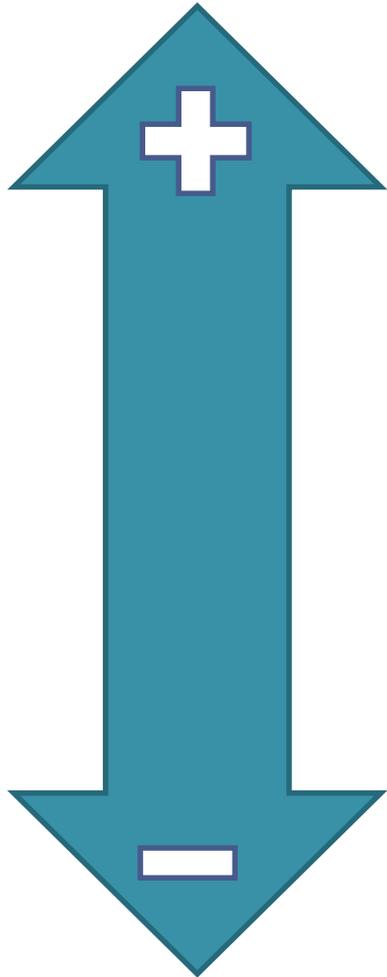




ALGUMAS CONCLUSÕES

Algumas conclusões: produtividade marginal

Produtividade marginal
(α) do esforço do
empregado

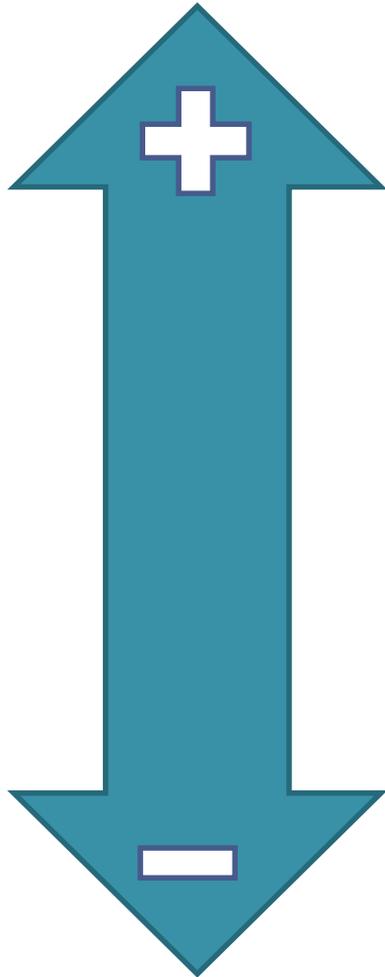


**% Salário variável
maior**

**% Salário variável
menor**

Algumas conclusões: aversão ao risco do empregado

Aversão ao risco do
empregado

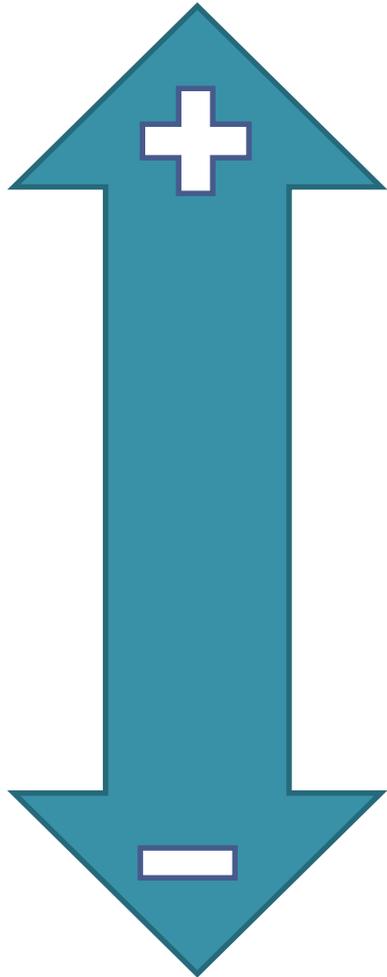


**% Salário variável
menor**

**% Salário variável
maior**

Algumas conclusões: risco fora do controle do empregado (σ^2)

Risco fora do controle do empregado (σ^2)

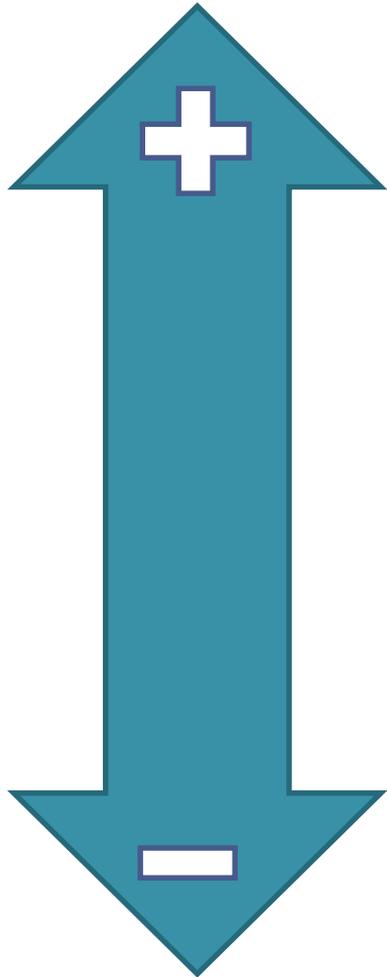


% Salário variável menor

% Salário variável maior

Algumas conclusões: sensibilidade dos empregados aos incentivos

Resposta (em Q) dos empregados ao aumento dos incentivos por produtividade

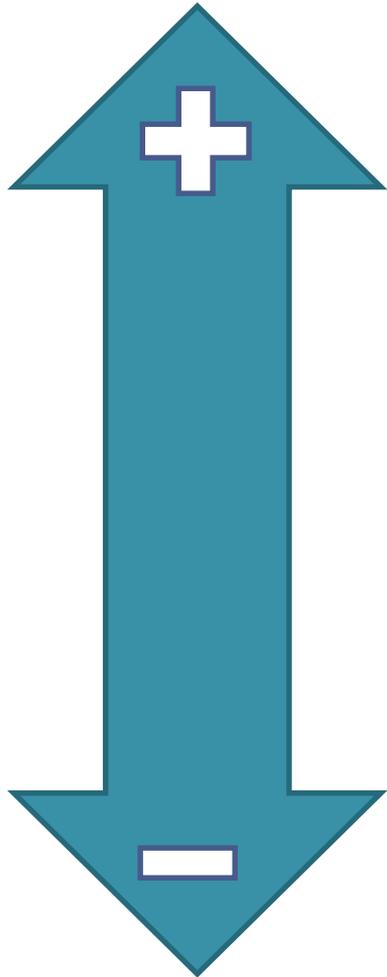


% Salário variável maior

% Salário variável menor

Algumas conclusões: custos da observação da produtividade

Custos de conhecer a
produtividade de um
funcionário



**% Salário variável
menor**

**% Salário variável
maior**

Formas de incentivos por compensações

- Recompensas não precisam ser monetárias;
- Diferentes formas:
 - Por peça produzida;
 - Bônus por desempenho;
 - Prêmios para disputas (ex: férias);
 - Reavaliação do salário baseado no desempenho;
 - Ações e divisão de lucros;
 - Demissões e outras penalidades por desempenho fraco etc.