

# **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%)**

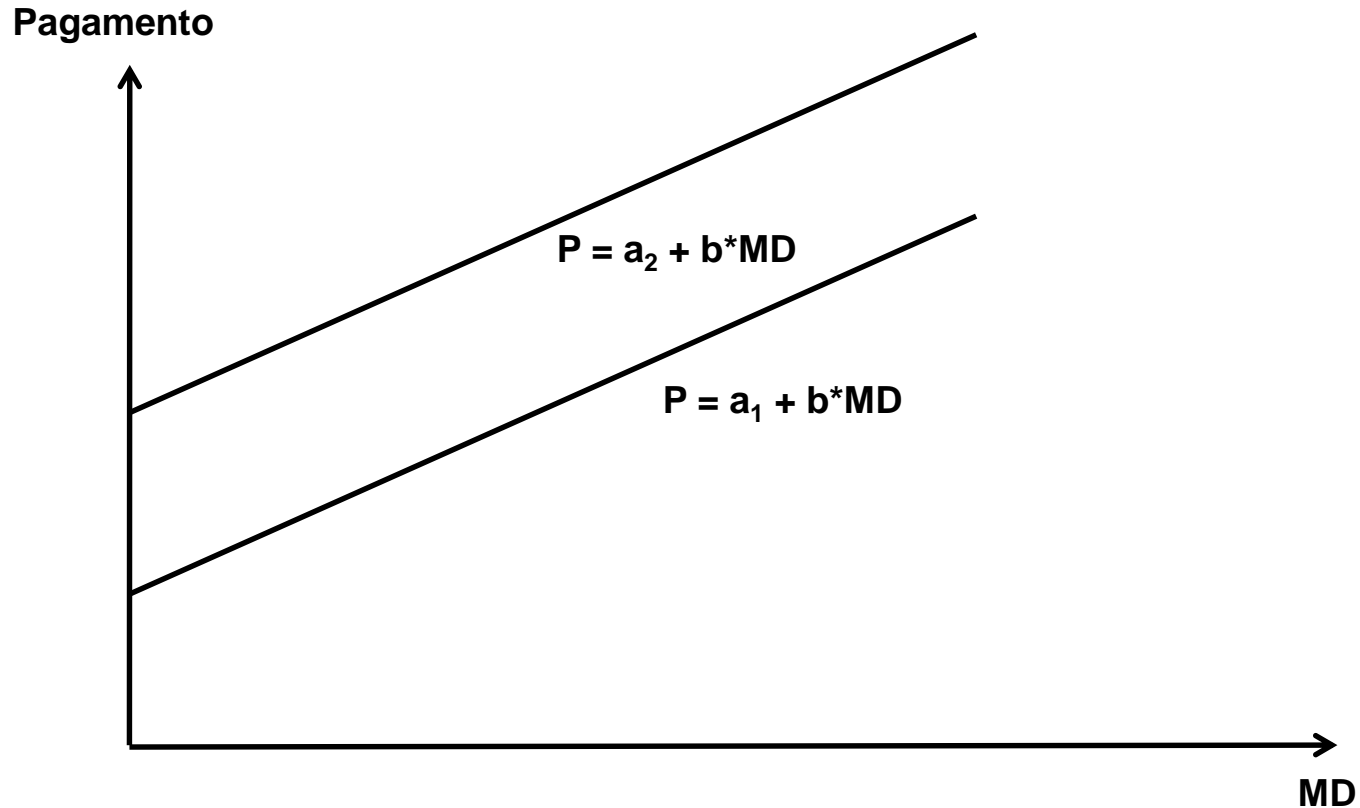
**Pagamento: intensidade do incentivo x nível do pagamento**

**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**

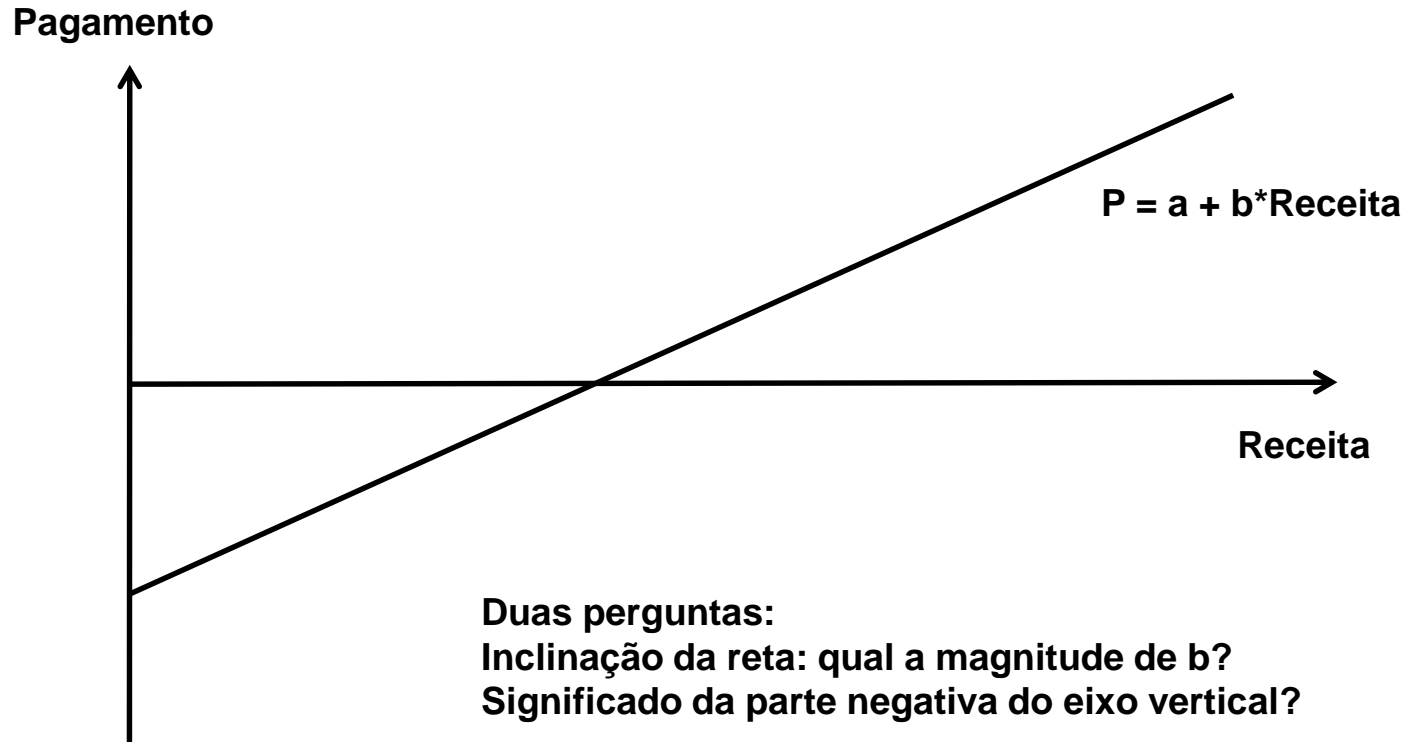
**Solução: incentivo = lucro**

**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

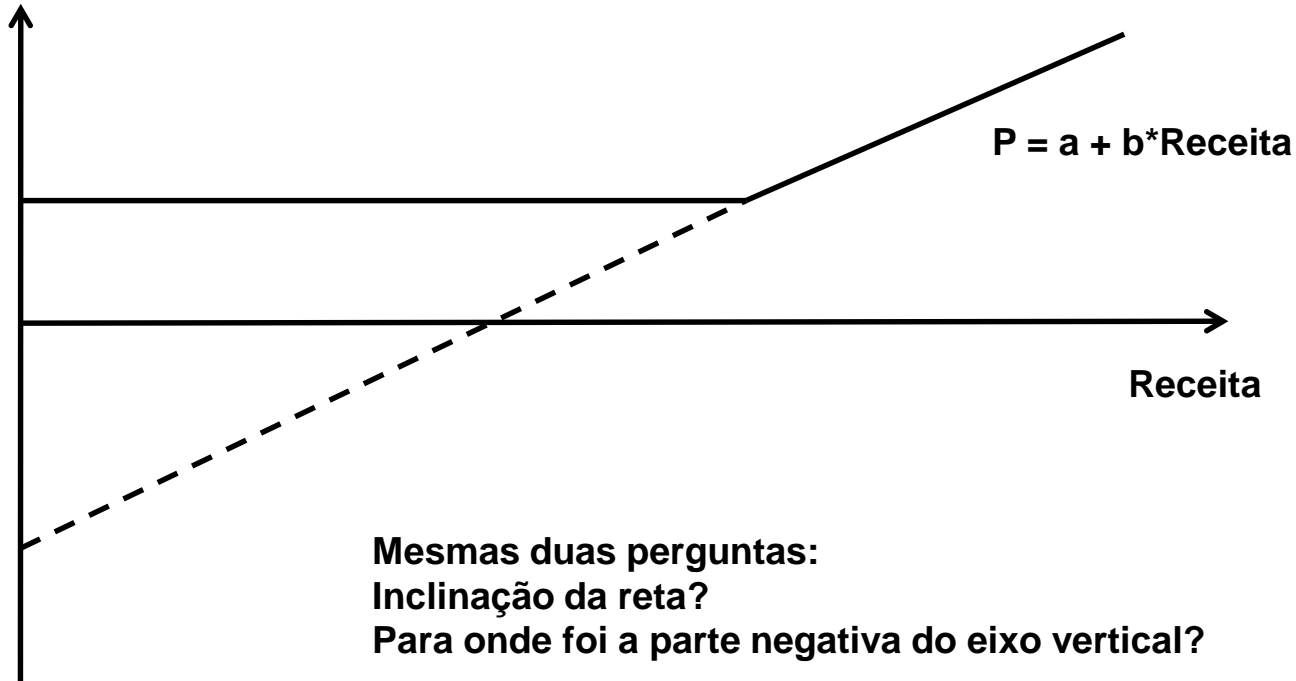


E uma recomendação enfática: ler o exemplo do vendedor de computadores (27 a 30)

**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**

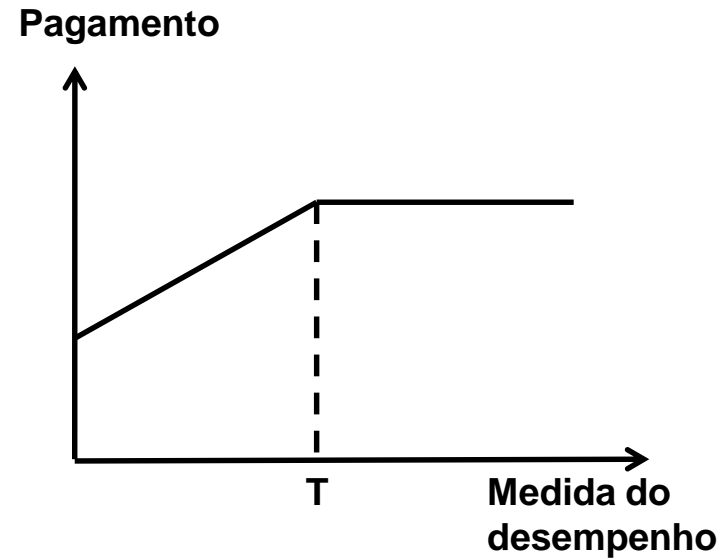
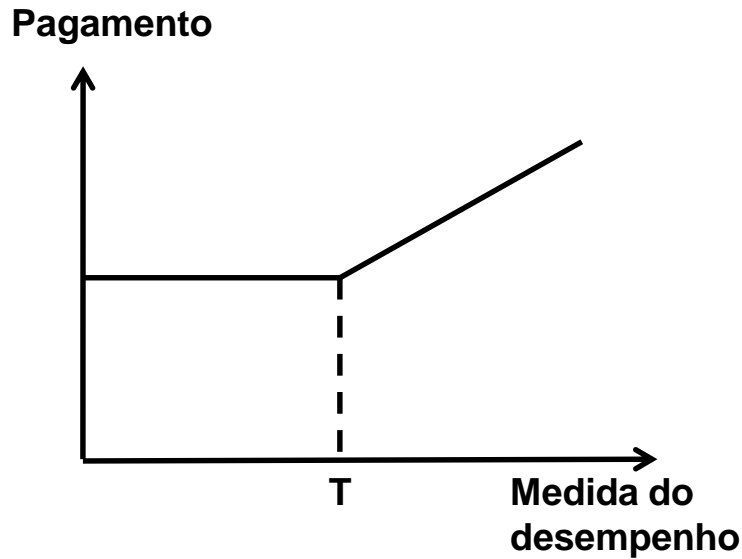
**Quanto maior a confiança mútua, mais lugar para critérios  
subjetivos/qualitativos**

**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)**