

O dilema do CEO

Por Raul Marinho¹

Depois dos anos de ouro da era de Bill Clinton, os Estados Unidos estão vivendo uma ressaca interminável. Aos escândalos da Enron e Worldcom, sucederam inúmeros outros de menores proporções que estão minando a confiança nos executivos das grandes corporações. Fica a impressão de que – como diria Chico Buarque – “se gritar ‘pega ladrão’, não fica um, meu irmão!”. Mas por que tantos altos executivos resolveram fraudar informações praticamente ao mesmo tempo? O que levou a este surto de falta de ética no mundo corporativo pode ser explicado pela Teoria dos Jogos, um assunto abordado muitas vezes nesta coluna que sempre nos mostra uma nova faceta.

Reduzindo a Teoria dos Jogos à sua forma mais simples de jogos com dois participantes, sempre vai haver uma matriz de cooperação ou deserção onde existem quatro resultados possíveis:

1. ambos os jogadores cooperam;
2. ambos os jogadores desertam;
3. o jogador A coopera enquanto o jogador B deserta; ou
4. o jogador A deserta enquanto o jogador B coopera.

A cooperação mútua é a estratégia que traz os melhores resultados em longo prazo. Porém, em situações de desconfiança, onde o jogador A acredita que o jogador B irá desertar, a deserção mútua acaba prevalecendo. Principalmente se o jogador B perceber que o jogador A não confia nele (jogador B). O raciocínio é simples: “eu penso que o outro pensa que eu não vou cooperar; se ele pensar assim, ele deve desertar; concluo então que devo desertar também, pois se eu cooperar, eu serei mais prejudicado”. Este raciocínio é a essência do “Equilíbrio de Nash” que deu o Nobel de Economia a John Nash Jr. em 1994.

Mas além dos equilíbrios cooperativo (ambos cooperam) e não-cooperativo (ambos desertam), existe a possibilidade de um jogador desertar enquanto o outro coopera: é a situação onde o desertor cede à tentação e o cooperador fica com o pagamento do trouxa. Em jogos repetidos, esta estratégia também leva à deserção mútua nas rodadas posteriores, o que não seria um resultado satisfatório. Porém, se a vantagem em desertar for excessivamente elevada, quem irá se importar com rodadas posteriores? Se um jogador obtém um resultado tão grande com a deserção que o resultado das eventuais jogadas futuras não irá alterar significativamente o resultado total, não faz sentido racional cooperar.

¹ Colunista da Revista VOCÊ S/A

No início dos anos 90, existia um equilíbrio cooperativo entre os altos executivos e os acionistas. Como o mundo em geral e os Estados Unidos em particular estavam vivendo um período de grande expansão econômica, os executivos atingiam suas metas e recebiam bônus cada vez mais altos em contrapartida. Mas a economia é cíclica e, a partir de um certo momento, ficou difícil manter os resultados alcançados nos anos anteriores. Neste momento, os altos executivos se encontraram sob o seguinte dilema:

- se eles se mantivessem íntegros (cooperassem com os acionistas), eles abririam mão de seus bônus; mas
- se eles fraudassem as informações (desertassem dos acionistas), eles manteriam sua remuneração

A matriz de resultados deste jogo, porém, era absurdamente assimétrica: as vantagens da deserção individual eram desproporcionalmente altas. A deserção apresentava um ganho imediato, certo e muito elevado, da ordem de centenas de milhões de dólares. Por outro lado, a possibilidade de ser pego em uma fraude era incerta, poderia nem mesmo ocorrer, se ocorresse poderia levar décadas para se consumir e, mesmo assim, a penalidade poderia não ser tão elevada quanto os ganhos. Além disso, mesmo cooperando (não fraudando balanços), estes executivos poderiam ser simplesmente despedidos por não conseguirem atingir o desempenho dos anos anteriores.

Fazendo um paralelo entre o Dilema do Prisioneiro (veja o artigo Jogos Brilhantes) e este “Dilema do CEO”, seria como propor ao prisioneiro que traísse seu comparsa, além da liberdade imediata, um iate e um cheque de um milhão de dólares. Em contrapartida, a cooperação diminuiria sua pena em alguns dias. Um jogo com uma matriz de resultados tão desequilibrado quanto este estimula a deserção individual. Se um jogador tem a possibilidade de ganhar centenas de milhões de dólares na deserção, sua disposição em trair é muito alta, mesmo porque uma soma tão grande de recursos o possibilita parar de jogar.

Um alto executivo é por definição uma pessoa com alta capacidade intelectual. É de se esperar que ele decida uma situação racionalmente e, fazendo as contas, muitos deles concluíram que a deserção era o melhor negócio. Não por acaso, tantos casos parecidos aconteceram ao mesmo tempo. Não existe justificativa para a falta de ética, mas a situação favoreceu a fraude. Somado a isto, uma legislação relativamente frouxa criou o ambiente ideal para o florescimento destas práticas.

Ética é inegociável e os executivos fraudadores devem ser punidos com extremo rigor. A Teoria dos Jogos não deve ser usada para diminuir a culpa destes executivos, mas para apontar falhas estruturais no sistema de remuneração dos altos executivos que favorecem a fraude. A sociedade deveria usar a própria Teoria dos Jogos para redesenhar o sistema de modo a evitar este tipo de problema.

