PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
VIII JORNADA DE PESQUISA E EXTENSÃO
Legislativo, Executivo e Sociedade na Construção da Governança Pública
18 e 19 de setembro - Câmara dos Deputados, Brasília-DF

A TEORIA DOS JOGOS NA GOVERNANÇA E NA GESTÃO CORPORATIVA

Patricia Gomes Rêgo de Almeida[1]

Palavras-chaves: teoria dos jogos; governança; gestão; governança de TI; estratégia.

RESUMO

Práticas consagradas de gestão e de governança corporativa têm sido amplamente divulgadas e evoluídas de maneira a se ajustar aos diversos mercados e ao setor público. Fortemente amparadas por processos e acompanhadas por indicadores, essas práticas trazem em si grande necessidade de ajustes à cultura das organizações (ISACA, 2012). No mundo corporativo, as diversas possibilidades de agir e a necessidade de alguma estratégia para decidir sugerem uma abordagem de jogos a cada processo decisório. Para Fiani (2015), as situações que envolvam interações entre agentes racionais que se comportam estrategicamente podem ser analisadas como jogos. O valor estratégico da Teoria dos Jogos não se limita a situações estratégicas competitivas. É útil também na modelagem de situações estratégicas onde a cooperação e a coordenação são estratégias ótimas (DAY; REIBSTEIN, 1999).

O estudo realizado teve o objetivo de identificar situações nos modelos de governança e de gestão cujas decisões apesentam grande semelhança a jogos de modelos bem estabelecidos pela literatura. Adicionalmente, foram estudadas alternativas que as corporações teriam para evitar problemas em jogos cujo equilíbrio natural fosse dirigido a um resultado que não seja o melhor para toda a corporação. De maneira similar, foram abordadas estratégias para mitigar riscos que alguns jogos proporcionam e que, no contexto da governança e da gestão podem comprometer a eficácia e a credibilidade dessas práticas. Pesquisa foi feita em importantes processos presentes na governança e na gestão identificando associações entre cada cenário – jogadores, condições, recompensas e equilíbrio de Nash (1950) - nos respectivos jogos. Podem ser destacados três casos.

Caso 1. Decisões sobre a priorização de projetos: De acordo com o PMI (2013), priorização é o processo de ordenar os projetos com vistas a subsidiar análises posteriores relacionadas ao balanceamento e aprovação do portfólio. A decisão em estudo foi a do gestor em priorizar: projetos corporativos, cujos recursos são compartilhados com outra diretoria para o sucesso do alto trabalho; considerando que a outra diretoria fará o mesmo; ou seus projetos setoriais com menor risco, considerando que não terá o apoio necessário

1 Câmara dos Deputados. (patricia.almeida@camara.leg.br)

da diretoria parceira no projeto corporativo compartilhado. O Jogo que se percebe nesse cenário é caracterizado pela simultaneidade das decisões – os diretores não sabem qual será o comportamento do seu parceiro no PC aprovado. Muito se assemelha com o jogo "Caça ao Cervo" também conhecido como o dilema do contrato social (FIANI, 2015). Observa-se a existência de dois equilíbrios de Nash (1950) para esse jogo. As opções em que os dois jogadores decidem confiarem no outro; e a opção em que ambos não confiam no outro. Trata-se de um jogo em que o melhor resultado depende da cooperação de todos. E, se alguém buscar um resultado individual mais imediato, aqueles que se mantiverem fiéis ao compromisso inicial serão prejudicados. Com o fito de garantir o equilíbrio da múltipla confiança, elementos de controle do comitê executivo devem existir para identificar tempestivamente o comportamento de desconfiança das diretorias que possam resultar em abandono do projeto corporativo. Com o tempo, ao longo de vários portfólios de projetos, constrói-se um tácito histórico das frequências com que as diretorias fizeram suas priorizações. E, naturalmente, essas frequências serão, por si, um elemento probabilístico forte a ser inserido na tabela de jogos que pode apresentar recompensas diferentes a cada novo portfólio.

Caso 2. Unidades administrativas auditadas: Uma das formas de se entender como funciona a organização, sobretudo, como suas decisões são tomadas é o conhecimento dos processos de trabalho. Geralmente, os mais importantes processos de trabalho envolvem mais de uma unidade administrativa da organização. O estudo considerou a existência de problemas de conformidade em alguns processos compartilhados entre duas unidades administrativas. As irregularidades são justamente nas interfaces que um processo de trabalho possui entre a unidade A e a unidade B. Ao responder o questionário, os gestores das unidades precisam tomar uma decisão em relação ao relato das irregularidades envolvendo o processo comum às duas áreas de trabalho: apresenta a falha de seu processo, ou omite a falha. As recompensas analisadas são equivalentes àquelas do jogo "O Dilema dos Prisioneiros" (FIANI, 2015). Observa-se a existência de um equilíbrio de Nash (1950) na opção em que os dois gestores apresentam as falhas. O risco de se obter penalização máxima, caso se omita a falha, e esta seja apresentada pelo outro gestor, faz com que a tendência natural seja de evitar a opção de omissão do relato da falha. Como nenhum gestor sabe o que o outro respondeu, se houver omissão da irregularidade, passa-se a ficar totalmente dependente da resposta do outro gestor, o que é muito perigoso em jogos não cooperativos. Observou-se associação com os procedimentos mais recentes que órgãos de controle têm utilizado cada vez mais a estratégia de enviar questionários a várias empresas simultaneamente sem ter que ir a cada uma delas em auditoria presencial. Outra ação observada é a utilização de perguntas comuns em questionários dirigidos a assuntos próximos, mas, distintos; explorando elementos comuns a eles por gestores distintos.

Caso 3. Investimentos na administração pública para atender às demandas: Na gestão de tecnologia da informação, há várias práticas relativas à gestão de demandas associadas à gestão orçamentária, à gestão de mudanças e à gestão de projetos que se propõem a prover melhores resultados na resolução desse tipo de problema. Há demandas

que requerem investimentos de infraestrutura a serem adquiridos antes da construção de soluções de TI. O gestor de TI convive entre a alternativa de ser ousado, antecipando as contratações, antes das demandas das unidades clientes seguirem todo o rito formal; ou esperar que essas demandas cheguem para que, com menor risco de se expor aos órgãos de controle, possa iniciar a contratação. No primeiro cenário, há recompensas com clientes satisfeitos devido à tempestividade; contudo, esse cenário fundamenta-se na confiança de que o cliente fará a sua parte, nos requisitos que dele dependem e nos recursos humanos empregados na parceria. Se esse acordo for quebrado pelo demandante, a unidade de TI se verá descoberta para justificar infraestrutura sem contratada, sem uso e em alta velocidade de depreciação. O caso exposto apresenta bastante semelhança com o conhecido "Jogo da Regulação" (FIANI, 2015), caracterizado por decisões sequenciais entre dois jogadores, e pela existência de uma promessa feita por um deles. O segundo jogador deverá tomar decisão a partir da crença de cumprimento da promessa feita pelo primeiro jogador. Verifica-se o equilíbrio de Nash (1950) nas decisões: diretoria de TI faz investimento conservador e unidade solicitante não cumpre promessa, ou seja, com recompensas.

A identificação das estratégias em cada jogo envolvido abre um grande conjunto de opções para que se criem antídotos aos comportamentos indesejados. A assertividade que essa nova visão traria à governança e à gestão pode em muito estreitar o espaçamento existente entre as práticas expostas em normativos e o dia a dia de uma organização, retirando parte das argumentações de que os modelos são pouco aplicáveis.

REFERÊNCIAS

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. 2. ed. São Paulo: Campus, 1999.

FIANI, R. **Teoria dos jogos**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2015.

ISACA. **COBIT 5**: a Business framework for the Governance and Management of Enterprise IT. USA, 2012.

NASH JR, J. F. **No-Cooperative Games**. 1950. 31 f. PhD Dissertation (PhD of Philosophy) - Princeton University, Princeton, 1950.

PMI. **A guide to the Project Management Body of Knowledge** (**PMBOK Guide**). 5. ed. Boston: Project Management Institute, 2013.