

INCENTIVOS NA MEDIDA CERTA

O DESENHO DE INCENTIVOS PODE SER DETERMINANTE PARA O SUCESSO OU FRACASSO DE UM NEGÓCIO. UM ESTUDO AVALIOU NA PRÁTICA O SEU IMPACTO NO ATENDIMENTO A RECLAMAÇÕES DE UM GRANDE BANCO DE VAREJO. ENTENDA A RELEVÂNCIA DISSO PARA A SUA CARREIRA OU NEGÓCIO

| POR FÁBIO DUTRA SARTI + ANTONIO CARLOS MANFREDINI OLIVEIRA

Você provavelmente já deve ter presenciado, ou conhece alguém que tenha vivido, uma história parecida: o sujeito dirige-se a uma agência bancária, enfrenta filas, encontra alguém que possa atendê-lo, registra alguma reclamação e... aguarda. Passam-se horas, dias, ou mesmo semanas até que sua solicitação seja respondida. Será que isso acontece por má vontade de quem o atendeu, ou o problema esconde outros aspectos menos visíveis?

Outra situação: o professor solicita cinco trabalhos a serem entregues pelos alunos ao longo do curso, cuja média aritmética irá compor a nota final. Muitos que fizeram os quatro primeiros trabalhos e já atingiram a nota mínima para obter a aprovação dedicam pouco esforço à última atividade. Esses alunos são necessariamente displicentes? Ou pode haver outros fatores?

As histórias diferem, mas o pano de fundo é o mesmo: há forças em ação que podem afetar significativamente o comportamento. Neste artigo, abordaremos especificamente o poder dos incentivos.

INCENTIVOS E RISCO MORAL

Explícitos ou implícitos, claros ou dissimulados, funcionais ou disfuncionais, os incentivos estão em toda parte, desde comissões pagas por vendas até promessas de presentes para o filho que “passar de ano” ou entrar na universidade. Fazem parte da nossa vida familiar e

ESTRUTURAS DE INCENTIVOS NÃO SÃO IMPORTANTES APENAS NAS ORGANIZAÇÕES. ELAS TAMBÉM ESTÃO PRESENTES NA VIDA PESSOAL, SOCIAL E ATÉ RELIGIOSA

profissional e estão presentes até em diferentes religiões. Muitas regras, procedimentos e a própria legislação têm incentivos.

Eles podem causar efeitos colaterais indesejáveis e até mesmo contrários aos interesses de quem os definiu. Por exemplo, a alocação do horário eleitoral gratuito a partidos políticos no Brasil teve como um dos objetivos dar espaço à representação política de minorias. E um dos efeitos colaterais foi o aparecimento das chamadas “legendas de aluguel”.

Incentivos mal desenhados frequentemente reforçam um fenômeno chamado *moral hazard*, ou risco moral, expressão do economês que se refere à situação em que há divergências de interesses entre o tomador da decisão e o agente que arca com as consequências da decisão tomada. Um exemplo: quando as metas dos executivos são muito direcionadas a resultados de curto prazo, eles manifestam menos interesse em tomar decisões que sejam benéficas apenas em longo prazo, mesmo que estas gerem mais valor ao acionista.



NO BANCO

Um estudo realizado em um banco de varejo analisou, com métodos estatísticos rigorosos, mais de 90 mil solicitações e reclamações feitas em 2011 por clientes de todo o Brasil. Nele, concluiu-se que o tempo de resposta dado pela organização varia em função de critérios objetivos estabelecidos como meta aos gerentes de agência, para o bem e para o mal. Ou seja, os incentivos afetam o comportamento dos gerentes.

A diferença de tratamento que o banco dá para as reclamações, dependendo de sua origem, chama a atenção. Por exemplo, a organização está preocupada em resolver rapidamente qualquer tipo de manifestação registrada nos seus canais de atendimento não presenciais e, por isso, premia o gerente que ajudar a atendê-las no prazo, aumentando o seu bônus. Como ele reage ao incentivo? O estudo mostra que o tempo de resposta para esses casos é menor se comparado a reclamações de outras origens, como as recebidas na própria agência.

O banco faz essa escolha por dois motivos. O primeiro é que, dessa forma, ele prioriza o atendimento da maioria das reclamações: mais de 70% das manifestações analisadas têm origem em canais remotos. O segundo é mais sutil. Os bancos têm adotado um modelo que transforma as agências em pontos de venda, concentrando a estrutura de atendimento a clientes em *call centers*. Assim, é contraproducente valorizar iniciativas que “afastem” o gerente de seu objetivo principal – vender – durante o horário em que a agência está aberta.

FOGO AMIGO

A situação descrita pode ser considerada um sucesso, uma vez que os incentivos dados aos gestores os levam a se alinhar aos objetivos da organização. Mas o desenho do incentivo para reclamações recebidas por meio de canais externos, como o Procon e o Banco Central, não funciona bem assim. Independentemente do prazo de resposta ser

INCENTIVOS ESTÃO EM TODA PARTE E SÃO FUNDAMENTAIS. QUANDO MAL DESENHADOS, LEVAM A UM DESEMPENHO AQUÉM DO POSSÍVEL

cumprido, o banco pune o gerente quando a manifestação é registrada nesses órgãos.

Os dados da pesquisa indicam que, nesses canais, o tempo de resposta ao cliente é o maior entre todos os canais utilizados para receber reclamações. Dada a natureza dos incentivos, o gerente age de forma previsível, pois, como diz a sabedoria popular, “perdido por um, perdido por vinte”.

O desenho existente aumenta o tempo de resposta porque o funcionário se sente penalizado. E já que a pena está dada, prefere tratar de outros problemas que ainda podem lhe trazer algum benefício líquido. A consequência é que o banco acaba avaliado como lento na solução de problemas tanto pelo público quanto pelo Judiciário. Este, por causa disso, tende a se tornar cada vez menos condescendente. O incentivo alimenta o risco moral.

NA MEDIDA CERTA

Além da origem das reclamações, o estudo analisou a intensidade dos incentivos aplicados aos gerentes de agência. Aqui também o desenho de incentivos pode ser melhorado. Seria de se imaginar que clientes com maior renda tivessem suas reclamações atendidas mais rapidamente, mas o estudo detectou o oposto. A possível explicação está na diferença da intensidade do incentivo atribuído a gerentes de segmentos distintos. Como aqueles que atendem clientes de renda menor têm um peso maior de seu contrato vinculado à solução de problemas, o estudo identificou que clientes atendidos por esses gerentes recebem resposta com maior rapidez. Esse é um resultado peculiar para o banco, uma vez que clientes com maior potencial de relacionamento acabam por receber um tratamento pior.

Outra variável analisada pelo estudo é a diferença no tempo de resposta a reclamações de clientes ativos e não ativos. Como o contrato de incentivos só é válido para os ativos, evidenciou-se que estes recebem respostas às suas reclamações em um tempo menor do que os não ativos.

Fica claro que os gerentes respondem aos incentivos. Na prática, não há contrato perfeito, portanto, os contratos incentivados devem ser bem desenhados, pois influenciam significativamente o comportamento dos gestores. A pesquisa mostrou, por exemplo, que a distância de cada agência para a sede do banco afeta seu tempo de resposta a reclamações. Ou seja, se dois clientes têm o mesmo perfil financeiro e o mesmo grau de relacionamento com o banco,

mas vivem em locais diferentes, aquele que reside mais próximo da sede tende a ter sua reclamação respondida mais rapidamente. Uma hipótese para explicar esse resultado é que a distância dificulta o monitoramento dos funcionários por parte do banco. A assimetria informacional é relevante.

EM SALA DE AULA

Será que esses fenômenos estão restritos a empresas ou ecoam em outras esferas da vida? Vamos voltar à escola. O professor do início do artigo solicitou cinco trabalhos aos seus alunos. Ele não tem como monitorar se os alunos estudaram o suficiente, então, os trabalhos são uma maneira de criar o incentivo para que se dediquem. No entanto, alguns nem mesmo entregaram todos os trabalhos. Por quê? Provavelmente preferiram alocar seu tempo em outras atividades que lhes trouxessem maior benefício; afinal, um dos seus objetivos – conseguir aprovação na disciplina – já havia sido conquistado.

Interessado em manter os alunos engajados até o final, o professor identificou que uma causa para o desvio de comportamento é a forma de cálculo da nota final. Se, em vez da média aritmética, ele empregasse a média geométrica, teria mais chances de conseguir dos alunos o comportamento desejado. Isso porque, nessa forma de cálculo, um único trabalho com nota muito baixa faria a média final do aluno cair bastante, incentivando-o a se dedicar durante todo o curso. Por exemplo, para as mesmas notas 10, 10, 9, 8 e 1, a média aritmética é 7,6 e a média geométrica é 5,9. Supondo que a nota mínima requerida seja 6, o uso do segundo método resultaria na não aprovação do aluno. A diferença não é trivial.

Além das duas situações vistas aqui – banco e escola –, toda organização precisa considerar os interesses de diferentes partes interessadas. No entanto, é importante avaliar o que funciona e o que não funciona em seus sistemas de incentivos e aperfeiçoá-los. Ignorar os incentivos explícitos ou implícitos pode resultar em níveis de desempenho aquém dos possíveis. ●

PARA SABER MAIS:

Modelo de incentivos para solução dos problemas de clientes nas agências bancárias. Fábio Dutra Sarti. Dissertação de Mestrado, FGV-EAESP, 2012.
Economics, Organization and Management. Paul Milgrom e John Roberts. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1992.

FÁBIO DUTRA SARTI > Mestre em Administração de Empresas pela FGV-EAESP > fsarti@gmail.com
ANTÔNIO CARLOS MANFREDINI OLIVEIRA > Professor da FGV-EAESP > antonio.manfredini@fgv.br