

O que um bom gerente de contas precisa saber sobre cooperação

Raul Marinho
raul@iced.org.br

Introdução

Os gerentes de contas são profissionais que formam uma classe especial de vendedores cuja maior característica é a de que o valor que eles agregam resulta da eficiência de seus relacionamentos. Os relacionamentos geram negócios que, por sua vez, geram ganhos – desde que, é claro, as pessoas envolvidas concordem em cooperar. Na realidade, a cooperação é a variável determinante para que o ciclo relacionamentos-negócios-ganhos se complete: se ela estiver presente, fecha-se o circuito; se não, nada feito. Entender como funcionam os mecanismos cooperativos sobressai-se, então, como a peça fundamental na atividade de um gerente de contas.

Dependendo do segmento econômico em que um gerente de contas atue, as habilidades na gestão dos relacionamentos podem variar. No caso dos gerentes de contas de bancos comerciais, por exemplo, é preciso administrar duas frentes de relacionamentos ao mesmo tempo: esse sujeito tem que vender o produto ao cliente, e o cliente para o comitê de crédito. Mas esse mesmo “efeito marisco” (porque o gerente de contas “fica entre a onda e o rochedo”) também é um desafio para profissionais de outros ramos de atividades, não só o bancário. Uma consultora de cosméticos precisa administrar tanto os seus relacionamentos com os profissionais da indústria quanto os com as suas clientes; assim como um gerente de contas de software ou de consultoria precisa atender aos seus clientes enquanto convence o pessoal interno de que a venda do jeito que está sendo negociada vale a pena. Fora isso, é preciso conhecer profundamente o que está sendo vendido, seja um cosmético, uma linha de crédito, um software ou uma consultoria especializada – afinal de contas, o cliente não tem como comprar o que desconhece. Mas a habilidade em obter a cooperação tanto dos clientes quanto do público interno para que os negócios aconteçam é o que deverá ser importante para os resultados.

Devido aos recentes avanços da Ciência na compreensão da mente humana, a Economia Comportamental hoje conta com ferramentas capazes de prever em que condições a cooperação tende a ocorrer com mais frequência nos relacionamentos humanos. Esses conhecimentos, provenientes de várias disciplinas surgidas nas últimas décadas, como a Psicologia Evolutiva e a Ecologia Comportamental, compõem uma “caixa de ferramentas” de grande utilidade para um gerente de contas. Os princípios fundamentais dessa abordagem são dois: 1) o de que o ser humano possui um cérebro estruturado em módulos mentais pré-programados para cooperar ou trair dependendo das circunstâncias; e 2) que é possível construir modelos que apontem se a cooperação deve ou não ocorrer numa determinada situação. É por meio desses dois princípios básicos que um gerente de contas pode construir estratégias de relacionamentos que aumentem as chances de que a cooperação surja nos negócios em que ele atue, com um impacto positivo nos seus resultados.

Ao contrário do que se pensava há até bem pouco tempo, a mente humana não é uma lousa em branco que seria simplesmente preenchida pela cultura no decorrer da vida de uma pessoa. Por mais que o ser humano seja, de fato, um “animal cultural”, existe uma origem biológica para o comportamento, independente da cultura. Isso é particularmente verdadeiro no que se refere à maneira como cooperamos com nossos parentes. Diversos estudos evidenciam que as pessoas cooperam mais intensamente com

quem é mais próximo em termos de parentesco, não importando o meio cultural. Essa tendência universal para cooperar mais com filhos do que com primos é um exemplo de como funcionam esses módulos mentais pré-programados. Já para ilustrar como funcionam os modelos de relacionamentos, um bom exemplo é como as pessoas se comportam no trânsito. Os motoristas das grandes metrópoles tendem a ser muito menos cooperativos que os de cidades pequenas – e uma mesma pessoa tende a agir de maneira diferente numa situação ou em outra. Essa variação de comportamento pode ser explicada racionalmente por meio de modelos de decisão fundamentados na Teoria dos Jogos, uma espécie de alicata universal da “caixa de ferramentas” do estudo do comportamento. Quando um sujeito dirige numa grande metrópole, todas as interações com outros motoristas têm um caráter de rodada única, ou seja: essa pessoa nunca viu nem vai ver de novo o outro motorista. Numa cidade pequena, por outro lado, é muito provável que as interações com um mesmo motorista se repitam – trata-se de um jogo com múltiplas rodadas. E, de acordo com os modelos da Teoria dos Jogos, jogos de uma única rodada tendem a ter um equilíbrio não-cooperativo, enquanto que jogos de múltiplas rodadas, pelo contrário, tendem a ter equilíbrio cooperativo.

Na realidade, o que um bom gerente de contas deve saber sobre cooperação é tanto como funcionam os modelos de comportamento quanto os mecanismos fundamentais da mente humana. Com isto, é possível entender e prever o comportamento humano nas mais variadas situações de cooperação, permitindo a formulação de estratégias de relacionamentos mais eficientes para os profissionais da área comercial. Na continuação deste artigo, iremos explorar vários aspectos da cooperação humana sob o ponto de vista da Teoria dos Jogos e da Evolução do Comportamento com aplicações práticas para gerentes de contas dos mais variados setores econômicos. Não se pretende, entretanto, criar “receitas de bolo” para a cooperação, mesmo porque isso não existe. O objetivo é o de apresentar conhecimentos que possam facilitar o trabalho de um gerente de contas na obtenção da cooperação tanto interna quanto dos clientes. Haverá, por consequência, a necessidade de alguma reflexão por parte do leitor para que seja possível chegar a atitudes pragmáticas. Caso haja interesse em receber o artigo integral, envie um e-mail para o autor por meio do endereço eletrônico raul@iced.org.br.

Antes de começar a jogar, entenda as regras do jogo

O ponto de partida para a compreensão da cooperação humana é o entendimento de um modelo da Teoria dos Jogos que ficou conhecido como o “dilema dos prisioneiros”. Este jogo é interessante porque evidencia a necessidade de pensar no que o outro pensa, além de mostrar o ponto de equilíbrio de um jogo – a melhor decisão possível em função da decisão do outro. A idéia central desse modelo pode ser explicada pela seguinte situação. Imagine dois sujeitos que foram presos cometendo um crime e, na delegacia, são mantidos em celas separadas e incomunicáveis, quando lhe são feitas propostas idênticas. Se os prisioneiros ficarem quietos, cooperando entre si, a polícia não terá elementos para condená-los a mais do que um ano de prisão. No outro extremo, se ambos confessarem, haverá condições de condená-los a dois anos de cadeia. E, finalmente, na hipótese de somente um deles confessar, haverá um benefício do tipo “delação premiada”: aquele que confessar o crime sozinho sai livre e, em contrapartida, o que ficar quieto amargará cinco anos de prisão. As decisões dos prisioneiros sobre confessar (trair o parceiro) ou ficar quieto (cooperar com o outro prisioneiro) deverão ser comunicadas simultaneamente, e não há possibilidade de voltar atrás após a comunicação da decisão.

À primeira vista, parece evidente que a melhor decisão seria a de ambos cooperarem (ficarem quietos), uma vez que a alternativa em que os dois se calam é a que traz a menor pena total – dois anos (um ano para cada um). Na hipótese de ambos confessarem, o somatório das penas chega a quatro anos, e quando somente um confessa, o total das penas é de cinco anos. A esmagadora maioria das pessoas que se depara com o “dilema dos prisioneiros” pela primeira vez tende a dizer que, se colocadas em situação análoga, iriam manter-se caladas, pois esta seria a melhor escolha racional. Ocorre que, após alguma reflexão sobre a decisão do outro, essa conclusão não se sustenta. Se eu sou um jogador racional, e acredito que o outro jogador deverá me trair, confessando o crime, eu não posso ficar quieto, pois isso me traria uma condenação a cinco anos de cadeia; então, eu confesso para obter dois anos de reclusão. Por outro lado, se eu suspeito que o outro jogador deverá ficar quieto, eu possuo um grande incentivo para traí-lo – a liberdade! – pois, se eu também ficasse quieto, eu seria condenado a dois anos de cadeia. E como ambos jogadores são, por hipótese, racionais, o resultado (ou equilíbrio) é a traição mútua.

Esse jogo é intrigante porque expõe uma aparente contradição racional. A cooperação recíproca é, sem sombra de dúvidas, uma alternativa muito mais interessante que a traição mútua: no primeiro caso, os prisioneiros ficam somente um ano presos, contra dois anos no segundo. Olhando a situação em retrospectiva, fica evidente que os dois sujeitos cumprirão um ano de cadeia a mais do que poderiam. Por outro lado, ao pensar no que o outro pensa antes do fato acontecer – que é o momento em que os prisioneiros têm que tomar uma decisão –, a opção pela traição aparece como a mais racional. O dilema dos prisioneiros jogado em uma única rodada – ou seja, os seus protagonistas nunca cometeram crimes juntos antes, nem pretendem cometê-los no futuro –, entretanto, é um modelo que, na vida real, pode não ocorrer. Na verdade, a maior parte dos relacionamentos humanos ocorre em múltiplas rodadas, o que possibilita o surgimento da cooperação. O “dilema dos prisioneiros” em múltiplas jogadas é o jogo que os gerentes de contas jogam o tempo todo. Seus relacionamentos são, muito freqüentemente, uma sucessão de “dilema dos prisioneiros” jogados ora com algum cliente, ora com algum profissional de sua própria empresa. E, no caso do “dilema dos prisioneiros” ocorrer em múltiplas rodadas, o equilíbrio poderá tornar-se cooperativo, que é o que vai interessar de fato para um gerente de contas.

Quando o “dilema dos prisioneiros” é jogado em várias rodadas consecutivas, os jogadores podem escolher suas estratégias em função do resultado da jogada anterior. Assim, os jogadores poderão adotar posturas mais ou menos cooperativas, variando da totalmente cooperativa até a traidora incondicional. Cooperar sempre significa não trair nem que o outro jogador o traia consistentemente; e, no outro extremo, o traidor pleno jamais coopera, nem que o outro insista em cooperar. Precisamente no meio do caminho, está a estratégia chamada “*tit-for-tat*” – algo próximo do “olho-por-olho” ou “toma-lá-dá-cá” –, que significa o seguinte conjunto de regras: “comece cooperando, depois repita a jogada adversária anterior”. Assim, se o outro jogador cooperar, quem joga nessa estratégia intermediária deverá cooperar também; respondendo à traição com traição igual. É uma estratégia bastante simples, e muito freqüente no mundo real. Mas o mais interessante deste modelo é que, no longo prazo, quem joga contra um jogador “*tit-for-tat*” tende a obter resultados melhores com a cooperação.

Suponhamos que os prisioneiros do nosso exemplo sejam antigos comparsas, que já vêm cometendo crimes há algum tempo e pretendem continuar no mundo do crime no futuro. Com isso em mente, vamos fazer uma estimativa do que aconteceria se esses sujeitos fossem colocados em uma situação idêntica à do “dilema dos prisioneiros” por três vezes consecutivas. Para nosso modelo funcionar, vamos admitir

que o outro jogador sempre irá adotar a estratégia “*tit-for-tat*”. Vamos, agora, comparar o desempenho de um jogador não-cooperativo com o de um jogador cooperativo em três rodadas consecutivas. Nesse caso, um jogador não cooperativo poderia obter uma vantagem inicial, conquistando a liberdade. Mas, devido à traição inicial, esse jogador não obteria a cooperação numa segunda oportunidade, ficando dois anos preso. Na terceira rodada, que sucede uma traição recíproca, esse jogador voltaria a ficar dois anos preso. No total, o jogador que adotou a estratégia não-cooperativa passou quatro anos atrás das grades. Agora, veremos o que acontece quando o jogador é cooperativo. Na primeira rodada, a cooperação mútua significará um ano de cadeia para esse sujeito. Essa mesma pena se repetirá na segunda e na terceira rodadas, totalizando três anos de cadeia. Isso significa que, ao contrário do que ocorre no “dilema dos prisioneiros” jogado em uma única rodada, quando as rodadas são múltiplas, a cooperação é mais eficiente. Esta é a dinâmica básica dos relacionamentos que um gerente de contas tem que administrar.

Na prática, o que o modelo do “dilema dos prisioneiros” significa é que a cooperação é mais provável quando o jogo conta com muitas rodadas – como no exemplo no trânsito, citado na introdução deste artigo. Mas existe uma armadilha à espreita que pode comprometer a cooperação nos jogos de várias rodadas: o final do jogo. No exemplo dos prisioneiros, vamos supor que o jogador que estamos avaliando resolva trair o outro na terceira e última rodada. Nessa situação, a cooperação mútua resultou em um ano de cadeia na primeira vez que eles interagiram, mesma coisa na segunda. Devido às duas cooperações seguidas, este jogador sabe que o outro deverá cooperar também na terceira rodada. Com isso, sabendo que o outro jogador deverá cooperar e que não haverá oportunidade para a retaliação, o jogador que trair deverá sair livre, impondo ao outro a pena de cinco anos de cadeia. Isso significa que o jogador que trair na última rodada acaba com uma pena total de dois anos, melhor do que os três anos da estratégia cooperativa e do que os quatro anos de cadeia que obteria com a traição incondicional. Este é o grande risco que um gerente de contas corre num relacionamento de muitas rodadas.

Na vida real, o problema da última rodada é a causa mais freqüente para a interrupção da cooperação entre as partes de um relacionamento. Por exemplo: quando um gerente de contas de um banco informa ao seu cliente que não poderá renovar o seu limite de crédito, é bem provável que esse cliente direcione seus negócios para um banco concorrente. Fazendo um paralelo com o modelo apresentado, o que ocorreu foi que o cliente percebeu que o jogo está no fim e que, numa situação de rodada final, ele não deverá manter-se cooperando. O problema da rodada final, entretanto, também é dramático para outros tipos de relacionamentos além do bancário. Para um gerente de contas de consultoria, por exemplo, o simples fato de que os projetos em andamento estão se aproximando do fim já é suficiente que as negociações de projetos futuros se tornem mais difíceis. O que ocorre é uma percepção de que, em caso de traição, não haverá oportunidade para retaliação, o que dificulta a cooperação nas rodadas finais.

De qualquer maneira, é importante entender que o jogo do “dilema dos prisioneiros” não significa que as partes deverão, necessariamente, comportar-se exatamente igual ao previsto pelo modelo. Mas, por outro lado, deverá haver diferenças de comportamento dependendo de como os protagonistas de um relacionamento estiverem jogando. Isso quer dizer que, mantidas todas as outras variáveis iguais, uma mesma pessoa deverá cooperar mais se houver várias rodadas do que se o jogo for de rodada única. E, numa situação de rodada final, essa pessoa terá mais chances de interromper a cooperação do que se o jogo não estivesse sendo encerrado. O modelo

não possui a capacidade de garantir que o outro irá se comportar assim ou assado, mas é capaz de predizer como as pessoas deverão agir se forem racionais.

No decorrer deste artigo, iremos explorar muitos outros fatores que influenciam as pessoas no sentido de cooperar ou não, mas o modelo apresentado é um ponto de partida importante para entender a cooperação. Resumidamente, esse modelo nos diz que um gerente de contas interessado em construir e manter relacionamentos cooperativos deve:

1) Transformar jogos de rodada única em jogos de múltiplas rodadas.

Um exemplo é a compra ou a venda de um imóvel. A não ser que o sujeito seja um construtor, um investidor imobiliário ou um corretor de imóveis, os negócios desta natureza são raros, às vezes únicos. Mesmo quem compra ou vende vários imóveis no decorrer da vida dificilmente negocia repetidamente com um mesmo agente econômico – às vezes é com uma construtora, noutras, uma imobiliária, ou uma pessoa física diretamente, e assim por diante. Por isso, esse tipo de evento tende a ser um jogo de rodada única, cujo equilíbrio é não-cooperativo. Se o comprador pagar antes de ter a documentação, pode ser que ele perca o dinheiro; e, se o vendedor transferir a propriedade antes de obter os recursos, pode ser que ele perca o imóvel. E como não existem rodadas posteriores, não há como retaliar, o que faz deste tipo de transação uma relação tensa de ambos os lados.

Uma maneira de viabilizar um negócio deste tipo (e transformar esse relacionamento num jogo cooperativo) é por meio da divisão dos grandes eventos em outros de menor significado. Primeiro, o comprador deposita um sinal, e obtém a promessa de venda; depois, ele paga uma parte, e recebe um documento particular de propriedade; e, por fim, ele paga o restante contra o registro da transação no cartório. Desta forma, haverá a diminuição do incentivo à traição dos dois lados, e o relacionamento comprador-vendedor tenderá a ser substancialmente menos tenso do que se tudo fosse feito de uma vez só.

2) Jogar, preferencialmente, o “tit-for-tat”, deixando claro que haverá retaliação em caso de deserção.

Para um gerente de contas, adotar uma postura francamente não-cooperativa é a pior atitude possível a ser tomada. Agindo assim, esse sujeito não conseguirá conquistar nem a simpatia de seus clientes, nem a confiança dos profissionais de sua própria empresa. Por outro lado, uma postura cooperativa incondicional deverá resultar em vulnerabilidade excessiva, uma vez que todos aqueles que interagirem com ele saberão que não serão punidos se o traírem. Desta forma, a estratégia “*tit-for-tat*” desponta como a mais eficiente para um gerente de contas – o que, aliás, ficou provado por extensos trabalhos acadêmicos sobre o tema. O mais importante para um gerente de contas jogador do “*tit-for-tat*” é sinalizar que ele possui boa fé (provando isso pela cooperação inicial), ao mesmo tempo em que deixa claro que uma eventual traição será prontamente retaliada.

Na ânsia de provar sua intenção cooperativa, muitos gerentes de contas acabam sendo excessivamente condescendentes com a traição dos outros, evitando retaliar para não desgastar seus relacionamentos. Essa postura poderá ser tão prejudicial quanto a total falta de cooperação, pois seus parceiros de negócios logo perceberão que obterão sua cooperação de qualquer jeito, cooperando com ele ou não. Por isso, a melhor estratégia será a de mostrar que eventuais traições sofridas resultarão em punição, mas que, por outro lado, a cooperação será retribuída.

Uma consultora de cosméticos, por exemplo, poderá colocar essa estratégia em prática oferecendo vantagens às clientes mais cooperativas – e deixando isso claro para elas. E, na ponta oposta, fazendo com que as clientes oportunistas saibam o que estão perdendo pela sua postura não-cooperativa. Se suas clientes perceberem que cooperar ou não fará pouca (ou nenhuma) diferença, a cooperação irá declinar, e a traição deverá crescer. Pelo menos, é isso o que se espera de agentes econômicos racionais.

3) Diminuir a exposição na(s) última(s) rodada(s)

Qualquer que seja o ramo de atuação de um gerente de contas, o final do relacionamento costuma apresentar os maiores riscos. É nesse momento que surgem os problemas de crédito, por exemplo. Perceber que um cliente está nas últimas rodadas pode ser muito difícil, mas saber o que fazer com essa informação também não é nada fácil. Como fazer para evitar os prejuízos associados à última rodada?

Não existe uma receita infalível, mas a idéia básica é que, na medida em que surjam sinais cada vez mais claros do final do jogo, seja possível diminuir a exposição com aquele cliente. Por exemplo: se eu sou um gerente de contas de uma empresa de consultoria e percebo que as chances de surgirem novos projetos com um determinado cliente estão minguando, é recomendável que eu direcione cada vez mais esforços para negócios com outros clientes, diminuindo minha dependência com aquela conta. Além disso, também seria bastante sensato de minha parte diminuir o prazo no recebimento das faturas, uma vez que quanto mais perto eu estiver do final, mais provável que ele questione algum detalhe contratual ou que, de alguma forma, faça alguma alegação para não pagar as faturas pendentes.

Cada caso é um caso, mas o que um bom gerente de contas tem que ter em mente é que a rodada final significa uma enorme luz vermelha acesa na sua frente. Como lidar com esse sinal dependerá da dinâmica específica de cada relacionamento, mas saber que a interrupção da cooperação é presumida nesta situação é fundamental para que se possa antecipar como agir.

A relação de custo vs benefício da cooperação

Compreender a dinâmica básica dos relacionamentos cooperativos por meio do modelo do “dilema dos prisioneiros” em jogos repetidos é muito importante, mas não esclarece todas as razões pelas quais alguns relacionamentos são mais eficientes que outros. Um importante fator que está por trás da eficiência cooperativa é a relação de custo vs benefício dos favores prestados e recebidos. A idéia central é que os favores prestados devam ter baixo custo para quem concede e alto benefício para quem recebe. Se o custo de prestar um favor for exatamente igual ao seu benefício pelo ponto de vista de quem recebe, temos um relacionamento de soma zero; e, no caso do custo ser maior que o benefício, a soma é negativa. Já no caso de relacionamentos cujo custo se apresenta inferior ao benefício, ocorre uma soma positiva – que são, precisamente, os relacionamentos que um gerente de contas deve se concentrar.

Imagine o seguinte relacionamento entre dois amigos: Juca, um dentista, e Clóvis, um mecânico de automóveis. Em janeiro, quando o carro do Juca enguiça no meio de um final de semana, o Clóvis aparece para salvá-lo. Nessa ocasião, o Clóvis presta um favor de baixo custo – já que consertar automóveis é sua especialidade – e alto benefício para o Juca, que ficaria a pé no final de semana. Em junho, quando o Clóvis acorda com uma enorme dor de dente, é o Juca quem o salva, passando-o na

frente dos clientes pré-agendados, e tratando de seus dentes imediatamente. Pelo ponto de vista do Juca, priorizar o atendimento ao Clóvis teve um custo próximo de zero, mas um benefício muito grande para o seu amigo que estava sofrendo com dor de dente. Este é um relacionamento de soma positiva, já que tanto o Juca quanto o Clóvis ficaram em melhor situação do que se eles não tivessem um relacionamento mutuamente cooperativo.

Esse mesmo raciocínio poderia ser aplicado, por exemplo, por um gerente de contas de um banco comercial no dia-a-dia do relacionamento com seus clientes. Existem inúmeras oportunidades para um gerente de contas prestar um favor de baixo custo para um cliente – como a concessão de convites-cortesia para cursos e palestras, já que os bancos são grandes patrocinadores de eventos educacionais. O custo, na verdade, se restringiria ao tempo que o gerente de contas teria que dispor para contatar a área interna que controla a concessão dos convites e o próprio cliente, não mais que isso. Pelo lado do cliente, entretanto, o benefício de obter o direito de assistir a uma palestra ou um curso pode ser muito elevado. Se este gerente de contas prestar esse tipo de favor sistematicamente, ele certamente obterá retribuições com a mesma característica. Os clientes também passam por situações em que a prestação de um favor apresenta um custo baixo, mas que podem representar um elevado benefício para o gerente de contas. Quando um cliente precisa renovar o seguro de seu automóvel, por que não preferir realizar o negócio com o gerente de contas que lhe concedera uma cortesia para assistir a uma palestra interessante? Mas esse seguro, pelo ponto de vista do gerente de contas, pode representar um alto benefício se sua meta de vendas de seguros daquele mês estiver abaixo do esperado.

Um gerente de contas que atua de forma a prestar favores de baixo custo e alto benefício tem elevadas chances de obter retribuição no futuro. Se, por um lado, quem recebe um favor de alto benefício fica muito motivado a retribuir, caso essa retribuição eventualmente não ocorra, não será nenhuma tragédia, já que o custo foi baixo. No exemplo do gerente de contas de banco que consegue convites-cortesia para seus clientes, isso significa que estes estarão motivados a privilegiar os negócios com aquele gerente. Mas, mesmo que essa retribuição não ocorra, esse gerente não irá amargar um elevado prejuízo, já que os convites não lhe custaram quase nada. Para profissionais que agem desta forma rotineiramente, entretanto, um novo desafio acaba surgindo. Com o acúmulo do número de favores prestados, corre-se o risco de não se saber mais de quem se pode cobrar a retribuição no futuro. No fim das contas, a dificuldade é de caráter “contábil”, ou seja: há a necessidade de manter registros sobre as pessoas com quem se relaciona, de modo que seja possível saber se determinado sujeito lhe é devedor ou credor de um favor.

Se o número de relacionamentos for relativamente pequeno, não há grande dificuldade para manter essa “contabilidade” atualizada de memória. Mas quando o número de relacionamentos e de favores concedidos ou obtidos chega às centenas, é conveniente criar alguma forma de manter essa informação fora do cérebro. Isso pode ser feito facilmente com anotações em cartões de visitas, ou mesmo utilizando algum tipo de anotação em agendas eletrônicas do tipo *MS-Outlook*. Voltando ao caso do gerente de contas bancário do exemplo, nosso personagem teria que, de alguma forma, saber quem são os clientes com quem poderia contar na hora de fechar sua meta de seguros, senão de nada adiantaria perder tempo mandando convites para palestras. É por isso que, da mesma forma que a contabilidade financeira é importante para manter o controle dos recursos materiais, algum tipo de “contabilidade de relacionamentos” também é imprescindível para um gerente de contas saber com quem pode contar e até que ponto.

Um outro aspecto do comportamento humano que pode gerar assimetria nos custos e benefícios dos favores prestados e recebidos é o que se refere à “seleção sexual”. De acordo com a teoria evolucionária, existem dois mecanismos agindo simultaneamente para permitir que as espécies evoluam. O primeiro ficou conhecido como “seleção natural”, um mecanismo que privilegia os indivíduos mais adaptáveis ao meio para a sobrevivência. O segundo, muito menos famoso, é o de “seleção sexual”, que trata das características que aumentam as chances de escolha do indivíduo pelo sexo oposto, mesmo que as chances de sobrevivência diminuam. O exemplo clássico é o do enorme rabo do pavão, que dificulta a vida de quem o possui. Pavões de rabo curto poderiam fugir dos predadores com mais facilidade, mas se reproduziriam menos, uma vez que as fêmeas preferem acasalar com os pavões de rabo maior. No fim das contas, os rabos compridos acabaram prevalecendo porque aumentam as chances de reprodução, mesmo que diminuam a longevidade do indivíduo. Este mecanismo evolucionário também influencia o comportamento humano e pode servir para aumentar o benefício dos favores prestados, como veremos.

De uma maneira geral, as pessoas costumam dar muito valor a fatores que a enalteilam perante os outros. Essa tendência universal humana à vaidade está relacionada à seleção sexual humana e pode ser utilizada por um gerente de contas para prestar um favor de alto benefício e baixo custo. Por exemplo: imagine um determinado gerente de contas que trabalha em uma empresa que está promovendo um congresso de grande repercussão na mídia. Se, neste evento, este profissional atuar para incluir uma homenagem especial em público para um determinado cliente, exaltando suas qualidades para a platéia, isso seria um favor de altíssimo benefício e baixo custo. Em termos de seleção sexual, isso seria mais ou menos equivalente a “colar algumas penas no rabo do pavão”. Na verdade, dar destaque para alguém perante os outros deverá ser uma atitude bastante sobre-valorizada por quem recebe o privilégio, e esta é uma informação de grande utilidade para um gerente de contas. Mimos sem muito valor aparente (mas potencialmente vantajosos em termos de seleção sexual), como o privilégio de se sentar numa cadeira de espaldar alto, ter uma vaga destacada na garagem, ou mesmo ter sua foto estampada no jornalzinho interno da firma são exemplos nesse sentido. Todos esses benefícios têm um valor real muito superior ao seu custo econômico e, por isso, um gestor de contas consciente dessa particularidade humana pode obter imensas vantagens se for habilidoso no manejo destas situações.

Em termos gerais, podemos resumir as questões de custo *vs* benefício na obtenção da cooperação nos seguintes tópicos:

1) Construa os relacionamentos de soma positiva

Um gerente de contas eficiente deve aproveitar as oportunidades que surgem para prestar favores que não lhe custam quase nada, mas que têm grande benefício por parte de quem recebe. Se você tiver que incorrer num custo muito alto para prestar um favor que, pelo ponto de vista do outro, tem baixo valor, você está no caminho errado.

2) Mantenha o controle da “contabilidade de relacionamentos”

Quando o número de favores credores e devedores aumentar muito, é recomendável que se faça algum tipo de anotação relativa a estes favores. Somente assim será possível saber de quem pedir uma eventual retribuição e, também, evita-se passar por ingrato.

3) Utilize os mecanismos de seleção sexual para aumentar a assimetria nos custos e benefícios dos favores prestados

Sabendo que as pessoas tendem a sobre-valorizar os favores recebidos que signifiquem reconhecimento público, um gerente de contas habilidoso pode

aproveitar as oportunidades de enaltecer os outros para aumentar a distância entre os custos e os benefícios dos favores prestados.

As três dimensões da cooperação

As formigas são animais frequentemente utilizados para simbolizar a cooperação. Uma formiga sacrifica a própria vida pelo formigueiro, um comportamento intrigante do ponto de vista humano, mas facilmente explicável. Ao contrário dos humanos, as formigas operárias são todas estéreis, somente a rainha se reproduz. Por isso, a única maneira que uma formiga operária tem para perpetuar seus genes nas gerações seguintes é garantindo a reprodução da rainha. E sempre que uma formiga cooperar com outra do mesmo formigueiro, ela, na verdade, estará ajudando a sua irmã. Este é o mecanismo cooperativo mais básico da natureza, conhecido como “seleção pelo parentesco” pela zoologia. De acordo com esse modelo, a cooperação é tão mais intensa quanto mais próximo for o parentesco entre os indivíduos. Na espécie humana, isso significa que os irmãos, que compartilham 50% dos genes, deverão estar muito mais predispostos a cooperar entre si do que os primos, que dividem somente 12,5% dos genes. Assim, a primeira dimensão da cooperação se refere à relação entre o percentual genético em comum entre os indivíduos e a respectiva inclinação à cooperação.

Os humanos são uma dos poucos exemplos da natureza em que o macho investe na prole, o que acaba gerando uma particularidade importante na manifestação da “seleção pelo parentesco” em nossa espécie. A mãe sempre tem certeza da maternidade: não há possibilidade de uma mulher gerar um filho que não seja seu. Já para os homens, a paternidade nunca é uma certeza absoluta – a menos que se faça um exame de DNA, mas isso não tem nenhuma importância em termos de evolução do comportamento. O efeito prático da incerteza da paternidade é que os parentes da linhagem materna (avós maternos, tios maternos etc.) são, na média, mais próximos que os da linhagem paterna. Por isso, é mais provável que o irmão da mãe desenvolva um relacionamento mais próximo com o filho da irmã do que o irmão do pai com o filho do irmão. E todas essas informações podem ser utilizadas por um gerente de contas que, frequentemente, deparam-se com relacionamentos que incluem aparentados, especialmente com clientes. Conhecer a dinâmica da cooperação intrafamiliar revela-se, então, uma ferramenta importante para entender as tendências de comportamento das pessoas com as quais esse profissional se relaciona. Por exemplo: uma consultora de cosméticos consciente deste mecanismo cooperativo deverá ter, na média, mais sucesso oferecendo um produto para a filha da irmã do que para a filha do irmão. Nós não somos formigas, e a cooperação humana entre parentes sofre muitas outras influências. Mas, de qualquer maneira, todo ser humano é, pelo menos em parte, influenciado pelo mecanismo de “seleção pelo parentesco” nas decisões cooperativas.

A segunda dimensão da cooperação – aplicável tanto para aparentados quanto para indivíduos não relacionados geneticamente – é o mecanismo do “altruísmo recíproco”, que obedece à lógica do “dilema dos prisioneiros” em jogos repetidos anteriormente explorado. Na natureza, esse mecanismo se manifesta trocas de favores simples, do tipo “eu coço suas costas, você coça as minhas”, comportamento muito comum entre primatas não humanos (chimpanzés, gorilas, orangotangos etc.), por exemplo. Já o ser humano, devido à sua capacidade cerebral mais elevada, apresenta algumas particularidades comportamentais quanto ao “altruísmo recíproco” principalmente em:

- 1) Situações potencialmente perigosas

Sempre que as partes envolvidas num relacionamento enfrentarem situações de elevado risco, os laços de reciprocidade tendem a se estreitar. Por exemplo: dois naufragos que necessitem lutar pela sobrevivência na selva tenderão a estabelecer um relacionamento mutuamente cooperativo muito mais intenso do que se estivessem vivendo uma situação corriqueira.

2) Eventos em que ocorra divisão de alimentos

Grande parte das tradições culturais humanas conta com algum tipo de divisão de alimentos que não tem outra finalidade senão estimular as pessoas a cooperarem entre si. Almoços de negócios, por exemplo, têm, precisamente, essa finalidade. Quando as pessoas estão dividindo alimentos, há uma alta predisposição para estabelecer relacionamentos de cooperação mútua.

3) Eventos relacionados à solidariedade

Situações que demandem solidariedade – como morte em família, desemprego, catástrofes, perseguição política, etc. – têm grandes chances de desencadear cooperação recíproca. Quem é ajudado num momento de grande necessidade dificilmente deixa de retribuir; e, por outro lado, quem se recusa a ajudar o outro numa situação dessas, tende a ser penalizado pela sua falta de solidariedade.

4) Situações relacionadas à divisão de ferramentas e de conhecimentos

Quando o seu vizinho lhe pede um alicate emprestado ou quando alguém lhe pergunta as horas na rua, é comum que se atenda ao pedido. Mesmo pessoas reconhecidamente egoístas têm dificuldades em recusar cooperar neste tipo de situação. Isso acontece porque, no decorrer de nossa história evolutiva, fixou-se o comportamento cooperativo em situações de divisão de ferramentas e de conhecimento – que, por sua vez, também apresentam uma alta assimetria nos custos e benefícios. Normalmente, esse comportamento impõe um custo baixo para quem concede e um benefício alto para quem recebe o favor.

Essas particularidades do comportamento humano podem ser utilizadas por gerentes de contas nas mais variadas situações – principalmente nas relacionadas à solidariedade. Por exemplo: para um gerente de contas de um banco, endurecer uma negociação de crédito com um cliente que está passando por um drama familiar poderá destruir um relacionamento definitivamente. Mas se este mesmo gerente for habilidoso para lidar com as situações que demandem solidariedade, é bem provável que ele conquiste a simpatia de seu cliente por muitos anos. Um gerente de contas deve levar em conta a ocorrência de situações especiais, agindo de maneira diferente do que agiria se a situação fosse rotineira.

Uma última particularidade do comportamento humano relacionado ao “altruísmo recíproco” é relativa ao “*grooming*”. Entre os primatas, o “*grooming*” se manifesta pela catação recíproca de sujeiras na pelagem dos indivíduos. Já entre os humanos, o “*grooming*” se manifesta por meio de diálogos sem importância aparente, a popular “conversa fiada”. Quando alguém faz comentários sobre o clima, o futebol ou a novela numa conversa de negócios, isso não significa falta de profissionalismo, pelo contrário. Profissionais habilidosos no uso da “conversa fiada” conseguem criar as condições necessárias para estabelecer relacionamentos mutuamente cooperativos. Por isso, um gerente de contas deve modular sua objetividade nos negócios, permitindo que o relacionamento flua de maneira mais agradável, com alguma “conversa fiada” principalmente no início e no final das interações sociais.

A terceira dimensão cooperativa é uma exclusividade humana: a cooperação associativa. A origem dessa modalidade cooperativa é o comportamento de transitividade: a tendência que toda pessoa tem para ficar amiga dos amigos de seus amigos. Se o José é um amigo do Pedro, e o Pedro é um amigo do João, há uma forte

inclinação para que o José acabe amigo do João. Este comportamento está na origem da criação de associações, clubes, sindicatos e todas as demais estruturas que reúnam grupos humanos mais ou menos homogêneos. Esses grupos, por sua vez, são estruturas cooperativas de elevada eficiência, pois permitem que os favores recebidos sejam muito maiores que os concedidos sem que isso desequilibre o mecanismo. Imagine que Steve, Pierre e Fritz – respectivamente, professores de inglês, francês e alemão – componham um pequeno clube de idiomas. Nesse clube, Steve ensina inglês para Pierre e Fritz; Pierre ensina francês para Steve e Fritz; e Fritz ensina alemão para Steve e Pierre. No final, cada um dos membros do clube teve um único custo (ensinar a língua que domina), mas dois benefícios (aprender dois novos idiomas).

A eficiência da cooperação associativa está relacionada à “densidade” do grupo – que, por sua vez, é uma proporção entre o número de relacionamentos possíveis e as relações efetivamente verificadas. A alta densidade interna dos grupos favorece o desempenho porque:

- 1) Incentivam um estado de “trocas generalizadas”, na medida em que a existência desses relacionamentos faz com que todos percebam que os atos benéficos concedidos para o cluster influenciam a inclinação dos outros a fazer o mesmo (e que isso gera mais benefícios ainda);
- 2) Diminuem o custo de transmissão das informações, uma consequência do fato das partes já estarem previamente conectadas; e
- 3) Favorecem a transmissão das informações mais complexas, como técnicas mais elaboradas, o conhecimento científico, etc.

Por outro lado, grupos com esta mesma característica de elevada densidade sofrem dos seguintes riscos:

- A) Isolamento e interrupção da transmissão de novas idéias, uma vez que todos os componentes de um grupo tendem a transacionar exclusivamente com outros do mesmo grupo, haveria dificuldades em obter novas informações do ambiente externo;
- B) Desestímulo à competitividade, uma consequência esperada para um grupo que caminha para a auto-suficiência;
- C) Vulnerabilidade a aproveitadores, já que os indivíduos de um grupo tendem a confiar também nos “imitadores” (indivíduos que se inserem nos grupos com intenções aproveitadoras);
- D) Geração de facções (“panelinhas”), decorrentes dos conchavos políticos que grupos densos proporcionam. Uma vez que grupos muito densos são mais eficientes em termos econômicos, é de se presumir que haja alguma competição pelo poder.

Uma maneira de mitigar esses riscos é pela introdução de alguns relacionamentos com outros grupos, eventualmente sacrificando em pequeno grau a capacidade de manter relacionamentos intragrupos. Na medida em que alguns membros do grupo A estão relacionados a alguns membros dos grupos B, C, e D, é possível manter todos os benefícios dos grupos densos ao mesmo tempo em que diminuem os riscos de isolamento, competitividade e vulnerabilidade a aproveitadores. Ou seja: a configuração ótima é a de grupos internamente densos, mas com uma baixa densidade entre os grupos.

Independente dos benefícios diretos da cooperação associativa, os grupos humanos também funcionam como um dispositivo viabilizador dos relacionamentos. Os “clubes de serviços” (Rotary, Lions, Maçonaria etc.), por exemplo, são grupos que não trazem – pelo menos, em princípio – benefícios diretos para seus associados. Essas estruturas associativas são desenhadas para gerar benefícios para terceiros, não para os membros do clube. Por exemplo: o Rotary é uma instituição que encampou a luta pela erradicação da poliomielite no mundo e, por mais que seus membros possam ser

beneficiados diretamente com a campanha (afinal de contas, a pólio também pode atacar os filhos dos rotarianos), o objetivo é prevenir a doença em pessoas que não pertençam ao clube. Mas os benefícios indiretos que um rotariano pode adquirir são imensos. As reuniões semanais e as atividades filantrópicas são oportunidades ímpares para o desenvolvimento de relações de altruísmo recíproco entre os associados. Isso não tem nada a ver com o mecanismo de cooperação associativa, de qualquer forma, que somente funciona quando a associação gera benefícios diretos aos associados. Na verdade, as associações são interessantes para o gestor de relacionamentos pelo benefício total que elas proporcionam, independente deles serem diretos ou indiretos – e qualquer associação pode gerar os dois tipos de benefícios.

O associativismo, porém, pode apresentar sérios riscos para um gerente de contas. Do mesmo jeito que o altruísmo recíproco pode estar por trás de esquemas criminosos (de corrupção, por exemplo), a cooperação associativa pode gerar racismo e discriminação. Na medida em que eu pertenço ao clube X e tendo a privilegiar os outros membros do meu clube, os membros dos clubes Y, Z e W serão tratados desfavoravelmente. Se o indivíduo A pertence ao clube X e o indivíduo B pertence ao clube Y, A e B deverão ter mais dificuldades em se relacionar do que se ninguém pertencesse a clube algum. O exemplo clássico é o de times de futebol. Se eu pertenço a Gaviões da Fiel, eu posso obter privilégios no relacionamento com outros corintianos, mas, por outro lado, eu deverei ser prejudicado se o meu parceiro de negócios for palmeirense, são-paulino, santista, etc.

Para um gerente de contas, é preciso avaliar o que significa pertencer a um determinado clube. Ser membro de partidos políticos radicais, torcidas organizadas de grandes times, ou grupos que defendem pontos de vista controversos (aborto, casamento gay, liberação das drogas, etc.), por exemplo, é algo desaconselhável. Participar de grupos racistas, fundamentalistas, sectários, ou criminosos, então, é desaconselhadíssimo. Um gerente de contas tem que ser absurdamente criterioso na escolha dos clusters que pertence.

Resumidamente, as três dimensões da cooperação humana encontram-se abaixo, assim como suas principais implicações para um gerente de contas:

1) Seleção pelo parentesco

As pessoas tendem a cooperar mais intensamente com quem for mais próximo em termos de parentesco; e os parentes pelo lado materno tendem a ter, na média, maior proximidade que os do lado paterno.

Os gerentes de conta freqüentemente lidam com relacionamentos que incluem pessoas aparentadas entre si – principalmente no caso de clientes. Por isso, antecipar as tendências comportamentais desses indivíduos para com os parentes deles possibilita elaborar estratégias de relacionamento mais efetivas. Reconhecendo a hierarquia de cooperação entre parentes, é possível saber como uma determinada pessoa deverá se comportar quando, num determinado relacionamento, houver o envolvimento de várias pessoas de uma mesma família.

2) Altruísmo recíproco

Obedecendo à lógica do “dilema dos prisioneiros” em jogos repetidos, a cooperação por meio de seqüências de trocas de favores é importante tanto nos relacionamentos com parentes quanto nas relações entre não aparentados. As principais situações que favorecem o aparecimento desta modalidade de cooperação são: 1) Quando há perigo em potencial; 2) Na divisão de alimento; 3) Quando a ocasião demandar solidariedade; e 4) Na divisão de ferramentas e de conhecimento.

Um gerente de contas tem no mecanismo do “altruísmo recíproco” sua principal ferramenta para construir relacionamentos cooperativos, tanto com clientes quanto

com o público interno. Estes profissionais devem estar atentos principalmente para as situações que demandem solidariedade. Por isso, um bom gerente de contas deve estar atento para estas situações, e agir de modo diferenciado do que agiria rotineiramente (evidentemente, de maneira sutil). Para um gerente de contas de um banco, por exemplo, o fato de seu melhor cliente ter um parente seqüestrado requer que ele se comporte de maneira muito mais compreensiva do que seria a “normal”. Na realidade, se ele se recusasse a atender algum pedido nessa situação (p.ex.: o aumento do limite de crédito), o relacionamento seria muito mais prejudicado do que se a recusa ocorresse numa situação rotineira. A propósito, o gerente da conta do banco concorrente poderia se aproveitar da oportunidade para tomar a primazia no relacionamento – que antes era desfrutada pelo sujeito que “não teve a solidariedade de entender a difícil situação que eu estava passando” (sob a ótica do cliente). Os relacionamentos de “altruísmo recíproco” são frequentemente emoldurados pelo comportamento de “*grooming*”. A “conversa fiada” é muito importante para estabelecer condições para que o relacionamento cooperativo aconteça.

3) Cooperação associativa

Fundado no comportamento de “transitividade” – que faz com que nos tornemos amigos dos amigos de nossos amigos –, nós temos uma tendência natural ao associativismo. Essa modalidade cooperativa conta com uma elevada eficiência econômica na medida em que os membros de um determinado grupo podem usufruir os benefícios que todos os outros membros concederam ao grupo. Esse estado de “trocas generalizadas” é favorecido em grupos muito densos, que também permitem um baixo custo na transmissão de informações, especialmente as mais complexas. Os riscos associados aos grupos muito densos – isolamento, baixa competitividade, vulnerabilidade a aproveitadores e formação de “panelinhas” – podem ser mitigados pela inserção de relações com outros grupos. Grupos humanos são um ótimo ambiente para gerentes de contas, não só pelos benefícios diretos que uma associação pode gerar. Estes grupos geram benefícios indiretos aos seus participantes, na medida em que são espaços para o desenvolvimento de relações de “altruísmo recíproco”. É necessário, entretanto, tomar cuidado para que o grupo escolhido para tornar-se membro não seja radical ou sectário, dificultando o relacionamento com membros de grupos antagônicos.

Os gerentes de contas têm nas associações, clubes, sindicatos, etc., as melhores oportunidades para estabelecer relacionamentos cooperativos. Grupamentos humanos têm alto potencial para gerar benefícios diretos aos participantes na medida em que os seus membros colhem os benefícios totais que todos os outros membros concederam ao grupo. Esse ambiente, entretanto, também favorece o surgimento de relacionamentos individuais entre as pessoas, sendo duplamente importantes para um gerente de contas.

Para comentar este artigo, envie um e-mail ao autor: raul@iced.org.br