

# Taylorismo digital

Com avanço da tecnologia, gestão baseada em meritocracia consegue atingir mais trabalhadores

Frederick Taylor foi um dos mais influentes gurus da administração do início do século 20. Seu livro *Princípios de Administração Científica* foi o primeiro sucesso de público nesta área. Henry Ford, um dos seus admiradores, aplicou muitas das suas ideias em sua gigantesca fábrica de automóveis de River Rouge; outro, foi Vladimir Lenin, que considerava a administração científica um dos esteios do socialismo.

O apelo de Taylor baseava-se na promessa de que a administração poderia se tornar uma ciência e, os trabalhadores, engrenagens de uma máquina industrial. A melhor maneira de aumentar a produtividade, ele afirmava, era adotando três normas: fracionar funções complexas em simples; avaliar tudo o que os trabalhadores podem fazer; e vincular o salário ao desempenho, concedendo bonificações aos que alcançarem os melhores resultados e demitindo os preguiçosos.

A administração científica provocou uma reação contrária. Aldous Huxley a satirizou em *Admirável Mundo Novo* (1932), assim como Charlie Chaplin em *Tempos Modernos* (1936). Segundo uma escola rival de administração, os trabalhadores são mais produtivos quando tratados como seres humanos. Entretanto, um artigo recente sobre a Amazon, publicado pelo jornal *The New York Times* sugere que o taylorismo está em alta. O artigo dizia que a companhia utiliza técnicas tayloristas clássicas para chegar à eficiência: os trabalhadores são constantemente avaliados e os que não conseguem atingir as metas são eliminados, apesar de suas tragédias pessoais.



Gestão de Jeff Bezos na Amazon foi alvo de críticas

O presidente da Amazon, Jeff Bezos, insiste que não reconheceu a companhia retratada no artigo. Entretanto, a reação foi considerável: o texto recebeu mais de 5,8 mil comentários online - um recorde para o Times. Os autores de muitas dessas mensagens afirmavam que seus empregadores adotavam políticas semelhantes. Longe de ser uma empresa contestadora, ao que tudo indica a Amazon representa particularmente uma nova tendência, a do "taylorismo digital".

Essa nova versão da teoria de Taylor começa com seus três princípios básicos da boa gestão, mas os sobrecarrega de tecnologia digital e os aplica a um leque muito mais amplo de funcionários - não apenas os trabalhadores industriais de Taylor, mas também os trabalhadores das áreas de serviços, do conhecimento e os próprios administradores. No mundo de Taylor, os administradores eram os senhores do universo. No mundo digital, eles são meras peças do gigantesco computador corporativo.

A tecnologia permite aplicar a divisão do trabalho a uma variedade muito maior de funções: companhias como a Upwork (formalmente oDesk) estão criando uma empresa que fraciona o trabalho administrativo em tarefas de rotina que são oferecidas a freelancers. A tecnologia também permite que estudos sobre tempo e movimento sejam elevados a novos níveis. Várias empresas, como a Workday e a Salesforce, produzem software de revisão dos pares que transformam as avaliações do desempenho, um ritual anual, num novo e constante julgamento. Alex Pentland

do Massachusetts Institute of Technology inventou um crachá "sociométrico", que o funcionário usa no pescoço, e que avalia várias coisas, como o seu tom de voz, seus gestos e sua propensão a conversar ou ouvir. A Turner Construction utiliza drones para monitorar o avanço das obras de um estádio que está construindo na Califórnia. A Motorola usa terminais que prende ao braço dos funcionários para ajudá-los a realizar suas tarefas de maneira mais eficiente - mas que também podem ser usados como rótulos.

**Meritocracia.** Enquanto a administração que cronometra o trabalho continua conquistando novo território, o mesmo acontece com o salário segundo o desempenho. Quanto mais as empresas dependem da capacidade intelectual dos seus funcionários, mais elas procuram premiar as mentes mais inteligentes com altos salários e opções de ações. "Um excelente operador de torno mecânico merece várias vezes o salário de um operador médio", destaca Bill Gates, "mas um grande desenvolvedor de software vale 10 mil vezes o preço de um desenvolvedor médio." Muitas empresas, como a Amazon, também aplicam a mesma lógica darwiniana aos seus funcionários que apresentam o pior desempenho, num processo conhecido como "rank and yank", no qual os trabalhadores são classificados de acordo com a produtividade individual e os mais fracos são eliminados.

A reação ao artigo do Times mostra que o taylorismo digital é tão impopular quanto seu predecessor baseado na gestão por meio do cronômetro. Os críticos destacam alguns pontos muito importantes. Avaliar toda e qualquer coisa tira o prazer de um trabalho. Pressionar as pessoas até o seu limite institucionaliza o princípio do burn and churn (literalmente queimar e ir em frente).

A constante revisão pelos pares encoraja a detração. De fato, algumas empresas que classificam suas equipes, como Microsoft, General Electric e Accenture, concluíram que a prática é contraproducente e a abandonaram.

**O software de carne e osso revida.** A marcha da tecnologia pode apresentar suas desvantagens também. A ascensão das máquinas inteligentes pode tornar o taylorismo irrelevante a longo prazo. Para que transformar os trabalhadores em máquinas quando as máquinas podem fazer cada vez mais?

A proliferação de sites como Glassdoor, que permite que os funcionários avaliem seus locais de trabalho, pode fazer com que as empresas que tratam seus trabalhadores como meros softwares de carne e osso percam a guerra pelo tipo de talento que não pode ser mecanizado.

Os crachás sociométricos de Pentland produziram alguns resultados ilógicos: por exemplo, num estudo de 80 funcionários de um call center do Bank of America, foi possível constatar que as equipes mais bem-sucedidas eram as que passavam mais

tempo fazendo o que seus gerentes não queriam que eles fizessem: conversar entre si.

Mesmo assim, o taylorismo digital poderá se tornar uma máquina mais poderosa do que seu predecessor analógico. As grandes empresas de tecnologia que lideram as iniciativas no mundo dos negócios começaram a adotá-lo. O Google, que seleciona por ano milhares de pessoas entre 3 milhões de candidatos, classifica constantemente seus funcionários de acordo com uma escala de cinco pontos.

Os investidores aparentemente gostam do taylorismo: o preço das ações da Amazon subiu depois que o Times publicou o famoso artigo. O avanço da tecnologia está produzindo tipos de avaliação e monitoramento dos recursos humanos cada vez mais sofisticados. E administradores tayloristas já combinam doce e amargo: os Amabots da Amazon, como se denominam, parecem felizes por sofrer por causa do microgerenciamento quando conseguem uma polpuda bonificação no final do ano. O axioma mais fundamental do gerenciamento é "o que pode ser avaliado pode ser administrado". Portanto, quanto mais a tecnologia da avaliação avança, mais passamos o poder aos sucessores de Frederick Taylor./ **Traduzido por Anna Capovilla**

© 2015 THE ECONOMIST NEWSPAPER LIMITED. DIREITOS RESERVADOS. PUBLICADO SOB LICENÇA. O TEXTO ORIGINAL EM INGLÊS ESTÁ EM WWW.ECONOMIST.COM.

## **Empresas de cartões preveem queda da taxa do rotativo a partir de abril**

Nova regra prevê migração para linhas de crédito mais baratas quando o consumidor ultrapassar 30 dias no rotativo

As taxas de juro da modalidade rotativo dos cartões de crédito devem se alinhar às praticadas atualmente na modalidade parcelada, disse Fernando Chacon, presidente eleito da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs). Em conversa com jornalistas no Congresso de Meios de Pagamento (Cmep), Chacon frisou que a percepção da Abecs é de que as taxas do rotativo sejam, portanto, reduzidas em 50%, para em torno de 9,9%, se for considerado o teto das taxas praticadas no parcelado. "Em abril veremos a redução das taxas acontecerem", afirmou Chacon.

Chacon explicou ainda que no Brasil os subsídios cruzados - basicamente o pagamento por parcelamento sem juro - assim como a ausência de mobilização da