
A "uberização" da gestão do trabalho por meio do *Net Promoter Score* (NPS): uma reflexão no contexto dos estudos sobre comunicação e trabalho no capitalismo contemporâneo.¹

Andressa MARQUES²

Claudia Nociolini REBECHI³

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, PR

Resumo

O artigo analisa o impacto dos sistemas de reputação na gestão do trabalho no capitalismo contemporâneo, a partir do caso do *Net Promoter Score* (NPS), metodologia para avaliação da satisfação de clientes, com crescente relevância no mundo corporativo. A análise parte de uma contextualização sobre as mudanças na organização do trabalho desde o século XX até o momento presente, onde as TICs têm papel predominante, orientando estratégias de gestão e comunicação. Na sequência, o indicador NPS é conceituado no âmbito dos sistemas de reputação impulsionados pela “uberização”: seu histórico, princípios e metodologia, bem como limitações e vieses. Por fim, é apresentada uma análise sobre a atual conjuntura da gestão do trabalho flexível, na qual as ferramentas digitais de avaliação pelos clientes atuam como mecanismo disciplinar, a partir da vigilância constante do desempenho dos trabalhadores.

Palavras-chave: uberização; comunicação e trabalho; *net promoter score* (NPS)

Introdução

Em um dos episódios da popular série *Black Mirror* (NOSEDIVE, 2016) é contada a história de Lacie, uma jovem que, assim como todos os demais cidadãos da distópica sociedade retratada, tem sua vida determinada pelas avaliações que lhe são atribuídas por terceiros em um aplicativo. A média das notas recebidas constitui a reputação de cada um, tornando-se indicador irrefutável do seu caráter e confiabilidade. Esta pontuação condiciona não apenas os afetos, mas todas as áreas da vida social, desde oportunidades de trabalho até o acesso a bens e serviços. Sendo assim, conforme propõe o episódio, as pessoas precisam estar constantemente vigilantes, assegurando que cada interação (inclusive com desconhecidos) resulte em uma boa nota.

A ficção retrata de forma amplificada a lógica de avaliação característica da chamada “economia de compartilhamento”⁴, expressão utilizada para designar o conjunto de negócios

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional evento componente do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Trabalho, Tecnologia e Capitalismo Digital (UTFPR/CNPq). E-mail: paraandressamarques@gmail.com

³ Professora do Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação (DALIC) e do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade (PPGTE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Trabalho, Tecnologia e Capitalismo Digital (UTFPR/CNPq). E-mail: claudiarebechi@utfpr.edu.br.

⁴ Apesar de adotá-lo, em detrimento de outros como gig economy e consumo colaborativo, Tom Slee aponta uma contradição inerente ao termo “economia de compartilhamento”, uma vez que compartilhamento sugere trocas motivadas pela generosidade, sem remuneração, ao passo que “economia” remete a trocas de mercado. (SLEE, 2017, p. 36)

que usam a tecnologia para intermediar a relação entre consumidores e prestadores de serviços - dos quais as empresas Uber e Airbnb constituem exemplos emblemáticos (SLEE, 2017), originando o termo “uberização”, utilizado no Brasil para se referir ao fenômeno que, nos países desenvolvidos é comumente designado como *gig economy*.⁵

Os avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) intensificaram a utilização de pesquisas de satisfação junto aos clientes, revigorando o chavão “sua opinião é muito importante para nós”. Seduzido pela possibilidade de estar contribuindo com a melhoria dos produtos e serviços, o consumidor tem sido constantemente chamado a atuar como fiscalizador da qualidade do serviço alheio, situação que constitui uma característica relevante da gestão e organização do trabalho dos dias atuais – não apenas nas chamadas empresas de plataforma, mas também em empresas tradicionais.

Assim, este artigo tem como objetivo refletir sobre o impacto dos sistemas de reputação na gestão do trabalho no capitalismo contemporâneo, a partir do caso do *Net Promoter Score* (NPS). Sem tradução exata para o português, o NPS pode ser definido como uma métrica utilizada junto a consumidores e clientes para medir sua satisfação a partir da predisposição alegada em promover a empresa para suas redes de relacionamento. Esta metodologia foi criada em 2003 nos Estados Unidos e, desde então, tem sido utilizada em vários países, por empresas de diversos segmentos. Ainda que seja alvo de questionamentos, a relevância deste indicador tem aumentado significativamente no mundo corporativo⁶, impactando estratégias de negócios, gestão e comunicação de organizações empresariais.

Trata-se de um estudo exploratório, destinado a delimitar, sistematizar e compreender aspectos relacionados à influência das tecnologias nas relações de trabalho, subsidiando pesquisa futura sobre o tema (MARTINO, 2018). Para tanto, a análise apresentada parte de uma contextualização sobre as mudanças na organização do trabalho desde o século XX até o momento presente, onde as TICs têm papel predominante, impactando a gestão e orientando estratégias de comunicação. Na sequência, o indicador NPS é conceituado no âmbito dos sistemas de reputação impulsionados pela “uberização”: seu histórico, princípios e metodologia, bem como limitações e vieses. Por fim, o artigo apresenta uma reflexão sobre a atual conjuntura da gestão do trabalho flexível, na qual as ferramentas digitais de avaliação

⁵ Ao traduzirmos o termo 'gig economy' para a língua portuguesa, no contexto brasileiro, podemos entender seu significado como 'economia dos bicos', referindo-se a trabalhos temporários, sem vínculo empregatício.

⁶ A menção ao termo NPS pelas maiores empresas norte americanas em 2018 aumentou quatro vezes em relação aos cinco anos anteriores (SAFDAR; PACHECO, 2019), incitando seu destaque globalmente.

pelos clientes atuam como mecanismo disciplinar, na medida em que contribuem para a vigilância constante do trabalhador.

As discussões tratadas neste artigo estão em diálogo com a abordagem crítica sobre comunicação e trabalho nas organizações, a qual, dentro de uma perspectiva epistemológica, tem como principal fundamento pensar a comunicação a partir do trabalho, considerando-o como uma categoria central na constituição das relações sociais. Tendo isso em vista, as transformações do mundo do trabalho, seja em sua base estrutural e produtiva ou ideológica, são concebidas como elementos orientadores de diversas manifestações da comunicação no trabalho em contextos organizacionais.

Consideramos, portanto, que o estudo da comunicação no mundo do trabalho requer, sobretudo, um olhar atento às formas de como a comunicação tem sido mobilizada por determinados agentes para apoiar a atual lógica capitalista (REBECHI; PINTO, 2020).

Gestão do trabalho no capitalismo contemporâneo: da administração científica à “uberização”

Para Nick Srnicek (2018), as aparentes novidades no capitalismo contemporâneo – tais como economia compartilhada, gig economy, 4ª revolução industrial, empreendedorismo, flexibilidade, etc. – acabam por obscurecer a permanência de importantes mecanismos de gestão engendrados em suas fases anteriores. Sendo assim, torna-se necessário colocar em perspectiva o processo de transformação na organização do trabalho, de forma a compreender seu funcionamento na atualidade.

Segundo Geraldo Augusto Pinto (2013), ainda que possam ser constatados estudos sobre a organização do trabalho desde antes da antiguidade clássica, foi após sua incorporação pelo modo de produção capitalista, a partir do século XVIII, que o tema foi elevado à categoria de matéria do conhecimento a ser conquistada. Inicialmente, o capitalista fornecia ao trabalhador as matérias primas necessárias e, ao final de determinado período, coletava o resultado do trabalho para comercialização. Até então, o trabalhador tinha inteira responsabilidade sobre a organização e condução dos seus processos produtivos. Com o advento da industrialização e, conseqüentemente, das fábricas, institui-se uma forma particular de trabalho cooperado (REBECHI; PINTO, 2020), na qual a comunicação assume papel basilar para o planejamento das atividades, divisão das tarefas, ordens disciplinares e forma de manifestação de chefias e hierarquias. A comunicação constitui, portanto, o elo que permite ao sujeito trabalhar e expressar-se como ser social (FIGARO, 2018).

Ao final do século XIX, surge a chamada Administração Científica de Frederick Taylor, cuja ideia fundamental consiste na máxima fragmentação da produção, em que a especialização das atividades favorece o controle do tempo de execução de cada tarefa e diminui a necessidade de qualificação dos empregados. Assim, busca-se evitar a dispersão e o desperdício da mão de obra, aumentando sua produtividade, barateando-a e facilitando sua substituição. Na sequência, Henry Ford ampliou o taylorismo, incrementando a especialização do trabalho com suas esteiras automatizadas, que viabilizaram a produção em grandes escalas para alimentar o consumo de massa.

A partir da década de 1970, com o declínio do estado de bem-estar social nos Estados Unidos, o contexto de baixo crescimento econômico fez desacelerar o consumo de massa, demandando ajustes na organização produtiva. Neste cenário, sobressaem os princípios do sistema Toyota, com sua produção enxuta e flexível, produzindo apenas o estritamente necessário, no tempo certo (*just in time*). Instaurou-se então um novo *layout* nas fábricas, facilitando o intercâmbio de tarefas entre os trabalhadores, cujas atividades foram diversificadas. Este novo arranjo facilitou a observação do trabalho realizado, não apenas pelos gerentes, mas pelo restante dos trabalhadores, que também passaram a operar como fiscalizadores da dedicação e produtividade dos pares, pretensamente visando assegurar a qualidade total. Segundo Pinto (2013), o toyotismo inverteu a lógica industrial até então vigente, promovendo a “desespecialização” dos trabalhadores, incorporando a noção de polivalência e introduzindo novas estratégias para manipular sua subjetividade, extraindo seus conhecimentos tácitos em favor da acumulação capitalista.

Desta forma, a partir do toyotismo observa-se maior valorização da comunicação como ferramenta para obtenção e aferição do envolvimento do empregado com os objetivos da empresa. Segundo Claudia Rebecchi (2017), a comunicação, orientada pelas transformações no mundo do trabalho, torna-se fator imprescindível para a gestão simbólica das relações sociais nas organizações, na medida em que operacionaliza e corrobora a lógica de produção e o controle dos trabalhadores. Neste sentido, a autora acrescenta que: “participação, confiança, cooperação, engajamento, motivação, transparência e integração são princípios que ganharam legitimidade no atual discurso da gestão do trabalho em empresas, pautado pelo ideário toyotista” (REBECHI, 2017, p. 73).

Essas prescrições seguem vigentes até a atualidade, contexto que vem sendo chamado de capitalismo de plataforma por autores como Srnicek (2018). O termo decorre da emergência de empresas que, perante o declínio da lucratividade fabril e graças ao desenvolvimento das TICs, apoiam-se em plataformas digitais. O principal diferencial deste modelo de negócios

consiste na utilização de grandes quantidades de dados para abastecer algoritmos que maximizam a personalização da oferta de produtos e serviços aos consumidores e proporcionam um refinamento nos mecanismos de gestão e controle do trabalho, *just in time*⁷.

Trata-se, portanto, da chamada “uberização”, tendência global conceituada por Ludmila Abílio (2020, p. 111) como “uma nova forma de controle, gerenciamento e organização do trabalho, que está amplamente relacionada ao trabalho mediado por plataformas digitais mas não se restringe a ele”. Considerado mais amplo, o termo “plataformização” também é utilizado para designar o atual contexto do trabalho, englobando a multiplicidade de atividades mediadas por plataformas, em variadas lógicas de extração de valor e características de trabalho, além do modelo da Uber (GROHMANN, 2020).

No trabalho uberizado/plataformizado, Filgueiras e Cavalcanti (2020) evidenciam a predominância de uma narrativa que chamam de “novo adeus ao trabalho”⁸, na qual a noção de empreendedorismo é valorizada no intuito de dissimular ou negar as relações de assalariamento. Como eles destacam, ainda que a luta política por garantias no trabalho seja tão antiga quanto o próprio capitalismo, as TICs constituem instrumental sofisticado para sua desregulamentação, sobretudo quando apoiadas por discursos vinculando-a a conceitos como flexibilidade, autonomia e liberdade do trabalhador.

Diante das transformações tecnológicas e da precarização do trabalho na contemporaneidade, Rebechi e Pinto (2020) consideram que, conforme se amplia a aplicação das TICs e da gestão algorítmica, prescrições de comportamento aderentes à lógica de produção vigente são estabelecidas com vistas à sua sustentação. Afirmam que assim se constitui um ideário que molda visões de mundo em torno de uma imperativa adequação de empresas e trabalhadores à chamada cultura digital, que promete a libertação do trabalho para realização de atividades flexíveis e mais criativas.

Sistemas de Reputação e *Net Promoter Score* – NPS

Conforme Abílio (2020, p. 113), “a uberização evidencia o presente e as tendências da gestão e subordinação do trabalho, que operam na indistinção entre vigilância, controle e gerenciamento”. Neste sentido, a autora destaca as práticas das empresas para delegar parte da

⁷ A este respeito, ver (ABÍLIO, 2020, p. 117), para quem a uberização instituiu o trabalhador *just in time*, cuja condição “é estar disponível para ser imediatamente utilizado, mas ser remunerado unicamente pelo que produz”.

⁸ Em menção à equivocada tese difundida na década de 80, segundo a qual o trabalho perderia a centralidade na sociedade em função da automação na produção material (FILGUEIRAS; CAVALCANTE, 2020).

gestão sobre o trabalho aos consumidores, retroalimentando as plataformas com suas avaliações - suscitando, inclusive, análises sobre o imbricamento entre consumo e trabalho.⁹

A empresa determina o formato das avaliações sobre o trabalhador e como essas serão utilizadas no controle, produtividade e gerenciamento do trabalho. Entretanto, não é ela que executará essa tarefa de supervisão: terceiriza-a gratuitamente para o consumidor-usuário. Estabelece-se informalmente em padrão de qualidade que é definido por meio da cooperação dessa multidão de usuários dispostos - e também por vezes obrigados (para que possam continuar utilizando o serviço) - a definir o que é afinal trabalho de qualidade. Há uma simbiose entre o trabalho uberizado, a empresa fetichizada como marca e o consumo que se realiza como supervisão do trabalho (ABÍLIO, 2020, p. 121).

Essa dinâmica constitui o que Tom Slee (2017) chama de sistema de reputação, incentivado pelo reforço discursivo de uma noção de comunidade, segundo a qual, ao fazer a devolutiva, o cliente teria a oportunidade de contribuir para a manutenção ou aprimoramento da qualidade daquele mercado. Por consequência, a avaliação realizada se reverteria em benefício para o próprio avaliador, que estaria favorecendo a melhoria das suas experiências futuras, esperando que os demais façam o mesmo, colaborando assim para o sucesso do sistema.

O referido autor destaca a importância deste dispositivo para as plataformas, constituindo um sistema próprio de regulação dos serviços que, ao tornar pública a identidade e a reputação dos desconhecidos que se propõe a conectar, cria nos usuários uma percepção de suposta segurança. Esta segurança, no entanto, não se mostra consistente, pois a regulação promovida pelas próprias empresas obedece a critérios bem menos rigorosos do que as realizadas pelas instâncias competentes, capazes de “rastrear aquelas coisas que os consumidores não podem enxergar sozinhos” (SLEE, 2017, p. 181), como a adequação das edificações do Airbnb às normas dos bombeiros ou a revisão das condições mecânicas dos carros da Uber, por exemplo.

Além disso, Slee (2017) afirma que a avaliação pública realizada pelos usuários está fortemente suscetível à distorções, como a indução de respostas, que pode acontecer mediante oferecimento de brindes ou persuasão, constringendo o cliente a registrar *feedback* positivo. Adicionalmente, é necessário considerar que as avaliações em “curva em j” (com discrepante predomínio de notas máximas) são esperadas nas situações em que pessoas se avaliam mutuamente. Isso ocorre em função das convenções sociais, evidenciadas em enunciados como “elogie em público e critique em particular” ou “se você não pode dizer algo gentil, melhor não dizer nada.” Desta forma, “os sistemas de reputação apresentam um cenário idílico da

⁹ Neste sentido, ver (HUWS, 2014) que, ao classificar as diferentes formas de trabalho, considera que o consumo, por não produzir valor ou gerar renda, estaria fora do centro do processo de acumulação capitalista (“nó”).

Economia de Compartilhamento, no qual todo mundo é mais legal que a média – e isso porque as pessoas ocultam as más experiências” (SLEE, 2017, p. 196). Neste cenário, predominam, portanto, as avaliações positivas – até porque, em experiências notadamente ruins, o consumidor tende a procurar outras formas de reparação, para além do registro na ferramenta de avaliação.

Por fim, o referido autor também aponta o eventual revanchismo por parte dos avaliadores como aspecto capaz de gerar distorções nos sistemas de reputação. Trata-se das situações em que uma avaliação anônima é utilizada com o claro objetivo de prejudicar o avaliado, em resposta à alguma insatisfação (fundada ou não), sem que tenha sido dada ao prestador do serviço a oportunidade de se retratar. Essa questão assume papel relevante na gestão do trabalho através dos sistemas de reputação, na medida em que constitui um mecanismo de vigilância do trabalhador, sobre o qual trataremos mais adiante.

Cabe, por ora, destacar que, mesmo havendo “relação frágil entre a qualidade do serviço e as notas que recebem” (SLEE, 2017, p. 190), os sistemas de reputação são especialmente convenientes para as empresas, ao cumprirem dois importantes papéis. O primeiro, de natureza mais objetiva, se relaciona à “auto regulação” do serviço: ao atribuir aos consumidores a responsabilidade pela fiscalização, a empresa angaria gratuitamente informações valiosas para retroalimentação da gestão de seus negócios, ao tempo que mantém seus funcionários em posição de alerta constante. Decorrente deste primeiro papel, há outro, de natureza mais subjetiva, que consiste na construção e reforço, pelas plataformas, de uma imagem de segurança e transparência diante do mercado, favorecendo o sucesso de suas operações.

A este respeito, Abílio (2020, p. 121) afirma que a confiança é forjada na medida em que, por meio das avaliações, “trabalho e consumo promovem e estabelecem em ato os padrões de qualidade, ao mesmo tempo de divulgam e fortalecem a marca”. Assim, ainda que o predomínio de notas positivas possa representar muito mais um reflexo de condicionamentos do que, efetivamente, de bons serviços prestados, interessa às empresas manter esses números elevados, como forma de legitimar sua imagem de comunidade confiável junto ao público.

Neste contexto, se insere o Net Promoter Score (NPS), método para avaliação da satisfação de clientes apresentado por Fred Reichheld em artigo publicado na revista Harvard Business Review (REICHHELD, 2003), posteriormente transformado em livro e, a partir de então, amplamente adotado no mundo corporativo, por empresas de diversos portes e segmentos de atuação, como General Eletric, Allianz, American Express, Philips, Lego, entre outras. Um dos fatores atribuídos por consultores e gestores de empresas ao sucesso do NPS é sua

simplicidade: a pesquisa consiste em uma única pergunta¹⁰: “Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você nos recomendar (ou recomendar este produto/serviço/marca) a um amigo ou colega?” (REICHHELD, 2018, p. 3).

Na metodologia, a partir das respostas dadas, os respondentes são classificados como promotores, detratores ou neutros¹¹. O objetivo consiste em aumentar a quantidade de promotores e se expressa por um índice obtido ao desconsiderar os clientes neutros e deduzir a quantidade de detratores (D) da quantidade de promotores (P), ou seja: $P - D = NPS$. Segundo Reichheld (2018), o princípio do NPS está relacionado com a lealdade dos consumidores que, ao recomendar uma empresa para as pessoas próximas, atuam como seus promotores, passando a compor uma extensão da força de vendas a custo zero, capazes de atrair novos clientes e melhores empregados.

Ainda que traga vários depoimentos de executivos relacionando a implantação do NPS com o incremento nos lucros em suas empresas, o próprio Reichheld (2018) ressalta que a quantificação proposta para estabelecer esta relação: “é uma ciência incipiente – mesmo após anos de experiência, a maioria das empresas ainda está desenvolvendo uma visão geral dos benefícios econômicos e descobrindo a melhor forma de calculá-los” (REICHHELD, 2018, p. 48). O autor afirma ainda que o NPS não explica todos os casos de crescimento relativo existentes e que outros fatores, além deste, podem desempenhar papel importante, tais como estratégias de preços, fusões e aquisições, investimentos em tecnologia, etc.

A falta de mecanismos consistentes para mensurar a relação entre NPS e os resultados financeiros das empresas foi um dos aspectos trazidos em uma forte crítica ao método publicada recentemente no *Wall Street Journal* (SAFDAR; PACHECO, 2019). Nela, o NPS é considerado uma “moda duvidosa”, com a qual grande parte do mundo corporativo está “obcecada”, formando “um culto de seguidores entre os CEOs nos últimos anos”, alimentando um exitoso mercado de consultores e firmas de software especializadas no tema. Conforme indica a referida matéria:

Alguns acadêmicos questionaram toda a ideia, sugerindo que o NPS tem sido superestimado. Dois estudos de 2007 analisando milhares de entrevistas com clientes disseram que o NPS não se correlaciona com a receita ou prevê o comportamento do cliente melhor do que outra métrica baseada em pesquisa. Um estudo de 2015 que examinou dados de 80.000 clientes de centenas de marcas disse que a pontuação não explica a forma como as pessoas alocam seu dinheiro (...) Alguns cientistas de dados disseram que a forma como o NPS é calculado, em que uma métrica de pesquisa é

¹⁰ Eventualmente, a pergunta principal pode ser seguida de outra, opcional, aberta, solicitando ao cliente que apresente o principal motivo da nota atribuída (REICHHELD, 2018).

¹¹ Promotores: que afirmam ser extremamente provável que indiquem a empresa, atribuindo respostas 9 ou 10. Detratores: que afirmam ser pouco provável indicar a empresa, com respostas entre 0 e 6. Neutros: com respostas 7 ou 8.

subtraída de outra, aumenta a margem de erro e requer um tamanho de amostra maior para obter resultados úteis (SAFDAR; PACHECO, 2019, s/p, *tradução nossa*).

O desenvolvimento das TICs tem favorecido a ampliação da utilização do NPS, não apenas pelas plataformas, mas também por empresas tradicionais, que se apropriam de conceitos da “uberização” para o gerenciamento algorítmico de seus negócios e da organização do trabalho. Sistemas avançados disponibilizam pesquisas de satisfação aos clientes imediatamente após cada interação - presencial ou mediada por tecnologias. Os dados obtidos possibilitam, portanto, mapear os resultados de forma específica, identificando qual foi o atendimento (e atendente) responsável por cada avaliação recebida. Assim, para além da declarada mensuração da satisfação dos clientes, o NPS constitui uma poderosa ferramenta para acompanhamento e indução do desempenho dos trabalhadores, sobre o que trataremos a seguir.

NPS como estratégia de gestão no capitalismo contemporâneo

A relevância da comunicação na esfera do trabalho foi evidenciada a partir da industrialização, que inaugurou a divisão entre a execução e o planejamento do trabalho, com a instituição das gerências, responsáveis por direcionar e controlar os trabalhadores. O modelo toyotista atenuou essa separação estrita, invocando o envolvimento e a proatividade dos empregados, em detrimento da expectativa de simples obediência às determinações da chefia.

A análise da gestão do trabalho no capitalismo contemporâneo revela a persistência de ambas as tendências, coexistindo no âmago da chamada “uberização” do trabalho, que incorporou novas tecnologias, novas formas assalariamento e novas nomenclaturas. Ao mesmo tempo em que é incitado a ser criativo, trabalhar em equipe, ter iniciativa e auto responsabilização, o trabalhador continua submetido às determinações impostas pelo sistema normativo e prescrições comunicacionais vigentes, tanto nas empresas de plataforma como nas tradicionais. Em ambas, observa-se que, ao mesmo tempo em que os discursos corporativos exaltam a necessidade de uma atuação autônoma e “empreendedora”, suas práticas reforçam os mecanismos de vigilância e controle, tolhendo atuações divergentes dos procedimentos definidos pela gestão.

No caso das empresas de plataforma, notadamente na modalidade de trabalho sob demanda, a narrativa sobre liberdade dos trabalhadores contrasta, na realidade, com sua subsunção ao aplicativo, que determina algorítmicamente quanto (se) irá trabalhar e, conseqüentemente, quanto (se) irá receber. Nas empresas tradicionais é possível observar

contrastes semelhantes, como quando a hierarquia interdita determinados níveis de interação, ao mesmo tempo em que os ditames corporativos reforçam atributos como proximidade, cooperação e integração. Da mesma forma, a contradição se evidencia pela demanda por autonomia do trabalhador, enquanto seu trabalho é integralmente controlado por ferramentas automatizadas, que distribuem as tarefas e mensuram a produtividade individual através da aferição e tempos e movimentos, devidamente acompanhada pelas chefias através de relatórios gerenciais *on line*.

Neste cenário se inserem os sistemas de reputação, cuja concepção é baseada no princípio do *crowdsourcing*¹² - delegação de tarefas para um grande grupo indefinido de pessoas que, em regra, atuam voluntariamente (HOWE, 2009). Desta forma, os consumidores são inseridos na atividade de fiscalização do trabalhador, ampliando as fontes do monitoramento que, no início da industrialização concentrava-se na chefia e, no toyotismo, havia sido estendido aos pares, sob argumento de assegurar o rigoroso controle de qualidade característico daquele modelo. Além de ocupar, indevidamente, o lugar de instâncias regulatórias devidamente qualificadas, as avaliações realizadas pelos consumidores mostram-se metodologicamente frágeis, impregnadas de vieses e altamente suscetíveis a burlas - sobretudo quando seus resultados estão vinculados à políticas de encarreiramento ou remuneração.

Com relação a isto, referindo-se especificamente ao NPS, Safdar e Pacheco (2019) argumentam que seus resultados são fáceis de manipular, intencionalmente ou não. Para exemplificar essa limitação, relatam truques compartilhados entre funcionários de uma rede de lojas para melhorar suas avaliações – tais como solicitar que apenas clientes mais felizes respondam à pesquisa ou induzir suas respostas, enfatizando que elas condizionarão sua remuneração e até mesmo a manutenção de seus empregos.

Estes exemplos refletem a perspectiva ergológica nas relações de comunicação e trabalho, segundo a qual “em qualquer condição de trabalho, o homem em atividade debate com as normas, sempre renormalizando-as, pois no trabalho empreendemos o movimento pela vida, pela expressão dos coletivos e do Ser social” (FIGARO, 2018, p. 181).

Ciente da existência destes mecanismos, o autor da metodologia classifica quatro fontes de viés às quais considera que o NPS é vulnerável: medo de retaliação, fraude, amostragem parcial e notas infladas. Como alternativas, recomenda: que seja assegurada aos clientes a confidencialidade das respostas; que clientes e empregados sejam “educados” sobre o propósito do sistema, destacando os princípios éticos envolvidos; que seja instituída a “auto supervisão

¹² Expressão derivada da união das palavras inglesas multidão (*crowd*) e terceirização (*outsourcing*).

da própria comunidade, especialmente se os resultados forem classificados por ranking”; que o momento exato da aplicação da avaliação seja omitido dos empregados; que se busque a maximização das taxas de respostas, diluindo eventuais desvios; que seja minimizada a tendência de inflação das notas, para tanto: incentivar *feedbacks* sinceros, solicitar que um terceiro realize a pesquisa e provar ao cliente que vale a pena avaliar de forma correta (REICHHELD, 2018, p. 83-85).

Tais medidas são indicadas, sobretudo, para empresas que pretendem associar o NPS à remuneração, situação em que “precisam certificar-se de que as informações fornecidas são precisas e verificáveis.” O autor afirma ainda que, “para ter algum valor”, o NPS deve ser reportado conforme as recomendações acima (REICHHELD, 2018, p. 86). A extensa lista de orientações e seu vago teor reforçam a percepção de que o indicador NPS esteja bastante suscetível à distorções decorrentes de vieses inconscientes e burlas deliberadas – dando margem, portanto, a questionamentos sobre a confiabilidade dos resultados aferidos, como os apresentados por Safdar e Pacheco (2019).

Da mesma forma, do ponto de vista do incremento dos resultados financeiros, a comprovação da influência do NPS se mostra pouco consistente, na medida em que sua mensuração depende do desenvolvimento, por cada empresa, de mecanismos próprios para verificar sua efetividade:

Poucas empresas estão prontas para avaliar com segurança o quanto ganharam investindo na lealdade (mais promotores, menos de detratores) de clientes ou segmentos específicos. Somente parte delas identificou meios de acompanhar o volume de novos negócios resultantes, em especial das referências de conhecidos e do boca a boca positivo. Como consequência, só lhes resta criar hipóteses sobre esses benefícios, mesmo que as referências e o boca a boca sejam, em geral, o mais importante dos ingredientes na composição do valor econômico (REICHHELD, 2018, p. 177).

Neste sentido, o artigo publicado no *Wall Street Journal* destaca depoimentos de estudiosos que afirmam que “a ciência por trás do NPS é ruim”, uma vez que seus criadores não forneceram pesquisas revisadas por pares que apoiassem sua correlação com o crescimento financeiro (SAFDAR; PACHECO, 2019).

Considerando as fragilidades na apuração do indicador e as dificuldades em comprovar sua contribuição concreta nos resultados negociais das organizações empresariais que o adotam, surge o questionamento: por que as empresas continuam implantando, utilizando e dando tanta ênfase ao NPS? A resposta, segundo Slee (2017, p. 202), reside no fato que, apesar das

limitações, o sistema de reputação serve a um propósito muito útil: “manter o fornecedor de serviços na linha”, posição compartilhada por Abílio:

“A avaliação pelos consumidores, determinada e administrada pela empresa, será utilizada simultaneamente como meio fundamental de vigilância e estímulo à produtividade do trabalhador. O ranqueamento que dela resulta dá visibilidade ao mesmo tempo que estimula concorrência entre os trabalhadores. Para o trabalhador, o ranqueamento e a avaliação positiva não se restringem apenas a um reconhecimento de seu trabalho - aspecto central para a subjetividade do trabalhador (Dejour, 1999); são também fonte fundamental para os critérios de distribuição e remuneração do trabalho.” (ABÍLIO, 2020, p. 121)

Confirmando a proposição de Abílio, o criador do NPS (REICHHELD, 2018, p. 159) aconselha sua utilização para pressionar os trabalhadores, através da exposição por ranqueamento: “divulgar junto às equipes a classificação dos resultados atrairá bastante atenção e pressão para as medidas de NPS, e essa pressão melhorará o processo”. O autor reforça, reiteradamente, o papel do NPS na responsabilização dos funcionários pela fidelização dos clientes:

(...) onde há responsabilidade individual, as coisas acontecem. A métrica é outra palavra mágica: o que é medido cria responsabilidade (...) precisávamos encontrar uma métrica que permitisse a atribuição de responsabilidade individual (...) Essa métrica tão simples que fácil de ser obtida é capaz de fazer com que seus empregados se responsabilizem pelo cuidado com os clientes (REICHHELD, 2018, p. 28-29)

O discurso corporativo em torno do NPS se volta prioritariamente à sua relevância enquanto índice que retrata a evolução da empresa na jornada em busca da lealdade dos clientes. Nesta narrativa está contida também uma noção segundo a qual, esta lealdade (retratada através do índice NPS) seria condição imprescindível para a sobrevivência da empresa e, conseqüentemente, a manutenção dos empregos. Sendo assim, a comunicação corporativa busca mobilizar a responsabilização individual dos trabalhadores, convencendo-os que o sucesso (e até mesmo a existência) da empresa depende, sobremaneira, da cortesia e esmero com os quais atendem às demandas de cada cliente. Mais uma vez aqui é possível identificar a contradição existente entre os discursos e práticas de gerenciamento do trabalho, na medida em que a finalidade mais contundente do NPS fica ausente dos enunciados a seu respeito: trata-se de uma estratégia de gestão do trabalho, com a intenção de induzir comportamentos e vigiar os trabalhadores.

Slee (2017) ressalta que, ainda que a maioria dos usuários tenda a registrar avaliações positivas (em função, principalmente, dos condicionamentos sociais já apresentados), os trabalhadores estão sempre temerosos em relação a um pequeno grupo de clientes críticos, cujas avaliações podem ter um grande impacto nas suas condições de trabalho. O autor cita o exemplo dos motoristas da Uber, cujos critérios para avaliação disciplinar são desconhecidos e uma pequena redução na nota média pode significar sua suspensão ou até mesmo desligamento da plataforma. Os trabalhadores de empresas tradicionais também se sentem ameaçados pela possibilidade de receberem avaliações ruins. Ainda que, geralmente, estas avaliações não condicionem diretamente a manutenção do vínculo de trabalho, costumam impactar suas avaliações de desempenho, remunerações e carreiras, além de gerar exposição em sistemas de ranqueamento. Desta forma, para o trabalhador “o sistema se torna uma forma de vigilância: um “sistema de denúncia” no qual se pode ser publicamente acossado a qualquer momento” (SLEE, 2017, p. 204).

5. Considerações Finais

O artigo apresentou, a partir do caso do *Net Promoter Score* (NPS), uma reflexão sobre o impacto dos sistemas de reputação na gestão do trabalho no contexto do capitalismo contemporâneo – no qual, se insere a “uberização”, que consiste na incorporação de lógica algorítmica ao trabalho, mediante significativa utilização das TICs. Na medida em que as inovações tecnológicas permeiam todos os setores da economia, este fenômeno impacta os diversos tipos de organizações empresariais, não se restringindo aos modelos de negócios plataformizados.

Assim, a adoção de sistemas de reputação é um exemplo de mecanismo adotado tanto por empresas tradicionais (como bancos, lojas de departamento, concessionárias de veículos, operadoras de telefonia), como por negócios de plataforma (Uber, Airbnb, Ifood, entre outras). As empresas estão ávidas por informações e, para tanto, mobilizam uma multidão de consumidores que, encantados pela possibilidade de serem ouvidos, se dispõem a contribuir, voluntariamente, atuando como fiscais que as retroalimentam com informações valiosas para o gerenciamento de suas operações.

Na medida em que, como afirma Srnicek (2018), a grande característica do chamado “capitalismo de plataforma” diz respeito ao intenso uso de dados para maximização dos lucros, os sistemas de reputação constituem instrumento central nas estratégias das empresas na contemporaneidade, exercendo a função de auto regulação do serviço e gerando informações

valiosas para abastecimento de seus algoritmos. Cumprem ainda o importante papel de legitimar o negócio perante o mercado, revestindo-o de suposta confiabilidade e transparência, na medida que se mostra disponível ao julgamento popular, cujo veredito divulga amplamente.

Ao se dedicar às mudanças na organização do trabalho desde o século XX até o momento presente, o artigo ressaltou um papel crucial dos sistemas de reputação que, apesar de ficar de fora do discurso corporativo sobre o tema, constitui sua essência: sistemas de avaliação como o NPS constituem uma estratégia de gestão do trabalho, com a intenção de disciplinar comportamentos e vigiar os trabalhadores, mantendo-os em posição de alerta constante.

Os sistemas de reputação, portanto, não resolvem o problema da confiança. No máximo, fornece um mecanismo disciplinar que mantém os fornecedores de serviços sorrindo e sendo eficientes graças a classificações erráticas. Para quem presta serviço, são uma forma de vigilância, normalmente decretada pelos consumidores mais frequentes e bem reputados da plataforma (SLEE, 2017, p. 205).

Assim como os personagens da série Black Mirror (NOSEDIVE, 2016), o trabalhador passa a ter sua reputação medida constantemente através das avaliações recebidas de desconhecidos, vivendo em constante estado de alerta, temendo pela repercussão que uma única opinião negativa poderá trazer para sua carreira, remuneração ou, eventualmente, manutenção de seu trabalho e, conseqüentemente, sua subsistência. Como conclui Tom Slee (2017), os sistemas de reputação estão nos transformando numa “sociedade de caguetas”, que acata prontamente o papel de vigia dos comportamentos alheios, deslumbrada pelo poder de julgá-los e, eventualmente, denunciar qualquer dissonância aos padrões que ajuda a estabelecer.

Referências

ABÍLIO, L. Uberização: a era do trabalhador just-in-time? **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 34, n. 98, p. 111-126, abr. 2020.

FIGARO, R. Comunicação e trabalho: implicações teórico-metodológicas. **Galaxia**, São Paulo, n. 39, p. 177-189, set-dez 2018. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/view/35905>>.

FILGUEIRAS, V.; CAVALCANTE, S. O trabalho no século XXI e o novo adeus à classe trabalhadora. **Revista Princípios**, São Paulo, v. 1, n. 159, p. 12-41, Jul-Out 2020. Disponível em: <<https://revistaprincipios.emnuvens.com.br/principios/article/view/19>>.

GROHMANN, R. Plataformização do trabalho : entre a dataficação , a financeirização e a racionalidade neoliberal. **Revista Eptic**, Sergipe, v. 22, n. 1, p. 106-122, Jan-Abr 2020. Disponível em: <<https://seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/12188>>.

HOWE, J. **Crowdsourcing**: Why the power of the crowd is driving the future os business. [S.l.]: Three Rivers Press, 2009.

HUWS, U. Vida, trabalho e valor no século XXI: desfazendo o nó. **Caderno CRH**, Salvador, v. 27, n. 70, p. 13-30, Jan/Abr 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v27n70/02.pdf>>.

MARTINO, L. M. S. **Métodos de Pesquisa em Comunicação**: projetos, ideias, práticas. Petrópolis: Vozes, 2018.

NOSEDIVE. Direção: Joe Wright. Produção: Laurie Borg. Roteiro: Charlie Brooker. **Black Mirror: the complete third series**. Londres: House of Tomorrow, 2016

PINTO, G. A. **A organização do trabalho no século XX**: taylorismo, fordismo e toyotismo. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

REBECHI, C. ; PINTO, G. A. Da lean manufacturing à smart factory: a comunicação nos processos de organização do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Contracampo**, Niterói, v. 39, n. 1, p. 84-11, Abr/Jul 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/38576>>.

REBECHI, C. N. A comunicação na lógica toyotista de organização do trabalho. **Cambiassu**, São Luís, v. 13, n. 21, p. 67-80, Julho/Dezembro 2017. Disponível em: <http://www.cambiassu.ufma.br/cambi_2017.2/trabalho.pdf>. Acesso em: 04 out. 2020.

REICHHELD, F. **A pergunta definitiva 2.0**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

REICHHELD, F. F. The One Number You Need to Grow. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 12, 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow?mod=article_inline>. Acesso em: 27 set. 2020.

SAFDAR, K.; PACHECO, I. The Dubious Management Fad Sweeping Corporate America. **The Wall Street Journal**, 15 maio 2019. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/the-dubious-management-fad-sweeping-corporate-america-11557932084>>. Acesso em: 27 set. 2020.

SLEE, T. **Uberização. A nova onda do trabalho precarizado**. São Paulo: Elefante, 2017.

SRNICEK, N. **Capitalismo de plataformas**. Buenos Aires: Caja Negra, 2018.