

27/12/2016 - 05:00

# Fundo de hedge cria algoritmo baseado na mente de funcionários

Por **Rob Copeland e Bradley Hope**

Nas profundezas da Bridgewater Associates LP, a maior gestora de fundos de hedge do mundo, engenheiros de software trabalham em um projeto secreto que o fundador Ray Dalio às vezes chama de "O Livro do Futuro".

A meta é desenvolver uma tecnologia para automatizar a maior parte da gestão da empresa. Ela seria o ápice do trabalho de Dalio na transformação da Bridgewater em um templo radical de transparência - e uma companhia que pode transcender a presença do fundador.

Na Bridgewater, a maioria das reuniões é gravada, os funcionários devem criticar uns aos outros continuamente, todos estão sujeitos a avaliações frequentes de suas fraquezas e o desempenho pessoal é avaliado com base em uma série de dados, tudo supervisionado de perto por Dalio.

A nova tecnologia da Bridgewater colocaria a abordagem de gestão pouco ortodoxa do executivo em um sistema de software. Ela poderia emitir instruções ao estilo de um GPS à equipe sobre como passar cada momento do dia, incluindo decidir se um empregado deve fazer ou não uma determinada ligação.

O sistema ainda está em desenvolvimento e detalhes de sua operação ainda são debatidos dentro da empresa. Um funcionário descreveu o projeto como uma "tentativa de reproduzir o cérebro do Ray em um computador".

A Bridgewater administra US\$ 160 bilhões, a maior carteira entre os fundos de hedge do mundo. Ela gerou para seus clientes o dobro do lucro total em comparação a qualquer outro rival, de acordo com a LCH Investments NV, firma que investe recursos de clientes em fundos de hedge. Dalio pessoalmente ganhou US\$ 1,4 bilhão no ano passado, segundo a firma de pesquisa Institutional Investor's Alpha.

O principal fundo da Bridgewater, no entanto, chegou a recuar cerca de 12% a certo ponto de 2016, causando alarme dentro da empresa. O fundo se recuperou desde então, registrando alta de 3,9% no ano em meados de dezembro.

As regras para a equipe da Bridgewater estão detalhadas em um manifesto público de 123 páginas conhecido como "Princípios". Espera-se que todos os funcionários as apliquem diligentemente. O manifesto está cheio de conselhos de Dalio, como "Não escolha suas batalhas. Lute em todas elas."

A Bridgewater informa que cerca de 20% dos novos contratados deixam a firma no primeiro ano. A pressão é tanta que empregados às vezes são vistos chorando no banheiro, disseram cinco funcionários atuais e antigos. Esta matéria é baseada em entrevistas com eles e mais de uma dezena de outros funcionários antigos e atuais da Bridgewater, além de pessoas próximas da empresa.

Dalio voltou à Bridgewater no início deste ano, após ter trocado a presidência por um papel de mentor seis anos atrás. Em poucas semanas, ele reuniu seus gestores e disse que a empresa estava inchada e ineficiente. Ajustá-la, disse ele, exigiria uma "renovação", na qual funcionários fracos seriam eliminados.

Os cortes de pessoal começaram imediatamente. Desde o seu regresso, 150 pessoas foram demitidas, 10% da equipe. Centenas mais podem ser dispensadas nos próximos meses. Cortes de custos foram impostos.

Dalio fundou a Bridgewater em 1975 como uma firma de pesquisa em seu apartamento, em Manhattan. Ele ganhou atenção por sua capacidade de prever tendências macroeconômicas. Décadas antes das negociações feitas por computador entrarem em voga, a Bridgewater começou a rastrear relações entre os que hoje já chegam a 100 milhões de pontos de dados separados, como as taxas de juros internacionais e as vendas de varejo, e a criar algoritmos de investimento.

Seu principal fundo que incorpora esses algoritmos, o Pure Alpha, usa os dados para comprar e vender ações, títulos de dívida, moedas e outros ativos. Ele já antecipou auges e declínios econômicos em todo o mundo antes que a maioria, incluindo a iminente crise financeira, em 2006, informou a empresa a investidores.

Dalio também acredita que os seres humanos trabalham como máquinas. O problema, diz ele com frequência, é que a interferência emocional impede as pessoas de alcançarem seu melhor desempenho. É algo que, acredita ele, pode ser superado através da prática sistemática. Isso também se aplica à gestão. Gestores bem-sucedidos "constroem 'uma máquina', consistindo das pessoas certas fazendo as coisas certas para conseguir o que querem", escreveu ele no manifesto chamado Princípios.

O software para automatizar a gestão é conhecido como Sistema Operacional dos Princípios, ou PriOS. É uma tentativa de tornar a gestão quase tão sistemática quanto o processo de investimento da Bridgewater.

Os dados são incorporados a partir de uma série de testes de personalidade aplicados aos funcionários. Em um deles, os gestores passam por exames escritos para determinar seu "estrato", uma pontuação não convencional para habilidades conceituais desenvolvida pelo psicanalista canadense Elliott Jaques. Entre as perguntas feitas pela empresa estão "Qual é o maior problema que a Bridgewater enfrenta hoje?". A pontuação mais alta vai para aqueles que demonstram capacidade inata para detectar tendências de longo prazo.

Dalio tem a pontuação mais alta na Bridgewater, e a firma informou aos empregados que ele tem uma das mais altas no mundo. O software da Bridgewater considera Dalio o empregado mais "confiável" em questões como investimento e liderança, o que significa que suas opiniões têm mais peso. Dalio está sempre em busca de novos dados com os quais medir sua equipe. Ele já levantou a ideia de rastrear as ondas cerebrais das pessoas, segundo um ex-funcionário, algo que não foi adotado.

A campanha para automatizar a gestão tenta solucionar um desafio maior: como essa cultura sobreviverá sem Dalio, que já tem 67 anos. Um executivo visto há muito tempo como seu sucessor, Greg Jensen, perdeu força há um ano por supostamente ter falado do chefe pelas suas costas, algo que na Bridgewater é um pecado capital, atrás apenas da desonestidade. Jensen perdeu o título de co-presidente, mas permanece como co-diretor de investimentos. Ele não quis comentar.

No centro do projeto de tecnologia está um grupo chamado Laboratório de Inteligência Sistematizada, chefiado por David Ferrucci, que liderou o desenvolvimento do sistema de inteligência artificial Watson na International Business Machines Corp. (IBM) antes de se juntar à Bridgewater em 2013.

O trabalho de Ferrucci se concentra na análise da torrente de dados que a firma reúne sobre seus funcionários. O laboratório está envolvido em vários aplicativos para iPad usados pela equipe. Eles permitem que funcionários classifiquem uns aos outros em vários atributos e façam perguntas duras em reuniões, como se uma conversa está

sendo um desperdício de tempo. Os dados se mesclam para produzir "cartões" indicando as forças e fraquezas das pessoas em várias categorias.

Aplicativos recentes demonstram a amplitude da visão tecnológica de Dalio. Um software chamado "O Contrato" instrui funcionários a formalizar metas e rastreia se eles as estão cumprindo. Espera-se que o PriOS também possa no futuro escanear as vagas em aberto e analisar toda a equipe para achar pessoas com talentos para preenchê-las.

A visão final é que o PriOS possa prever resultados das reuniões antes que elas sejam concluídas e orientar as pessoas a tomar certas ações ao longo do dia. Dalio espera que em cinco anos quase 75% das decisões de gestão sejam definidas pelo PriOS. O papel de muitos seres humanos remanescentes na fima não seria fazer escolhas individuais, mas conceber os critérios pelos quais o sistema toma decisões, intervindo quando algo não está funcionando.