

A força das

A organização do trabalho de equipes semi-autônomas em uma planta industrial da Shell. Por Carmen Sirianni

A democracia no ambiente de trabalho é possível? Com certeza, as empresas e seus mais altos gerentes dirão, na maioria, que sim; mas, na prática, não é tão simples assim. Para democratizar a forma de gerenciamento das empresas, é necessário criar equipes de trabalho capazes de se desenvolver sozinhas e aprender continuamente e dar-lhes acesso às informações da empresa.

Este artigo, um estudo de caso, mostra em detalhe como o trabalho em equipe – essencial para o *empowerment* – foi utilizado em uma unidade de refinamento de petróleo da Shell no Canadá. Aborda desde aspectos estruturais, como a organização do trabalho em seis equipes e uma força-tarefa de manutenção, ou o envolvimento do sindicato nas decisões, até pequenos cuidados, como a opção por um layout que não faz distinção de estacionamento ou de refeitório para gerentes e funcionários. A experiência transformou-se em uma verdadeira declaração de princípios da empresa e serviu de modelo para outras usinas da Shell no mundo.

■ *Carmen Sirianni é socióloga, editora-chefe da Civic Practices Network e co-organizadora de uma série de ensaios sobre trabalho e mudança social publicada pela Temple University Press sob o título The Self-Management of Time in Postindustrial Society, nos Estados Unidos.*

Em 1949, a visita de um pesquisador do Tavistock Institute, de Londres, a uma mina de carvão resultou em uma descoberta que desencadeou um longo processo de reformulação do ambiente de trabalho, ainda em andamento nos dias de hoje. Os mineiros estavam reinventando antigas formas de trabalho em equipe e introduzindo conceitos que, mais tarde, seriam particularmente adequados às novas tecnologias. A informática e os turbulentos

ambientes organizacionais das décadas seguintes tornaram-se áreas férteis para a reformulação do trabalho segundo os princípios e práticas do Tavistock: trabalho em equipe, autodesenvolvimento, aprendizado contínuo e acesso de todos à informação.

O Tavistock Institute foi pioneiro no desenvolvimento dos princípios de democracia no ambiente de trabalho, desenvolvimento pessoal por meio do trabalho e aprendizado

organizacional. Na década de 60, tais conceitos começaram a ser levados para Estados Unidos, Escandinávia, Canadá e muitos outros países.

Nessa mesma época, a Shell, juntamente com pesquisadores do Tavistock, promoveu o Shell Philosophy Project (Projeto Filosofia Shell), que envolveu milhares de pessoas da empresa no Reino Unido, entre funcionários, executivos, frentistas e sindicalistas, em uma série de conferências longe do local de trabalho, em que se discutiram as bases da reformulação do ambiente de trabalho.

O documento que resultou desse processo foi distribuído aos dirigentes da Shell nos vários países e, na metade da década de 70, os gerentes da Shell Canadá utilizaram-no para elaborar seu próprio Philosophy Statement (Declaração de Filosofia), que orientaria o projeto de uma nova fábrica de produtos químicos em Sarnia, Ontário. Representantes do sindicato dos trabalhadores do setor petroquímico e nuclear reivindicaram maior participação na redação da declaração, enfatizando a autogestão das equipes de trabalho, e acabaram por se juntar ao grupo que formulou o layout e a organização da nova planta.

O “alicerce” da unidade são as equipes semi-autônomas. Existem seis, compostas de 18 membros e um coordenador, e uma “força-tarefa”

equipes



de manutenção com 14 integrantes. Cada equipe é responsável, durante seu turno de trabalho, por todas as operações da unidade – pesquisa, expedição, armazenamento e manutenção, além da solução de problemas do dia-a-dia.

Os integrantes das equipes decidem entre si como dividir o trabalho e qual será a programação de férias e horas extras, e organizam o treinamento técnico. Embora caiba à gerência nomear os coordenadores, são as próprias equipes que

indicam os candidatos, raramente rejeitados pela gerência.

A força-tarefa de manutenção – com técnicos, eletricitas e encanadores, entre outros profissionais –, assim como os peritos de laboratório, não apenas exerce suas funções durante seu turno, como também treina as equipes, para que seus integrantes tenham condições de operar a planta e resolver problemas sem depender dos técnicos.

Conhecimentos comuns

Uma das premissas fundamentais do projeto é a de que todos os operadores devem aprender a desempenhar todas as tarefas

Os integrantes das equipes decidem entre si como dividir o trabalho e qual será a programação de férias e horas extras; também organizam o treinamento técnico

necessárias para fazer a unidade funcionar – um processo que leva vários anos. Eles são encorajados também a se especializar em algumas das diversas tarefas de manutenção, armazenamento, testes de qualidade e outras, o que abre várias possibilidades de carreira dentro da unidade.

Para encorajar o aprendizado sem restrições, não existem classificações detalhadas de cargos ou funções, nem promoções com base no tempo

de serviço, que criariam barreiras artificiais. Em vez disso, há um sistema de progressão aberto, com graduação e remuneração baseadas nas habilidades adquiridas, que são medidas por exames e testes de desempenho que as próprias equipes preparam e ministram. Dessa forma, o aprendizado e o nível de remuneração de cada um não interferem na oportunidade de crescimento dos outros membros da equipe. Os profissionais são

interdependentes, de uma maneira positiva, e o desempenho geral depende do esforço para que cada membro esteja sempre aprendendo. Finalmente, a Declaração de Filosofia reconhece que, para que haja “um clima propício à iniciativa, à experimentação e à geração de novas idéias”, os erros devem ser encarados como oportunidades de aprendizado, e não tratados de forma punitiva. Com tudo isso, os resultados são tão impressionantes que gerentes da empresa que visitaram essa unidade da Shell comentaram que não conseguiam distinguir os operadores dos engenheiros.

O layout da planta também visa facilitar as iniciativas de aprendizado individuais e em equipe. O laboratório está localizado na unidade principal, para que os operadores tenham facilidade de acesso aos testes de controle de qualidade. A sede administrativa e a manutenção ficam perto do setor de operações,

Para que haja “um clima propício à iniciativa, à experimentação e à geração de novas idéias”, os erros devem ser encarados como oportunidades de aprendizado, e não tratados de forma punitiva



também para encorajar o acesso. Há um estacionamento único, sem vagas reservadas para a gerência, e o refeitório é comum a todos.

O principal software utilizado na unidade foi projetado para responder a consultas feitas pelos operadores e lhes fornecer informações on-line sobre variáveis econômicas e técnicas, que usualmente ficam à disposição apenas do corpo técnico e da gerência. As decisões são tomadas pelos próprios operadores e um computador off-line também favorece o aprendizado. Além disso, o software é revisado com base na experiência dos próprios operadores que o utilizam.

Evolução permanente

O projeto de Sarnia da Shell evolui continuamente e os trabalhadores e seu sindicato desempenham um papel importante na orientação das mudanças. A cada dois ou três anos, a empresa e os funcionários assinam um novo contrato de trabalho, mas, desde o contrato original, em 1978, não há uma preocupação de detalhamento do documento – aliás, bastante minimalista, com cerca de dez páginas. As revisões da organização do trabalho são fruto de um debate contínuo sobre os princípios incorporados pela Declaração de Filosofia.

Os trabalhadores, por exemplo, discutem continuamente o que significa para o funcionário ser considerado responsável e confiável e o que representa uma organização de trabalho que encoraja a iniciativa e o desenvolvimento das habilidades até a realização de seu potencial máximo. O sistema dá voz ativa aos funcionários em todas as questões, com exceção daquelas referentes a decisões empresariais estratégicas.

O Good Work Practices Handbook

Os funcionários apresentam menos propensão a alimentar sentimentos de inadequação ou inferioridade, que resultam de relações trabalhistas mistificadas ou dependentes

(Manual de Boas Práticas no Trabalho) dá os detalhes da organização do trabalho e do desenvolvimento das habilidades e é analisado e revisto continuamente. É uma espécie de acordo entre as partes, mas sem a linguagem jurídica de um contrato empregatício. O texto coloquial facilita as discussões sobre as práticas do dia-a-dia e os valores em que se baseiam.

Quando o sistema de turnos foi revisto para atender as preocupações dos trabalhadores noturnos, foi necessária a aprovação de um comitê formado pelo sindicato e pela gerência – responsável pelo acompanhamento de todos os assuntos relativos às operações da planta –, além de 75% dos votos de todos os membros do sindicato.

Problemas menores tendem a ser resolvidos informalmente dentro da própria equipe. Mas, caso não sejam solucionados, são levados ao Team Norm Review Board (Conselho de Análise das Normas para Equipes), composto por representantes de cada uma das seis equipes e da força-tarefa de manutenção, além do vice-presidente do sindicato e três representantes da gerência. Esse comitê reúne-se para tomar conhecimento do problema e tentar resolvê-lo de forma consensual. Raramente as queixas menores requerem uma decisão da gerência da unidade.

Os sindicalistas estão engajados

ativamente na discussão, gestão e redefinição da organização do trabalho e dos valores que a fundamentam, e quase todos os trabalhadores já fizeram parte de um dos comitês conjuntos permanentes ou dos que foram formados *ad hoc* (para situações específicas). A capacidade do sindicato de articular os interesses distintos dos trabalhadores, de mobilizar os membros sindicalizados e de agir coletivamente não foi diminuída, e sim aumentada e melhorada por meio de estruturas de trabalho mais flexíveis e participativas.

O fato de a estrutura organizacional em Sarnia dar poder aos funcionários – com acesso às informações e às discussões – os torna muito menos dependentes dos gerentes nas atividades diárias e faz com que a cultura interna do sindicato e da própria unidade seja consideravelmente democratizada. Por isso mesmo, é menos provável que os trabalhadores fantasiem sobre gerentes todo-poderosos, ou fracos. Assim acabam se mostrando mais dispostos a envolver-se na solução de problemas do que em um ambiente de grandes ansiedades e incertezas. Também apresentam menos propensão a alimentar sentimentos de inadequação ou inferioridade, que resultam de relações trabalhistas mitificadas ou dependentes. Os apelos demagógicos também já não têm mais o mesmo efeito de antes. Como observou um representante sindical, “hoje existe menos espaço para grandes discursos sem fundamento. Não basta ser um bom orador, é preciso ter soluções para os problemas”. ♦

Os sindicalistas estão engajados ativamente na discussão, gestão e redefinição da organização do trabalho e dos valores que a fundamentam

© Carmen Sirianni