

São Paulo, 25 de agosto de 2011

Uma abordagem de ciclo de vida na gestão do capital humano

por Alexandre Yokote

Reflexões

O homem possui um ambiente de trabalho que está dentro do “meio ambiente”, possui relações trabalhistas de cunho social e ambiental e por fim depende do trabalho, tanto por questões econômicas para manter uma família e desenvolver os filhos, quanto, dentro do contexto da pirâmide de Maslow, ter uma auto-realização pessoal.

A fragilidade desse relacionamento homem-trabalhador com o meio ambiente compromete o equilíbrio social, ambiental e econômico. Para reforçar essa colocação temos diariamente na mídia notícias em que a baixa renda, ou melhor, a má distribuição das riquezas conduz a sociedade a procurar alternativas como moradias em favela, em que as condições de saneamento básico são precárias permitindo a proliferação de doenças e a poluição ambiental. Em continuidade, essa sociedade “marginal” (no sentido de fora do núcleo social), não consegue condições suficientes para se capacitar e melhorar financeiramente e esse ciclo vicioso se mantém de geração a geração, inclusive impedindo o desenvolvimento tecnológico.

Para reforçar um pouco mais essas colocações, solicito que o leitor tente se lembrar de casos em que um acidente de trabalho gerou uma perda da renda bruta mensal de uma organização familiar. Como ficou a educação técnica dos dependentes?

E neste contexto é que se acende uma luz mostrando como ações de saúde e segurança no ambiente do trabalho são indispensáveis no contexto do desenvolvimento sustentável.

O homem-trabalhador deve ser visto como um capital, ou seja, um recurso que se bem trabalhado e suportado por condições adequadas de trabalho, pode gerar valores, medidos pela qualidade e produtividade.

Garantir uma cadeia de valores alinhada às motivações do mercado não é trabalho de um homem só, este processo deve ter a participação de toda a força de trabalho da empresa, como uma grande equipe.

A construção de uma cadeia de valores se faz com a sinergia entre conhecimento e experiência, alimentada por capital intelectual (capaz de entender a sociedade, identificar oportunidades e desenvolver inovações) e a redução de incertezas para efetivas tomadas de decisão durante a gestão de recursos (planejamento estratégico com uma abordagem proativa e sistêmica).

A redução da incerteza pode ser realizada por meio de um melhor levantamento de informações, consolidação e avaliação. A aplicação de todo esse conhecimento é medida pela capacidade de simular cenários futuros, ou seja, prever eventos potenciais e cenários diferenciados ao mercado, sociedade, leis e condições ambientais.

Neste contexto temos a visão sistêmica, com destaque à força das inter-relações dos elementos que constituem um sistema e ao mesmo tempo, à responsabilidade pela segurança de produtos por todo o ciclo de vida, da concepção do projeto ao fim da vida útil de mercado e da extração dos recursos até a disposição final no meio ambiente.

Quantas vezes já presenciamos a perda de produtividade e sinergia após a troca de um funcionário dentro de uma equipe?

Quantas pessoas já cortaram o dedo com uma folha de papel?

Quantas ao olhar para a aliança de casamento não pensaram na contaminação por mercúrio dos garimpeiros de ouro?

Quantas já ouviram falar de contaminações de cidadãos que moram em local de antigos aterros descontrolados?

Por quantos “recalls” já passamos?

Quantos engenheiros, durante o desenvolvimento de um novo produto, pensam nos danos de segurança e saúde que a obtenção das matérias-primas, produção do produto, uso e descarte geram aos trabalhadores e população exposta?

Essas questões estão todas diretamente ligadas à saúde e segurança. Não são apenas da área de meio ambiente. Podem não envolver diretamente os próprios trabalhadores, mas com um preceito da responsabilidade social corporativa, todos os tomadores de decisão empresarial deveriam ter em mente os riscos que suas decisões acarretam aos trabalhadores de outras empresas.

Enfoque de Ciclo de Vida (*Life Cycle Thinking*)

Para efetividade do SGSST com foco na sustentabilidade dos negócios, há a necessidade de se incorporar um enfoque de ciclo de vida sobre capital humano, empreendimentos (instalações), processos e produtos.

Todo empreendimento possui um ciclo de vida:

- definição do local;
- desenvolvimento do projeto;
- construção e montagem;
- operação/manutenção/modificações e
- finalização das operações/descomissionamento.

Dentro de uma abordagem de “berço ao berço”, aos ativos constituintes dos empreendimentos, uma nova função deve ser definida após o término de sua vida funcional, buscando uma continuidade da geração de valores às partes interessadas.

Produtos e processos possuem um ciclo de vida nas dimensões temporal e espacial. O temporal trata-se do ciclo de desenvolvimento do produto ou processo, semelhante ao do empreendimento.

Tomadas de decisão durante as definições de projeto de empreendimentos, produtos e processos determinam os agentes ocupacionais e os riscos de segurança de processo durante a operação do empreendimento. Para melhor elucidar cita-se:

- escolhas por rotas tecnológicas que utilizam insumos altamente tóxicos, instáveis ou inflamáveis determinam maior risco em SST durante a produção do produto;
- escolhas por locais com presença de passivos ambientais pode expor trabalhadores a agentes químicos;
- falhas na construção e montagem ou troca de material de construção (diferente do projetado) podem comprometer a integridade física da instalação e resultar em grandes acidentes;
- adaptação de instalações desativadas para um novo uso, sem que haja efetivo gerenciamento dos riscos, pode também resultar em grandes acidentes;
- e muitas outras possibilidades que levam os gestores a valorar o ciclo de vida e não apenas a operação ou produto.

Uma preocupação psicológica quanto à incerteza da continuidade dos negócios pode desmotivar o trabalhador, acarretar acidentes do trabalho ou problemas de saúde.

Uma empresa que não está preparada para uma resposta além do típico atendimento à emergência pode não sobreviver após uma crise, afetando psicologicamente os trabalhadores ao pensarmos no segundo nível inferior da pirâmide de Maslow, sobre segurança pessoal e garantia de trabalho.

Após um desastre na empresa, mesmo que não ocorram fatalidades, os trabalhadores irão se preocupar com a

possibilidade de perderem seu emprego e não mais atender suas necessidades básicas. De forma análoga, temos a questão dos descomissionamentos.

O descomissionamento ou fechamento do empreendimento representa um evento de interrupção que envolve também a dependência dos trabalhadores. Ter um plano visando um uso futuro dos ativos, maximizando as oportunidades, pode definir um novo posto de trabalho aos trabalhadores e comunidade, dando sustentabilidade ao negócio.

Retornando ao ciclo de vida dos produtos, esses possuem uma dimensão espacial que se trata da relação de dependência de produtor/consumidor para que exista o produto final. Este produto final, ainda será utilizado e um dia será disposto no meio ambiente.

Por mais que céticos venham a argumentar que o SGSST deve visar o trabalhador e, portanto não cabe envolver segurança de produto fornecido, mas apenas envolver a segurança de produtos adquiridos é importante lembrar que uma interrupção dos negócios decorrente de uma crise associada à segurança de produtos fornecidos aos clientes, pode afetar as necessidades dos trabalhadores da empresa produtora.

Buscar uma gestão aplicada ao ciclo de vida (Life Cycle Management) permite:

- reduzir os riscos de recebimento de insumos e matérias-primas contaminadas ou altamente perigosas (os chamados *hazardous substances*) que gerem danos em SST aos funcionários que os manuseiam;
- receber máquinas mais seguras;
- ter maior confiabilidade de equipamentos de proteção individual e coletiva;
- reduzir os riscos de segurança de produto que podem danificar a imagem da empresa e tirá-la do mercado.

Conclusão

De certo modo, pensando como “pano de fundo” a matriz de Stuart L. Hart para geração de valores e os aspectos motivacionais da Teoria da Pirâmide de Abraham Maslow, nos permite visualizar a:

- junção da gestão de pessoas com a perenidade dos negócios; e
- correlação da saúde e segurança física e mental dos trabalhadores com a geração de lucros e aumento do valor intangível do negócio.

"Sem capital intelectual, não há quem gere valores hoje e nem quem gere amanhã."