

# CAPITAL HUMANO E SUSTENTABILIDADE: UMA PROPOSTA DE ABORDAGEM MULTIDISCIPLINAR

## HUMAN CAPITAL AND SUSTAINABILITY: A PROPOSAL OF A MULTIDISCIPLINARY APPROACH

### Wilson Aparecido Costa de Amorim

Professor doutor da área de Gestão de Pessoas em Organizações do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo (SP), Brasil

Data de recebimento: 19-01-2015

Data de aceite: 23-04-2015

### Rosa Maria Fischer

Professora doutora da área de Gestão de Pessoas em Organizações do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo (SP), Brasil

### Graziella Maria Comini

Professora doutora da área de Gestão de Pessoas em Organizações do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo (SP), Brasil

### Juliana Rodrigues

Mestranda em Administração pelo Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo (SP), Brasil

## RESUMO

O conceito de sustentabilidade, cunhado originalmente para definir uma filosofia ambientalista de preservação dos recursos naturais, expandiu sua capacidade explicativa tornando-se um construto de maior complexidade, que abrange, concomitantemente, uma ampla gama de componentes da vida social. A sustentabilidade passou a ser ressignificada para diversos contextos que vão das políticas públicas às ações empresariais e aos comportamentos das pessoas. Diferentes dimensões da vida econômica, ambiental e social com seus diversos atores, entre estes as organizações complexas, estão integradas na busca pela perenidade da vida. Nessa perspectiva, outro conceito que desponta com idêntica importância para a construção desse novo futuro comum da humanidade (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013) é a concepção de capital humano, um construto composto pelos saberes, talentos e competências das pessoas, expressado no âmbito das organizações, as quais podem exercer um papel catalisador nessa mobilização por um mundo sustentável.

O presente ensaio antevê a possibilidade de relacioná-los entre si, de modo a sustentar uma reflexão sobre as oportunidades de aperfeiçoar as estratégias de relacionamento das organizações, no sentido de assegurar que elas incorporem, concomitantemente, atributos de sustentabilidade e de valorização do capital humano.

**Palavras-chave:** Capital humano; sustentabilidade; responsabilidade socioambiental.

## ABSTRACT

The concept of sustainability, originally coined to define an environmental philosophy of preservation of natural resources, expanded its explanatory power becoming a more complex construct, concomitantly including a wide range of components of social life. Sustainability was resignified to different contexts ranging from public policies to corporate actions and personal behaviors. Different dimensions of economic, environmental and social life with its various players, among these complex organizations, are integrated in the search for longevity of life. From this perspective, another concept that emerges with equal importance for the construction of this new common future of humanity (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013) is the concept of human capital, a construct comprised by knowledge, skills and competences of people, expressed in the context of organizations, which can play a catalytic role in this mobilization for a sustainable world. This essay foresees the possibility to relate them to each other, sustaining a reflection on the opportunities to improve relationship strategies of organizations to ensure that they concomitantly incorporate sustainability attributes and appraisal of human capital.

**Keywords:** Human capital; sustainability, social and environmental responsibility.

### Endereço dos autores:

Wilson Aparecido Costa de Amorim

E-mail: wamorim@usp.br

Rosa Maria Fischer

E-mail: rfischer@usp.br

Graziella Maria Comini

E-mail: gcomini@usp.br

## 1. INTRODUÇÃO

As estratégias e práticas de sustentabilidade adotadas pelas organizações complexas contemporâneas avançaram nos últimos dez anos e enfrentam o desafio de realizarem “saltos qualitativos” no que concerne tanto às suas concepções quanto aos procedimentos para sua implementação. Um dos primeiros avanços, já incorporados, é que o conceito de sustentabilidade não se limita ao espectro ambientalista, mas contempla recursos, ativos e relações e impactos que ocorrem nas dimensões *sociais, econômicas e culturais* que estão na esfera de influência das organizações.

Essa ampliação não é um avanço trivial, mas um significativo fortalecimento de uma visão sistêmica do universo organizacional, na qual as organizações se mantêm em constante interatividade, influenciando-se mutuamente. Em função dessas relações, estratégias e políticas organizacionais adotadas refletem a cultura do ambiente no qual as organizações estão inseridas, mas também influenciam as transformações que ocorrem nesse contexto. Ao longo dos últimos anos, observou-se a evolução dos movimentos de responsabilidade corporativa, de asseguramento da qualidade de produtos e serviços, de aperfeiçoamento da legislação de proteção ambiental, de normatização dos direitos de consumidores. Em contrapartida, as organizações tiveram de internalizar uma “cultura de sustentabilidade”, aperfeiçoar sua governança, expandir sua responsabilidade para além dos mercados de atuação direta e criar estratégias de relacionamento diferenciadas para contemplar a multiplicidade de *stakeholders*. Isso exige que os negócios sejam entendidos como um sistema que gera valor para aqueles que estão envolvidos diretamente, que afetam ou são afetados pela organização, e, sob determinada perspectiva, também detêm recursos para a execução de suas atividades (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

Um desafio que se destaca no cenário atual é o de estabelecer *coerência entre as estratégias e práticas* que visam à sustentabilidade organizacional e à valorização do capital humano existente na esfera de influência das organizações. Isto é, assim como a gestão de negócios passa a ser entendida como a gestão de seus relacionamentos com os *stakeholders*, estão contemplados por esse conceito de capital humano todas as pessoas e grupos sociais que direta ou indiretamente são afetados pelo funcionamento das organizações – colaboradores, consumidores, clientes e cidadãos das comunidades que estão no entorno –, constituindo o conjunto de *stakeholders*.

A premissa que fundamenta essa reflexão é a de que o avanço da cultura de sustentabilidade das organizações deve se direcionar para o aperfeiçoamento das estratégias organizacionais e das práticas de gestão para que estas agreguem valor ao capital humano e seu potencial transformador na sociedade como um todo, ao mesmo tempo que realizem objetivos sustentáveis. Esse pressuposto torna necessária a promoção da *conscientização e valorização das pessoas* como atores fundamentais para a sustentabilidade, em quaisquer papéis que ocupem, seja nas relações individualizadas ou coletivizadas com as organizações, seja no interior das estruturas organizacionais.

Portanto, essas reflexões envolvem o enfoque em aspectos institucionais no âmbito mais amplo da sociedade e das políticas públicas, assim como em aspectos organizacionais, pois as organizações complexas em busca de seus resultados desempenham papel preponderante na vida das pessoas. Ou seja, o proposto é uma ressignificação do conceito de capital humano a partir de uma relevante interação entre as instituições, as pessoas, as estratégias de sustentabilidade e de relacionamento das organizações.

Todavia, essa proposição enfrenta a pouca integração conceitual entre os campos de conhecimento chamados a comporem sua arquitetura

teórica. As teorias sobre Sustentabilidade Aplicada à Gestão das Organizações e ao Desenvolvimento do Capital Humano se situam em diferentes esferas epistemológicas com escassa interseção. Entretanto, na prática, gestores são chamados a elaborar estratégias, implementar técnicas e adotar instrumentos que atendem às demandas e resolvam os problemas cotidianos das organizações, ainda que tais práticas não atendam aos critérios de coerência nem aos objetivos de valorização propostos nessa reflexão.

De todo modo, espera-se que, ampliando e integrando o significado dos conceitos e fazendo convergir os enfoques teóricos, seja possível oferecer o arcabouço para que a gestão da sustentabilidade e de relacionamentos sustentáveis seja consistente e coerente com a agregação de valor ao capital humano.

Assim, este ensaio constitui uma primeira sistematização das principais abordagens que sustentam seus dois conceitos foco, Sendo o texto dividido nas seguintes partes: “

Revolução Industrial e Economia”; “A Economia e o conceito de Capital Humano em Marshall”; “O ingresso da Sustentabilidade na agenda da sociedade e das Organizações”; e “Capital humano, Organizações e Sustentabilidade: como aproximar temas distantes?”

## 2. REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E ECONOMIA

Em 1750, estima-se que a população mundial estava em torno de 791 milhões de pessoas (UNITED NATIONS, 1999), alcançando o primeiro bilhão em 1804 (UNITED NATIONS, 2011). Nesse mesmo período, o ser humano presenciou uma das maiores revoluções no modo de vida da sociedade, a Revolução Industrial, que, concomitante ao avanço da ciência, provocou mudanças demográficas, sociais, culturais e econômicas. A mudança na estrutura econômica, especialmente nos países

em que a Revolução Industrial mais rapidamente se consolidou, trouxe maior conhecimento científico. Este, por sua vez, contribuiu para o controle de epidemias e até eliminação de certas enfermidades (YUNES, 1971) com a conseqüente diminuição da mortalidade. Isso decorreu maior oferta de mão de obra, crescimento industrial, urbanização acelerada e, junto da tecnologia, novos e mais rápidos meios de transportes.

Na Inglaterra de economia de mercado razoavelmente desenvolvida, nasce como campo de conhecimento a economia clássica. É tomada como seu principal ponto de partida a obra *A riqueza das nações*, de Adam Smith (1723-1790), que mescla história e filosofia moral para consolidar a Economia como ciência (AMORIM, 2007). Smith (1776) traz uma visão datada de abundância e progresso, na qual o ser humano dominar a natureza é algo positivo, valoroso e com incentivo para ser aprofundado (LEÃO; CARVALHO, 2008). A noção de progresso smithiana também afirma uma nova proposição de valores éticos, na qual o autointeresse e a busca racional dos próprios interesses são vistos como virtudes para a construção do mercado livre, que levariam ao bem-estar e à felicidade de todos. “A oposição entre os indivíduos e a oposição entre homem e natureza são estabelecidas como valores éticos legítimos” (LEÃO; CARVALHO, 2008), uma importante crença, “solução de ontem”, que talvez tenha guiado as organizações durante décadas.

Trabalho e troca são vistos como elementos básicos inseparáveis que explicam a imensa variedade dos fenômenos econômicos. O desenvolvimento e crescimento da riqueza de um país estão associados ao aprofundamento da divisão do trabalho em sua economia (PAULA; CERQUEIRA; ALBUQUERQUE, 2000). Já no final do século XIX, em uma das principais vertentes das ideias de Smith, a Teoria da Firma postula que o mais importante, talvez único, propósito de uma organização seja a maximização do lucro do acionista.

Apesar das grandes mudanças provindas da industrialização e a estrutura de crenças envolvidas, é importante que se tenha em mente que tal processo acontecia nos países desenvolvidos. No restante do mundo, ainda havia grande concentração de atividades agrícolas e/ou extrativistas, como nas colônias, que não receberam grande atenção dos economistas (GALBRAITH, 1980).

Entretanto, a Revolução Industrial foi o berço da mudança da sociedade, que se intensificou mundialmente no final do século XIX e começo do século XX. Em uma perspectiva histórica, existiam poucas organizações de grande porte ou importância (DAFT, 2002). Em outras palavras, as organizações como hoje as conhecemos são fenômenos sociais relativamente recentes.

O período de mudança dos séculos XIX e XX é também marcado pela formalização teórica da economia, com as contribuições de Karl Menger, Stanley Jevons, Leon Walras que introduziram o cálculo diferencial nos enunciados econômicos com a finalidade de mensurar o bem-estar de consumidores e as alternativas de produtores. Alfred Marshall foi o grande sintetizador dessas ideias em torno do bem-estar coletivo e sua otimização. Para ele, as forças de mercado, buscando o equilíbrio da oferta e demanda, maximizariam os benefícios totais obtidos por consumidores e produtores (GALBRAITH, 1989).

Uma nova fase da teoria econômica se inicia e influencia profundamente a forma como são vistos os recursos e a evolução do papel das pessoas nas organizações. De um lado, dentro da visão neoclássica mais estreita, pessoas, matérias-primas e máquinas são recursos cuja aplicação na empresa pode ser compreendida por equações e curvas que medem seus respectivos custos e produtividade. De outro lado, em Marshall o ser humano também pode ser distinguido dentro da firma como alguém que tem conhecimentos e capacidade de aprender.

### 3. A ECONOMIA E O CONCEITO DE CAPITAL HUMANO EM MARSHALL

Marshall foi um dos responsáveis pela consolidação da microeconomia, com a constituição complementar das teorias do consumidor e da firma na definição dos preços (AMORIM, 2007). Sua mais importante obra, *Princípios da Economia*, foi considerada a “bíblia da ortodoxia econômica” no final do século XIX e primeiras décadas do século XX (GALBRAITH, 1980). Suas proposições, marcadas por seu interesse por questões morais e filosóficas (FONSECA, 1992), integram ideias econômicas liberais e a defesa de reformas sociais para a diminuição das injustiças (AMORIM, 2007), compreendendo a acumulação de capital não apenas em sentido físico, em termos de industrialização e modernização dos centros urbanos. Marshall atribui ao “fator homem – ao trabalho qualificado e à capacidade de iniciativa e inovação – um lugar [...] proeminente na teoria do desenvolvimento” (FONSECA, 1992), dando origem ao conceito de capital humano.

Os economistas [clássicos] não levaram suficientemente em conta o fato de que as aptidões humanas constituem meios de produção tão importantes quanto qualquer tipo de capital. Podemos concluir, em oposição a eles, que qualquer mudança na distribuição de riqueza que dê mais aos que recebem salário e menos ao capitalista irá provavelmente, tudo o mais não se alterando, acelerar o aumento da produção material [...]. [Um] pequeno e temporário freio à acumulação de riqueza material não precisa ser necessariamente um mal, mesmo de um ponto de vista puramente econômico, desde que, sendo feito de modo sereno e sem grandes distúrbios, forneça melhores oportunidades para a grande maioria do povo, aumentando sua eficiência e desenvolvendo nele hábitos de auto-respeito, de modo que resulte numa estirpe de produtores muito mais eficientes na geração seguinte. Pois isso ajudaria mais, no longo prazo, a promover

o crescimento, até mesmo da riqueza material, do que grandes acréscimos ao nosso parque industrial (MARSHALL, 1979, apud FONSECA, 1992, p. 79).

Assim, o capital humano representaria o grau de capacitação da comunidade para o trabalho qualificado, a inovação científica e tecnológica, a liderança, a iniciativa e a organização em nível empresarial privado e na vida pública (AMORIM, 2007).

O capital humano é constituído não somente pelo investimento das famílias e da sociedade como um todo na competência produtiva das pessoas, mas também por elementos de natureza ética como, por exemplo, a capacidade dos indivíduos de perceber e agir consistentemente com base nos seus interesses comuns (FONSECA, 1992, p. 79).

O baixo nível de educação da população é visto como o principal gargalo do desenvolvimento econômico, pois pode inviabilizar processos produtivos mais complexos e qualificados e reduzir a capacidade de julgamento para decisões que reforcem a ética (AMORIM, 2007).

A composição do ser humano enquanto fator de produção exige o estabelecimento de uma relação estreita da nutrição, saúde e educação para a formação da capacidade de trabalho, além de iniciativa e inovação que proporcionem o aumento da produção e o avanço econômico (FONSECA, 1992). A preocupação com o entorno e o contexto social a partir do esforço central em educação como prioridade para a base do sistema é perceptível. Como explica Fonseca (2007, p. 80), “assim como o crescimento acelerado da população, a má distribuição da renda dificulta a formação do capital humano necessário para o crescimento auto-sustentável”. Marshall também percebia a organização como agente – intangível, porém decisivo – de produção, com papel no desempenho econômico das firmas e das nações, relacionando seu desenvolvimento com a questão da distribuição da

renda e a formação de competências e qualificação profissional na sociedade (FONSECA, 1992).

A visão original de Marshall sobre capital humano é frequentemente criticada por equiparar o ser humano a qualquer fator produtivo, manipulável de acordo com as conveniências da produção (AMORIM, 2007). Porém, é importante colocar em perspectiva a aplicação do termo no contexto das organizações do início do século XX, já que não havia o questionamento sobre o propósito único das organizações sobre o objetivo da maximização do lucro. As pessoas eram vistas como trabalhadores ou consumidores, em uma distinção clara entre a minoria que administra e a maioria que simplesmente executa. A concorrência existente ainda não alcançara o acirramento dos dias atuais, o entendimento de *stakeholders* (partes interessadas), a pressão da velocidade e democracia da informação e o questionamento sobre o papel das organizações no desenvolvimento e retorno para a sociedade também não estavam presentes. A proposição de Marshall representa uma das principais bases para a ampliação da perspectiva do papel das pessoas, começando dentro das organizações, construindo as bases para a construção e desenvolvimento de práticas voltadas para a preparação das pessoas para o trabalho.

Do ponto de vista teórico, a abordagem da Teoria da Firma Baseada em Recursos – uma das fontes para todo o debate em torno das competências pessoais e organizacionais – abriga e dá sequência a essa construção (PENROSE, 1959). A ligação existente entre as competências e as definições estratégicas das organizações e sua ampla aplicação à gestão dão conta da sua importância. As grandes mudanças trazidas pela globalização, a dinâmica do mercado atual e a demanda por novas posturas voltadas para a responsabilidade das organizações levaram a questão das competências e do capital humano a se conectar também ao conceito de redes de relacionamento que as compõem.

#### 4. O INGRESSO DA SUSTENTABILIDADE NA AGENDA DA SOCIEDADE E DAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de sustentabilidade está cada vez mais presente na agenda da sociedade atual quando se pensa o desenvolvimento econômico e social, ainda que o termo tenha muitas vezes a preponderância do foco em ações voltadas à preservação dos recursos naturais e das condições do meio ambiente. Os excessos cometidos pela produção econômica no emprego de ativos renováveis e não renováveis e as externalidades negativas provocadas sobre o meio ambiente vêm sendo gradativamente conhecidos e repudiados pela sociedade. Por isso, as conferências da Organização das Nações Unidas (ONU) realizadas em Estocolmo, Suécia, e Nairóbi, Quênia (em 1972 e 1982, respectivamente), foram marcadas pelos debates que levariam à concepção da ideia e do conceito de desenvolvimento sustentável como “o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações” (ELKINGTON, 2001, p. 52).

Diversos movimentos no âmbito da sociedade inauguraram o questionamento sobre os desafios, impactos e possíveis soluções nas três dimensões do tripé da sustentabilidade. Eventos como a reunião de Copenhague (2009), a Assembleia do Milênio com a participação dos membros das Nações Unidas (2000), a assinatura de Protocolo de Kyoto (1997), a Eco-92, na cidade do Rio de Janeiro (MELLO, 2011), a 44ª edição do Fórum Econômico Mundial (2014) discutiram questões econômicas, ambientais, sociais e culturais abrangidas pelo tema. “Alguns desses encontros, inclusive, obtiveram resultados frustrantes, mas mobilizaram o mundo a pensar sobre como será o futuro ambiental do planeta” (MELLO, 2011).

No contexto organizacional, a sustentabilidade deve permear todas as estratégias e práticas para ser efetiva. A busca por novas formas que

contribuam para que a organização realize seus objetivos se torna necessária na tentativa de contribuir para a construção de uma sociedade sustentável, na qual a geração e o desfrute de valor econômico, social e ambiental abrangem todos os atores sociais. O investimento das organizações em sustentabilidade é, além de um comportamento ético e altruísta, uma maneira de contribuir indiretamente para sua própria perenidade e beneficiar seus *stakeholders*, o que justifica a importância da implementação de políticas para sua gestão de relacionamento que sejam coerentes com suas estratégias de sustentabilidade.

Trata-se de uma mudança de compreensão e atitude sobre o que é desenvolvimento socioeconômico e como promovê-lo em uma sociedade democrática e de economia de mercado. No Brasil, os indicadores tradicionais de mensuração da pobreza demonstram a redução quantitativa do segmento de miseráveis na população, porém o quadro de exclusão social continua preocupante. A desigualdade na distribuição de renda e demais fatores condicionantes ainda restringem o acesso de milhões de pessoas aos “direitos de cidadania” (FISCHER; COMINI, 2012). Esse cenário leva ao desafio de buscar caminhos para promover o desenvolvimento de maneira efetiva.

Durante as décadas de 1960 e 1970, tanto estudiosos quanto investidores pautavam sua visão de desenvolvimento pelo crescimento da produção industrial. Esse enfoque era acoplado a programas que visavam a reduzir as disparidades regionais mediante uma ação combinada do Estado com empreendimentos de grande porte do setor privado. O desenvolvimento era sinônimo de crescimento urbano-industrial focado em metas macroeconômicas muitas vezes desvinculadas das necessidades sociais e ambientais específicas de cada localidade e de sua população. Nos anos 1980, a conjuntura recessiva da economia internacional aprofundou a desigualdade que sempre caracterizou as relações sociais no país. Em oposição à proposta

de crescimento econômico-industrial acelerado, o conceito de desenvolvimento começa, então, a ser definido com uma abrangência ampliada, qualificada pela noção de sustentabilidade (FISCHER; COMINI, 2012).

O termo “sustentabilidade” foi cunhado originalmente com o foco na preservação do meio ambiente, mas esboçou-se em seguida como um construto de maior complexidade ao abranger uma ampla gama de componentes da vida social de maneira mais integrada. Em outras palavras, o desenvolvimento deixa de ser sinônimo de crescimento de alguns setores modernos da economia para se transformar em uma proposta de aperfeiçoamento contínuo dos múltiplos fatores que influenciam o bem-estar humano e as condições de vida e de sociabilidade das pessoas (FISCHER; COMINI, 2012).

Como afirmava Rattner (1991), tratava-se de estabelecer a equação que possibilitasse a formulação de políticas e diretrizes para a intervenção racionalizadora da precedência do bem comum e da causa pública em relação aos interesses particulares.

Nessa perspectiva, as despesas com educação, saúde e nutrição da população deixam de ser contabilizadas como custo social, por exemplo, para serem vistas como formas de investimento essenciais para assegurar a existência de padrões mais equilibrados de estruturação social. A sustentabilidade pressupõe múltiplos conjuntos articulados de forças sociais, econômicas e políticas. A intenção é obter melhorias simultâneas em diversas frentes, como o equilíbrio da distribuição da renda, o padrão de qualidade de vida das populações, o acesso aos direitos civis e aos serviços públicos para os cidadãos e a garantia de preservação e de efetivas condições de reprodução dos recursos naturais (FISCHER; COMINI, 2012).

Nessa proposição, o crescimento industrial já não é mais considerado o elemento determinante do desenvolvimento dos demais aspectos da vida em sociedade. Do mesmo modo, os fatores

econômicos deixam de ser hierarquizados na determinação dos outros componentes do cenário social (FISCHER; COMINI, 2012). A evolução do desenvolvimento não é proposta como um caminho linear, no qual a acumulação de riqueza em um setor da economia, ou em uma classe social, era considerada como pré-requisito para uma distribuição posterior que, supostamente, alavancaria os demais setores e segmentos sociais. A sustentabilidade define que padrões de desenvolvimento devem ser estabelecidos a partir dos componentes múltiplos e específicos de cada realidade, e entre esses componentes estão a oferta existente de recursos humanos, naturais e materiais; as vocações para produção econômica delineadas pelas condições físico-geográficas e histórico-culturais de cada região; demandas e necessidades; e potencialidades e experiências desenvolvidas.

Essa visão passou a ser incorporada e difundida por diversas fontes. O economista Amartya Sen, que em 1996 era conferencista do Banco Mundial e pesquisador em Harvard, afirmou que o crescimento e a produtividade estavam vinculados a investimentos nas áreas sociais, uma vez que desenvolvimento humano, geração de competências e expansão de ambas são interdependentes, sob a forma de capacidades produtivas.

Existe uma acentuada complementaridade entre a condição de agente individual e as disposições sociais: é importante o reconhecimento simultâneo da centralidade da liberdade individual e da força das influências sociais sobre o grau e o alcance da liberdade individual. Para combater os problemas que enfrentamos, temos de considerar a liberdade individual um comportamento social. O desenvolvimento consiste na eliminação das privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agente (SEN, 2000, p. 10).

A ampliação da noção de capital abrange, então, diversos tipos de ativos, que constituem o

patrimônio de um povo (OSTROM, 1999). A abrangência e a complexidade da proposição do desenvolvimento sustentável demandam um pré-requisito essencial: o acesso da sociedade a condições plenas de participação e aos meios de comunicação e intercâmbio. A sustentabilidade do desenvolvimento é um processo, isto é, se mantém no movimento contínuo da dinâmica social. Por isso, deve ser continuamente alimentado pelos insumos da demanda e da realização das pessoas e dos grupos sociais. O pressuposto é que essas pessoas e grupos tenham condições de se manifestar, tenham canais para obter e trocar informações, saibam acessar os meios para se articularem e se comunicarem e estejam capacitadas para o uso dos dados obtidos (FISCHER; COMINI, 2012).

O foco passa, então, a ser a geração de valor compartilhado, envolvendo a criação de valor econômico de modo que também crie valor e progresso para a sociedade (PORTER; KRAMER, 2011). Enquanto a leitura neoclássica da tradição econômica interpretava o desenvolvimento econômico a partir de estoques e fluxos de capitais, a aproximação entre o puramente econômico com o social e o ambiental ampliou consideravelmente a complexidade do termo desenvolvimento. A noção de “desenvolvimento sustentável” passa a ser usada para indicar uma concepção ampliada do conceito de capital que inclui o capital natural, o capital social e o capital humano (VAN BELLEN, 2005).

Atualmente se torna ideal para a construção de uma nova concepção de capitalismo, uma vez que as necessidades da sociedade são grandes e crescentes, enquanto consumidores, funcionários e uma nova geração de jovens que exigem novas iniciativas das empresas (PORTER; KRAMER, 2011). Essa também foi a inspiração de Bill Gates no Fórum Econômico Mundial em Davos, na Suíça. Sua proposta de criar o capitalismo criativo é uma das expressões dessa tendência, pois inclui claramente a dimensão humana nos desafios de geração de desenvolvimento, reforça a visão da sustentabilidade

como parte integrante da missão das organizações e integrada como valor essencial da cultura corporativa. Gates (2008) afirmou que “o mundo está melhorando, mas não rápido o suficiente, e não para todas as pessoas”, vinculando por meio de suas ideias a possibilidade de criar um sistema em que os incentivos de mercado – incluindo lucros e reconhecimento – estejam pautados por critérios sociais que extrapolam os econômico-financeiros.

Nesse sentido, as *organizações* exercem um papel fundamental nas mudanças e na construção do futuro da sociedade e da humanidade perante os desafios e impactos econômicos, sociais e ambientais. Afinal, o contexto atual é fruto das mudanças de hábitos, perspectivas, valores e atitudes da sociedade no passado, entendendo que os problemas de hoje vêm das soluções de ontem (SENGE, 1990). Na segunda década do século XXI, experimentamos as consequências positivas e negativas das escolhas realizadas ao longo do último século. Os grandes avanços realizados muitas vezes agravaram posteriormente as desigualdades no mundo (GATES, 2008). Esses avanços são originados a partir do acesso à civilização industrial, na segunda onda de mudança da humanidade (TOFFLER, 2005) com início nos países desenvolvidos por volta de 1750. Nesse mesmo período em que nasce a economia, começa o desenvolvimento das organizações e da administração tal como são conhecidas atualmente. O modelo da vida em sociedade é alterado completamente o que coincide inclusive com o primeiro ciclo de aumento expressivo da população mundial.

A atitude das pessoas e das organizações será o elemento central do desenvolvimento econômico, social e ambiental e das escolhas políticas e culturais que darão forma ao futuro almejado. A compreensão de que o mundo não é feito de forças separadas, mas que todos os elementos são interdependentes e interligados se torna indispensável. De fato, a complexidade do cenário vivido hoje pelas pessoas, organizações e sociedade



depende de uma mudança de valores, atitudes e comportamentos em diversos níveis. Nesse sentido, a concepção de *capital humano*, como o conjunto de saberes, talentos e competências das pessoas, se torna elemento-chave na construção de um novo futuro (WORLD ECONOMIC FORUM, 2013). As *organizações* têm, nesse contexto, um papel catalisador na adoção de novas soluções de *sustentabilidade* que possibilitem a geração de valor compartilhado nas dimensões econômica, social e ambiental.

No campo conceitual desses temas são observadas lacunas que dificultam o estabelecimento da relação proposta entre os conceitos de capital humano e de sustentabilidade, assim como, a percepção desses como valores da cultura corporativa das organizações empresariais. Principalmente nas empresas, a sustentabilidade é implementada em apenas uma de suas dimensões – a ambiental –, enquanto a social e a econômica são atribuídas à responsabilidade de outras instâncias, como os órgãos governamentais. Também o conceito de capital humano é operado com seu significado mais restrito de sinônimo de recursos humanos, proveniente da economia neoclássica tendo como fonte Marshall.

Essas lacunas conceituais e teóricas devem ser preenchidas para que se proponha a relação entre sustentabilidade e capital humano, bem como, a elaboração de recomendações de como as organizações podem obter consistência interna de suas estratégias e coerência de atuação em suas práticas.

## 5. CAPITAL HUMANO, ORGANIZAÇÕES E SUSTENTABILIDADE: COMO APROXIMAR TEMAS DISTANTES?

A primeira versão de *Princípios da economia*, de Marshall, apareceu em 1890 (FONSECA, 1992), pouco mais de duas décadas antes dos *Princípios da*

*administração científica*, de Frederick Taylor. É interessante constatar que, apesar de frequentemente acusado de desumanizar o trabalho, Taylor queria “substituir os ‘homens do chicote’ por novas práticas, envolvendo mais planejamento, organização e controle” (TEIXEIRA; SALOMÃO; TEIXEIRA, 2010).

O núcleo do argumento marshalliano é a noção de que o verdadeiro gargalo com que se defrontam as economias menos desenvolvidas não é escassez de capital em sentido físico (“equipamento”), ou mesmo de capital financeiro (“poupança”), mas sim a escassez de capital humano (“gente competente naquilo que faz para ganhar a vida”). É a falta de capacitação do conjunto da comunidade para integrar-se de forma competitiva e dinâmica à economia mundial – mais do que a escassez de meios adequados de financiamento ou de recursos naturais ou de equipamentos tecnologicamente avançados – que acaba comprometendo o esforço de crescimento numa economia atrasada. A escassez de capital humano é o fator limitante (FONSECA, 1992).

Desde que Marshall lançou sua obra, houve duas guerras mundiais, a descolonização dos países nas Américas, Ásia, África e Oceania, uma nova revolução tecnológica e ligados a ela, a globalização, internacionalização das empresas, diferentes tipos de organização, o advento da internet, as mudanças climáticas etc. Ou seja, uma sequência impressionante de fatos. Entretanto, no bojo dos desafios atuais, a eliminação do gargalo de capital humano ainda é algo difícil de ser alcançado, pois afinal são muitos os desafios de recursos ambientais e tecnológicos.

Da visão de abundância proposta por Smith passamos ao questionamento da geração de valor compartilhado e à perenidade dos recursos para as futuras gerações. Ainda assim, serão as pessoas e as organizações os responsáveis pela construção de novas soluções. O conceito de capital humano proposto por Marshall (1920) tem como base uma

noção de valor e desenvolvimento muito anterior aos desafios e anseios discutidos por Elkington (2001) com o tripé da sustentabilidade.

Com as mudanças ocorridas no mundo, empreendedores inovadores, como no conceito de Schumpeter (1982), abriram caminho para novos produtos e serviços. Bill Gates, Steve Jobs, Jeff Bezos, Mark Zuckerberg são alguns exemplos daqueles que construíram empresas e fortunas a partir de paradigmas de mercado construídos com base nas proposições e acontecimentos ao longo e principalmente no final do século XX. É evidente que muitos desafios analisados por Marshall continuam válidos, porém sob uma nova e ampliada perspectiva, como mostra o Quadro 1.

A dimensão ética do capital humano indica um conjunto de valores e princípios que norteiam a ação humana na sociedade, relacionando a necessidade das discussões e decisões sobre sustentabilidade em se tornarem éticas. Afinal, são as escolhas humanas realizadas em todos os níveis da organização que contribuem para o real posicionamento dessa questão na sua governança. É definido por meio delas se a empresa terá ou não uma atuação relevante, se essa atuação se limitará a utilizar a sustentabilidade como um vetor de competitividade ou se escolherá posicionar-se em um nível superior de entendimento, buscando contribuir para os grandes desafios enfrentados pela sociedade.

A célebre frase de Marshall em 1920, “o mais valioso entre todos os capitais é aquele investido em seres humanos”, permanece aderente aos principais desafios de sustentabilidade da sociedade atual. Ela amplia a visão de pessoas não apenas contidas dentro dos muros da empresa, mas na ampla rede de relações com os *stakeholders* em um novo modelo econômico e social organizado em redes de influência e interconectividade.

O capital humano passa, então, a envolver a capacidade de gerar valor compartilhado, na dimensão da sustentabilidade por meio da cooperação exigente e dentro de uma abordagem dialógica

(SENNET, 2012). Assim como Marshall propôs, as organizações continuam sendo agentes relevantes para o desenvolvimento coletivo, na construção de uma nova abordagem capitalista sustentável.

As demandas geradas para a construção de uma sociedade mais sustentável – na qual as organizações exercem um papel importante – apenas serão bem-sucedidas se incorporados novos valores pelas organizações e pelas pessoas na mudança de comportamentos que ajudem a criar valor compartilhado e alterar as premissas do capitalismo. Para tanto, propõe-se a aproximação dos conceitos e abordagens de capital humano e sustentabilidade a fim de fortalecer as bases de atuação para uma mudança perene e bem-sucedida. Esta aproximação deve ser conduzida levando em conta tanto as perspectivas teóricas quanto as práticas das organizações em suas estratégias de sustentabilidade.

Ao ampliar o conceito de capital humano para abranger os *stakeholders* da organização, as práticas devem ir além das tradicionais ações de treinamento para o trabalho ou envolvimento instrumental de públicos de interesse em intervenções da empresa, pois torna-se necessário o efetivo desenvolvimento desse capital humano para promover a autonomia e a liberdade individual, tal como refletiu Sen (2000). O desafio é avançar os modelos de gestão de impactos e externalidades produzidas pelas atividades da organização de maneira a construir valor compartilhado e gerar impacto positivo. As estratégias e práticas de sustentabilidade avançaram nos últimos dez anos e enfrentam atualmente o desafio de realizarem saltos qualitativos no que concerne a:

- a) não se limitar aos aspectos ambientais, mas contemplar as relações e os impactos que ocorrem nos ambientes sociais e econômicos que estão na esfera de influência das organizações;
- b) estabelecer coerência com as estratégias e práticas que resultam em valorização do

capital humano existente na esfera de influência das organizações (colaboradores, consumidores, clientes, cidadãos das comunidades do entorno);

- c) identificar a qualidade e intensidade do relacionamento com os diferentes *stakeholders*, tanto nas relações individualizadas quanto em relações coletivizadas;
- d) promover a conscientização e valorização das pessoas como atores fundamentais para a sustentabilidade.

A agenda futura de pesquisa deve contemplar a aproximação desses construtos com estudos que busquem compreender como as práticas de sustentabilidade das organizações contribuem para a valorização do capital humano. Nesse movimento, é importante identificar e avaliar as estratégias, políticas e práticas de sustentabilidade voltadas para o relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*).

Pesquisas voltadas para a avaliação em relação ao escopo de efetiva valorização do capital humano preconizado em modelos de prestação de contas e certificações de sustentabilidade também são importantes na aproximação desses conceitos. A intenção é contribuir para abordagem analítica dos conceitos de capital humano e sustentabilidade e a realidade das organizações atuantes no Brasil diante dos desafios do contexto atual.

Os dois construtos, apesar de não estarem ligados diretamente, apresentam pontos estruturais de convergência. As estratégias e práticas organizacionais com foco em sustentabilidade, em certa medida, também buscam ou deveriam buscar a valorização do capital humano para posturas que viabilizem resultados voltados para a sustentabilidade. Dessa maneira, isso criaria bases sólidas para a evolução da atividade econômica no sentido de gerar valor compartilhado e promover o desenvolvimento sustentável.

**Quadro 1** – Abordagem temporal do contexto capitalista e conceitos de capital humano e sustentabilidade

Aspectos	O mundo de Marshall	O mundo atual
	Fim do séc. XIX – Início do séc. XX	Século XXI
População mundial	1.650.000.000 habitantes	7.200.000.000 habitantes
Organizações	Papel de agente de produção e contribuição na distribuição da renda	Catalisadores da mudança rumo à sustentabilidade
Propósito das organizações	Teoria da Firma: maximização do lucro ao acionista	Teoria dos <i>Stakeholders</i> : coordenar os interesses dos <i>stakeholders</i> , incluindo os acionistas
Públicos da organização	Interno e externo (trabalhadores e clientes)	<i>Stakeholders</i> (qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pela organização)
Visão do capitalismo	Capitalismo industrial	Capitalismo sustentável
Tendências	Dominação do homem sobre a natureza	Sustentabilidade e Inovação
Sustentabilidade	Econômica: geração de valor econômico e perenidade financeira das organizações	Tripé da sustentabilidade: geração de valor econômico, social e ambiental aos envolvidos e construção de relacionamentos construtivos com os <i>stakeholders</i>
Capital humano	Grau de capacitação da comunidade para o trabalho qualificado, a inovação científica e tecnológica, a liderança, a iniciativa e a organização em nível empresarial privado e na vida pública	Capacidade de uma sociedade, por meio dos diferentes atores ( <i>stakeholders</i> ), de trabalhar bem (de modo qualificado) e por meio do bem (com Ética), tendo por marco institucional o trabalho decente (para promoção e regulação) e a cooperação exigente (com empatia) como <i>modus operandi</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, W. A. C. Conhecimento e aprendizagem: uma breve revisão, dos clássicos ao neoshumpeterianos. *Integração*, ano XIII, n. 48, p. 29-38, 2007.
- DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- ELKINGTON, J. *Canibais de garfo e faca*. São Paulo: Makron, 2001. FISCHER, R. M.; COMINI, G. M. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 363-369, 2012.
- FONSECA, E. G. O capital humano na filosofia social de Marshall. *Revista de Economia Política*, v. 12, n. 12, abr./jun. 1992.
- GALBRAITH, J. K. *A era da incerteza: história das ideias econômicas e suas consequências*. Tradução de F. R. Nickelsen Pellegrini. São Paulo: Pioneira, 1980.
- \_\_\_\_\_. *O pensamento econômico em perspectiva: uma história crítica*. São Paulo: Pioneira/Edusp, 1989.
- GATES, B. *A new approach to capitalism in the 21st century*. Davos, Suíça: World Economic Forum, 2008. Disponível em: <http://www.microsoft.com/Presspass/exec/billg/speeches/2008/01-24WEFDavos.msp>. Acesso em: 22 mar. 2001.
- HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 31, p. 58-74, 2010.
- LEÃO, I. Z. C. C.; CARVALHO, A. L. B. D. Uma introdução à história econômica. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 17, n. 3, p. 541-550, 2008.
- MARSHALL, A. *Principles of Economics*. 8. ed. Londres: Macmillan, 1979.
- MELLO, F. B. Ser sustentável ou não ser, eis a questão. *Portal da Administração*, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/ser-sustentavel-ou-nao-ser-eis-a-questao/47636/>. Acesso em: 22 mar. 2014.
- OSTROM, E. Coping with tragedies of the commons. In: *Annual Review of Political Science*, Palo Alto, CA, v. 2, p. 493-535, jun. 1999.
- PAULA, J. A.; CERQUEIRA, H.; ALBUQUERQUE, E. M. Trabalho e conhecimento: lições de clássicos para a análise do capitalismo contemporâneo. *Estudos Econômicos*, v. 30, n. 3, p. 419-445, jul./set. 2000.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. Nova York: Wiley, 1959.
- PORTER, M.; KRAMER, M. *Creating shared value*. Cambridge, MA: Harvard Business Review, 2011.
- RATTNER, H. (Coord.). *Instituições financeiras e desenvolvimento tecnológico autônomo: o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*. São Paulo: IPE-USP, 1991.
- SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEN, A. K. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000, p. 10.
- SENGE, P. *A quinta disciplina*. 20. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990.
- SENNETT, R. *Juntos – os rituais, os prazeres e a política da cooperação*. Rio de Janeiro: Record, 2012.

## REFERÊNCIAS

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. *Fundamentos da Administração: a busca do essencial*. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

TOFFLER, A. *A terceira onda*. Tradução de João Távora. 28. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

VAN BELLEN, H. M. *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. 256 p.

UNITED NATIONS. *The world at six billion*. 1999. Disponível em: <<http://www.un.org/esa/population/publications/sixbillion/sixbillion.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. *The state of world population 2007*.

2007. Disponível em: <<http://www.unfpa.org/public/publications/pid/408>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. *The state of world population 2011*. 2011. Disponível em <<http://www.unfpa.org/public/home/publications/pid/8726>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. *Population Division*. Disponível em: <<http://esa.un.org/unpd/wpp/Excel-Data/population.htm>>. Acesso em: 22 mar. 2014.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The human capital report*. Genebra, Suíça: World Economic Forum, 2013.

YUNES, J. A dinâmica populacional dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos. *Revista Saúde Pública*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 129-150, 1971.