

Copyrighted Material

EDIÇÃO FRACIONADA DO LIVRO  
"CAPITALISMO CONSCIENTE GUIA PRÁTICO"



**GUIA PRÁTICO DE**  
**NEGÓCIOS**  
**CONSCIENTES**

*Volume 1: Propósito Evolutivo*

**RAJ SISODIA**  
**TIMOTHY HENRY**  
**THOMAS ECKSCHMIDT**



Copyrighted Material



GUIA PRÁTICO DE  
**NEGÓCIOS**  
**CONSCIENTES**  
*Volume 1: Propósito Evolutivo*



Copyrighted Material

EDIÇÃO FRACIONADA DO LIVRO  
"CAPITALISMO CONSCIENTE GUIA PRÁTICO"



GUIA PRÁTICO DE  
**NEGÓCIOS**  
**CONSCIENTES**  
*Volume 1: Propósito Evolutivo*

RAJ SISODIA  
TIMOTHY HENRY  
THOMAS ECKSCHMIDT



Copyrighted Material

GUIA PRÁTICO DE NEGÓCIOS CONSCIENTES – Volume 1: Propósito Evolutivo

Edição fracionada do livro CAPITALISMO CONSCIENTE GUIA PRÁTICO – Ferramentas para transformar sua organização © 2018 Editora Voo

Original CONSCIOUS CAPITALISM FIELD GUIDE – Tools for transforming your organization © 2018 Harvard Business School Publishing Company

Publicado mediante acordo com Harvard Business Review Press.

**Autores:**

Raj Sisodia, Timothy Henry e Thomas Eckschmidt

**Tradução:**

Silvia Morita

**Coordenação editorial:**

Claudia Kubrusly e Priscila Seixas

**Revisão:**

Raquel Benchimol

**Capa:**

Suiane Cardoso

**Diagramação:**

Maurício Carneiro

Catalogação na Publicação (CIP)

Sisodia, Raj  
S623g Guia prático de negócios conscientes : volume 1 :  
Propósito evolutivo / Raj Sisodia ; Timothy Henry e  
Thomas Eckschmidt ; traduzido por Silvia Morita. –  
Osasco (SP) : Voo, 2023.  
160 p.

Edição fracionada do livro "Capitalismo  
consciente: guia prático : ferramentas para  
transformar sua organização".

ISBN 978-65-89686-39-2

1. Empreendedorismo 2. Administração de  
empresas I. Henry, Timothy II. Eckschmidt, Thomas  
III. Morita, Silvia IV. Título.

CDD: 658

Biblioteca responsável: Cleide A. Fernandes CRB6/2334



IMPRESSO NO BRASIL



CADEIA RESPONSÁVEL



UM POR UM: CADA LIVRO, UMA CONTRAPARTIDA SOCIAL



Reservados todos os direitos de publicação à:  
Editora Voo Ltda.

Avenida das Comunicações, 265, Setor 1 MOD A-07, Osasco/SP, CEP 06.276-190.

[www.editoravoo.com.br](http://www.editoravoo.com.br)

DE RAJ

*Dedicado a cinco líderes conscientes inspiradores que estão tornando o mundo melhor a cada dia: Herb Kelleher, Jim Sinegal, Paul Polman, Howard Schultz e Ratan Tata. Vocês realmente elevaram a humanidade por meio de suas lideranças sábias e cuidadosas.*

DE TIMOTHY

*Para meus filhos, Kaylee e Michael, que vocês encontrem significado e propósito em suas vidas profissionais. Em memória do meu colega Jeff Klein.*

DE THOMAS

*À minha esposa, Ana, e minha filha, Gabriela, por serem minha inspiração e me darem a coragem para buscar sonhos maiores!*

# Sumário

<i>Nota à nova edição</i>	<i>ix</i>
<i>Prefácio</i>	<i>xiii</i>
<i>Prólogo</i>	<i>xvii</i>
1. Por que Capitalismo Consciente?	1
2. Iniciando a jornada	15
<i>Parte Um</i>	
<b>Propósito Evolutivo</b>	
3. Introdução ao propósito da organização	39
4. Descobrindo o seu propósito	45
5. Articulando o seu propósito	63
6. Aculturando o seu propósito	71
<i>Parte Dois</i>	
<b>Implementação</b>	
7. Definindo as prioridades da organização	95
8. Mobilizando a organização	111
<b>Epílogo</b>	137
<i>Apêndice: Capitalismo Consciente e o Sistema B (B Corp Movement)</i>	139
<i>Notas</i>	153
<i>Agradecimentos</i>	155
<i>Sobre os autores</i>	157

# Nota à nova edição

Bem-vindo, bem-vinda à reedição do clássico livro *Conscious Capitalism Field Guide*, publicado originalmente pela Harvard Business Review Press em 2018. Nesta nova edição, o livro foi adaptado em quatro volumes, cada um trazendo um dos quatro fundamentos do capitalismo consciente, com o objetivo de proporcionar uma experiência diferente para os leitores, sejam consultores, empresários, líderes, empreendedores ou qualquer pessoa que acredite no potencial dos negócios para fomentar o bem e gerar riqueza financeira, social, ambiental, emocional, tecnológica, educativa e, até mesmo, espiritual.

Antes de apresentar este primeiro volume, um esclarecimento importante: esta nova edição é voltada para quem não leu o livro completo *Conscious Capitalism Field Guide* ou *Capitalismo Consciente Guia Prático* (edição em português de 2018, publicada pela Voo). A ideia desta reedição é apresentar o mesmo conteúdo do livro completo fracionado em quatro livros menores: Guia Prático de Negócios Conscientes – Volume 1: Propósito evolutivo; Volume 2: Interdependência dos stakeholders; Volume 3: Cultura responsável; e Volume 4: Liderança de cuidar. Os novos livros contêm apenas vídeos introdutórios e textos de abertura atualizados, os quais você também poderá acessar no site [www.CCFieldGuide.com](http://www.CCFieldGuide.com).

A reedição do livro completo foi possível graças aos meus coautores, Raj Sisodia e Timothy Henry, que abraçaram a ideia comigo; à Editora Voo, que trabalha para conectar pessoas a conteúdos de impacto; à Harvard Business Review Press, que nos apoiou nesta ideia; e ao Sistema B, que compartilhou histórias, casos e práticas incríveis de organizações conscientes no Brasil. Todo um ecossistema que se fortalece a cada novo projeto para mostrar que: (1) não estamos loucos, (2) não estamos sozinhos e, (3) sim, é possível fazer a diferença no mundo por meio de negócios mais conscientes. Quem sabe a partir desse ecossistema possamos criar um novo sistema econômico, um modelo que provavelmente ainda não tem um nome definido — e que, por ora e neste guia, chamamos Capitalismo Consciente —, mas que seja mais justo, mais inclusivo e mais equitativo.

Neste primeiro volume, vamos falar sobre propósito evolutivo, o primeiro fundamento do Capitalismo Consciente. Para isso, abrimos esta nova edição com um prefácio que traz uma conversa minha com Geraldo Rufino, empreendedor brasileiro com um senso de propósito profundo e transformador. Raj Sisodia também traz sua contribuição por meio de um vídeo gravado especialmente para contextualizar este primeiro volume, que você poderá acessar no QR code ao final deste texto.

Se você acompanha a literatura e os estudos dentro do universo das organizações conscientes, a essa altura já notou que o fundamento “propósito superior” foi atualizado para “propósito evolutivo”. Nossa intenção foi alinhar o conceito ao de outros pensadores e autores do tema. O “propósito superior ou maior” é uma expressão estática do “propósito evolutivo”, terminologia compartilhada por Frederic Laloux em seu livro *Reinventando as organizações* (Voo, 2017). Simplificando o que há por trás dessa diferença, podemos dizer que o propósito precisa ser atualizado periodicamente, acompanhando as mudanças socioeconômicas às quais a organização está exposta, bem como ajustando expressões utilizadas com o objetivo de melhorar a compreensão do propósito organizacional pelos seus stakeholders. Uma vez que as organizações são sistemas vivos, em constante evolução, é natural que o propósito ao qual ela serve evolua na mesma medida.

Para facilitar o entendimento, compartilho uma breve história que ocorreu em 2021, quando fui convidado pela então presidente da Confederação Nacional de Jovens Empresários (Conaje), Maria Brasil (autora do livro *O discurso do réu* – Voo, 2017), para ajudar a revisar o propósito da entidade. A data coincidiu com a 100ª Assembleia Geral Ordinária do Conaje e com a celebração de três anos do lançamento da primeira versão do propósito organizacional: “Transformar a sociedade gerando desenvolvimento socioeconômico”.

Elaborar o propósito de uma entidade com mais de 300 organizações filiais e 40 mil líderes associados é um projeto desafiador, mas a forte liderança à época, junto de um trabalho especializado de posicionamento, conseguiu materializar as intenções de todos e chegar a essa primeira versão. Passados três anos, era preciso evoluir para seguir na direção de crescimento da entidade. Foi então que me juntei ao projeto de atualizar o propósito, ajudando os delegados da entidade a articular uma forma naturalmente mais madura de expressar a intenção “superior” da Conaje e de seus filiados: “Cultivar lideranças que gerem prosperidade para o nosso Brasil”. Cada palavra escolhida tem um significado e uma intenção específica. Por fim, convido você a assistir ao vídeo em que

compartilhamos com as organizações filiadas e os membros associados uma explicação da evolução do propósito, a fim de que pudessem abraçar essa intenção em suas próprias regiões.

Espero que a leitura deste primeiro volume inspire e ajude você a dar início em sua jornada empreendedora, a descobrir o propósito da sua organização ou apoiar outras organizações a reconhecer que já tiveram um propósito e precisam recuperá-lo para se manterem relevantes no mundo.

Por Thomas Eckschmidt, coautor e fundador  
do movimento Capitalismo Consciente no Brasil e no Peru



## Case de propósito evolutivo: atualização do propósito da Conaje

Este vídeo compartilha o novo propósito da Confederação Nacional de Jovens Empresários (Conaje), atualizado em 2021 sob facilitação do coautor Thomas Eckschmidt.

Conheça com mais detalhes o significado e o porquê da escolha de cada palavra selecionada pelos participantes do processo de revisão e atualização do propósito.

## *Introdução ao propósito evolutivo: conversa com Raj Sisodia*

*“O propósito deve ser aquele que inspira e se alinha com todos os stakeholders. Se o propósito é um reflexo de cura — com todos os elementos de H.E.A.L.I.N.G —, então, de fato, é algo cativante para todos.”*

— Raj Sisodia, coautor e cofundador do movimento Capitalismo Consciente



Neste vídeo introdutório ao primeiro volume do *Guia Prático de Negócios Conscientes*, os coautores Raj Sisodia e Thomas Eckschmidt conversam sobre o processo de criação da primeira edição do *Capitalismo Consciente Guia Prático* e também sobre a evolução do propósito no mundo empresarial e as qualidades de um propósito cativante – com base no acrônimo H.E.A.L.I.N.G., criado por Raj.

# Prefácio

Um bate-papo com Geraldo Rufino,  
por Thomas Eckschmidt

O mineiro Geraldo Rufino é o nome por trás de uma das maiores empresas de reciclagem de caminhões da América Latina. Além de empreendedor, é autor de livros e palestrante com sucesso de público. Quem observa o seu sucesso hoje e assiste às suas palestras sobre positividade talvez não conheça a jornada cheia de desafios e quedas que percorreu. Mas Rufino sempre soube retomar o caminho, fiel ao mesmo propósito: cuidar das pessoas.

Quando pensei em quem convidaria para prefaciar este primeiro volume da reedição do *Capitalismo Consciente Guia Prático*, cujo foco é o propósito, Geraldo foi a primeira pessoa em quem pensei. A forma como sua jornada empreendedora se conecta ao propósito que descobriu em si tão cedo e que fica evidente em seus negócios é certamente um exemplo evidente de geração de valor. Mas, fugindo um pouco ao padrão, o prefácio a seguir traz um formato diferente: um bate-papo, uma conversa informal com esse líder que vive seu propósito no dia a dia. Portanto, “sente-se à mesa” e vamos juntos conhecer um pouco mais e nos inspirar nesse brasileiro incrível.

Abro a conversa perguntando a ele como define a si mesmo e quais eram as suas aspirações quando criança:

“Assim como muitos brasileiros, sou alguém que busca evoluir como pessoa todos os dias. Fazer hoje melhor que ontem, cada dia melhor que o anterior. Desde os 8 anos de idade, logo que perdi a minha mãe, decidi que queria ser uma pessoa importante — tão importante quanto ela foi. E, aos 8 anos, fui buscar esse grau de importância arranjando um emprego.

Meu primeiro emprego foi o de ensacador de carvão. O salário ou rendimento desse trabalho era suficiente para comprar pão com manteiga e café com leite para a minha família de nove pessoas. Ao fazer isso, sentia um grau de importância para o meu mundo, para a minha família, tão elevado que eu percebi ser aquele o meu propósito. Naquele momento da minha vida, ser importante era fazer algo pelo próximo, para alguém, para um semelhante. Eu fazia isso trabalhando, pois sabia que aquelas horas trabalhadas possibilitavam à minha família ter um café da manhã. Esse foi o momento em que entendi a ideia de propósito, isto é, de sentir o grau de importância que a minha existência poderia ter.”

Conhecendo a sua trajetória, tão cheia de desafios, de altos e baixos, pergunto a ele em que momento aquele menino que descobrira seu propósito passou a buscar novos caminhos e empreender por conta própria:

“Empreender é algo muito amplo. Na minha perspectiva, empreender está diretamente relacionado a um comportamento, a um jeito de pensar, a uma atitude. Tem a ver com uma intenção, com um propósito, ou seja, por que você está fazendo algo e se isso vai impactar, somar e melhorar a vida de alguém. Então, para mim, empreender é mais ou menos o que a minha mãe fazia: atender, servir, dar direção e proteger. Isso nasceu em mim do que aprendi e copieei dela, que foi minha mentora.

A empresa que tenho hoje foi um acidente de percurso, digamos, aconteceu! Nessa busca por ajudar os outros, meus irmãos e minha família, acabei montando junto deles diversos tipos de negócio até que chegamos à área de reciclagem pesada. Como a empresa estava em meu nome, acabei precisando me envolver diretamente para resolver questões em que meus irmãos se atrapalharam, ao mesmo tempo que ainda trabalhava em outra empresa como funcionário. Mas o trabalho para o meu CNPJ foi tomando forma, até que tive de tomar a decisão de deixar o outro trabalho e dedicar-me ao meu negócio. Ou seja, meu empreendimento foi um acidente de percurso. Isso é uma prova de que nem tudo que é acidental é ruim para a nossa vida. A doença ajuda nosso corpo a criar anticorpos e ser mais forte.

As crises são algo positivo, nos ajudam a melhorar e a sair da zona de conforto. É algo que até hoje carrego comigo: tudo pode ter um lado positivo, depende apenas do ponto de vista, de como você encara a realidade. A questão é você acreditar no propósito, no que você pode fazer em função das pessoas e do ambiente à sua volta. O propósito é algo que percebo todos os dias, é a oportunidade de melhorar aquilo que você já tem e já faz. Essa forma de abordar o trabalho e a vida me acompanha desde os meus 8 anos e só vai mudando de endereço e de CNPJ. Muda da latinha para uma lata maior, muda o tamanho, mas a intenção de servir segue comigo.

Considerado uma das vozes mais importantes do empreendedorismo no Brasil atualmente e tendo sido eleito uma das 500 pessoas mais influentes da América Latina pela Bloomberg Línea, questiono como o propósito pessoal do Geraldo se relaciona com o propósito de seus empreendimentos.

“O meu propósito está 100% relacionado com o propósito da empresa. O propósito da empresa é fazer com que as pessoas tenham um ambiente feliz, pois ali é o lugar onde elas passam a maior parte do tempo delas. Se o meu propósito, desde criança, é atingir um grau máximo de importância no mundo para proporcionar felicidade para mim e para as pessoas ao meu redor, então, com certeza, meu propósito é ser feliz! E a minha empresa traz isso em seu DNA. O propósito do nosso grupo e de todos que nos acompanham é alcançar o máximo possível no grau de felicidade no trabalho e, mais ainda, levar essa felicidade para casa, compartilhando-a com os familiares de cada um e com a sua comunidade. Ou seja, nosso propósito é evidente: ser feliz e, por consequência, ter disposição, amor e paixão pelo que faz.”

Neste momento, reflito sobre a importância de um líder a serviço do propósito da empresa para a sustentabilidade de um negócio consciente. Pergunto ao Geraldo como ele vê isso e como esse propósito a que ele serve impacta em suas tomadas de decisão.

“Quando o líder realmente tem um propósito, cada decisão tem grande impacto, afinal ele possui uma direção clara a seguir. Tudo

ele atrai e direciona para esse propósito. Qualquer atitude, decisão, orientação ou gestão que eu faça está 100% direcionada ao meu propósito. Isso faz com que eu seja muito firme com as pessoas com quem me relaciono. Costumo chamar de carinho de mãe com disciplina de pai. Mas, de fato, preciso que aqueles que trabalham comigo se comportem dessa forma, porque o meu propósito é cuidar deles. Se eu deixar cada um fazer escolhas aleatórias, talvez eu não consiga cuidar de todos.”

Por fim, chegamos a um questionamento crucial: os resultados. Sabemos que os negócios conscientes geram resultados financeiros. O mercado está cheio de casos de sucesso para validar essa afirmação. Mas e os resultados não tangíveis? Ou seja, quais outros valores a empresa gera nessa jornada, pergunto a ele para concluirmos nosso papo.

“Considero que a empresa gera muitos outros valores, como ser um bom exemplo de família, de união, de conexão, de time, de equipe. Ser uma extensão da família. Para a sociedade, a empresa ainda gera sustentabilidade, além de comprovar o quanto alguns podem fazer pelos outros por meio do empreendedorismo. Isto é, a empresa gera valores muito maiores que o próprio resultado financeiro. Nós trabalhamos o emocional das pessoas, para que todos aqui sejam felizes. Nós mexemos com reciclagem e, naturalmente, cuidamos do meio ambiente, mas o que é mais poderoso nesse trabalho é que nós geramos alegria, felicidade e espírito de família. Isso vale muito mais do que os resultados financeiros. Quando você tem um propósito positivo voltado para as pessoas, por consequência a sua empresa vai ser melhor para a humanidade.”

Excelente reflexão que fecha a introdução ao tema que trabalharemos neste volume. O propósito de fato é fundamental para que o valor gerado por nossas organizações possa transcender a dimensão básica de lucro econômico. Quando se tem a clareza de um propósito, uma organização gera valor em múltiplas dimensões: social, emocional, educacional, bem-estar físico, ambiental e até espiritual. Isso mantém o ser humano como centro do negócio e, ainda assim, possibilita gerar resultados financeiros superiores à média de mercado. Quando o trabalho faz sentido, faz sentido trabalhar.

# Prólogo

## *O que é este livro, e para quem*

Capitalismo Consciente é uma filosofia – acompanhada por um conjunto de princípios orientadores e de boas práticas – baseada na simples ideia de que um negócio vai além de só gerar lucro. É uma abordagem de negócio construída sobre a verdade universal e fundamental de que as pessoas sempre aspiram por algo mais – por propósito e significado, por florescer e se realizar.

Capitalismo Consciente não menospreza a noção de lucro – nenhum negócio poderia existir sem que se ganhe dinheiro. Muito pelo contrário, a filosofia oferece uma abordagem alternativa para a busca essencial por lucro em que enfatiza ideias como confiança, colaboração e compaixão. Ela diz que as empresas são boas, até mesmo heroicas, porque geram prosperidade. E diz que as empresas podem fazer muito mais para elevar a humanidade do que a maioria das pessoas imagina possível.

Quatro princípios fundamentais do Capitalismo Consciente oferecem um esquema para a prática dessa abordagem radicalmente diferente para construir e liderar um negócio. São eles: propósito evolutivo, interdependência dos stakeholders, liderança de cuidar e cultura responsável.

A ideia do Capitalismo Consciente existe há algumas décadas e foi inicialmente popularizada por John Mackey, cofundador e CEO do Whole Foods Market. Agora um movimento global, a organização dedicada a disseminar o Capitalismo Consciente vem crescendo rapidamente desde seu início, em 2008, com representações (*chapters*) em quase trinta cidades nos Estados Unidos e em treze países ao redor do mundo. A ideia tem encontrado grande ressonância em diversas culturas e economias por tocar as profundas aspirações humanas de como as pessoas querem viver e trabalhar hoje em dia. Ela coloca o florescimento do ser humano no centro dos negócios corporativos.

O livro de fundamentos que captura as ideias básicas e o espírito do movimento é o *Capitalismo Consciente – Como libertar o espírito heroico dos negócios*, de John Mackey e Raj Sisodia. Publicado em 2013, baseia-se na ideia de que, conforme avançarmos no século 21, a principal fonte da vantagem

competitiva estará cada vez mais baseada nas capacidades humanas, na cultura e no modelo operacional de uma organização. O Capitalismo Consciente é basicamente uma questão de trazer à tona o melhor que as pessoas têm a oferecer em benefício de todas as pessoas cujas vidas são tocadas pela organização. Organizações que habilitarem seus funcionários a expressar plenamente seus talentos terão as melhores equipes e melhor desempenho. Essa declaração define a principal argumentação deste livro e do nosso movimento.

Desde a publicação do livro de Mackey e Sisodia, empresas grandes e pequenas ao redor do mundo desenvolveram um crescente interesse em embarcar nessa jornada de um capitalismo mais consciente. Para atender a essa demanda, lançamos em 2018 o livro *Capitalismo Consciente Guia Prático*, que é um manual para empresas – novas e antigas, grandes ou pequenas, privadas ou de capital aberto – implementarem os princípios fundamentais do Capitalismo Consciente em suas próprias organizações. O livro também pode ser usado por empresas sem fins lucrativos e por órgãos governamentais, dado que os princípios operacionais de uma organização consciente e focada em propósito são universais.

## Nossa promessa para você

Se você ler este livro – e, mais importante, se você e sua equipe de liderança executarem cuidadosamente os exercícios propostos –, terá ao final um plano detalhado para construir um negócio mais consciente. Esse plano incluirá iniciativas de curto (doze a dezoito meses) e longo (três a cinco anos) prazos. Para ajudá-lo a criar esse plano, este guia foi elaborado com uma série de exercícios – iniciativas práticas que você pode usar para desenhar sua exclusiva jornada para se tornar uma organização mais consciente. Queremos encontrá-lo onde você está hoje e ajudá-lo a elaborar os próximos passos de sua jornada.

Aqui estão algumas tarefas específicas que você realizará:

- Escrever o propósito para a sua empresa e desenvolver um plano para comunicá-lo para a sua organização.
- Mapear todos os seus stakeholders, identificar as suas necessidades e entender como você pode criar mais valor para cada um deles.
- Entender como criar relações ganha-ganha-ganha com todos os seus stakeholders.

- Criar um manual da cultura para a sua empresa.
- Criar um plano de desenvolvimento pessoal para a liderança.
- Desenvolver um checklist de liderança para a sua organização.
- Definir prioridades para os próximos anos e além.

Entendendo os princípios do Capitalismo Consciente e se engajando com os exercícios propostos, com suas equipes e outros em sua organização, você terá ferramentas para criar um negócio mais consciente, assim como Whole Foods Market, Google, Starbucks, Southwest Airlines, Patagonia e muitas outras empresas de sucesso construídas sobre os princípios do Capitalismo Consciente fizeram.

## Para quem é este livro

Este guia foi desenhado para líderes e suas equipes – o grupo que tem a responsabilidade e a autoridade para modelar o futuro da organização como um todo ou como uma unidade independente dentro de uma grande organização (tipicamente conhecidas como unidades estratégicas de negócios ou funções corporativas). A jornada que descrevemos é a da organização, não dos seus indivíduos. Mas você não pode ter uma organização consciente sem líderes conscientes, e você não pode ser um líder consciente sem ser um ser humano consciente. Para esse fim, o livro também inclui uma orientação sobre como os líderes executivos da organização podem elevar o seu próprio nível de consciência e como eles devem alterar a sua abordagem de desenvolvimento de liderança para toda a organização.

Este guia foi escrito para empresas que estão em diferentes níveis de consciência. Podem ser startups ou empresas maduras, no início da jornada ou já bem encaminhadas. Elas podem ser empresas privadas de capital fechado ou capital aberto, grandes ou pequenas, regionais ou internacionais. Podem ser com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, de relacionamento com consumidor ou de empresa para empresa. Os princípios do Capitalismo Consciente são universais e aplicáveis a qualquer tipo de organização.

Além disso, este livro pode ajudar tanto as empresas que estão nos estágios iniciais da jornada de um capitalismo mais consciente como as que já estão há

vários anos implementando diferentes aspectos do Capitalismo Consciente. Esperamos detalhar a jornada completa para você, oferecendo opções para cada princípio do Capitalismo Consciente: opções para iniciantes, opções intermediárias e opções mais avançadas. Assim, esperamos encontrá-lo onde estiver, de forma que os passos sugeridos sejam relevantes e realizáveis para você.

Por fim, este guia também é um recurso para consultores trabalhando com equipes e organizações. Às vezes, facilitadores externos podem auxiliar a equipe de trabalho a manter o passo e, ocasionalmente, ajudá-la a mergulhar um pouco mais fundo em alguns temas. Contudo, caso você decida usar consultores, recomendamos que se assegure de que sejam profundos conhecedores do Capitalismo Consciente, seja por participações constantes nos eventos anuais do Conscious Capitalism dos Estados Unidos ou por terem participado de treinamentos de Fundamentos do Capitalismo Consciente. Saiba mais sobre os diversos programas disponíveis em [www.consciouscapitalism.org](http://www.consciouscapitalism.org).

Nota aos leitores: Se você é recém-chegado aos conceitos de Capitalismo Consciente e ainda não leu o livro *Capitalismo Consciente – Como libertar o espírito heroico dos negócios*, certifique-se de ler o Capítulo 1 deste guia prático para se familiarizar com o contexto, o conceito e a justificativa de negócios para o Capitalismo Consciente. Caso já esteja familiarizado com esse tema, pode iniciar a sua jornada no Capítulo 2.

## Como usar este livro: da intenção para a ação

A transformação para o Capitalismo Consciente é de fato uma jornada. De certa forma, em qualquer jornada, você nunca chega. É um pouco como o desenvolvimento dos níveis de consciência do ser humano. Não existe uma linha de chegada *per se*. Porém, quanto mais alto você sobe, mais longe você enxerga. Dessa forma, uma organização consciente está constantemente explorando e desenvolvendo novas maneiras de operar e ser bem-sucedida.

Ao terminar de ler este guia, você deverá ter uma lista muito clara de prioridades para os próximos doze a dezoito meses. Você verá claramente onde se encontra hoje e saberá para onde está evoluindo, de forma que possa continuar sua jornada e gerar o maior impacto possível em seu negócio. Esperamos ajudá-lo a mover-se da inspiração para a ação.

Por todo este guia, explicamos também quem precisa fazer parte desta jornada. Conforme você vai criando os pontos de apoio dentro de sua organização, precisa se assegurar de que eles venham de vários níveis: a liderança executiva (referida aqui como a diretoria e o presidente); os conselheiros, no caso de empresas de capital aberto; os gerentes e, por fim, toda a organização. O apoio dos stakeholders também requer uma clareza de por que você buscando um capitalismo mais consciente e da melhor forma de implementar essas práticas em sua organização. É preciso coragem para se mover em uma nova direção ou dar um passo importante na jornada. Esperamos que este livro lhe dê o apoio de que você precisa para se sentir mais confiante para colocar esses conceitos inspiradores em ação na sua organização.

## Como o livro está estruturado

A primeira parte deste guia cobre o primeiro princípio do Capitalismo Consciente: propósito evolutivo. A segunda parte está focada em combinar todas as ideias resultantes dos capítulos anteriores em um plano de ação. Ao completar a leitura do livro, você terá desenvolvido um plano de implementação e estratégias para você e a sua empresa abraçarem com sucesso o princípio do Propósito evolutivo.

O capítulo de abertura da parte 1 faz uma introdução ao princípio e compartilha exemplos por meio de histórias, comentários e entrevistas com líderes empresariais. Além de introduzir o princípio do Propósito evolutivo, esse capítulo oferece uma ideia do que outras empresas fizeram em suas jornadas.

Os capítulos subsequentes apresentam exercícios, avaliações e outras ferramentas. Faremos sugestões de como você poderá mergulhar mais profundamente em aspectos específicos de seu negócio por meio da utilização de ferramentas como pesquisas com clientes e funcionários que abordam os níveis de engajamento e confiança. O objetivo é entender a lacuna entre onde você gostaria de estar e onde se encontra hoje. Quanto melhor o seu entendimento dessa lacuna, melhor será a determinação dos passos que permitirão causar o maior impacto na sua empresa.

Oferecemos, então, exercícios e ações práticas que vão ajudá-lo a avaliar as possíveis próximas ações para cada princípio. Desta maneira, você pode começar a criar seu próprio plano de ação para implementar as práticas e princípios dos negócios conscientes.

Para cada um dos quatro princípios (propósito, interdependência de stakeholders, liderança e cultura), você pode avaliar o seu estágio em três níveis diferentes. No primeiro nível, você examinará os fundamentos do Capitalismo Consciente. Por exemplo, você tem um propósito? Sua equipe de liderança sabe quais são os seus stakeholders? Em um segundo nível, olharemos sua organização de forma mais profunda, com o intuito de ampliar a consciência e o entendimento em relação aos princípios do Capitalismo Consciente. Por exemplo, as pessoas em sua empresa sabem quem são os seus stakeholders? O terceiro nível será focado em dar vida a esses princípios tornando-os parte do DNA e da cultura de sua organização. Por exemplo, no desenvolvimento da liderança de cuidar, você tem clareza na definição do tipo de líderes que quer envolvido no desenvolvimento da organização, e você os está apoiando? Os exercícios propostos no livro levam você por esses três níveis de forma sistemática.

Quando você trabalhar em cada um desses níveis com as suas equipes, esteja consciente de que precisa aprender a caminhar antes de sair correndo. Nós o ajudaremos ao longo desse processo oferecendo inicialmente o básico e, em seguida, os exercícios que permitirão um maior aprofundamento. Quando você e sua equipe iniciarem os exercícios, comece por aqueles que correspondam ao seu nível de desenvolvimento.

## Como usar os exercícios

Os exercícios propostos neste livro devem ser realizados pelo líder do negócio e seus subordinados diretos. Para o melhor impacto, recomendamos que o grupo de executivos faça as atividades em conjunto e discuta cada exercício, resultado e lacuna. Esse processo conjunto permitirá melhor alinhamento e mudanças organizacionais mais rápidas. Contudo, os líderes também poderão se beneficiar ao trabalhar no livro individualmente e, então, em conjunto com suas equipes direta.

Dada a importância de trazer a equipe toda nessa jornada e envolvê-la profundamente na transformação para o Capitalismo Consciente, recomendamos um processo de dois estágios envolvendo a sua equipe. Primeiramente, você precisa expor o seu time de executivos aos conceitos do Capitalismo Consciente e convocar seus “promotores” (o Capítulo 8 detalha como realizar essa tarefa). Depois, você deve avançar de uma visão aspiracional para um plano de ação concreto e priorizado.

O segundo passo é efetivamente implementar o plano de ação com a sua equipe, e isso requererá disponibilização de tempo para que cada equipe possa focar no plano. Em nossa experiência, as equipes precisarão realizar o trabalho em blocos, que são representados pelas cinco partes deste livro.

Existem dois modelos básicos para se realizar um plano de ação. Escolha a abordagem que melhor se adaptar à sua equipe e às circunstâncias.

Uma abordagem é planejar um retiro de dois ou três dias, quando todo o grupo de executivos é levado para fora do local de trabalho. Nessa situação, recomendamos trabalhar os quatro volumes do *Guia Prático de Negócios Conscientes* de forma sequencial, investindo de três a quatro horas em cada um deles. Em cada princípio, foque nas áreas que forem mais pertinentes à sua situação. Por exemplo, no Volume 1, “Propósito evolutivo”, o seu foco dependerá de quão bem formulado está o seu propósito empresarial. Se a sua organização ainda não desenvolveu um propósito claro, ou se a equipe sente que o propósito atual não atende às necessidades atuais e precisa ser atualizado, então sua equipe deverá focar nesse princípio do Capitalismo Consciente. Por outro lado, se você tem um propósito bem definido, o próximo passo é assegurar-se de que todos na organização conhecem o propósito e, posteriormente, de que todos estejam vivendo esse propósito.

A outra abordagem seria agendar uma série de quatro sessões, uma para cada volume do guia, com três a quatro horas cada uma, no decorrer de não mais de cinco ou seis semanas. O objetivo é assegurar que você tenha tempo suficiente tanto para fazer os exercícios relevantes para a equipe como para discutir os potenciais impactos na organização e avaliar os próximos passos para colocar cada princípio em ação.

## Como usar os QR Codes

Ao longo deste guia, você encontrará QR Codes, o código de barras quadrado que permite a você acessar um conteúdo adicional dos autores, de nossos en-trevistados e de outras fontes. Para ler esses códigos através do seu celular, basta apontar a câmera do seu dispositivo para o QR Code e o link para clicar e acessar aparecerá na tela. Se por algum motivo você tiver problemas, disponibilizamos o link completo para acessar o conteúdo na página oficial do livro: [www.CCFieldGuide.com](http://www.CCFieldGuide.com).

Por todo o livro, você também encontrará espaços para registrar suas respostas e ideias relacionadas aos vários exercícios. Talvez o espaço não seja grande o suficiente para o “download” completo das suas ideias e do feedback da equipe. Você pode usar blocos de nota para coletar as ideias e feedbacks antes de registrar a resposta do exercício no livro.

## **A jornada mais longa começa com o primeiro passo**

Este livro é para ser usado! Faça os exercícios, discuta-os com a sua equipe, decida e avance para a ação. Nossa esperança é que você e sua equipe lancem uma nova fase de transformação da sua organização e, então, pelo exemplo, comecem a mudar a percepção das empresas no mundo. Por agora, desejamos uma boa viagem nessa jornada de profunda transformação para o Capitalismo Consciente. O caminho não tem a intenção de ser pessoal (apesar de incluir elementos de aspecto pessoal), mas sim, de ser uma jornada da equipe executiva para trazer a verdadeira transformação para a sua organização. Comece já!



### **Como maximizar a experiência com este guia prático**

*Por Timothy Henry, membro do conselho do Conscious Capitalism, Inc.*

Este breve vídeo apresenta uma recomendação de um dos coautores sobre como tirar o máximo proveito do livro com sua equipe e sua empresa.

*Acesse em:* [www.ccfildguide.com/preface-video](http://www.ccfildguide.com/preface-video)

*Palavras-chave para busca on-line:* Conscious Capitalism Field Guide Timothy Henry Video

# Por que Capitalismo Consciente?

Antes de iniciar o guia prático propriamente dito, começamos este capítulo com uma breve revisão da história do Capitalismo Consciente para quem ainda não foi apresentado aos seus fundamentos ou gostaria de uma atualização. Aqui, você encontrará os contextos históricos e contemporâneos de fundo que deram origem à ideia de Capitalismo Consciente; os quatro princípios que compreendem o fundamento intelectual e o plano para a prática do Capitalismo Consciente; e a justificativa de negócios para o Capitalismo Consciente. O capítulo termina com algumas ideias para se ter em mente ao começar – ou continuar – a sua jornada para o Capitalismo Consciente.

## O contexto

### Capitalismo de Livre Mercado

O chamado capitalismo moderno de livre mercado ou capitalismo industrial nasceu de três eventos inspiradores que ocorreram em intervalos de tempo de um quarto de século entre cada. O primeiro, o início da Revolução Industrial por volta de 1750, foi talvez o maior avanço individual na história da civilização humana, elevando dramaticamente nossa capacidade produtiva e, conseqüentemente, o padrão de vida material. O segundo evento, a publicação em 1776 de *Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações* (mais conhecido como *A Riqueza das Nações*, de Adam Smith), explicou o poder dos mercados livres.

E com a Declaração de Independência dos EUA, também em 1776, foi a primeira vez em que um país surgiu puramente por causa de um conjunto de ideias, todas girando em torno das liberdades pessoais: religiosa, política e econômica.

Esta poderosa combinação de eventos provou ser transformadora para a humanidade: a renovação tecnológica da Revolução Industrial; o avanço intelectual de *A Riqueza das Nações*; e o oxigênio da liberdade que existiu primeiro nos Estados Unidos (embora fosse restrito aos homens brancos). A vida para os seres humanos comuns melhorou em uma trajetória quase vertical. Após milênios em que as pessoas comuns viram uma melhoria muito pequena na expectativa e qualidade de sua existência, os últimos dois séculos testemunharam ganhos extraordinários. O capitalismo tirou muito mais pessoas da pobreza do que qualquer outra ideia ou instituição na história – por muitas ordens de magnitude. Desde 1800, os rendimentos per capita em todo o mundo aumentaram quinze vezes em termos reais (ajustados pela inflação); a porcentagem de pessoas que vivem na pobreza extrema caiu de 90% para cerca de 9%. A expectativa de vida mais do que duplicou, nossa população cresceu sete vezes e a alfabetização passou de 12% para 86% em todo o mundo.<sup>1</sup>

## Em uma encruzilhada

Apesar de todo esse extraordinário progresso, nos encontramos hoje em uma encruzilhada perigosa. A instituição do capitalismo está sendo ameaçada por seus próprios excessos e interpretação míope. Muitas pessoas hoje estão cínicas, desanimadas e divididas. Diante de uma crise de confiança, as empresas não são mais vistas por muitos como uma força para o bem na sociedade, mas sim como uma parte fundamental do problema. O crescente ceticismo sobre as empresas leva ao questionamento da legitimidade dessas organizações para operar na sociedade, quando a riqueza e os outros benefícios criados por elas parecem distribuídos de maneira tão impressionantemente desigual. Essa desconexão levanta sérias questões sobre os modelos comerciais existentes hoje.

Para entender essa desconexão, precisamos voltar ao nascimento do capitalismo. Em *A Riqueza das Nações*, o filósofo moral e escocês Adam Smith estabeleceu que a busca dos indivíduos pelo interesse próprio era o fundamento de como as sociedades enraizadas na liberdade pessoal podem aproveitar o poder auto-organizador dos mercados para elevar o padrão de vida. Dezessete anos antes, Smith também escreveu *A Teoria dos Sentimentos Morais*, um livro sobre

a disposição humana de se preocupar com os outros, sem levar em conta o interesse próprio. A maioria das pessoas ignorou ou esqueceu esse livro anterior. Se tivéssemos integrado essas duas dimensões – a necessidade humana de cuidar e o ímpeto pelo interesse próprio – na prática dos negócios, teríamos criado uma fundação humanística e intelectual muito mais rica para o capitalismo do que a que acabamos fazendo. Repousando no pilar único do interesse próprio, o capitalismo evoluiu para um sistema poderoso e dinâmico que, infelizmente, prejudicou o bem-estar de muitos trabalhadores e do meio ambiente, ainda que tenha gerado grande prosperidade material.

Essas duas qualidades, a busca do interesse próprio e a necessidade de cuidar, deveriam ter sido os dois motores do capitalismo. Acontece que, há muito tempo, o avião do capitalismo vem voando apenas com um motor. Os fundamentos do capitalismo – o estado de direito, os direitos de propriedade privada e o intercâmbio voluntário de bens, serviços e ideias – permanecem tão importantes como sempre. Mas precisamos introduzir o que está faltando: a dimensão humana.

## Procurando um caminho melhor

Em grande medida, as empresas continuam operando sob os ideais da Revolução Industrial e utilizando um sistema operacional desenvolvido na era industrial, usando os militares como metáfora organizadora. Pouco mudou nessa maneira de pensar. A ideia de que o único objetivo do negócio é fazer lucro para os acionistas e que tudo o mais é um meio para esse fim continua sendo o modelo mental dominante para negócios. Ainda ensinamos isso nas escolas de negócios.

Mas a narrativa tradicional dos negócios e do capitalismo – que é exclusivamente sobre maximizar os lucros – está sendo cada vez mais reconhecida como inadequada, tediosa e, frequentemente, tóxica. Particularmente no Ocidente, há um amplo movimento de reforma em torno do capitalismo, com termos como capitalismo criativo, capitalismo inclusivo, capitalismo revolucionário, capitalismo sustentável, capitalismo 2.0 e 3.0, apenas para mencionar alguns. O Capitalismo Consciente, parte de um movimento crescente que reconhece o tremendo valor e potencial do capitalismo, está procurando elevar essa força poderosa para o bem potencial a um novo nível. Nós – e você, ao ler este livro – fazemos parte de um esforço para reformular o diálogo sobre negócios e capitalismo como uma força para o bem no mundo.

Estamos hoje em um ponto de inflexão, onde o modelo antigo está rapidamente entrando em colapso. Como exemplificado por empresas como Southwest Airlines, Patagonia, Google, Unilever, Danone e Zappos, os negócios estão se tornando mais conscientes dos muitos impactos que o comércio tem na vida das pessoas e no planeta. Essas e outras empresas estão reconhecendo que as decisões que elas tomam afetam mais do que os seus resultados.

O Capitalismo Consciente é uma resposta a essas preocupações, sugerindo que há uma maneira melhor para as empresas operarem – uma maneira de as organizações serem tão humanas quanto as pessoas que trabalham nelas. Ele oferece um novo modelo que pode ajudar a sociedade a avançar de forma harmoniosa e produtiva para produzir ampla prosperidade para todos.

## O conceito

Para muitos, os termos consciente e capitalismo são companheiros improváveis.

Pensando em termos da hierarquia clássica de necessidades do psicólogo Abraham Maslow, negócios e capitalismo vêm operando principalmente nos níveis mais baixos, que têm a ver com sobrevivência, segurança e autoestima. Mas nós, humanos, somos mais capazes e nos importamos com muito mais do que isso. Muitos mais de nós somos agora motivados por necessidades de nível superior, como a construção de comunidades, a busca de sentido e propósito e o servir à humanidade.

Ao escolher o termo Capitalismo Consciente, estamos deliberadamente nos inclinando para uma forma mais básica de capitalismo empresarial, em que o empreendedor atua para criar valor e abordar questões com as quais as pessoas se importam e que fazem a diferença no mundo. Quando nos referimos ao Capitalismo Consciente, estamos olhando para o potencial heroico dos negócios e empreendedores para se darem bem e fazerem o bem para o mundo.

Quando conduzido por uma consciência mais elevada, o negócio é o supremo jogo ganha-ganha-ganha no mundo. O potencial das empresas para criar valor é extraordinário e não vem à custa da nossa saúde ou da saúde do nosso planeta.

A parte consciente do Capitalismo Consciente refere-se à crescente conscientização das empresas e dos seus líderes sobre o potencial do comércio para fazer muito mais do que ganhar dinheiro, e sobre mentalidades e modelos de negócios com os quais eles optam por operar. Capitalismo Consciente significa estar ciente de seu propósito como uma organização, enxergando a interconexão de todos os stakeholders e se esforçando para criar locais de trabalho infundidos com dignidade, significado e alegria.

O Capitalismo Consciente tem quatro pilares ou princípios fundamentais: propósito evolutivo além do lucro, criação de valor para todos os stakeholders com a integração de seus interesses, liderança servidora e cultura responsável. Esses princípios trabalham juntos e reforçam-se mutuamente.

- **Propósito evolutivo:** Como sugerido pelo título do livro de Simon Sinek, *Por quê? – Como motivar pessoas e equipes a agir*, todos os negócios devem ter um propósito evolutivo que transcenda a ideia de gerar lucro. Esse propósito é a diferença que a empresa está tentando fazer no mundo. Ao focar em seu propósito evolutivo, uma empresa inspira, envolve e energiza seus stakeholders. O lucro não é o objetivo, embora seja uma das muitas medidas importantes para o funcionamento do negócio e necessário para permitir que uma empresa atinja seu propósito. O negócio não existe apenas para gerar lucros, mas também visa gerar múltiplos tipos de valor para todos os stakeholders (o lucro é um valor específico para uma das partes interessadas, o acionista).
- **Interdependência dos stakeholders:** Reconhecendo a natureza interdependente da vida e os fundamentos humanos dos negócios, uma empresa precisa conscientemente criar valor com e para todos os seus stakeholders (clientes, empregados, fornecedores, investidores, comunidades, meio ambiente etc.). Precisamos mudar a mentalidade da barganha (*tradeoff*) e procurar sinergias, para ganhos simultâneos a cada stakeholder. Criar relações ganha-ganha-ganha entre stakeholders torna-se o *modus operandi* do negócio.
- **Cultura responsável:** A maioria das empresas opera sob medo e níveis insalubres de estresse. Prestam pouca atenção à sua cultura, permitindo que ela evolua por conta própria. Organizações conscientes promovem

intencionalmente culturas com altos níveis de confiança, autenticidade, transparência e cuidados genuínos.

- **Liderança de cuidar:** Líderes que cuidam transcendem o limitado interesse próprio; eles são principalmente motivados por propósito e serviço às pessoas, em vez de poder e enriquecimento pessoal. Atuam como mentores e motivam, desenvolvem e inspiram pessoas. Uma empresa que usa incentivos financeiros apenas para atrair e motivar os líderes obterá exatamente aquilo pelo que paga: líderes que são principalmente motivados pelo dinheiro. Tais líderes são muito menos capazes de inspirar seus empregados a níveis extraordinários de engajamento, criatividade e desempenho.

O Capitalismo Consciente representa uma reconsideração abrangente do que as empresas podem e devem ser. O movimento procura reformular a narrativa dos negócios de acordo com esses princípios.

Os princípios do Capitalismo Consciente refletem valores humanos universais, transcendendo quaisquer diferenças em história, linguagem, religião e cultura. No seu âmago, essas ideias estão enraizadas na dignidade humana, na liberdade e no cuidado. Elas conversam com a profunda luta interna em direção ao significado e ao propósito, que é uma característica marcante do *zeitgeist* (sinal dos tempos) contemporâneo. As ideias refletem a fome e a determinação de líderes iluminados para não serem confinados pelos extenuados “dogmas do passado silencioso” (na elegante frase de Abraham Lincoln), especialmente quando se trata de como devemos pensar e praticar negócios.

## *O credo do Capitalismo Consciente*

Acreditamos que a empresa é boa porque cria valor, ética porque se baseia no intercâmbio voluntário, nobre porque pode elevar a nossa existência e heroica porque tira as pessoas da pobreza e cria prosperidade. O capitalismo da livre iniciativa é o sistema mais poderoso já concebido para a cooperação social e o progresso humano; uma das ideias mais convincentes que a humanidade já teve. Mas podemos aspirar a muito mais.

O Capitalismo Consciente é uma maneira de pensar sobre o capitalismo e os negócios – maneira esta que melhor reflete onde estamos na jornada humana, o estado do nosso mundo hoje e o potencial inato dos negócios para causar um impacto positivo no mundo. As empresas conscientes são galvanizadas por propósitos mais elevados que servem, alinham e integram os interesses de todos os seus principais stakeholders. O estado de consciência superior de uma empresa permite ver as interdependências que transcendem todos os stakeholders, assim como descobrir e colher sinergias de situações que, de outra forma, pareceriam repletas de conflitos. Empresas conscientes têm líderes servidores motivados para servir ao propósito da empresa, a todas as pessoas que o negócio toca e ao planeta que todos compartilhamos.

Essas empresas têm culturas confiantes, autênticas, inovadoras e atenciosas que tornam o trabalho uma fonte de crescimento pessoal e de satisfação profissional. Elas se empenham em criar riqueza financeira, intelectual, social, cultural, emocional, espiritual, física e ambiental para todos os seus stakeholders.

Empresas conscientes podem ajudar a evoluir nosso mundo de tal forma que milhares de pessoas possam florescer, levando vidas plenas de paixão, propósito, amor e criatividade em um mundo de liberdade, harmonia, prosperidade e compaixão.

*Fonte: Conscious Capitalism, Inc.*

## A justificativa

No fim das contas, o Capitalismo Consciente é simplesmente uma maneira melhor de se fazer negócios. Essa abordagem inclui, mas não limita, a geração de retornos financeiros superiores no longo prazo. Um negócio consciente continua a ser um negócio; deve ter um bom modelo de negócios, estratégias competitivas saudáveis e a disciplina para executar e gerir bem a empresa. A essas boas práticas básicas o Capitalismo Consciente acrescenta os quatro princípios descritos anteriormente. A combinação de boas práticas empresa-

TABELA 1-1

**Desempenho de empresas conscientes e outras contra o S&P 500\***

Resultados acumulados	5 anos	10 anos	15 anos	20 anos
S&P 500	86%	96%	301%	269%
Empresas Good to Great	106%	54%	234%	422%
Empresas humanizadas internacionais	49%	93%	961%	1.509%
<b>Empresas humanizadas americanas</b>	<b>109%</b>	<b>231%</b>	<b>901%</b>	<b>2.077%</b>

\*Dados calculados em 30 de junho de 2017.

riais e dos quatro pilares da consciência eleva as empresas a um maior sucesso operacional e as torna agentes de prosperidade da sociedade.

Há evidências fortes e crescentes de que as empresas conscientes superaram financeiramente o desempenho de mercado. Por exemplo, a primeira edição do livro *Empresas Humanizadas* (2007) relatou que empresas conscientes superaram o índice S&P 500 na relação de quase nove para um em um período de dez anos. Na segunda edição, em *Empresas Humanizadas: Pessoas, Propósito e Performance* (2015), a proporção foi de catorze para um por mais de quinze anos para um conjunto expandido de empresas. A Tabela 1-1 mostra os números de desempenho financeiro atualizados para essas empresas em 30 de junho de 2017.<sup>2</sup>

A dimensão financeira do desempenho corporativo depende da capacidade de uma empresa para aumentar sua receita e eficiência. As empresas conscientes são superiores em ambas as dimensões por estarem mais bem alinhadas com as verdadeiras necessidades dos clientes e focadas em investir dinheiro onde fazem a diferença (como em empregados de alto nível e fornecedores de alta qualidade), economizando dinheiro em áreas sem valor agregado (como custos de marketing excessivos e alta rotatividade de empregados). São muitas as consequências de ser uma empresa verdadeiramente consciente. Estas incluem maior envolvimento, paixão e compromisso dos empregados; clientes encantados e leais que defendem a empresa; e fornecedores leais e inovadores. As empresas conscientes também desfrutam de uma forte reputação que melhora sua capacidade de atrair clientes, empregados, investidores e apoio dos cidadãos. Essas empresas têm um impacto positivo no meio ambiente e boas relações com a mídia, governos de todos os níveis e muitos grupos de defesa.

Elas também desfrutaram de níveis mais altos de inovação. Esses resultados são todos positivos em si mesmos; mesmo que tenham um impacto neutro ou ligeiramente negativo no desempenho financeiro, as empresas ainda seriam justificadas na busca desses resultados.

No entanto, como indicam os estudos mencionados a seguir, cada um desses fatores também está correlacionado positivamente com o desempenho financeiro.<sup>3</sup> Quando todos os princípios estão presentes na mesma empresa, o impacto coletivo e acumulado no desempenho financeiro pode ser dramático.

- **Responsabilidade ambiental e desempenho:** Um estudo identificou que empresas altamente qualificadas superaram as de baixa qualificação em 5,06% ao ano.<sup>4</sup>
- **Satisfação do cliente e retornos na bolsa de valores:** Pesquisadores da Universidade de Michigan descobriram que as empresas presentes nos 20% superiores do Índice Norte-Americano de Satisfação do Cliente superaram a Dow Jones Industrial Average em 90%, o S&P 500 em 201% e o Nasdaq em 335% durante seis anos.<sup>5</sup>
- **Responsabilidade social e custo do capital social:** Um estudo descobriu que o aumento de um desvio padrão na responsabilidade social de uma empresa foi associado a um declínio de dez pontos base no prêmio patrimonial da empresa.<sup>6</sup>
- **Satisfação dos empregados e retornos na bolsa de valores:** Alex Edmans, da London Business School, e seus colegas descobriram que as “100 Melhores Empresas para Trabalhar” nos Estados Unidos superaram todos os benchmarks em 2,3% a 3,8% ao ano entre 1984 e 2011. Ele observou que existia um atraso de até quatro ou cinco anos para o mercado refletir o impacto de ser uma empresa excelente para trabalhar.<sup>7</sup> Pesquisas subsequentes mostraram que os retornos são igualmente elevados em quatorze países ao redor do mundo; os retornos dos EUA ficaram no décimo lugar mais alto no grupo. Quanto maior a flexibilidade do mercado de trabalho, maiores os retornos associados a ser um ótimo lugar para trabalhar.<sup>8</sup>
- **Confiança e crescimento:** Níveis mais altos de confiança levam a um rápido crescimento; o aumento de um desvio padrão em confiança foi

associado a um aumento de aproximadamente 30% no tamanho da empresa. Maior confiança também resulta em maior descentralização.<sup>9</sup>

- **Sustentabilidade e processos organizacionais e desempenho:** Entre 1993 e 2009, as empresas mais sustentáveis superaram as menos sustentáveis em 4,8% ao ano. Empresas mais sustentáveis também foram identificadas como mais orientadas aos stakeholders.<sup>10</sup>
- **Cultura corporativa e desempenho:** Empresas que simplesmente anunciam valores em seus sites ou em seus relatórios anuais, mas não refletem isso na prática não exibem melhor desempenho financeiro. Empresas com maior nível de integridade têm maior rentabilidade. Essas empresas também são mais atraentes para os candidatos a emprego. Verificou-se que empresas de capital fechado possuem maiores níveis de integridade em empresas de capital aberto.<sup>11</sup>
- **Avaliação ambiental, social e de governança, e desempenho financeiro:** Uma meta-análise examinou 2.200 estudos acadêmicos únicos desde a década de 1970 e descobriu que aproximadamente 90% dos estudos indicam uma relação neutra ou positiva entre critérios ambientais, sociais e de governança, e desempenho financeiro. Dos estudos mais sofisticados, 62,6% encontraram uma relação positiva. As notas ambientais e de governança foram mais positivamente correlacionadas com o desempenho financeiro do que os resultados sociais.<sup>12</sup>
- **Integração dos stakeholders e inovação:** Entre 1976 e 2006, 34 estados dos EUA promulgaram estatutos do círculo eleitoral, o que permite que diretores corporativos considerem os interesses de outros stakeholders além dos acionistas em suas decisões. Um estudo descobriu que o número de patentes aumentou aproximadamente 6,5% no prazo de 12 a 24 meses após a promulgação de tais estatutos, aumentando para 8% após 48 meses. O estudo também constatou que essas inovações são mais potencialmente transformadoras do que as observadas em empresas focadas nos acionistas.<sup>13</sup>
- **Responsabilidade social corporativa e risco de mercado ou sistemático:** Empresas com maior responsabilidade social têm menor risco sistemático. Esse benefício foi atribuído à maior fidelidade do cliente.<sup>14</sup>

- **Capital social e desempenho:** Durante a crise financeira de 2008-2009, as empresas com maior capital social tiveram retornos de ações 4% a 5% maiores do que as empresas com baixo capital social.

Dada essa riqueza de evidências, qualquer pessoa teria dificuldade para argumentar de forma plausível que as empresas deveriam ignorar esses objetivos sociais e humanizados e simplesmente reverter seus esforços para a abordagem tradicional de maximização do lucro e centralização nos acionistas. As empresas não poderão se dar ao luxo de não praticar o Capitalismo Consciente no futuro. Por que você operaria de outra maneira? O Capitalismo Consciente é uma maneira muito melhor de fazer negócios, porque gera retornos superiores sem impor custos aos seres humanos ou ao planeta. Na verdade, a abordagem consciente permite que os seres humanos e o planeta prosperem, ao mesmo tempo que as empresas entregam resultados financeiros superiores.

## A bússola

### A jornada adiante

Líderes e empresários em todo o mundo estão reimaginando os negócios como um veículo para o serviço, para a elevação da humanidade, em vez de uma forma de ganhar o máximo de dinheiro possível. A mentalidade do lucro-acima-de-tudo geralmente resulta em ameaça cínica sobre a ignorância ou as vulnerabilidades das pessoas. Empresas de qualquer idade e qualquer tamanho em qualquer setor, público ou privado, podem optar por embarcar na jornada em direção ao Capitalismo Consciente.

Como os princípios do Capitalismo Consciente são fáceis de entender, seu poder e relevância raramente são questionados. Mas a pergunta que ouvi-mos em todo o mundo, uma vez que as pessoas são expostas a essas ideias, é: “como?”. Empresários e líderes empresariais querem saber como podem implementar essas ideias, como podem transformar empresas existentes e criar novas de modo que os princípios do Capitalismo Consciente se tornem parte do DNA de suas organizações.

O livro que você agora tem em suas mãos é a nossa contribuição para esse fim. Esperamos que este guia prático ajude a inspirar você e outros líderes

e equipes, ao trazer à vida os princípios do Capitalismo Consciente nas organizações. O livro traz teoria, insights e casos para auxiliar empresários, CEOs e líderes em todos os níveis a começarem a praticar os princípios do Capitalismo Consciente. Ele também vai ajudá-lo a conceber e implementar novos modelos de negócios que simultaneamente criem bem-estar financeiro, social e ambiental para todos os stakeholders. Este livro ajudará as pessoas a se conectarem ao seu propósito, colaborando para a descoberta do propósito único que a sua empresa pode realizar no mundo.

## As advertências

**Os líderes que procuram criar empresas conscientes apenas porque poderiam ganhar mais dinheiro provavelmente não terão sucesso.** Uma verdade essencial sobre a vida é que devemos nos esforçar para fazer as coisas certas pelos motivos corretos. Nunca podemos realmente controlar os resultados de nossas ações, mas, nos negócios, criamos a ilusão de que podemos. A maioria das empresas dá aos gestores metas qualitativas para participação de mercado, lucro, preço das ações e assim por diante. A fim de atingir esses números – que são apenas abstrações –, os gestores muitas vezes tomam decisões que prejudicam os interesses da maioria dos stakeholders. Ao espremer seus empregados ou fornecedores, os gestores podem entregar os resultados desejados no trimestre seguinte, mas, dessa maneira, estarão plantando as sementes para problemas maiores no longo prazo. Se nos concentrarmos nas ações certas como pessoa ou como empresa, resultados positivos surgirão ao longo do tempo.

**A adoção de uma abordagem de Capitalismo Consciente não pode compensar o fato de se ter um modelo de negócios precário e uma estratégia subdesenvolvida.** Líderes empresariais e suas organizações devem demonstrar que têm uma estratégia e um modelo econômico que podem sobreviver e prosperar no mercado de atuação. Nós assumimos os fundamentos de ter encontrado um mercado com uma necessidade, uma proposição de valor viável e processos eficientes que possam entregar de forma autossustentável e rentável. O Capitalismo Consciente, então, permite que essa empresa tenha sucesso em um nível superior e alcance uma notoriedade duradoura.

## Boa jornada

Seres humanos não são um recurso; eles são uma fonte. Um recurso é como um pedaço de carvão que queima até virar cinzas, mas uma fonte é como o Sol: continua gerando luz, calor e energia. As pessoas podem gerar quantidades extraordinárias de energia criativa, inspiração, amor e cuidado. Não existe fonte de energia criativa mais poderosa no mundo do que um ser humano inspirado e empoderado. Um negócio consciente energiza e empodera as pessoas, envolvendo suas melhores contribuições no serviço de seu nobre propósito evolutivo. Ao fazer isso, a empresa tem um impacto líquido profundamente positivo no mundo.

Em 1925, o então presidente norte-americano Calvin Coolidge afirmou: “O principal negócio do povo americano é o negócio”. Muitas pessoas tomaram essa observação para sugerir que os norte-americanos são e devem se preocupar apenas com os lucros gerados pelos negócios. Herb Kelleher, o lendário líder que transformou a Southwest Airlines na companhia aérea mais bem-sucedida da história do mundo, fez isso usando a máxima: “O negócio dos negócios são as pessoas: ontem, hoje e para sempre”. Dos três setores da sociedade (empresa privada, governo e sociedade civil), os negócios têm o maior papel a desempenhar na promoção de um futuro melhor para a humanidade e o planeta como um todo. Se pudermos, de fato, fazer dos negócios nosso principal negócio, mas garantindo que seja primeiro, sobretudo e para sempre focado no bem-estar das pessoas, podemos promover o florescimento universal no mundo.

O Capitalismo Consciente não é apenas para que o negócio alcance seu potencial. É um modo pelo qual continuaremos a prosperar e trazer os benefícios da longevidade, da modernidade e do nosso extraordinário potencial humano para os bilhões neste planeta ainda por nascer ou que continuam lutando pela vida.

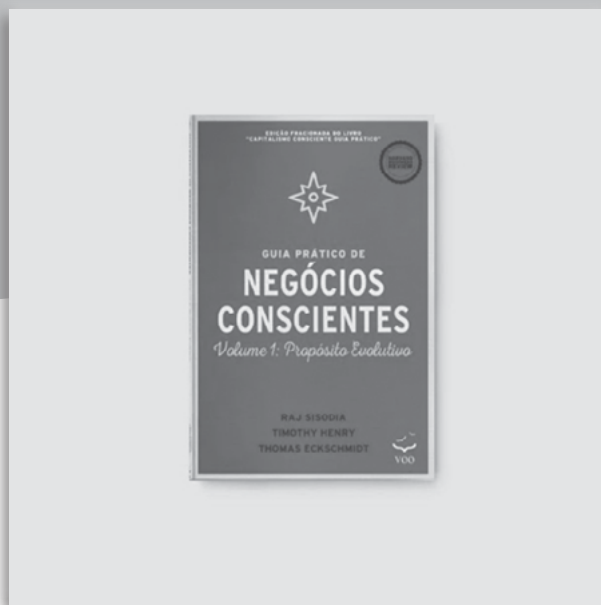
Parafraseando Lynne Twist, fundadora da Pachamama Alliance, uma organização sem fins lucrativos dedicada a empoderar os povos indígenas da Floresta Amazônica, aqueles de nós que estamos vivos hoje temos a oportunidade de levar a vida mais significativa que os seres humanos já levaram neste planeta. Nossos desafios são tremendos, assim como a nossa consciência desses desafios e a nossa capacidade de enfrentá-los. As empresas terão de liderar o caminho, mas não podem fazê-lo se continuarmos a operar como fizemos no passado.

Empresas conscientes têm o poder de liberar os extraordinários talentos que permanecem presos na maioria dos seres humanos. Ao fazer isso, liberam a forma mais poderosa de energia renovável já descoberta neste planeta: a dos seres humanos apaixonados, empoderados, totalmente comprometidos, carinhosos e cheios de propósito.

Agora você está pronto para começar a jornada. O próximo capítulo, seu ponto de partida, pede que você pense sobre onde sua organização está agora. Como sua organização define o sucesso? Aonde a sua organização quer ir? Para ajudá-lo a refletir sobre essas questões, incluímos uma entrevista sincera e profunda com o líder de uma das empresas mais conscientes do planeta – uma cervejaria centenária na Costa Rica (sim, uma empresa que fabrica e vende bebidas alcoólicas pode ser consciente!) – e as formas verdadeiramente inspiradoras com que seus líderes evoluíram o pensamento sobre seu propósito e seu papel em trazer para o mundo uma forma melhor de viver.



## Continue sua leitura do livro!



[CLIQUE AQUI](#) para comprar seu exemplar  
ou acesse pelo QR Code abaixo.



Quando alguém se lança para empreender ou começar algo novo, deseja de alguma forma fazer a diferença no mundo, seja esse mundo a sua própria família, a sua comunidade ou a região onde vive. Muitas vezes, pode-se inclusive querer empreender em algo que impactará o mundo todo.

No *Guia Prático de Negócios Conscientes*, você vai conhecer os pilares que fundamentam a jornada dos empreendedores que acreditam nos negócios como uma força para o bem. Por trás dessa intenção, reside o primeiro fundamento dos negócios conscientes: o **propósito evolutivo**. É esse conceito que carrega um porquê de você estar se lançando ao desconhecido para melhorar o seu entorno. Aqui, começa a sua jornada de herói empreendedor!

Neste **Volume 1** do *Guia Prático de Negócios Conscientes*, você vai:

- entender o que é propósito e por que ele é importante,
- compreender por que o propósito é evolutivo,
- descobrir e aprender a articular o seu propósito organizacional,
- adquirir as ferramentas para tornar o propósito parte da cultura da sua organização.

A clareza do propósito vai permitir que a sua organização construa ou recupere a sua verdadeira **razão social**.

***“Este livro relata, de maneira convincente, por que as empresas de sucesso do futuro serão aquelas enraizadas em um senso mais profundo de propósito, combinado com um roteiro altamente prático sobre como passar da intenção à ação.”***

**Paul Polman**, ex-CEO global da Unilever

