



## EXECUTIVE REPORT

# O Capitalismo Consciente como movimento para humanizar a cultura organizacional

Ana Flávia Ibiapina de Patrício Ribeiro Leitão  
Tiago Jessé Souza de Lima

DOI: 10.31227/osf.io/k26f5

## RESUMO

O Capitalismo Consciente (CC) é um movimento global que incentiva o gerenciamento de negócios de forma responsável social e ambientalmente. Trata-se de uma corrente que ganha força devido ao crescimento de problemas causados pelo capitalismo tradicional. Por meio da aplicação de questionários e entrevistas, buscou-se verificar o quanto dirigentes de empresas cearenses estão receptivos a adotar práticas do CC. A maioria dos líderes apresenta valores menos elevados de consciência e uma maior distância de práticas conectadas ao Capitalismo Consciente. No entanto, a pandemia do coronavírus acelerou a abertura para humanização nas corporações, representando um cenário de fortalecimento para uma maior aproximação de práticas organizacionais mais conectadas aos princípios propostos pelo CC.

**Tags:** Capitalismo Consciente. Empresas humanizadas. Valores. Consciência organizacional.

## Principais pontos

- O CC incentiva a adoção de valores mais humanos e éticos, para além da pura busca do lucro, visto que este é uma consequência quando uma empresa atua a partir da visão de gerar impacto, com mais responsabilidade social, ambiental e humana;

- Os dirigentes de empresas cearenses, em sua maioria, utilizam de forma menos representativa práticas do CC no dia a dia das empresas nas quais são líderes;
- A pandemia do coronavírus, segundo os líderes, proporcionou a implantação de práticas humanizadas nas empresas, aumentando as práticas de ações mais conscientes dentro das organizações.

## Capitalismo Consciente como alternativa ao modelo tradicional

Diante do sistema capitalista construído até aqui, os negócios apresentam um foco essencialmente voltado para o lucro, ou seja, para o resultado financeiro, e posicionam-se descompromissados com as dimensões social, ambiental e humana. Caso continue a existir um grande abismo entre o mundo empresarial e a valorização de práticas mais humanas, a sustentabilidade das organizações entra em risco [1].

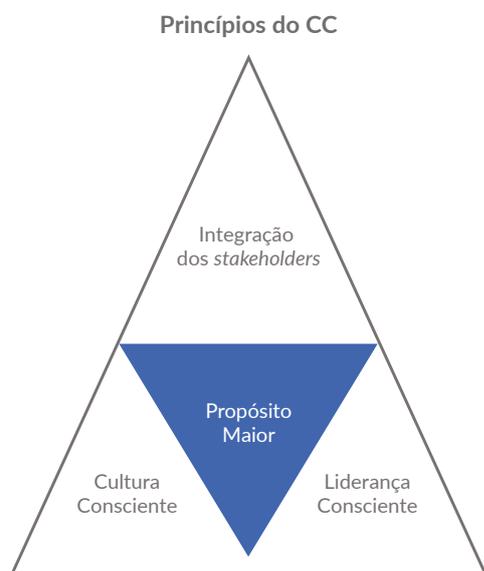
Como alternativas a esse capitalismo, a partir da segunda metade do século XX, começam a surgir propostas sustentáveis de gerenciamento de negócios, aliando ganhos econômicos a repercussões positivas nas sociedades. Um desses modelos é o Capitalismo Consciente (CC), movimento cuja ideia é despertar as organizações para uma atuação com intuito de gerar bem-estar financeiro, intelectual, físico,

ambiental, cultural, social, emocional, espiritual, não somente para o investidor, mas para todas as partes interessadas e a sociedade como um todo [1].

O CC propõe ser uma nova maneira de pensar os negócios valorizando a ética, a preocupação com o meio ambiente, a promoção do desenvolvimento de maneira sustentável e o respeito ao ser humano. Vale ressaltar que as empresas que adotam práticas humanizadas conseguem atingir melhores resultados financeiros quando comparadas àquelas não apresentam essa visão e que estão na lista das maiores empresas [2], ou seja, empresas que atuam com práticas conectadas a proposta do CC significa, a longo prazo, um maior retorno dos investimentos.

## Princípios importantes

Enquanto movimento holístico, o CC é fundamentado em quatro princípios integrados que se reforçam: propósito maior, integração dos stakeholders, liderança consciente e cultura consciente.



Fonte: Mackey & Sisodia (2013).

- **Propósito maior:** o “porquê de existir” da empresa para além da lucratividade, agregando valor não somente para os acionistas, como no clássico modelo do capitalismo, mas também para clientes, colaboradores, comunidade, sociedade e demais envolvidos no negócio.

- **Integração com os stakeholders:** a organização precisa contribuir para todo o ecossistema envolvido com o negócio e gerar valor para cada uma das partes. Deve haver uma relação ganha-ganha com todos. Os seis principais *stakeholders* são clientes, funcionários, fornecedores, investidores, sociedade e meio ambiente.
- **Liderança consciente:** a missão dos líderes é servir ao propósito da organização e apoiar as pessoas, criando valor para todos os *stakeholders*. Os líderes devem contribuir para uma cultura organizacional que promova cuidado e confiança.
- **Cultura Consciente:** é balizada em sete princípios: confiança, autenticidade, cuidado, transparência, integridade, aprendizado e empoderamento. Esse tipo de cultura promove o amor e o cuidado que une e cria confiança para os membros da empresa e para os demais stakeholders.

## Os sete níveis de consciência

Diante deste cenário, buscou-se compreender o quanto os gestores de empresas cearenses estão receptivos a integrar práticas humanizadas na rotina organizacional, a partir dos quatro pilares propostos pelo CC. Como o estudo foi feito durante a pandemia do novo coronavírus, objetivou-se ainda identificar os aprendizados, desafios e mudanças organizacionais percebidas pelos líderes neste contexto.

Foram consultados, por meio de dois questionários (*Personal Values Assessment (PVA)* e *Full Spectrum Leadership Self Assessment*), 31 dirigentes de empresas Cearenses, de diversos ramos. Destes, os oito que apresentaram resultados mais significativos, em termos de maior e menor aderência aos princípios do CC, foram convidados a participar de entrevistas de aprofundamento. Para identificar os valores relacionados aos princípios de CC foi feito um cruzamento com a Teoria dos Sete Níveis Evolutivos de Consciência proposto por Barrett [3]:

Modelo dos sete níveis de consciência



Fonte: Barrett (2019 - 2021).

Esse modelo pode ser utilizado para compreender o nível de consciência dos indivíduos, de grupos humanos e das organizações. Quanto mais alto o nível de consciência, mais existe a vontade de promover impacto positivo, colaborar e contribuir com o todo maior, o indivíduo / organização. Os primeiros níveis de consciência estão mais conectados a atender necessidades de si mesmo, como sobrevivência, segurança emocional e autoestima.

No contexto das empresas, os níveis 4 (evolução), 5, 6 e 7 (impacto) podem ser conectados e relacionados às práticas do CC. Por exemplo, valores relacionados a esses níveis são adaptabilidade, honestidade, serviço à comunidade e preocupação com gerações futuras. Já nos níveis 1, 2 e 3 (fundamento) estão valores como atingir objetivos, burocracia, competitividade, abuso de poder, excelência, qualidade.

Desta maneira, foi possível aplicar questionários e entrevistas que indagassem aos participantes sobre suas percepções a respeito de valores individuais e comportamentos, estes relacionados ao cotidiano organizacional, para assim compreender em que níveis de consciência esses profissionais estavam enquadrados.

## Baixo nível de consciência

A partir dos dados levantados nos questionários, foi possível dividir os líderes em dois conjuntos: o grupo 1 se refere aos gestores que apresentaram níveis de consciência com maior preponderância nos níveis 1, 2 e 3, significando, hipoteticamente, que são líderes com menor aderência à filosofia do CC; e o grupo 2 abrange os que apresentaram níveis de consciência com maior preponderância nos níveis 4, 5, 6 e 7, o que, por outro lado, aponta para lideranças mais ligadas ao CC:

### Nível de consciência dos participantes, a partir da análise conjunta

Total participantes	Frequência	G1	G2
31	18	58,06%	
	13		41,93%

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Os dados indicam que os dirigentes ainda apresentam níveis de consciência com maior preponderância nos níveis 1, 2 e 3, ou seja, estão com menor aderência a práticas humanizadas e conscientes em suas organizações.

Os primeiros 3 níveis são relacionados à consciência de interesse próprio, sobrevivência, em que o indivíduo

depende de algo para se estabelecer. Nos níveis 4 e 5, o indivíduo passa para uma fase de consciência, de aprendizado; e, nos níveis 6 e 7, o indivíduo tem a consciência do propósito, em que o todo é mais importante, os esforços são voltados para evolução e criação de um futuro [4]. Dessa forma, uma organização que segue a filosofia do Capitalismo Consciente apresenta níveis de consciência de espectro total com concentração de valores nos níveis 4, 5, 6 e 7, sem valores potencialmente limitantes.

Quanto aos pilares do CC (propósito maior, integração com os stakeholders, liderança consciente e cultura consciente), percebeu-se que a adoção dos mesmos foi apontada, nas entrevistas, com mais clareza e convicção pelos dirigentes do grupo 2, corroborando com os dados obtidos nos questionários.

## Reflexos da pandemia

No contexto da pandemia do coronavírus, os principais desafios citados por ambos os grupos de dirigentes se referiram aos cuidados com o quadro de colaboradores, especificamente, às necessidades de realocação de pessoas e demissão de funcionários. Foi demonstrada, de maneira geral, uma preocupação com a situação dos possíveis desligados. Os líderes também expuseram o esforço para reduzir ao mínimo o número de demissões em virtude da situação excepcional.

Isso evidencia uma aproximação com o pilar de Integração com os stakeholders do Capitalismo Consciente, em que os dois principais stakeholders do negócio são clientes e colaboradores. A pandemia aproximou as práticas dos dirigentes aos valores de colaboração e aprendizado contínuo. Os profissionais apontaram os principais aprendizados e desafios desse período.

### Principais aprendizados e desafios

Aprendizados	Desafios
Aproximação com clientes	Tomadas de decisões relacionadas ao quadro de colaboradores: realocações e demissões.
Ampliação da escuta dos stakeholders	Definições de estratégias para certificar a segurança dos colaboradores.
Cuidado com as pessoas e valorização do ser humano	
Resiliência e inteligência emocional	

Outro aspecto que deve ser destacado é a percepção de que a pandemia acelerou mudanças organizacionais a partir da ampliação do uso das tecnologias, o que trouxe a possibilidade de reuniões mais produtivas, trabalho *home office* (teletrabalho), flexibilização do trabalho e busca por novas formas de avaliar a produtividade dos colaboradores.

## Capitalismo Consciente: uma necessidade das empresas

Longe de ser a solução para todos os problemas econômicos e sociais, o Capitalismo Consciente indica caminhos para que as organizações adotem posturas mais humanas e responsáveis para com a sociedade, nos aspectos sociais, éticos e ambientais. Nesse sentido, no atual cenário de esgotamento do modelo tradicional do capitalismo e em um contexto que fortalece novos valores na sociedade, aplicar o CC significa promover maior adaptação, de modo que todos os stakeholders (clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade e meio ambiente) sejam afetados positivamente. Contudo, para que isto aconteça, o trabalho prioritário inicia individualmente, na evolução interior de cada dirigente, visto que somente a partir da elevação do nível de consciência deles é que a prática humanizada e consciente acontece no cotidiano das organizações.

## Referências

- [1] Mackey, J. & Sisodia, R. (2013). *Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios*. São Paulo: HSM.
- [2] Sisodia, R., Wolfe, D. & Sheth, J. (2015). *Empresas humanizadas - pessoas - propósito performance*. Instituto Capitalismo Consciente.
- [3] Barrett, R. (2017). *A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade*. Rio de Janeiro: Alta Books
- [4] Eckschmidt, T., Gaiarim, G., Merlina, G. & Zulueta, C. (2016). *Fundamentos do capitalismo consciente: liderando o espírito empreendedor para o bem*. Curitiba: Voo.

## Sobre os autores

Ana Flávia Ibiapina de Patrício Ribeiro Leitão  
Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), graduada em Psicologia (UNIFOR),

Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV). Formada no método Cultural Transformation Tools Foundations Training (BARRET VALUE CENTRE). Consultora em Desenvolvimento e Mentora de Carreira. Geriu e conduziu consultorias na área de desenvolvimento de pessoas, assim como treinamentos e palestras para grandes grupos como Gerdau, C. Rolim Engenharia, FIEC, RHI Magnesita, dentre outras.

#### **Tiago Jessé Souza de Lima**

Possui doutorado em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba, com estágio de doutorado no Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa (Portugal). É Professor Adjunto do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (PST) e do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO) na Universidade de Brasília (UnB). É vice coordenador do Grupo de Trabalho "A diversidade teórica-metodológica da Psicologia Social" da ANPEPP. É Editor-associado da revista Psicologia: Teoria e Pesquisa (Qualis A1). É membro da Association for Psychological Science (APS) e da Associação para o Desenvolvimento da Psicologia Social (ADEPS). Seus interesses de pesquisa e ensino se concentram nas áreas de Psicologia Social (relações intergrupais, exclusão social e consequências psicossociais na vida dos indivíduos; mudanças sociais; normas, valores e atitudes), Avaliação Psicológica (construção e adaptação de medidas de avaliação de variáveis psicossociais) e Replicação em Psicologia Social.

\*\*\*

#### **Para citar esse trabalho:**

Leitão, A. F. I. P. R., & Lima, T. J. S. (2022). O Capitalismo Consciente como movimento para humanizar a cultura organizacional. Executive Report MPA-UNIFOR. DOI: xxxxx.