

FOREWORD BY JOHN MACKEY, CEO, WHOLE FOODS



TOOLS FOR TRANSFORMING
YOUR ORGANIZATION

CONSCIOUS CAPITALISM

Field Guide

RAJ SISODIA
TIMOTHY HENRY
THOMAS ECKSCHMIDT

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

VERSÃO EM
PORTUGUÊS



TOOLS FOR TRANSFORMING
YOUR ORGANIZATION

CONSCIOUS CAPITALISM

Field Guide

RAJ SISODIA, TIMOTHY HENRY,
AND THOMAS ECKSCHMIDT

WITH JESSICA AGNEESSENS AND HALEY RUSHING

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Maiores informações no site: www.CCFieldGuide.com

VERSÃO EM
PORTUGUÊS

HBR Press Quantity Sales Discounts

Harvard Business Review Press titles are available at significant quantity discounts when purchased in bulk for client gifts, sales promotions, and premiums. Special editions, including books with corporate logos, customized covers, and letters from the company or CEO printed in the front matter, as well as excerpts of existing books, can also be created in large quantities for special needs.

For details and discount information for both print and ebook formats,
contact booksales@harvardbusiness.org,
tel. 800-988-0886, or www.hbr.org/bulksales.

Copyright 2018 Harvard Business School Publishing Corporation
All rights reserved

Printed in the United States of America

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise), without the prior permission of the publisher. Requests for permission should be directed to permissions@hbsp.harvard.edu, or mailed to Permissions, Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163.

The web addresses referenced in this book were live and correct at the time of the book's publication but may be subject to change.

Library-of-Congress Cataloging information is forthcoming

ISBN: 978-1-63369-170-4

ISBN: 978-1-63369-171-1

The paper used in this publication meets the requirements of the American National Standard for Permanence of Paper for Publications and Documents in Libraries and Archives Z39.48-1992.

Tradução: Silvia S. Morita

Conteúdo

Prefácio, por John Mackey
Prólogo

1. Por que Capitalismo Consciente?
2. Iniciando a Jornada

Parte Um

Propósito Superior

1. Introdução ao Propósito da Organização
2. Descobrindo o seu Propósito
3. Articulando o seu Propósito
4. Aculturando o seu Propósito

Parte Dois

Integração dos Stakeholders

7. O Modelo de Stakeholders
8. Orientando-se para os Stakeholders
9. Identificando os Stakeholders e suas Necessidades
10. Incorporando Orientação para Stakeholders

Parte Três

Cultura Responsável

- 11. Introdução à Cultura Responsável
- 12. Desenhando uma Cultura Consciente: O Livro da Cultura Responsável
- 13. Evoluindo e Enraizando a Cultura

Parte Quatro

Liderança Servidora

- 14. Introdução à Liderança Servidora
- 15. Líderes Servidores são Altruístas (S.E.L.F.L.E.S.S.)
- 16. Tornando-se mais Servidor
- 17. Abordagem Organizacional para a Liderança Servidora

Parte Cinco

Implementação

- 18. Definindo as Prioridades da Organização
- 19. Mobilizando a Organização

Epílogo

Uma Carta ao CEO

Apêndice A: Empresas do Sistema B (B Corporations)

Apêndice B: Material de suporte da Dinâmica das Laranjas

Apêndice C: Auditoria de Valores Culturais de Barrett

Notas

Índice Remissivo

Sobre os Autores

Prefácio

Por John Mackey, Cofundador e CEO,
Whole Foods Market

Nos cinco anos desde que Raj Sisodia e eu escrevemos *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, a sociedade vislumbrou um significativo crescimento de um capitalismo mais consciente. Ele está consistentemente se tornando um movimento global para mudar como pensamos sobre os negócios e como conduzimos nossas empresas. Milhares de empresas já estão inspiradas por um propósito superior muito além de apenas maximizarem o lucro. De fato, inúmeros jovens empreendedores estão iniciando negócios, com uma profunda intenção de fazer o mundo um lugar melhor e trazer prosperidade para a humanidade. Empreendedores sociais estão criando milhares de organizações que têm como foco resolver os desafios que enfrentamos coletivamente. Cada vez mais, os limites entre empreendedores de negócios e empreendedores sociais está deixando de existir, uma vez que seus propósitos superiores começam a se fundir.

Eu acredito que ambos, o nosso livro e a nossa organização sem fins lucrativos, têm sido fatores fundamentais em um movimento mais amplo rumo a um capitalismo mais consciente. Nosso livro vendeu mais de 160.000 cópias e foi traduzido para treze idiomas ao redor do mundo. Nossa organização sem fins lucrativos, www.consciouscapitalism.org, tem representações (Chapters) em mais de trinta cidades nos Estados Unidos e em outros quatorze países.

Várias outras importantes organizações também estão contribuindo para a evolução positiva da consciência dos negócios. Isso inclui o Sistema B (B Corp Movement – www.SistemaB.org), que criou uma forma de constituição societária (no Brasil ainda está trabalhando para propor um Projeto de Lei nesse sentido, nov.2017). Empresas Certificadas B são obrigadas a considerar não apenas os interesses dos acionistas, mas também

o bem-estar dos demais *stakeholders* e o bem geral da sociedade e do meio ambiente em seu processo de tomada de decisão. Essa alternativa de organização corporativa já está formalizada em trinta estados dos Estados Unidos e em vários outros países (veja <http://benefitcorp.net>). O B Team é outra organização internacional sem fins lucrativos dedicada a gerar valor social, ambiental e econômico através dos negócios. A organização é liderada por uma série de líderes internacionais renomados, como Richard Branson, Paul Polman, Mark Benioff, Muhammed Yunus, Ratan Tata, Guilherme Leal, e muitos outros notáveis (veja <http://bteam.org>). Uma terceira organização com um grande impacto global é o Capitalismo Inclusivo, cujo propósito é tornar o capitalismo mais equitável, sustentável e inclusivo (veja www.inc-cap.com/about-us). Todas estas organizações compartilham o desejo de que as empresas coloquem valores sociais e ambientais, pelo menos, no mesmo nível que os valores dos acionistas – o que é frequentemente chamado de tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*).

O tripé da sustentabilidade é uma ideia incrível e também uma das principais inspirações para o movimento por um capitalismo mais consciente. Contudo, um modelo mais holístico se faz necessário para uma mudança verdadeiramente significativa. O trabalho do professor Ed Freeman sobre a teoria dos *stakeholders* formou a base para o segundo pilar do capitalismo consciente. Avançou de uma interessante ideia acadêmica para a ideia central de como os líderes devem pensar sobre suas empresas – conscientemente criando valor para todos os seus principais *stakeholders*. Embora a identidade dos principais *stakeholders* possa variar de empresa para empresa, no capitalismo consciente nós identificamos seis: clientes empregados, fornecedores, investidores, sociedade e meio ambiente. Enquanto o tripé da sustentabilidade tenta assegurar que a sociedade e o meio ambiente sejam equiparados ao lucro dos investidores, a teoria dos *stakeholders* propõe um “sexteto” da sustentabilidade, que também inclui clientes, empregados e fornecedores. Todos estes seis principais *stakeholders* são importantes, e a empresa verdadeiramente consciente enxerga uma rede de interdependência entre eles e gerencia o negócio para criar valor simultaneamente para todos.

Claro, gerar valor para os seis principais *stakeholders* não é uma tarefa fácil – pelo menos até o momento em que mudamos a nossa maneira de pensar sobre os *stakeholders*. A sempre presente tentação é de barganhar (*trade-off*) entre os *stakeholders*, para que um ganhe em detrimento de outro; se procuramos por barganhas, certamente as encontraremos. O que é

mais difícil de fazer, mas também absolutamente necessário, é mudar a nossa consciência para estratégias ganha-ganha-ganha – o que Raj e eu chamamos de Ganha6. Uma vez que reconhecemos os vários vínculos de interdependências entre os *stakeholders* e nos damos permissão de criar estratégias nas quais todos estão ganhando, isso é o que efetivamente iremos criar.

Apesar de estar bastante encorajado pelo progresso do capitalismo mais consciente durante estes últimos cinco anos, eu estou profundamente transtornado por uma tendência contrária muito poderosa – o ativismo de investidores em relação a empresas de capital aberto negociadas em Bolsa. Esse ativismo é impelido pela filosofia de maximização do valor para o acionista – frequentemente, valor para o acionista no curto prazo, uma vez que os investidores ativistas buscam realizar o maior resultado o mais rápido possível. A maioria dos investidores ativistas não se preocupa com nenhum dos quatro princípios de um capitalismo mais consciente, ou até mesmo com nada além de gerarem lucros maiores e valorização das ações no curto prazo. Investidores ativistas geralmente adquirem participação nas empresas de capital aberto de 1 a 10 por cento e usam as suas posições de investidores para pressionar o conselho da empresa, seus diretores estatutários e o CEO a tomar decisões que aumentem a rentabilidade e o valor da ação no curto prazo. Normalmente, as ações promovem demissões massivas de empregados e outros consideráveis cortes de despesas, forçando a empresa a comprar as suas próprias ações e a fazer pagamentos de dividendos. Também pode significar a possibilidade de colocar a empresa à venda pela maior oferta. Se o Conselho, a diretoria e o CEO não acatam as demandas, eles costumam tentar substituir os diretores e conselheiros por seus próprios candidatos e, a partir disso, também forçam a substituição do CEO.

Nos últimos anos, várias grandes corporações foram pressionadas por investidores ativistas. Nessa lista podemos incluir Dell, Apple, Microsoft, Procter & Gamble, DuPont e Panera Bread. Em resposta, Michael Dell fechou o capital de sua empresa, e Ron Shaich, fundador e CEO do Panera, vendeu a sua empresa para JAB, uma grande holding. Ambos os líderes estavam primariamente motivados pelo desejo de escapar dos investidores ativistas que encurralavam suas empresas.

Em 2016 e 2017, nossa empresa, Whole Foods Market, enfrentou o desafio de dois investidores ativistas. O primeiro, pelo Neuberger Berman Group, começou no meio do ano de 2016, após terem adquirido 3% de nossas ações. A empresa começou fazendo várias demandas para a equipe de gestão: reduzir a

estrutura de custo, trazer novos membros para o conselho da empresa, contratar um novo diretor financeiro, eliminar a estrutura de co-CEO e colocar a empresa à venda. Nós escutamos a todos os nossos stakeholders com bastante atenção, inclusive nossos acionistas, e fazemos o melhor possível para deixá-los todos felizes. As ideias de Neuberger Berman que faziam sentido para melhorar o negócio, nós as implementamos. As sugestões que acreditamos que poderiam ser danosas para a empresa, nós ignoramos.

Em abril de 2017, um segundo investidor ativista, Jana Partners, anunciou que havia adquirido 8,8% da empresa. Quando nos encontramos pessoalmente com representantes da Jana duas semanas depois, eles não ofereceram nenhuma sugestão construtiva que pudesse melhorar o nosso negócio. Ao invés disso, nos disseram que estávamos fazendo um trabalho terrível na gestão da empresa e fizeram duas demandas: substituir sete dos doze membros do conselho, dar a eles o poder de veto sobre os candidatos que fossem substituir os sete conselheiros, e que colocássemos a empresa à venda. Se não aceitássemos essas demandas em cinco dias, eles iriam escalar os ataques contra a empresa. Eles não especificaram o que envolveria escalar os ataques, mas nossos bancos e advogados de “defesa contra ativistas” acreditavam que seria uma batalha convocando os acionistas para selecionarem um novo conselho estatutário (proxy battle). Se eles tivessem sucesso em tal investida, o novo conselho estatutário poderia despedir a equipe atual de gestão e substituir-nos por uma nova equipe, que colocaria a empresa à venda pela maior oferta.

Nós reagimos rapidamente aos ataques de Jana e implementamos duas táticas que provaram ser bastante efetivas. Primeiro, fizemos cinco dos nossos diretores mais sêniores, que foram considerados pelos nossos conselheiros de defesa contra os ativistas como altamente vulneráveis a perder sua posição através de uma votação dos acionistas (proxy) demandada pelo Jana, renunciarem às suas posições de conselheiros. Nós os substituímos por outros cinco diretores altamente respeitados que o Jana teria muita dificuldade de substituir em uma eleição proxy dos acionistas. As demissões incluíram vários excelentes diretores que odiamos ter perdido, mas todos estavam dispostos a fazer o sacrifício pessoal para o bem da empresa.

Segundo, decidimos procurar por um “cavaleiro do bem” que quisesse adquirir a empresa. Todos nós acreditávamos que seria um desastre para o Whole Foods Market se nós fôssemos forçados a vender o negócio para outra empresa de supermercados, provavelmente uma que não compartilhasse do nosso propósito, valores, padrões de qualidade ou cultura.

Esse era o caminho que nenhum dos líderes da empresa queria percorrer. Mas poderíamos, muito provavelmente, ser forçados a esse caminho devido à incansável pressão de ambos os investidores ativistas, Neuberger Berman e Jana. Haveria um outro parceiro que permitisse que o Whole Foods Market mantivesse suas qualidades únicas, enquanto evoluísse para a nova realidade de mercado nos anos subsequentes? Quanto mais eu pensava nisso, mais eu percebia que havia uma única empresa que seria perfeita para nós, uma empresa que eu já admirava bastante nos últimos vinte anos: Amazon.

No final de abril, entramos em contato com pessoas da Amazon para avaliar o interesse deles pelo Whole Foods Market. Quando eles se mostraram interessados, agendamos uma reunião em Seattle alguns dias mais tarde. Uma equipe de quatro executivos do Whole Foods Market se reuniu com quatro executivos da Amazon, incluindo o fundador e CEO Jeff Bezos, numa tarde de domingo. Ficamos simplesmente deslumbrados com a nossa primeira conversa. Os executivos da Amazon eram todos brilhantes e altamente criativos. Passamos várias horas daquele dia discutindo as diversas possibilidades de como poderíamos trabalhar juntos. Nossa equipe estava muito entusiasmada e convencida da oportunidade de uma fusão com a Amazon após a primeira reunião. E a equipe da Amazon sentia o mesmo. A tratativa foi extremamente rápida, com o acordo de fusão assinado apenas seis semanas após a nossa primeira reunião.

Assim, parece que a experiência do Whole Foods Market com investidores ativistas está tendo um final muito feliz para todos os stakeholders. Mas o que poderia ter acontecido se a Amazon não tivesse interesse em nos comprar? Será que outro “Cavaleiro do Bem” teria se ajustado perfeitamente ao modelo de negócios capitalista consciente do Whole Foods Market? Possivelmente, mas eu não tenho a menor ideia de quem ele poderia ter sido. Poderia o Whole Foods ter se mantido independente e vencido com sucesso a batalha contra Neuberger Berman e Jana, impedindo que eles nos forçassem a uma venda para a maior oferta, independentemente do impacto em nosso propósito nossa filosofia de negócio de capitalismo consciente? Talvez, mas teria sido muito difícil de conseguir. A competição na área de alimentos naturais e orgânicos aumentou dramaticamente nos últimos cinco anos. O Whole Foods precisa reduzir custos, centralizar mais nossas compras para ganhar maiores economias de escala e reduzir nossos preços para fechar a lacuna com muitos dos nossos competidores. Poderíamos fazer essas três mudanças sem impactar negativamente nossas vendas, nosso lucro e nossa cultura, enquanto os investidores ativistas estivessem em nossa cola prontos para

atacar caso qualquer dessas iniciativas desse errada ou se elas não gerassem resultados imediatos? Talvez, mas as chances não estavam a nosso favor. Era muito provável que a empresa consciente e única que o Whole Foods havia se tornado tivesse sido destruída. Agora, com a Amazon como nossa parceira, teremos o tempo para evoluir a empresa da forma positiva que necessitávamos para ser mais competitivos, enquanto ganhamos acesso à tremenda expertise tecnológica e de *supply-chain* da Amazon para nos ajudar a evoluir mais rapidamente e de forma ímpar.

Ativismo de investidores, da forma que é constituído e praticado, é um perigo claro e presente ao movimento capitalismo consciente, que espera conquistar um maior número de empresas negociadas em bolsa com este modelo de negócios muito especial, que promete tornar o nosso mundo um lugar melhor e elevar a humanidade a um padrão mais alto. Investidores ativistas baseiam os seus atos em uma crença equivocada de que a maximização do lucro é o único propósito de uma empresa e deve ser alcançado a qualquer custo. Esse é um parasita maligno que está profundamente arraigado nas estruturas do capitalismo financeiro, ameaçando matar o seu hospedeiro e desacreditando a instituição do capitalismo.

O movimento do capitalismo consciente precisa enfrentar as suas ameaças de frente de todas as maneiras possíveis – especialmente filosoficamente e legalmente. O movimento Sistema B (B Corp) é um excelente ponto de partida; ele oferece uma maneira de mudar o ambiente jurídico que determina o propósito de uma empresa. Ele oferece alguma proteção contra investidores ativistas que perseguem a maximização do valor das ações no curto prazo para os acionistas em detrimento de todos os demais *stakeholders*. Contudo, o capitalismo financeiro, como o conhecemos, precisa de uma revisão completa caso o capitalismo consciente continue a realizar o seu propósito no mundo. Essa enorme tarefa ainda está diante de nós, e ela irá requerer empreendedores financeiros brilhantes para desenvolver novas soluções para esse desafio massivo.

Enquanto isso, empresas pelo mundo afora devem se manter concentradas em sua jornada de tornarem-se mais conscientes e criar maior valor em todas as dimensões para todos os seus *stakeholders*. Para alguns negócios, apesar do rápido crescimento da filosofia do capitalismo consciente, ela permanecerá sendo apenas isso – uma filosofia – e seus partidários, independentemente de quão bem-intencionados, podem ter dificuldade para converter essa filosofia em uma prática real. Mas agora, graças a Thomas Eckschmidt, Raj Sisodia e Timothy Henry, e o *Conscious Capitalism Field Guide: Tools for Transforming Your Organization*, a transformação é mais factível. Thomas, Raj e Timothy

apresentam metodologicamente uma gama de exercícios, tarefas e exemplos que irão finalmente ajudar o leitor a evoluir na jornada de um líder consciente. Eu estou confiante de que este manual irá se provar um recurso de grande valia para os líderes em busca de uma forma sistêmica, prática e comprovada para dar vida ao capitalismo consciente em suas organizações. Esses quarenta anos têm sido uma jornada estimulante e de profundo significado para mim. Eu não tenho dúvidas de que será igualmente excitante e significativo para você também – juntamente com todas as pessoas cujas vidas serão transformadas para sempre por você abraçar esta forma de ser no mundo dos negócios.

Prólogo

O que é este livro, e para quem

Capitalismo consciente é uma filosofia – acompanhada por um conjunto de princípios orientadores e boas práticas – baseados 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 pessoas aspiram por mais – por propósito e significado, e por florescer e realizar.

Capitalismo consciente não menospreza a noção de lucro – nenhum negócio poderia existir sem ganhar dinheiro. Em vez disso, essa filosofia oferece uma abordagem alternativa para a busca essencial por lucro, uma que enfatiza ideias como confiança, colaboração e compaixão. Ela diz que empresas são boas, até mesmo heroicas, porque criam prosperidade. E diz que pode 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. Elas são propósito superior, integração dos *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente.

A ideia de um capitalismo mais 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 filiais (Chapters) em quase trinta cidades nos Estados Unidos e treze países ao redor do mundo. A ideia tem encontrado grande ressonância em diversas culturas e economias, porque ela toca 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 *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, de John Mackey e Raj Sisodia. Publicado em 2013, o livro se baseia na ideia de que, conforme avançamos 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. As organizações que habilitarem seus funcionários para expressarem plenamente os seus talentos terão as melhores equipes e melhor desempenho. Esta 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, este livro, o Manual de Implementação do Capitalismo Consciente (*Conscious Capitalism Field Guide*), é um guia prático para empresas – novas e antigas, grandes ou pequenas, privadas ou de capital aberto – implementarem os princípios fundamentais de um capitalismo mais consciente em suas próprias organizações. O livro também pode ser usado por empresas sem fins lucrativos e por órgãos governamentais; esses princípios operacionais de uma organização consciente e focada em propósito são universais.

Nossa Promessa para Você

Se você ler esse livro, e mais importante, se você e sua equipe de liderança executarem cuidadosamente os exercícios propostos, você 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) prazo. Para ajudá-lo a criar este plano, este manual 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 pode esperar realizar:

- 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 de um capitalismo mais consciente e se engajando com os exercícios propostos, com as suas equipes e outros em sua organização, você terá ferramentas para criar um negócio mais consciente, como Whole Foods Market, Google, Starbucks, Southwest Airlines, Patagonia e muitas outras empresas de sucesso construídas com base nesses princípios de um capitalismo mais consciente.

Para Quem é este Livro

Este livro 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, e 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 livro foi escrito para empresas que estão em diferentes níveis de consciência. Podem ser uma startup ou uma empresa madura, nos diversos estágios 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 de um capitalismo mais consciente são universais e aplicáveis a qualquer tipo de organização.

Além disso, este livro pode ajudar as empresas que estão nos estágios iniciais da jornada de um capitalismo mais consciente ou as que já estão há vários anos implementando diferentes aspectos de um capitalismo mais 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. Dessa forma, esperamos encontrá-lo onde você estiver, de forma que os passos sugeridos sejam relevantes e realizáveis para você.

Por fim, este livro também é um recurso para consultores trabalhando com equipes e organizações. Às vezes, facilitadores externos podem ajudar a equipe de trabalho a manter o passo e ocasionalmente ajudar a equipe a mergulhar um pouco mais fundo em alguns temas. Contudo, no caso de você decidir usar consultores, recomendamos que se, assegure que eles sejam profundos conhecedores de capitalismo consciente, seja por participações constantes nos eventos anuais do Conscious Capitalism dos Estados Unidos ou por ter participado de treinamentos de Fundamentos do Capitalismo Consciente. Saiba mais através do site www.consciouscapitalism.org sobre os diversos programas disponíveis.

Nota para os leitores: Se você é recém-chegado aos conceitos de capitalismo consciente e ainda não leu nenhuma publicação sobre o assunto, recomendamos que leia o livro *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, já mencionado anteriormente, ou o livro *Firms of Endearment*, de Raj Sisodia, David Wolf e Seth Jag, ou, ainda, assista o TEDx Talk sobre capitalismo consciente de Thomas Eckschmidt, e assegure-se de ler o capítulo 1 deste livro para se familiarizar com o contexto, os conceitos e o caso para implementar o capitalismo consciente e tirar maior proveito deste livro. Caso já esteja familiarizado com esse tema, inicie 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. Mas 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 livro, você deve ter uma lista muito clara de prioridades para os próximos doze a dezoito meses. Você verá claramente onde se encontra hoje e vai saber para onde está evoluindo de forma que possa continuar a sua jornada e gerar o maior impacto possível em seu negócio. Esperamos ajudá-lo a se mover do estado da aspiração para a ação.

Por todo este livro, 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 estes venham de vários níveis: a liderança executiva (referida aqui como a diretoria e o presidente); os conselheiros, nos casos de empresas de capital aberto; os gerentes e, por fim, toda a organização. O apoio dos *stakeholders* também requer uma clareza do porquê você está implementando um capitalismo mais consciente e como melhor 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 que você precisa para se sentir mais confiante em colocar esses conceitos inspiradores em ação em sua organização.

Como este Livro está Estruturado

As primeiras quatro partes deste livro cobrem os quatro princípios do capitalismo consciente: propósito superior, integração dos *stakeholders*, liderança integral e cultura consciente. A parte final está focada em combinar todas as ideias resultantes dos capítulos anteriores em um plano de ação. Ao completar a leitura deste livro, você terá desenvolvido um plano de implementação e estratégias para você e a sua empresa embarcarem com sucesso em um capitalismo mais consciente.

Cada capítulo de abertura das partes de 1 a 4 faz uma introdução ao princípio e compartilha exemplos através de histórias e outros comentários de entrevistas com líderes empresariais. Além de introduzir os princípios do capitalismo consciente, esses capítulos oferecem uma ideia do que outras empresas estão fazendo em suas jornadas.

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

Ofereceremos, então, exercícios e ações práticas que irão ajudá-lo a avaliar as possibilidades das próximas ações para cada princípio. Desta maneira, você pode começar a criar seu próprio plano de ação para implementar as práticas e princípios de um capitalismo mais consciente.

Para cada um dos quatro princípios (propósito superior, integração de *stakeholders*, liderança e cultura), você pode avaliar o seu estágio em três níveis diferentes. No primeiro nível, você poderá examinar os fundamentos do capitalismo consciente. Por exemplo, você tem um propósito? A sua equipe de liderança sabe quais são os seus *stakeholders*? Em um segundo nível, iremos olhar a sua organização de forma mais profunda, com o intuito de ampliar a consciência e o entendimento em relação aos princípios de um capitalismo mais consciente. Por exemplo, as pessoas em sua empresa sabem quem são os seus *stakeholders*? O terceiro nível é focado em dar vida a esses princípios tornando-os parte do DNA e da cultura da sua organização. Por exemplo, no desenvolvimento de liderança integral, você tem clareza na definição do tipo de líder que você quer envolvido no desenvolvimento da organização, e você os está apoiando? Os exercícios propostos no livro te conduzem por esses três níveis de forma sistemática.

Quando você trabalha em cada um desses níveis com as suas equipes, esteja consciente de que você precisa aprender a caminhar antes de sair correndo. Nós ajudaremos através desse processo oferecendo inicialmente o básico e, em seguida, exercícios que permitirão um maior aprofunda-

damento. Quando você e sua equipe começarem os exercícios propostos neste livro, 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 os exercícios em conjunto e discuta cada exercício, resultado e lacuna. Esse processo conjunto permitirá um alinhamento melhor e mudanças organizacionais mais rápidas. Contudo, os líderes também se beneficiarão em trabalhar no livro individualmente e, posteriormente, em conjunto com suas equipes diretas.

Dada a importância de trazer a equipe toda nessa jornada e envolvê-la profundamente na transformação para um capitalismo mais consciente, recomendamos um processo de dois estágios envolvendo a sua equipe. Primeiro, você precisa expor a sua equipe de executivos aos conceitos de capitalismo consciente e convocar seus “promotores” (o capítulo 19 detalha como realizar essa tarefa). Depois, você precisa 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 irá requerer 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 adapte à sua equipe e às circunstâncias.

Uma abordagem é planejar um retiro de dois ou três dias no qual todo o grupo de executivos é levado para fora do local de trabalho. Nessa situação, recomendamos trabalhar em cada uma das cinco partes do livro de forma sequencial, investindo de três a quatro horas em cada uma delas. Em cada princípio, foque nas áreas que forem mais pertinentes à sua situação. Por exemplo, na parte um, “Propósito Superior”, o seu foco dependeria 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 a 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 assegure que todos estejam vivendo esse propósito.

A outra abordagem seria agendar uma série de cinco sessões, uma para cada parte do livro, 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 para fazer os exercícios propostos e também tempo para a equipe discutir os potenciais impactos na organização e avaliar os próximos passos para colocar cada princípio em ação.

Como Usar os QR Codes

Ao longo desse livro, você irá encontrar QR Codes, o código de barras quadrado que permite a você acessar um conteúdo adicional dos autores, de nossos entrevistados e de outras fontes. Para ler esses códigos através do seu celular, você pode baixar gratuitamente um dos três aplicativos disponíveis para IOS, Android e Windows:

- Inigma (IOS, Android, Windows, BlackBerry)
- Zapper (IOS, Android, Windows)
- QR Code Reader by Scan (IOS, Android, Windows, Kindle)

Se algum desses QR Codes não funcionar, você poderá acessá-los em nossa página na internet www.CCFieldGuide.com ou em nosso canal do YouTube, www.YouTube.com/CCFieldGuide, onde todos estes vídeos e outros estarão disponíveis e referenciados por capítulos para facilitar o seu acesso e oportunidade de aprendizado.

Ao longo do livro você também encontrará espaços para registrar suas respostas e ideias relacionadas aos diferentes exercícios. Talvez o espaço não seja grande o suficiente para um “download” completo das suas ideias e da equipe. Você poderá usar Post-Its® para coletar as ideias e respostas antes de registrar a resposta do exercício no livro.

A Jornada mais Longa Começa com o Primeiro Passo

Esse livro tem a finalidade de ser usado! Faça os exercícios, discuta-os com a sua equipe, decida e avance para a ação. Nossa esperança é de 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 da sua organização.

Comece já!

Como primeiro passo, use a auditoria simplificada a seguir para avaliar o nível de consciência da sua organização. Faça esse exercício individualmente, depois convide o seus sócios ou grupo de liderança da organização para comparar os resultados e identificar as lacunas.

Para cada critério de avaliação utilize-se da seguinte pontuação:

- 5 Somos excepcionalmente bons nisso, a ponto de que outros vêm aprender com as nossas práticas.
- 4 Demonstramos isso a maior parte do tempo, mas reconhecemos que sempre podemos melhorar.
- 3 Isso é verdade para nós, mas nossa prática geral ainda é inconsistente.
- 2 Isso é raramente verdadeiro para nós.
- 0 Parece que representamos o oposto disso, ou perdemos isso completamente.

Auditoria Simplificada do Nível de Consciência da Organização – Parte 1 de 4

Pontuação

Propósito Superior

1.	Nossa organização realiza os anseios mais profundos de nossos clientes, não apenas seus desejos ou necessidades.	
2.	Nossos clientes ficariam genuinamente impactados se deixássemos de existir.	
3.	Nosso investimento e as prioridades de P&D refletem nosso propósito superior além do lucro.	
4.	Temos uma visão clara de como o mundo será quando nós realizarmos o nosso propósito.	
5.	Nossos empregados encontram em seu trabalho uma satisfação intrínseca que vai além do salário. Os melhores empregados deixariam a empresa caso nós deixássemos de ser fieis ao nosso propósito.	
TOTAL:		

Anotações e comentários

Integração de Stakeholders

6.	Para todas as principais decisões estratégicas, consideramos explicitamente os impactos de curto e longo prazo em nossos principais <i>stakeholders</i> : clientes, empregados, fornecedores, investidores e comunidades.	
7.	Usamos indicadores para acompanhar o bem-estar de nossos <i>stakeholders</i> , e esses são monitorados pelos níveis mais altos da organização.	
8.	Rotineiramente engajamos nossos <i>stakeholders</i> em diálogos e lhes damos voz nos caminhos a seguir pela empresa.	
9.	Reconhecemos a interdependência entre nossos <i>stakeholders</i> e explicitamente buscamos soluções que satisfaçam simultaneamente múltiplos <i>stakeholders</i> . No mínimo, garantimos que nenhum deles seja prejudicado de modo que outro possa ganhar.	
10.	O relacionamento de nossa empresa com todos os nossos <i>stakeholders</i> é caracterizado por comunicações frequentes e um alto grau de confiança mútua e boa vontade.	
TOTAL		

Anotações e comentários

Liderança Servidora

11.	Nossos líderes são indivíduos profundamente autoconscientes em seus papéis porque acreditam apaixonadamente no propósito de nossa organização e em servir a nossas equipes.	
12.	Nossos líderes pensam sistemicamente por intuição e sentem o sistema. Eles não apenas pensam de forma sistêmica, mas também sentem as conexões e interdependências entre os <i>stakeholders</i> .	
13.	Em nossa empresa, poder e virtude andam lado a lado. Em outras palavras, nós promovemos de forma consciente aqueles indivíduos com maior integridade e capacidade de compaixão e cuidado.	
14.	A maioria das posições mais seniores da empresa são preenchidas através de promoções internas.	
15.	Em nossa empresa, o compromisso com a execução entre funcionários e gerentes é uma via de mão dupla; os funcionários são responsáveis por seu desempenho, e os gerentes são responsáveis por garantir que os funcionários tenham o que precisam para desempenhar em um nível elevado.	
TOTAL		

Anotações e comentários

Pontuação

Cultura Responsável

16.	A cultura de nossa organização tem um alto nível de confiança e transparência interna e externamente. Existe um alto nível de confiança entre os empregados, entre os empregados e os gestores, e entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> externos.	
17.	Em nossa cultura, dizemos o que acreditamos e acreditamos no que dizemos. Não existe contemporização da realidade, e existe um alto grau de compromisso com a verdade e a integridade em todos os assuntos.	
18.	Operamos em uma cultura de compaixão e cuidado genuíno com todos os <i>stakeholders</i> . Em tempos difíceis, a nossa organização demonstra níveis ainda mais altos de cuidado e compaixão do que em tempos de prosperidade. Existe um verdadeiro senso de altruísmo em nossa cultura. As pessoas fazem coisas para as outras sem expectativa de troca, recompensa ou reconhecimento.	
19.	Nossas pessoas e nossa organização estão evoluindo continuamente para estados mais altos de capacitação e consciência.	
20.	Empregados em nossa organização são empoderados para fazer a coisa certa o tempo todo. Usamos autogestão, automotivação, e autodireção das equipes para realizar nosso trabalho.	
TOTAL		

Anotações e comentários

Paul Polman,

CEO, Unilever

"Este livro representa um relato convincente do porquê o sucesso das empresas do futuro está enraizado no profundo senso de propósito, que combina um guia altamente prático de como mover-se da intenção para a ação."

Ron Shaich,

Fundador, Chairman e CEO of Panera Bread

"Até que eu fosse chamado de capitalista consciente, eu não sabia que era um. Agora, não apenas temos um movimento com crescimento robusto, mas temos também boas práticas para energizá-lo"

William Ury,

Coautor de "Getting to Yes" e Autor de "Getting to Yes with Yourself"

"Se você, como eu, acredita que o bem-estar futuro de nossa sociedade depende do capitalismo ficar mais consciente, então leia este livro. Um guia valioso de como transformar as relações comerciais de ganha-perde em ganha-ganha-ganha."



Este material foi produzido com apoio da ResolvJá,
Do Conflito ao Acordo na Era Digital – Justiça Carbono Zero.
www.resolvja.com.br