



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**RODRIGO FARIAS DA SILVA**

**CAPITALISMO CONSCIENTE E SEUS PRINCÍPIOS: PERCEPÇÕES DOS  
GESTORES EM EMPRESAS NO INTERIOR DO CEARÁ**

**FORTALEZA**

**2023**

RODRIGO FARIAS DA SILVA

CAPITALISMO CONSCIENTE E SEUS PRINCÍPIOS: ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES  
DOS GESTORES EM EMPRESAS NO INTERIOR DO CEARÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Érico Veras Marques

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S583c

Silva, Rodrigo Farias da.

Capitalismo consciente e seus princípios: análise das percepções dos  
gestores em empresas no interior do Ceará / Rodrigo Farias da Silva - 2023.  
104 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,  
Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Érico Veras Marques.

1. Capitalismo Consciente. 2. Valores. 3. Sete Níveis Evolutivos de Consciência de Richard Barrett. I.  
Título.

CDD 658

---

CAPITALISMO CONSCIENTE E SEUS PRINCÍPIOS: ANÁLISE EM EMPRESAS NO  
INTERIOR DO CEARÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Aprovada em: 27/10/2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Erico Veras Marques (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Josimar Souza Costa  
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

---

Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais, Francisco Marques da Silva e  
Maria Marta Farias Lima.

## AGRADECIMENTOS

Até o mais seguro dos homens e a mais confiante das mulheres já passaram por um momento de hesitação, por dúvidas enormes e dúvidas mirins, que talvez nem merecessem ser chamadas de dúvidas, de tão pequenas. Vacilos, seria melhor dizer. Nesta hora, precisamos de um empurrãozinho. E é aos empurradores que dedico este trabalho, a todos aqueles que testemunharam os meus titubeios e disseram: vá em frente!

Aos meus queridos pais, Francisco e Marta, pelo exemplo constante de honestidade e força, ajudando em minha caminhada, não medindo esforços para que alcançasse meus objetivos. Muito obrigado pela doação e apoio incondicionais, certamente eu nunca poderei retribuir à altura tamanha dedicação.

Minha amada esposa Isabelle, por seu contínuo estímulo, amor, suporte, dedicação, carinho e por reconhecer o melhor em mim. Ela é um modelo que eu persigo nesta jornada.

Ao Prof. Dr. Erico Veras Marques, meu orientador, por seu exemplo e ajuda em todos os momentos desta pesquisa.

Também expresso minha gratidão aos professores e equipe do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da UFC por sua dedicação, esforço e prontidão.

Expresso minha gratidão a todos os gestores que participaram da pesquisa, pela disposição e valiosa contribuição que forneceram para a realização deste estudo.

A todos aqueles pesquisadores que descobri e que aprendi a admirar ao longo dessa estrada, aos grandes escritores e compositores mundiais, e em especial à música e à poesia que sempre serviram de combustível para o dia-a-dia. Obrigado a todas as pessoas que contribuíram para meu sucesso e para meu crescimento como pessoa. Sou o resultado da confiança e da força de cada um de vocês

“Se a aparência e a essência das coisas coincidissem, a ciência seria desnecessária.”

Karl Marx

## RESUMO

O capitalismo criou muita riqueza para a população de um modo geral, proporcionando um nível considerável de liberdade de produção, gerando a cultura de busca pelo conhecimento e profissionalização, mas quando se observa esse sistema econômico com mais atenção fica evidente que o mesmo apresenta problemas estruturais em sua concepção. O Capitalismo Consciente surge com a pretensão de redesenhar esses pilares problemáticos no capitalismo tradicional. O termo Capitalismo Consciente foi introduzido no meio empresarial e acadêmico em 2008, por meio de seus idealizadores John Mackey e Raj Sisodia. O conceito tem base nos princípios do propósito maior, da integração dos *stakeholders*, da liderança consciente e da cultura consciente, entendendo que o capitalismo pode ser uma força tanto para a economia e para o bem-estar social quanto para o meio ambiente. Compreende-se que culturas conscientes se baseiam em valores conscientes, sendo os valores indicativos dos comportamentos manifestados na organização. Esses comportamentos, por sua vez, mantêm a cultura organizacional, que é influenciada pelos comportamentos dos gestores. O presente estudo, que combinou abordagens quantitativas e qualitativas, buscou avaliar a receptividade de 40 gestores de empresas localizadas no interior do Ceará em adotar práticas do Capitalismo Consciente. Utilizando o Método dos Sete Níveis Evolutivos de Consciência desenvolvido por Richard Barrett, a pesquisa teve como objetivo determinar os níveis de consciência desses líderes com base em seus valores, a fim de identificar sua predisposição para a implementação de práticas conscientes em suas organizações. Os resultados apontaram que a maioria dos gestores participantes, de acordo com o método empregado, demonstrou ter níveis mais baixos de consciência e, conseqüentemente, uma menor afinidade com práticas relacionadas ao Capitalismo Consciente em suas organizações. Apesar de a análise hipotética com base nos dois questionários aplicados sugerir que os gestores do Grupo 2 estão mais alinhados com os princípios do Capitalismo Consciente, ao examinar seus discursos, percebeu-se que a maioria deles estava distante desse conceito. Isso aponta para uma significativa disparidade entre as respostas nos questionários e o que foi expresso nas entrevistas.

**Palavras-chave:** Capitalismo Consciente. Valores. Sete Níveis Evolutivos de Consciência de Richard Barrett.



## ABSTRACT

Capitalism has created significant wealth for the population in general, providing a considerable level of production freedom, fostering a culture of knowledge pursuit and professionalization. However, when this economic system is observed more closely, it becomes evident that it presents structural problems in its conception. Conscious Capitalism emerges with the intention of redesigning these problematic pillars in traditional capitalism. The term Conscious Capitalism was introduced into the business and academic world in 2008 by its founders, John Mackey and Raj Sisodia. The concept is based on the principles of a higher purpose, stakeholder integration, conscious leadership, and conscious culture, understanding that capitalism can be a force for both the economy and social well-being, as well as for the environment. It is understood that conscious cultures are based on conscious values, with values indicating the behaviors manifested in the organization. These behaviors, in turn, sustain the organizational culture, which is influenced by the behaviors of the managers. This study, which combined quantitative and qualitative approaches, aimed to assess the willingness of 40 managers from companies located in the interior of Ceará to adopt Conscious Capitalism practices. Using the Seven Levels of Consciousness Evolutionary Method developed by Richard Barrett, the research aimed to determine the levels of consciousness of these leaders based on their values to identify their predisposition to implementing conscious practices in their organizations. The results indicated that the majority of the participating managers, according to the method used, showed lower levels of consciousness and, consequently, a lower affinity for practices related to Conscious Capitalism in their organizations. Although a hypothetical analysis based on the two questionnaires suggested that managers in Group 2 were more aligned with the principles of Conscious Capitalism, upon examining their speeches, it was clear that most of them were distant from this concept. This points to a significant disparity between the questionnaire responses and what was expressed in the interviews.

**Keywords:** Conscious Capitalism. Values. Richard Barrett's Seven Levels of Consciousness.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os quatro princípios do Capitalismo Consciente.....	27
Figura 2 – Pirâmide de categorias da RSC.....	35
Figura 3 – Modelo inicial de Freeman (1984).....	38
Figura 4 – Modelo dos Sete Níveis de Consciência.....	43

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porcentagem de participantes por nível hierárquico.....	55
Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes.....	56
Gráfico 3 – Setores das empresas participantes.....	57
Gráfico 4 – Porte das empresas participantes.....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Categorias de grandes propósitos.....	28
Quadro 2 –	Teoria das Necessidades de Maslow e o Modelo dos Sete Níveis de Consciência de Barrett.....	42
Quadro 3 –	Sete níveis evolutivos de consciência associados a necessidades e valores pessoais.....	44
Quadro 4 –	Sete níveis evolutivos de consciência associados a necessidades e valores organizacionais.....	45
Quadro 5 –	Níveis de consciência x Perfil do líder.....	48
Quadro 6 –	Estudos sobre o Capitalismo Consciente.....	49
Quadro 7 –	Critérios de classificação dos grupos para análise.....	59
Quadro 8 –	Valores conectados aos seus níveis de consciência.....	61
Quadro 9 –	Classificação dos níveis de consciência <i>Full Spectrum Leadership Self Assessment</i> .....	61
Quadro 10 –	Relação entre objetivos específicos, instrumentos de coleta e técnicas de análise.....	62
Quadro 11 –	Análise dos dados do instrumento <i>Personal Value Assessment</i> .....	65
Quadro 12 –	Análise dos dados do instrumento <i>Full Spectrum Leadership</i> .....	70
Quadro 13 –	Classificação geral dos grupos G1 e G2.....	72
Quadro 14 –	Participantes das entrevistas e seus resultados do PVA.....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de frequência do instrumento PVA x Níveis de consciência.....	67
Tabela 2 – Distribuição de frequência dos participantes nos grupos G1 e G2 – Análise isolada ( <i>Personal Value Assessment</i> ).....	74
Tabela 3 – Distribuição de frequência dos participantes nos grupos G1 e G2 – Análise isolada ( <i>Full Spectrum Leadership Self Assessment</i> ).....	74
Tabela 4 – Distribuição de frequência dos participantes nos grupos G1 e G2 – Análise conjunta ( <i>Personal Value Assessment e Full Spectrum Leadership Self Assessment</i> ).....	74

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1	Contextualização e delimitação do tema .....	16
1.2	Questão de pesquisa .....	19
1.3	Objetivos .....	19
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i> .....	19
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	19
1.4	Justificativa .....	20
1.5	Estrutura da dissertação.....	21
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>22</b>
2.1	Capitalismo Consciente: origem e conceitos fundamentais .....	22
2.2	Princípios do Capitalismo Consciente.....	26
2.2.1	<i>Propósito maior</i> .....	27
2.2.2	<i>Integração dos stakeholders</i> .....	29
2.2.3	<i>Liderança consciente</i> .....	31
2.2.4	<i>Cultura consciente</i> .....	31
2.3	Outras tendências associadas ao Capitalismo Consciente.....	33
2.3.1	<i>Capitalismo Consciente e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC)</i> .....	33
2.3.2	<i>Capitalismo Consciente e a Sustentabilidade: Triple Bottom Line (TBL)</i> .....	36
2.3.3	<i>Capitalismo Consciente e a Teoria dos Stakeholders</i> .....	37
2.4	Valores pessoais, valores organizacionais e o método de Richard Barrett.....	38
2.4.1	<i>Valores pessoais e valores organizacionais</i> .....	39
2.4.2	<i>Sete níveis evolutivos de consciência de Richard Barrett</i> .....	42
2.5	Estudos anteriores acerca do Capitalismo Consciente .....	49
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>54</b>
3.1	Delineamento da pesquisa .....	54
3.2	Participantes .....	54
3.3	Coleta dos dados .....	58
3.4	Tratamento dos dados.....	59
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>63</b>

<b>4.1</b>	<b>Análise dos dados quantitativos.....</b>	<b>63</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise dos dados qualitativos .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.1</b>	<b><i>Análise do princípio propósito maior .....</i></b>	<b>78</b>
<b>4.2.2</b>	<b><i>Análise do princípio integração dos stakeholders.....</i></b>	<b>82</b>
<b>4.2.3</b>	<b><i>Análise do princípio liderança consciente.....</i></b>	<b>86</b>
<b>4.2.4</b>	<b><i>Análise do princípio cultura consciente .....</i></b>	<b>88</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>92</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO – <i>FULL SPECTRUM</i></b>	
	<b><i>LEADERSHIP SELF ASSESSMENT E PERSONAL VALUE ASSESSMENT .....</i></b>	<b>103</b>
	<b>APÊNDICE 2 – MODELO – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>106</b>

## INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização e delimitação do tema

O capitalismo, também chamado de economia de mercado livre ou economia de empresa livre, é o sistema econômico dominante no mundo ocidental, desde a ruptura do feudalismo, em que a maioria dos meios de produção é de propriedade privada, a produção é guiada e a renda é distribuída amplamente pela operação dos mercados (Beaud, 1987).

Ao longo desses anos, o capitalismo criou muita riqueza para a população de um modo geral, proporcionando um nível considerável de liberdade de produção, gerando a cultura de busca pelo conhecimento e profissionalização, pois o aperfeiçoamento das técnicas produtivas exigiu um aperfeiçoamento das pessoas envolvidas nos processos e auxiliou na descoberta e inovação de produtos e processos. Entretanto, quando se analisa com mais cuidado, percebe-se que esse sistema apresenta alguns problemas estruturais em sua concepção.

Entre os principais problemas do capitalismo estão a busca excessiva pelo lucro, a disputa desenfreada por matérias primas, ocasionando maior exploração dos recursos naturais e degradação crescente do meio ambiente, a desigualdade social e a monopolização do mercado (Beaud, 1987). Neste sentido, tem havido esforços para se criar um sistema capitalista sustentável e alinhado com a natureza e todos os *stakeholders* do negócio.

Tendo em vista essa pretensão de uma nova concepção capitalista, vários movimentos vêm surgindo nas últimas décadas. Entre eles, estão a Responsabilidade Social Corporativa, que teve sua principal repercussão em 1960 (Carroll, 2015); o *Triple Bottom Line* - tripé da sustentabilidade, desenvolvido por Elkington em 1998 (Eckschmidt *et al.*, 2016); a Teoria dos *Stakeholders*, inserida no meio acadêmico em 1983 por Freeman e Reed (Freeman; Reed, 1983); e o Capitalismo Consciente fundado por Raj Sisodia e John Mackey em 2008 (Mackey; Sisodia, 2013).

O Capitalismo Consciente será o movimento escolhido para aprofundamento nesse estudo, diante da proposta de uma nova maneira de pensar os negócios com profunda consciência e o intuito de gerar benefícios, não somente para os investidores, mas para todas as partes interessadas.

O Capitalismo Consciente está baseado em quatro princípios: propósito maior, orientação para *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente. Segundo Mackey e Sisodia (2013) as empresas que praticam os quatro princípios do Capitalismo Consciente serão mais bem-sucedidas que outras no longo prazo, pois alcançarão sucesso em diversas



dimensões de atuação, inclusive no ponto de vista financeiro, gerando em paralelo impactos positivos para a sociedade. Um dos principais objetivos do movimento Capitalismo Consciente é justamente estimular a criação de um grande número de empresas, ao redor do mundo, que priorizam seus quatro princípios, descritos da seguinte forma:

1. **Propósito Maior:** Razão da existência da empresa, capaz de mobilizar, de criar elevando grau de engajamento entre todos os públicos interessados, possibilitando a inovação, a criatividade e o comprometimento organizacional;
2. **Orientação para *stakeholders*:** Reconhecer que cada um dos envolvidos com a empresa (funcionários, investidores, consumidores, fornecedores e comunidade) é importante e está conectado à organização, formando uma rede capaz de criar valor;
3. **Liderança Consciente:** A liderança consciente busca trabalhar para gerar, simultaneamente, múltiplos valores. Sem líderes conscientes não há negócios conscientes e, por consequência, não haverá Capitalismo Consciente. Tais lideranças reprovam a forma de fazer negócios, orientada para *trade-offs* (expressão que define uma situação em que há conflito de escolha);
4. **Cultura Consciente:** A cultura da empresa consciente garante força e estabilidade para a organização como um todo. Possuir uma cultura consciente significa evoluir a partir do compromisso da empresa com um propósito maior, com a dependência mútua entre os stakeholders e com a liderança consciente (Mackey; Sisodia, 2013).

De acordo com Parente e Viotto (2017), nos próximos anos, três grandes tendências devem provocar um forte impacto nas empresas varejistas: (1) o crescente empoderamento do consumidor, que valoriza e compartilha suas experiências de compra e presta cada vez mais atenção aos valores e propósitos das companhias e suas marcas; (2) as novas expectativas dos funcionários da geração millenials (o grupo de jovens nascidos entre 1980 e 2000), que tendem a valorizar atitudes e propósitos mais conscientes; (3) a filosofia empresarial conhecida como Capitalismo Consciente, baseada em propósito maior e valores centrais, que começa a ser praticada com sucesso por um grupo de grandes empresas varejistas como *Whole Foods Market*, *Zappos*, *Starbucks*, *Trader Joe's*, *The Container Store*, *Nordstrom*, *Costco*, entre outras. Então, é possível que consumidores empoderados, funcionários engajados e empresas com propósitos bem definidos, que aderiram aos princípios do

Capitalismo Consciente, mudem o cenário do varejo nas próximas décadas (Parente; Viotto, 2017).

No Brasil, o conceito se fortaleceu no ano de 2017, através de uma versão brasileira da pesquisa *'Firms of Endearment'*, como parte do movimento Capitalismo Consciente no Brasil. A pesquisa consistiu em um levantamento das empresas Conscientes / Humanizadas brasileiras. O pesquisador responsável foi o empreendedor Pedro Paro. Este apresentou sua pesquisa em um evento do Instituto do Capitalismo Consciente Brasil (ICCB) e tornou o assunto tema de sua tese de doutorado na Universidade de São Paulo, com a orientação de Mateus Gerolamo da EESCUSP (Teco, 2019).

De acordo com Sisodia *et al.* (2019), nenhuma dessas empresas consideradas Conscientes / Humanizadas são perfeitas, todas elas se encontram em diferentes estágios de evolução, cada uma tem alguma área que precisa melhorar. Mesmo assim estas se destacam das demais e podem ser consideradas exemplos, tendo inclusive um maior desempenho financeiro do que a média das empresas (Sisodia; Wolfe; Sheth, 2019).

À vista do contexto de empresas conscientes, os valores se tonam presentes no dia a dia das organizações e agem como balizadores dos processos diários. Os valores podem ser definidos como guias que orientam as tomadas de decisão da empresa, embasando “o quê” e “como” cada ação é realizada internamente, sendo vivenciados em todas as políticas, sistemas e processos (Barrett, 2017). Dado que os valores humanos são capazes de influenciar a conduta do indivíduo, é aceitável pressupor que eles são capazes também de afetar as posturas perante os estilos de liderança e o comportamento do líder em um contexto organizacional (FONSECA *et al.*, 2012).

De acordo com England e Lee (1974 apud Russell, 2001), valores influenciam no comportamento dos líderes porque impactam a compreensão das situações (inclusive de sucesso ou insucesso), a criação de soluções para problemas, as relações interpessoais, a distinção entre o ético e o antiético, a aceitação ou rejeição de pressões e até a *performance*. Assim, entender os valores e comportamentos das lideranças representa compreender os valores e comportamentos organizacionais.

Diante deste contexto e com bases na teoria das Necessidades de Maslow, Barrett (2017) declara que as culturas corporativas se desenvolvem em simetria das personalidades individuais, com partilha de motivações análogas entre os colaboradores pertencentes ao grupo. Barrett (2017) concebeu uma ferramenta de avaliação da cultura, missão e desempenho de organizações, baseada em sete níveis de consciência, que será a ferramenta utilizada neste estudo.

## **1.2. Questão de pesquisa**

Segundo Leitão (2021), o desenvolvimento de estudos voltados acerca do Capitalismo Consciente acontece principalmente nas regiões Sul e Sudeste, de forma que a região Nordeste não apresenta representatividade diante destes estudos. Isto posto, diante das atuais conjunturas econômica e social, o presente estudo busca contribuir para a compreensão do quanto conscientes e próximos ou distantes de uma atuação a partir do Capitalismo Consciente estão os gestores do interior do Ceará.

Diante disto é possível refletir e levantar a seguinte questão que norteia a pesquisa: De que maneira os gestores de empresas no interior do Ceará estão receptivos a integrar valores a partir da filosofia do Capitalismo Consciente?

## **1.3. Objetivos**

Com base na questão-problema é possível delinear o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

### ***1.3.1. Objetivo Geral***

Investigar de que maneira os gestores de empresas do interior do Ceará estão receptivos a integrar valores balizados a partir da filosofia do Capitalismo Consciente.

### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

1. Investigar os valores dos gestores das organizações a partir dos seus níveis de consciência com base no modelo de Barrett (2017);
2. Investigar os comportamentos dos gestores das organizações a partir dos seus níveis de consciência com base no modelo de Barrett (2017);
3. Classificar os gestores das organizações de acordo com os Sete Níveis de Consciência de Richard Barrett;
4. Analisar a predisposição dos gestores cearenses em relação aos princípios propostos pelo Capitalismo Consciente.

#### 1.4. Justificativa

O Capitalismo Consciente vem sendo tratado por seus autores como uma nova forma de compreender a razão de as organizações existirem e uma eventual resposta aos problemas sociais enfrentados atualmente. De acordo com Forléo (2016), observa-se que, ao decorrer das últimas quatro décadas, o debate acerca do papel social das empresas vem se mostrando crescente e relevante. Atualmente, os consumidores estão mais atentos e preocupados em relação as questões sociais e ambientais. O crescente avanço e democratização da internet, sobretudo das redes sociais, possibilita que consumidores organizem boicotes e ataques a negócios que desrespeitam o meio ambiente e a sociedade. Diante disso, as empresas, que antes se consideravam imunes a essas ações, entenderam que precisariam aprender a se responsabilizar pelas suas atividades e práticas (Carrigan; Attalla, 2001). Assim, essa conduta mais atenta por parte dos consumidores pode, muitas vezes, incentivar as empresas a repensarem seu posicionamento e adotarem uma postura comprometida com questões sociais e ambientais.

Na perspectiva mercadológica, o Capitalismo Consciente ainda se mostra incipiente em relação à sua aplicabilidade e resultados para as organizações. Esse estudo busca investigar de que maneira os gestores de pequenas e médias empresas do interior do Ceará estão receptivos a integrar valores do Capitalismo Consciente em suas organizações. O instrumento de pesquisa selecionado para tal foi o método dos Sete Níveis de Consciência, de Richard Barrett, pois ele define em três partes os níveis de consciência: Fundamento, Evolução e Impacto. Onde os níveis mais elevados de consciência exibem valores voltados para a confiança, propósito, relação com *stakeholders*, sustentabilidade e estes conectam-se diretamente com os valores de empresas que atuam a partir dos princípios do Capitalismo Consciente.

Do ponto de vista acadêmico, como proposta de uma nova concepção acerca do capitalismo, o Capitalismo Consciente é relativamente recente. Com o aprofundamento de pesquisas sobre o tema e com sua análise em uma perspectiva científica, a partir de estudos empíricos e metodologicamente consistentes, o Capitalismo Consciente ganhará mais visibilidade e legitimidade, de modo a ser mais amplamente implementado em organizações e contextos diversos.

### **1.5. Estrutura da dissertação**

A partir da contextualização estabelecida, apresenta-se a estrutura desta dissertação e a forma como está organizada em relação às suas seções. O estudo inicia com a contextualização, problematização do contexto, exposição dos objetivos e apresentação da justificativa de pesquisa. Em sequência, apresenta-se a fundamentação teórica do estudo. Para um mais adequado entendimento desta, a seção de fundamentação foi dividida em quatro grandes temáticas: Capitalismo Consciente, outras tendências associadas ao Capitalismo Consciente, valores pessoais e organizacionais e o método de Richard Barrett e estudos empíricos anteriores, apresentados nesta ordem.

A seção seguinte apresenta a delimitação do método de pesquisa. Inicia com a definição do tipo de pesquisa e estratégia utilizada. Ainda, são definidos os participantes da pesquisa, são explicadas as etapas para coleta de dados e como foram processadas as informações obtidas.

A quarta seção apresenta a análise dos resultados encontrados nesse estudo, respondendo ao objetivo geral e aos objetivos específicos por meio dos dados quantitativos e análise de conteúdo dos dados resultantes das entrevistas semiestruturada.

Por fim na quinta seção, condensa-se as considerações finais do trabalho, abordando as contribuições do estudo em uma perspectiva ampla, descrevendo as limitações, as contribuições teóricas e ações do trabalho, e as indicações para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem como objetivo fundamentar a teoria pertinente ao estudo proposto, realizando uma contextualização teórica. Para melhor compreensão dos temas dispostos na questão-problema e objetivos, dividiu-se a fundamentação teórica em quatro grandes eixos: Capitalismo Consciente, outras tendências associadas ao Capitalismo Consciente, valores conscientes e o método de Richard Barrett e estudos anteriores. Situam-se, à luz das principais publicações das áreas, os conceitos e pesquisas já realizadas.

### 2.1. Capitalismo Consciente: origem e conceitos fundamentais

Antes de aprofundar ao conceito do Capitalismo Consciente, é imprescindível a reflexão acerca do sistema econômico do qual faz parte, ou seja, o capitalismo. De acordo com Beaud (1987), “capitalismo” constitui uma ordem econômica e social que se desenvolveu historicamente na Europa no final da Idade Média, com a permuta do feudalismo, tornando-se mundialmente dominante nos séculos XVIII e XIX como capitalismo industrial, com um elevado nível tecnológico e atrelado a uma concentração expressiva de capital. A partir de uma perspectiva sistêmica, os seguintes elementos situam-se como característicos do modo de produção capitalista e das sociedades moldadas pelo capitalismo: (1) a propriedade privada dos meios de produção bem como a separação entre os produtores e os meios de produção, (2) a presença de um mercado livre de trabalho e (3) o acúmulo de capital e, como resultado, o interesse para a valorização do capital, isto é, para o lucro e não para a necessidade, para o aumento do capital e não para o consumo ou para a subsistência. (4) Na sociedade capitalista, o mercado opera tipicamente como meio de coordenação de alocação e distribuição de bens (isto é, de oferta de recursos como trabalho, capital, terra e matérias primas entre as diversificadas possibilidades de uso na produção de bens, por um lado, e de sua distribuição para os consumidores individuais, por outro lado) (Jaeggi, 2015). Economia de mercado e capitalismo estão, deste modo, estreitamente relacionados entre si, ainda que não sejam idênticos.

O sistema econômico capitalista está em vigência em grande parte dos países, impactando, há muitos anos, bilhões de pessoas no mundo e desde seu início enfrenta críticas. Segundo Jaeggi (2015), quando se deixa de lado as acusações banais contra a ganância do indivíduo, três modelos de argumentação crítica se diferenciam. (a) A primeira estratégia argumentativa de crítica é a funcional, do qual o capitalismo, como sistema social e

econômico, não pode funcionar; ele é intrinsecamente disfuncional e tende fatalmente à crise. É cabível declarar que algo funciona agora de tal forma que a longo prazo não irá mais funcionar. A exaustiva exploração dos recursos naturais é exemplo disso. (b) A segunda estratégia argumentativa crítica é a moral, onde o capitalismo é baseado na exploração. Ele explora as pessoas, visto que oculta delas de maneira desigual e injusta os resultados de seu próprio trabalho e as sujeitas à servidão de um sistema que as ludibria de diversas formas sobre aquilo que lhes pertence produz (Marx, 1867). Assim, o capitalismo se baseia em uma estrutura social injusta ou a produz. (c) A terceira estratégia argumentativa crítica é a ética, em que a vida moldada pelo capitalismo é ruim ou alienada, empobrecida, sem sentido ou vazia e ceifa componentes essenciais daquilo que pertence a uma vida realizada, feliz, mas também, acima de tudo, a uma vida humana “verdadeiramente livre” (Jaeggi, 2015).

Essas três linhas argumentativas de críticas se alternam e até aparecem simultaneamente dependendo da época em análise. Nas fases de prosperidade, é a problemática ética que parece estar em primeiro plano. Em fases de estagnação ou recessão (como atualmente), teorias da crise que, tal como se acreditava, teriam desaparecido, são inesperadamente retomadas (Jaeggi, 2015).

Perpassando por cenários de críticas e crises ao longo dos anos o sistema capitalista vem mantendo-se ainda predominante e se adaptando aos dilemas sociais. São diversos os interesses para conceber uma nova roupagem ao capitalismo aplicado aos negócios. As questões sociais e ambientais tornaram-se assuntos presentes nas agendas dos gestores e nas discussões teóricas no campo da administração (Aguinis; Glavas, 2012; Cheng; Ioannou; Serafeim, 2014; De Benedicto *et al.*, 2013; Melo *et al.* 2018). Sua importância está tanto na valorização da empresa frente ao mercado e seus diversos *stakeholders*, quanto na possível relação entre essas questões e o desempenho financeiro (Hillman; Keim, 2001; Mazzioni *et al.*, 2013; Husted; Allen; Kock, 2015; Ribeiro, 2016).

Neste sentido, tem havido esforços para se criar um sistema capitalista sustentável e alinhado com a natureza e todos os *stakeholders* do negócio. Tendo em vista essa pretensão de um novo capitalismo, vários movimentos vêm surgindo nas últimas décadas, dentre eles o Capitalismo Consciente, que emerge como um novo paradigma socioeconômico, caracterizado tanto por um movimento espiral de inovação social que envolve os setores público, privado e social quanto por uma orientação para o bem comum (García, 2011).

O termo Capitalismo Consciente surgiu em 2008, em meio à uma crise econômica mundial, e não deve ser confundido com uma estratégia inovadora de negócios ou com um novo modelo de negócio (Sisodia, 2011). Na prática, trata-se de um movimento empresarial,

originado nos EUA, que promove uma intensa reflexão sobre a forma como as empresas podem desenvolver seus negócios, aliando propósito, desempenho financeiro e benefícios para a sociedade (Mackey; Sisodia, 2013). O Capitalismo Consciente não nega o sistema econômico capitalista, mas participa dele (Simpson, Cunha e Rego, 2015) com o objetivo de integrar princípios holísticos como atenção plena, ética, moralidade e harmonia em toda a empresa. O Capitalismo Consciente entende que o capitalismo, como sistema econômico estabelecido, pode gerar mudanças sociais positivas se utilizado conscientemente (Eckhardt; Dobscha, 2018).

Embora existam vários autores antecedentes sobre o debate empresarial em torno dos negócios conscientes (Freeman, 1984; Bartlett; Ghoshal, 1994; Leider, 1997; Chatterjee, 1998; Ellsworth, 2002; Greenleaf; 2002; Kofman, 2006; Mourkogiannis, 2006; Aburdene, 2007; Sisodia; Wolfe; Shet, 2007), foi a conexão entre John Mackey, co-CEO e cofundador do *Whole Foods Market*, e Rajendra (Raj) Sisodia, na época professor de marketing na *Bentley University*, que alavancou a criação do movimento conhecido como Capitalismo Consciente. Atuando desde 2008 na disseminação do conceito, eles publicaram, em 2013, o livro “Capitalismo Consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios”, que reúne a visão de ambos sobre o tema. Os dois tinham o desejo de reunir pessoas com as mesmas ideias para dialogar. Dessa forma realizaram juntos a primeira conferência de Capitalismo Consciente e começaram a divulgar as ideias por todo o mundo (Sisodia; Wolfe; Sheth, 2019). Com isso nasceu o movimento global Capitalismo Consciente. No Brasil o Instituto Capitalismo Consciente foi fundado por empresários e executivos brasileiros com o intuito de “difundir os princípios do movimento e inspirar empresários brasileiros a adota-los.” (Nascimento, 2019, p. 38).

Para Sisodia (2009), a necessidade de se discutir uma plataforma de ideias mais conscientes para os negócios emergiu do impacto relativamente recente de três fatores na sociedade: (1) o envelhecimento da população mundial; (2) a escalada dos valores feministas; e (3) a vertiginosa disseminação da internet, vista como a maior inovação do século XX.

Primeiramente a idade média dos adultos se elevou rapidamente na maioria dos países, enquanto as taxas de natalidade caem e a expectativa de vida cresce. De acordo com Mackey e Sisodia (2013) há uma tendência que as pessoas com mais maturidade apesentem um estado de consciência mais elevado que outras. A denominada geração *millenium* (recorte geracional que engloba os nascidos aproximadamente entre 1980 e 2000) se mostra como a mais social e ambientalmente consciente nos dias atuais (Macedo, 2019). Logo, é provável que os valores de meia-idade corroborem a discussão de novas maneiras de comportamento mais conscientes



e preocupadas com o sentido da vida, com seu propósito, pondo de lado a visão materialista e expressando mais interesse por conteúdos sociais e espirituais. Todavia, os negócios não acompanharam a evolução do estado de consciência de parte da população (Macedo, 2019).

Em segundo lugar percebe-se ao longo das últimas décadas a ascensão de valores femininos na sociedade, com as mulheres ao redor do mundo alcançando mais educação, emprego e despertando um protagonismo sem precedentes em todas as áreas. Sisodia (2009) acredita que, distintivamente dos homens, as mulheres que estão alcançando posições de liderança nas empresas estejam mais confortáveis com sua feminilidade e sejam capazes de usar sua sensibilidade para instalar uma gestão mais suave, cuidadosa e preocupada com os valores humanos.

Por último, com a popularização da internet e a rede de conexões formadas por ela, a vida de bilhões de pessoas em todo mundo foi transformada. Isso ajudou a democratizar o conhecimento, fazendo com que qualquer pessoa tenha acesso a um universo de informações com mais facilidade, o que outrora era privilégio apenas de indivíduos mais ricos e poderosos. Esse crescente avanço e democratização da internet, sobretudo das redes sociais, possibilita que consumidores organizem boicotes e ataques a negócios que desrespeitam o meio ambiente e a sociedade. Diante disso, as empresas, que antes se consideravam imunes a essas ações, entenderam que precisariam aprender a se responsabilizar pelas suas atividades e práticas (Carrigan; Attalla, 2001).

O Capitalismo Consciente possibilita que as organizações possam reinventar-se, tornando-se agentes que trabalham a partir da criação e da colaboração e contribuindo para a conquista de valores em todas as suas ações (Mackey; Sisodia, 2013). Strong (2011, p. 116), ativista pioneiro do Capitalismo Consciente, reforça seu potencial:

Não há limites para o quanto as pessoas podem se tratar melhor e melhorar a saúde, a felicidade e o bem-estar umas das outras. Por que não explorar como o sistema mais eficaz do mundo para inovação e melhoria contínua pode ser melhorado de modo que o gênio empreendedor seja cada vez mais dedicado a melhorar a qualidade de vida de toda a humanidade? É hora de se tornar consciente do poder do capitalismo para fazer o bem (STRONG, 2011, p. 116).

Segundo Mackey e Sisodia (2013), a prática do Capitalismo Consciente não se resume a ser virtuoso ou conquistar objetivos fazendo o bem. Na verdade, refere-se a uma forma de pensar todo o negócio com muito mais consciência de seu propósito maior, de seus impactos sobre a sociedade e meio ambiente, e de suas relações com diversos públicos e *stakeholders*. Faz refletir uma forma mais profunda sobre a razão da existência das empresas.

O Capitalismo Consciente apresenta como finalidade principal demonstrar que a maneira como os negócios estão agindo não está sendo sustentável (Fyke; Buzzanell, 2013). O movimento tenta criar uma nova narrativa para o capitalismo, utilizando-se da reunião de constructos teóricos que outrora pareciam díspares, compilando estes por meio de um sistema coerente que abrange todos e não somente os interesses do indivíduo empresário. Procura destacar a humanização dos negócios e os valores morais e éticos das empresas, a partir da compreensão da geração de resultados positivos para todos, inclusive em relação a lucratividade (Leitão, 2021).

As organizações empresariais que trabalham e praticam o Capitalismo Consciente apresentam características peculiares. Sisodia (2009) indica 8: 1) têm propósito mais importante do que a maximização do lucro – propósito bem pensado é fundamental para infundir paixão e criatividade na organização; 2) são geridas em benefício de todas as partes interessadas – há reconhecimento da importância de todas as partes envolvidas; 3) os líderes se esforçam para juntar e alinhar os interesses dessas partes – tais iniciativas buscam, em detrimento do *trade-off*, chegar a um patamar onde todas as partes possam ganhar. Quando possíveis *trade-offs* surgem entre as partes interessadas, as empresas conscientes se baseiam na criatividade humana para buscar soluções ganha-ganha. E o fundamento, para que soluções do tipo ganha-ganha sejam geradas, se encontra no terceiro pilar do Capitalismo Consciente – liderança consciente, que é movida pelo propósito maior da empresa; 4) não há qualquer tipo de exploração – cada parte é importante e participante do processo e não somente um meio para chegar ao lucro; 5) trabalham para ajudar a resolver os principais problemas sociais em parceria com governo, outras empresas e ONGs; 6) o meio ambiente é de suma importância – seu ideal é buscar gerar impacto positivo sobre o meio ambiente; 7) busca-se elevar ao invés de ignorar os setores mais pobres da sociedade; e 8) acredita-se que fazer as coisas certas traz bons resultados – o lucro é um resultado natural de fazer as coisas certas e não o fim.

Segundo Mackey e Sisodia (2013), a fim de que as empresas possam tornar-se verdadeiramente conscientes dentro do sistema, o primeiro passo é que exista um compromisso autêntico da liderança, em que os princípios do Capitalismo Consciente ressoem intelectual, emocional e espiritualmente nos líderes.

## **2.2. Princípios do Capitalismo Consciente**

O Capitalismo Consciente é um paradigma ainda em desenvolvimento para os negócios, que concomitantemente cria vários tipos de valor e bem-estar para todas as partes

interessadas: financeiro, intelectual, físico, ecológico, social, cultural, emocional e ético (Mackey; Sisodia, 2013). Essa perspectiva alicerça-se em quatro princípios fundamentais — propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e, cultura e gestão conscientes. Esses elementos essenciais interligam-se e reforçam-se mutuamente, descrevendo uma perspectiva abrangente de sistemas.

Para Sisodia (2011), as empresas que operam e são movidas por um propósito maior, com orientação para *stakeholders*, cultura consciente e uma liderança consciente de seu papel no mundo são naturalmente mais lucrativas e prósperas que as demais empresas. Esses princípios representam a base essencial de uma filosofia empresarial integrada, que tem que ser compreendida holisticamente para poder efetivamente se manifestar.

Figura 1 – Os quatro princípios do Capitalismo Consciente



Fonte: Mackey e Sisodia (2013, p. 36).

### 2.2.1. *Propósito maior*

O primeiro princípio é o propósito maior. O propósito deve ser o encontro das habilidades da organização e as necessidades do mundo, ele representa a vocação organizacional e o sentido do trabalho, ou seja, a razão de ser, deve mostrar o motivo de existir e o impacto que uma organização tem na sociedade. Esse pilar deve ser claro e inspirador, dando forças e apontando o caminho a seguir (Paro *et al.*, 2019). Este princípio,

entre os quatro princípios, aparenta guiar toda a discussão em busca de transformar os negócios em mais conscientes. Conforme visto na Figura 1, o propósito é o âmago de uma empresa consciente, através do qual os demais princípios se conectam.

De acordo com Sisodia (2011), o propósito maior é mobilizador, ele cria um extraordinário nível de engajamento entre todos os públicos interessados e catalisa a criatividade, a inovação e o comprometimento organizacional. Mackey e Sisodia (2013) deixam ainda mais claro o conceito de propósito maior nas empresas em:

Toda empresa consciente tem um propósito maior, que aborda uma série de questões fundamentais. Por que existimos? Por que precisamos existir? Qual contribuição queremos dar? O mundo fica melhor com nossa presença? Sentirá nossa falta se deixarmos de existir? O propósito é a cola que mantém a empresa unida, o líquido amniótico que nutre de vida a força organizacional. Você também pode pensar no propósito como o ímã que atrai as pessoas certas – membros da equipe, clientes, fornecedores e investidores – para o negócio, mantendo-as alinhadas (Mackey; Sisodia, 2013, p. 50).

Quando o propósito maior está alinhado com valores centrais compartilhados, ele é capaz de unificar uma empresa e ampliar o desempenho, motivação e compromisso ético dos líderes, funcionários e todos os *stakeholders* (Mackey; Sisodia, 2013). Negócios que possuem um propósito maior definido aproveitam do seu poder para mobilizarem altos níveis de engajamento dos funcionários, possíveis somente quando motivadores pessoais se alinham aos objetivos corporativos (Sisodia, 2011). Segundo Mackey (2011), o propósito precisa estar relacionado aos ideais a que os seres humanos aspiram. Grandes empresas geralmente têm grandes propósitos, os quais podem ser bons, verdadeiros, belos e heroicos, como exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias de grandes propósitos

<b>O Bom</b>	Servir aos outros - aprimorar a saúde, a educação, a comunicação e a qualidade de vida. Ex: Southwest Airlines, Nordstrom, The Container Store, Amazon e Zappos
<b>O Verdadeiro</b>	Descoberta e aprofundamento do conhecimento humano. Ex: Google, Intel, Genetech e Wikipedia
<b>O Belo</b>	Excelência e criação da beleza. Ex: Apple, Four Seasons Hotels e Berkshire Hathaway
<b>O Heroico</b>	Coragem de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo. Ex: Grammen Bank e Whole Foods Market.

Fonte: Adaptado de Mackey e Sisodia (2013).

Segundo Mackey e Sisodia (2013), propósito, visão e missão não são sinônimos. Propósito refere-se à mudança ou diferença que o negócio deseja fazer no mundo. A missão é a estratégia, a decisão que se faz para alcançar o propósito. Já a visão é a forma que irá se mostrar o negócio quando o propósito for alcançado. Se faz relevante levantar que nem todas as empresas nascem com senso de propósito maior, para a maioria que obtêm sucesso seus propósitos são descobertos no decorrer do tempo pelos seus fundadores ou pelos seus gestores, na medida em que também vão revelando a natureza da sua filosofia empresarial (Mackey; Sisodia, 2013).

O propósito maior guiará a organização como um todo para dado objetivo comum, será o balizador do negócio consciente. Este propósito deve estar alinhado a todas as estratégias e decisões que a empresa coloca em prática. Deve perpassar por todos os níveis hierárquicos e ser parte integrante dos processos internos, comunicação com os *stakeholders*, das tomadas de decisões da liderança, com o objetivo de criar uma cultura transformadora com consciência mais elevada (Mackey; Sisodia, 2013).

### **2.2.2. Integração dos stakeholders**

O segundo princípio é denominado integração dos *stakeholders*. Toda empresa possui *stakeholders*, mesmo que não se refiram a eles esse tratamento específico. Negócios conscientes compreendem plenamente o que significa e tratam a satisfação das necessidades de suas principais partes interessadas como fins em si mesmos, enquanto muitas empresas ainda veem seus *stakeholders* como meio para alcançar o objetivo da maximização dos resultados (Mackey; Sisodia, 2013). Diferentemente da visão tradicional, focada apenas na maximização do lucro, esta abordagem de gestão considera que a organização é uma rede conectada de relacionamentos de diversos interesses e busca usar a inovação e o empreendedorismo para a geração de valor mútuo.

Os principais *stakeholders* do negócio são clientes, funcionários, fornecedores, investidores, sociedade e meio ambiente. Estes são interdependentes e se deve criar estratégias para gerar valor compartilhado entre todos (Mackey, 2011). Segundo Sisodia (2011), se a relação é boa para um deles, tem que ser satisfatória para todos. Além disso,

Os *stakeholders* fazem a empresa. São todas as pessoas que impactam e são impactadas pelo negócio. Devemos honrá-las como seres humanos em primeiro lugar, antes de lhe atribuir um papel em relação à companhia. Todos contribuem para a criação de valor e, portanto, é vital que compartilhem dos benefícios da distribuição desse valor (Mackey; Sisodia, 2013, p. 78-79).

Corresponder às expectativas de todos os *stakeholders* ao mesmo tempo, de forma justa e igualitária, talvez seja um dos grandes obstáculos desse modelo de negócio, visto que muitas vezes as propensões de uns podem não ser os interesses de outros, sobretudo em decisões de caráter financeiro.

Sem dúvida, existem algumas - até muitas - decisões empresariais que beneficiam várias partes interessadas [...] No entanto, é difícil acreditar que todas as decisões empresariais se enquadrem nesta categoria. Em empresas de capital aberto, em particular, atender às expectativas dos investidores é fundamental, e os gerentes não têm escolha a não ser colocar os interesses dos acionistas em primeiro lugar. Enquanto os capitalistas conscientes estão corretos em afirmar que a reunião dos interesses de outras partes interessadas é idealmente a melhor estratégia para criar lucros para os proprietários, também é o caso que os interesses dos *stakeholders* podem e muitas vezes irão divergir (O'toole; Vogel, 2011, p. 67).

Apesar de existir conflitos ao longo das relações de qualquer negócio com os *stakeholders*, as empresas que buscam ser mais conscientes devem se ater a percepção e manutenção de uma harmonia de interesses entre as partes. Strong (2011) diz que os negócios conscientes assentem que haverá episódios de *trade-off*, no entanto os gestores e tomadores de decisão devem ter como prioridade a busca por situações de ganha-ganha. Eventos de *trade-offs* não devem ser a regra, mas a exceção nos negócios, de uma forma em geral (Mackey, 2011). Sempre haverá, mesmo que em menor ocorrência, situações em que empresas conscientes terão que tomar decisões que favoreçam uma parte interessada em oposição ao interesse de outras. Este não é um problema, uma vez que essa escolha não comprometa o seu propósito maior (Thigpen, 2011). Para Mackey e Sisodia (2013), negócios que praticam o Capitalismo Consciente têm uma vocação natural para lidar e superar os *trade-offs*.

Em negócios conscientes o atendimento das expectativas está diretamente alinhado ao seu propósito maior (Sisodia, 2009). Segundo Macedo (2019), nessas organizações os funcionários tendem a ser mais engajados e produtivos, pois trabalham em harmonia à um propósito maior. Rauch (2011) defende que funcionários mais engajados e produtivos trarão efeitos positivos sobre os consumidores, que por sua vez, encontrando-se mais satisfeitos, encantados com a experiência de compra que recebem, irão elevar o valor médio de aquisição. O autor acrescenta que com um gasto maior pelos consumidores e funcionários, a renda total do negócio é impactada positivamente, assim correspondendo às expectativas dos investidores.

### **2.2.3. Liderança consciente**

O terceiro princípio do Capitalismo Consciente é a liderança consciente. A fim de que o propósito maior em uma organização perdure se faz necessário líderes conscientes. Estes precisam ser preparados para traduzir o propósito para toda a organização, alinhando os anseios das diversas partes interessadas, que se referenciam em seus exemplos (Mackey, 2011). Não devem ser motivados apenas retornos financeiros, contudo precisam estar motivados pelo propósito maior da empresa e a interação com seus *stakeholders* (Mackey; Sisodia, 2013).

Quando se discute a evolução do capitalismo a figura do líder mostra-se particularmente relevante, tendo em vista um cenário em que os desafios são dispare dos enfrentados até o momento e algumas competências ganham maior relevância: trabalhar de forma eficaz e transparente nas parcerias, pensar sistematicamente, focar no longo prazo e ser motivado por um propósito (Polman, 2014). Para Sisodia *et al.* (2019) a principal característica de um líder consciente é a sua capacidade de servir as pessoas, com foco no desenvolvimento e sendo mentor de suas equipes. A consciência de si e a autorreflexão levará a uma atuação mais ética do líder (Fyke; Buzzanell, 2013). Com a consciência de si, é possível que eles operem com a concepção do bem comum e não no âmbito do ego, ou seja, tenham um olhar coletivo em detrimento de usar sua posição para satisfazer suas vontades.

Mackey e Sisodia (2013) apontam que devido às mudanças atuais da sociedade para uma comunidade em rede, tecnológica e cada vez mais integrada, a liderança deixa de se referir apenas de boa gestão para incluir elementos como ética, colaboração e propósitos morais. As teorias de liderança fundamentadas somente em traços e comportamentos funcionavam na era industrial, entretanto, atualmente é imprescindível um novo formato (Moreira, 2018). Para Eckschmidt *et al.* (2017) a forma que foi escolhida para chamar o princípio de liderança consciente, não gerência ou diretoria, está relacionada com a forma de agir, não com atributos do cargo. Deste modo a forma de liderar consciente se mostra em influência e conexão, não em comando e controle.

### **2.2.4. Cultura consciente**

O último princípio é a cultura consciente. A cultura é definida pelos valores absorvidos, as práticas, os princípios, que passam pelas ações da empresa e interligam os *stakeholders* uns aos outros e ao propósito da organização. Uma cultura consciente está em

constante busca pelo compromisso e a responsabilidade dos colaboradores com o propósito do negócio, além de apresentar um forte sentido de comunidade e engajamento, um elevado grau de integração participação dos colaboradores em diversos níveis de decisão e na distribuição dos lucros (O'toole; Vogel, 2011).

De acordo com Mackey e Sisodia (2013) embora culturas conscientes possam variar, dependendo do negócio em questão, elas tendem a ter diversos atributos em comum. Os autores apontam sete características que se destacam nas culturas conscientes: (1) Confiança: empresas conscientes possuem altos níveis de confiança interna e externa. Internamente esse sentimento é identificado tanto no sentido vertical (entre liderança e membros da equipe de tomadas de decisões) como no horizontal (dentro da equipe de liderança e entre todas as equipes dos outros níveis). Externamente existe um elevado grau de confiança entre organização e seus *stakeholders*. (2) Responsabilidade: culturas conscientes combinam elevados níveis de confiança e de cuidado com ênfase a processos financeiros internos. Os membros das equipes são responsáveis uns pelos outros e sobre os clientes. Colaboradores se mantêm atentos a seus compromissos e corroboram a responsabilidade de cada um em relação a seu desempenho, eficiência e aos seus resultados gerais. Descentralização e autonomia caminham lado a lado e são essenciais nos negócios conscientes. (3) Cuidado: culturas conscientes são marcadas por uma sincera e consistente preocupação por todas as partes interessadas. Esse cuidado causa nos *stakeholders* uma preocupação genuína pela empresa. Dentro de uma cultura consciente as pessoas se comportam de forma dedicada, autêntica, atenciosa e ponderada. (4) Transparência: dentro de culturas conscientes não há segredos entre empresa e seus *stakeholders*. Os resultados financeiros em geral são abertos, mesmo em empresas de capital fechado. As informações sobre salários e benefícios são compartilhadas entre liderança e equipe, assim como a disseminação ampla dos planos estratégicos. (5) Integridade: culturas conscientes se destacam por serem fortemente comprometidas com princípios morais e éticos na conduta dos negócios. Em empresas conscientes não há divergência entre discurso e prática, e geralmente estas costumam estabelecer padrões de condutas gerais muito acima do que é exigido em lei. (6) Lealdade: a fidelidade constitui um elemento essencial para o ambiente das empresas conscientes. Todos os *stakeholders* se mostram leais entre si e em relação a empresa. Negócios conscientes primam também pela responsabilidade e é evidente que a lealdade não deve chegar ao ponto de se transformar em cegueira em relação a quem sempre deixa de atender às expectativas. (7) empresas conscientes proporcionam um ambiente em que não há diferenciação entre líderes e suas equipes, fazendo com que todos sejam tratados com respeito e dignidade. As diferenças



salariais e de benefícios entre os níveis hierárquicos são menores. A comunicação entre as áreas e setores é mais fluida e estabelecida por uma política de portas abertas, de maneira informal e todos sabem como a empresa é gerida e estão cientes das diretrizes e metas (Mackey; Sisodia, 2013, p. 235-236).

### **2.3. Outras tendências associadas ao Capitalismo Consciente**

Para O'Toole e Vogel (2011) o termo Capitalismo Consciente pode até ser novo, porém, o conceito de que as empresas podem obter resultados melhores fazendo o bem não é. Variados autores discutiram, ao longo dos últimos anos, possibilidades para a atuação dos negócios no mundo de forma mais consciente. Certos conceitos centrais da abordagem do Capitalismo Consciente são presentes e vêm evoluindo em outras linhas de pesquisa que buscam um impacto positivo das organizações na sociedade. Pode-se destacar: Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Sustentabilidade (*Triple Bottom Line - TBL*) e a Teoria dos *Stakeholders*.

#### **2.3.1. Capitalismo Consciente e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC)**

No decorrer dos últimos 50 anos, o combate à visão de Friedman (1970) de que a única responsabilidade social de uma empresa é gerar lucro para seus acionistas tem sido um dos grandes motivadores para o avanço do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) até hoje. A RSC apresenta-se como uma outra perspectiva de mais consciência nos negócios.

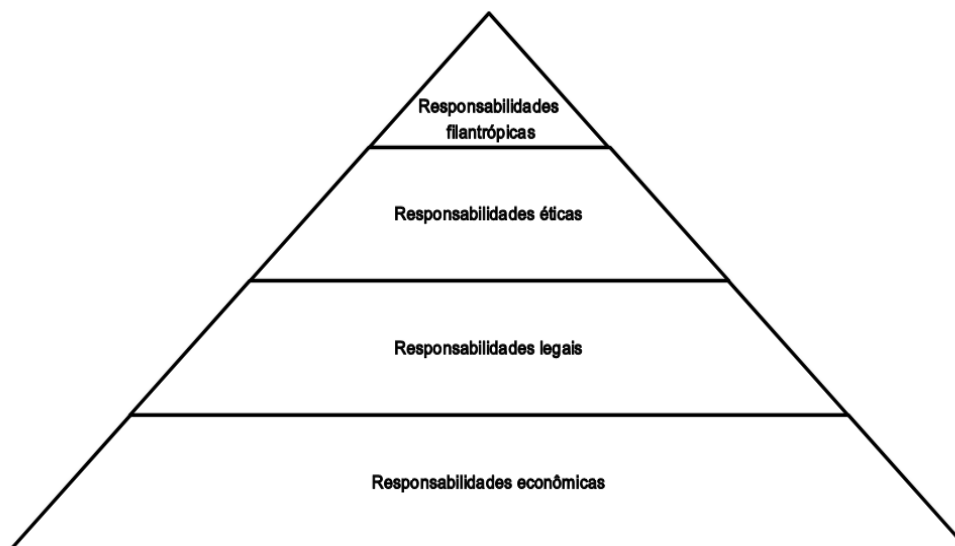
A literatura sobre RSC, é parte integrante do desenvolvimento teórico acerca dos negócios sociais. Isto se deve em função de que os negócios sociais, conforme atenta Barki (2015), surgem como um afronte as lacunas sociais criadas pelo sistema capitalista. Os negócios sociais se caracterizam por gerar valor intrinsecamente econômico e social e consequentemente se tornam uma alternativa para combater o alto déficit social existente principalmente nos países em desenvolvimento.

A RSC possui alicerce na perspectiva norte-americana (Matias; Farago, 2021). Dentro desta perspectiva as organizações que seguem ações de RSC podem ser observadas como negócios sociais e, se utilizam disto como estratégia afim de melhorar seu relacionamento com os seus *stakeholders*, preservar ou aumentar sua rentabilidade e fomentar seu desenvolvimento econômico e social (Bertoncello; Chang Junior, 2007).

Para Porter e Kramer (2011) a RSC refere-se a projetos relacionados à filantropia e à correção de ações dos negócios que de algum modo possam ser danosas à sociedade ou ao meio ambiente, atuando, de certa forma, como meio de autorregulação do qual a empresa regula e garante sua adesão à lei e às normas éticas. De acordo com Reis (2007), na prática RSC diz respeito a adoção de um modelo de gestão onde as organizações são conscientes de seu compromisso social com o desenvolvimento humano, escutando e atendendo os interesses de seus *stakeholders*. Srour (1998) define RSC como uma orientação para os outros, refletindo tanto um sentimento de realidade quanto um olhar para o futuro. Já para Blasi *et al.* (2018), a RSC pode ser definida como atitudes positivas ou responsáveis de uma empresa para com os seus *stakeholders*. Esta definição está totalmente ligada à ideia de que os negócios podem se beneficiar positivamente ao engajar as diversas partes interessadas e públicos relevantes, tanto internos quanto externos.

A RSC assume na literatura diversos significados, contudo Carroll (1979) foi o grande pioneiro na abordagem do desempenho social corporativo. Carroll (1979) classifica a RSC em quatro categorias (Figura 2) de acordo com a motivação principal do ato: (1) Econômico: a principal função de empresas com fins lucrativos. Todas as outras responsabilidades de uma organização estão baseadas nesta primeira; (2) Legal: por estar inserida na sociedade, precisa enquadrar-se nos códigos e normas instituídos; (3) Ético: diz respeito a códigos relacionais implícitos que não estão, necessariamente, descritos na forma de lei, mas que a sociedade anseia de uma empresa; e, (4) Filantrópico: que envolve ações de cunho estritamente voluntário, consistindo em doações, financiamentos de programas socioambientais, projetos e causas sociais de valia da sociedade como um todo.

Figura 2 – Pirâmide de categorias da RSC



Fonte: Adaptada de Carroll (1991, p. 42).

Acerca do conceito de Capitalismo Consciente, Carroll e Brown (2018) consentem que ele está estreitamente ligado à conceituação tradicional de RSC, uma vez que diretrizes tratam da integração de *stakeholders*, ética dentro dos negócios e sustentabilidade, com o objetivo de criar valor para os negócios. Assim que se analisam as empresas que se identificam com o movimento do Capitalismo Consciente, elas também são substancialmente as mesmas que identificadas com as práticas de RSC e com outros conceitos semelhantes que vêm surgindo nos últimos anos (Carroll; Brown, 2018).

Para Sisodia (2009) e Mackey (2011), Capitalismo Consciente não é sinônimo de Responsabilidade Social Corporativa. A respeito disso, Sisodia (2009, p. 3) faz questão de reforçar a diferença entre ambos os conceitos: “Essas empresas muitas vezes enxertam um departamento de RSC que procura aliviar alguns dos seus efeitos negativos. Elas não têm um objetivo maior além dos lucros, são gerenciadas principalmente sob a perspectiva de acionistas e são lideradas por executivos-chefes orientados por comando e controle”.

Diferentemente da visão de Sisodia (2009; 2011), Mackey (2011) e Mackey e Sisodia (2013), Carroll (2015) e Carroll e Brown (2018) acreditam que responsabilidade social corporativa superou uma trajetória inicial de altruísmo e filantropia evoluindo para um modelo de negócio que as empresas adotam porque enxergam nele a interligação de benefícios sociais, econômicos e ambientais. Neste sentido, RSC representa a forma mais amplamente aceita de Capitalismo Consciente vista até agora (Macedo, 2019).

### 2.3.2. *Capitalismo Consciente e a Sustentabilidade: Triple Bottom Line (TBL)*

Na segunda metade da década dos anos 1990 e ao longo da primeira década dos anos 2000, o conceito de sustentabilidade se disseminou mundialmente e adquiriu relevância nos meios empresarial e acadêmico.

De acordo com Elkington (1998), autor principal do conceito, o desenvolvimento sustentável depende principalmente de parcerias fortes, do compartilhamento de conhecimento e modelos de negócios sustentáveis e de soluções descobertas conjuntamente entre empresas e seus *stakeholders*. Sendo de grande importância firmar parcerias que agreguem soluções “ganha-ganha” para se comprometer totalmente com a situação de resolução de problemas (Elkington, 1998). Essa abordagem ganha-ganha contradiz outras literaturas de sustentabilidade que reconhecem alguns tipos de *trade-offs* como o principal componente para qualquer tipo de parceria empresarial.

Segundo Elkington (1998), o modelo de desenvolvimento sustentável suporta um negócio em três pilares - *Triple Bottom Line (TBL)* - e impulsiona uma nova filosofia organizacional, hábil para rever seus processos e práticas de gestão, sendo a sustentabilidade um componente estratégico e primordial para a sobrevivência a longo prazo.

De acordo com a teoria de Elkington o *Triple Bottom Line* corresponde aos resultados de uma organização medidos em termos econômicos, ambientais e sociais. Da perspectiva econômica, a sustentabilidade de uma organização depende da sua competência de produzir lucros no longo prazo. Do ponto de vista ambiental, a organização pode buscar a sustentabilidade mitigando o impacto negativo de suas atividades na sociedade e meio ambiente. Da perspectiva social, as empresas para serem sustentáveis precisam estar preocupadas com a inclusão e diversidade de seus funcionários promovendo a diminuição da desigualdade social (Macedo, 2019). Desse modo, o *TBL* apresenta-se como um método positivista e eficaz na medição de sustentabilidade no ambiente corporativo (Elkington, 1998).

Os autores Mackey e Sisodia (2013) afirmam que não há dúvida que exista uma consonância clara entre os conceitos do *TBL* e os do Capitalismo Consciente, em especial na ênfase à gestão das empresas com vistas ao benefício de seus *stakeholders*. O movimento *TBL* ao mesmo tempo que trabalha a questão de uma consciência maior, também foca suas ações em responsabilidade social e ambiental e não fala a respeito de um propósito maior central à estratégia da organização, sendo essa a principal diferença em relação ao Capitalismo Consciente (Mackey; Sisodia, 2013).

Em 2018, 25 anos após a introdução do termo, o autor propôs um *recall* e algumas considerações, pois parece, até agora, que as organizações estão medindo as metas de sustentabilidade apenas em termos de lucros e perdas, negligenciando o bem-estar de milhões de pessoas e o meio ambiente. Em sua análise, Elkington (2018) reconhece o paradigma como um fracasso, pois o sistema capitalista não conseguiu dar mais espaço às esferas social e ambiental sobre a econômica. Pode-se supor que a complexidade para abraçar a visão não é meramente uma realidade contábil ou política, mas uma mudança real do sistema. Da mesma forma que o movimento recente do Capitalismo Consciente, o *Triple Bottom Line* nasceu para promover a mudança do sistema, mas está longe de alcançar este objetivo, após todos esses anos de discussão do conceito.

### 2.3.3. *Capitalismo Consciente e a Teoria dos Stakeholders*

O termo *stakeholder* foi evidenciado por Freeman e Reed no meio acadêmico em 1983 (Freeman; Reed, 1983), sendo abraçado pela maioria dos autores, colaborando assim para a legitimação da temática *stakeholders* no grupo empresarial (Fassin, 2008).

O modelo de Freeman (1984) tem sido um dos principais assuntos da literatura acadêmica de gestão nas últimas décadas, tornando-se essencial ferramenta para aumentar a sensibilização em torno da Responsabilidade Social Corporativa (Fassin; Rossem, 2009; Fassin, 2010; Schiavoni *et al.*, 2013) e no âmbito da ética, tentando chegar assim ao “bem comum” entre os *stakeholders* da entidade (Argandoña, 1998), influenciando na minimização dos riscos na gestão (Cole *et al.*, 2011).

A definição para *stakeholders* segundo Freeman (1984, p. 25) é “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Em resumo, cada *stakeholder* é um agente implantado no cenário empresarial com objetivos próprios, e podem apresentar interesses e demandas a partir de suas interações e colaborações (Schröder; Bandeira-Demello, 2011).

Do ponto de vista epistemológico, a Teoria dos *Stakeholders* fundamenta-se em quatro ciências fundamentais: ética, sociologia, economia e política, mais estreitamente, na literatura do Planejamento Corporativo, da Teoria dos Sistemas, da Responsabilidade Social Corporativa, e da Teoria das Organizações (Bazanini *et al.*, 2020).

Dentro da obra de Freeman (1984) é demonstrado um modelo em forma de mapa, do qual a empresa é disposta no centro e é cercada pelos *stakeholders* que se ligam à ela (Figura 3).

Figura 3 – Modelo inicial de Freeman (1984)



Fonte: Adaptado de Freeman (1984) *apud* Bazanini et. al. (2020).

Visto que os relacionamentos entre empresa e *stakeholders* são independentes entre si, o modelo propõe que as empresas criem processos de negociação com as partes interessadas, de modo a ajustar seus interesses de forma racional e amigável (Frooman, 1999).

Para Pfeffer e Satancik (1978) a Teoria dos *Stakeholders* se desenvolveu num contexto organizacional no qual os gestores da empresa tomaram consciência que, nesse novo cenário, as empresas não eram autossuficientes e que possuíam dependência de seu ambiente externo, composto por grupos externos à organização para gerir seus negócios.

O Capitalismo Consciente utiliza-se como um de seus princípios fundamentais a Teoria dos *stakeholders*, tendo em vista que cada um dos envolvidos com a empresa (funcionários, investidores, consumidores, fornecedores e comunidade) é importante e está conectado à organização, formando uma rede capaz de criar valor.

#### 2.4. Valores pessoais, valores organizacionais e o método de Richard Barrett

Para Barrett (2017), valor é uma maneira direta de expressar o que é significativo para uma pessoa, um grupo ou uma organização em um determinado momento. Um reflexo do que as pessoas, assim como uma organização, veem como suas necessidades.

Valores orientadores de uma cultura são usados para instruir os indivíduos sobre qual é a conduta apropriada em uma variedade de circunstâncias (Schwartz, 1999). Assim, é possível fazer uma referência aos valores organizacionais, pois eles funcionam como um

conjunto de comportamentos que uma determinada situação aceita, enquanto também torna explícitos aqueles comportamentos que ela não aceita.

#### **2.4.1. Valores pessoais e valores organizacionais**

De acordo com Kluckhohn (1951), valor é um conceito, explícito ou implícito, distinto do sujeito, ou atributo de um grupo, que influencia a seleção de modos, meios e fins das ações. Schwartz (1994) define valores como objetivos transacionais que diversificam em grau de importância e servem como princípios guias na vida de um indivíduo ou outra entidade social. Já para Rokeach (1973, p. 5) valor é uma "crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um oposto a outro". Analisados de um ponto de vista antropológico, valores decorrem do ambiente cultural do qual o indivíduo está inserido (Kluckhohn, 1951). Do ponto de vista psicológico, o valor tem caráter preliminar, pois a crença orienta a escolha de modos de comportamento e a maneira como os atores sociais selecionam suas ações e avaliam pessoas e eventos (Schwartz, 1999). Para Barrett (2017), valor é uma maneira direta de expressar o que é significativo para uma pessoa, um grupo ou uma organização em um determinado momento. Os valores são uma manifestação do que as pessoas, bem como uma organização, veem como suas necessidades. Assim, o conceito de valor é de suma importância para compreender o comportamento humano (Teixeira, 2008).

Ainda que se tenha uma variedade de perspectivas e entendimentos, a definição que orienta este estudo é a de que os valores humanos transcendem situações e ações específicas e têm o poder de influenciar, dirigir e orientar o comportamento e ações de um indivíduo (Rokeach, 1973; Schwartz 1994, 1999). Com base na afirmação de que a compreensão dos próprios valores pessoais pode ajudar a prever o comportamento e a atitude de alguém, é possível descrever e explicar semelhanças e diferenças entre indivíduos, grupos e culturas (Rokeach, 1973).

De acordo com Rokeach (1973), os valores pessoais são vistos como crenças relativamente estáveis que estão ligadas a preferências por determinados comportamentos e modos de vida e são responsáveis por orientar e justificar ações, atitudes e julgamentos individuais. Segundo Kluckhohn (1951), os valores pessoais de uma pessoa estão relacionados às culturas dos diversos grupos nos quais ela esteve imersa ao longo de sua vida. Portanto, as pessoas desenvolvem seus valores por meio da interação social. Em outras palavras, os valores refletem as características sociais e culturais do grupo ao qual pertencem.

Rokeach (1981) observou que, uma vez que os valores são internalizados, eles se tornam, consciente ou inconscientemente, padrões normativos que as pessoas usam para orientar ações, desenvolver e manter atitudes em relação si mesmos e aos outros. Assim, o comportamento é uma manifestação dos valores centrais de um indivíduo e das atitudes que dele resultam.

No contexto das organizações, quando compartilhados por seus membros, os valores atuam como elementos integradores, direcionam a atividade organizacional e impactam o comportamento de todos (Oliveira; Tamayo, 2004). Hofstede *et al.* (1990) afirmam que, no estudo das organizações, os valores organizacionais tornam-se relevantes pois compreendem a cultura organizacional, juntamente com as práticas, símbolos, rituais e heróis.

Os valores podem ser vistos como convicções e atitudes profundamente enraizadas nas práticas diárias organizacionais, uma vez que representam um entendimento coletivo de regras aceitáveis e normas comportamentais dentro da organização (Hassan, 2007). A esse respeito, Tamayo (1998) afirma que os valores da organização formam a base de sua identidade externa. São eles que permitem a distinção entre uma organização e outra.

Os valores organizacionais refletem crenças sobre o que é bom e ruim em um ambiente organizacional, eles também formam a base da cultura organizacional. Segundo Katz e Kahn (1978), as normas estabelecem os comportamentos esperados dos funcionários de uma organização, enquanto os valores fornecem uma abordagem mais elaborada e generalizada para o comportamento apropriado, bem como para as atividades e funções do sistema. Para Tamayo *et al.* (2000), os valores organizacionais são considerados o núcleo central da cultura organizacional. Já para Schein (1985), os valores organizacionais seriam os encarregados de expressar a cultura de uma organização por meio da orientação do comportamento dos membros, bem como do próprio comportamento organizacional. Além do mais, eles se manifestam em um nível consciente, sendo mais profundos do que as práticas organizacionais (Schein, 1985).

Segundo Bedani (2012), os valores compartilhados têm implicações organizacionais significativas. Nesse sentido, caberia a eles expressar itens como missão, objetivos e estratégias adotadas e percebidas pela força de trabalho; a partir disso, os valores criariam modelos mentais no que diz respeito ao funcionamento e missão da organização, comportamentos esperados e tarefas a serem concluídas; em última análise, contribuiriam para o desenvolvimento da identidade social da organização, definindo quem ela é e o que ela representa.



Segundo Oliveira e Tamayo (2004), os indivíduos que ingressam nas organizações trazem consigo valores pessoais que cresceram no contexto social a que pertencem. Em relação aos valores organizacionais, uma vez estabelecidos, as organizações desenvolvem um conjunto único de valores que surgem de questões exclusivas de sua própria razão de ser. Como resultado, Canova e Porto (2010) demonstram que a existência desses valores organizacionais antecede a admissão de indivíduos na organização, mas que eles não são estáticos e podem ser alterados sempre que novos membros são admitidos.

Para Veiga (2010), os valores organizacionais são distintos dos valores pessoais dos sujeitos de uma organização. Os valores organizacionais são normalmente introduzidos pelos fundadores do negócio ou alguém com poder significativo dentro da organização (Veiga, 2010). Tamayo (2008), em uma de suas propostas para a identificação dos valores da organização, propõe identificar os valores da organização a partir dos valores individuais dos seus membros (Sego; Hui; Law, 1997), entretanto o próprio Tamayo (2008) adverte para incongruências entre os valores pessoais dos funcionários que podem não expressar adequadamente os valores organizacionais.

Diante deste contexto, uma organização consciente será sustentada por meio de valores, criados por experiências compartilhadas dentro de sua cultura. Contudo, essas experiências compartilhadas começarão pela alta gestão no ponto em que esses líderes incorporam seus valores, crenças e presunções dentro das organizações (Schein, 1985). Desta forma, uma organização consciente pode nascer e continuar a existir se seus líderes demonstrarem consciência e convicção para desenvolver ações conscientes. Segundo Schein (1985), o processo de formação de uma cultura organizacional tem seu impacto maior com base em seus líderes fundadores.

De acordo com Shamir e Eilam (2005), os liderados seguem o líder porque compartilham suas crenças, valores e convicções, e não por causa de pressões, situações coercitivas, normas ou mesmo expectativas de recompensa pessoal. Os seguidores que "autenticam" o líder por sua avaliação das justificativas do líder com base em seus próprios valores e convicções, e não apenas nos desejos de poder pessoal, posição ou outras vantagens. A transparência permite que os liderados julguem as ações do líder como sendo compatíveis com suas crenças e valores (Shamir; Eilam, 2005).

Dessa forma, a cultura de uma organização ou grupo é reflexo dos valores, crenças e comportamentos de seus líderes (Barrett Values Center - BVC, 2023). Assim, entender os valores e comportamentos da liderança implica compreender os valores organizacionais. Como resultado desse raciocínio, é possível determinar se os gestores de uma organização

estão ligados ou desconectados de uma prática baseada na filosofia do Capitalismo Consciente por meio de seus valores e comportamentos.

#### 2.4.2. *Sete níveis evolutivos de consciência de Richard Barrett*

Com objetivo de mapear os valores da organização, Richard Barrett desenvolveu uma metodologia que fornece um diagnóstico da cultura atual e desejada, examinando a percepção dos funcionários sobre os valores pessoais, os valores da empresa e o que eles querem que a empresa tenha de fato (Barrett Values Centre - BVC, 2023). Para Barrett (2017) o que o indivíduo foca dentro do ambiente organizacional é reflexo de seus valores e consciência individuais e o que a organização foca é reflexo da consciência coletiva. Assim, quando se identifica os valores e comportamentos de um grupo de indivíduos, se pode medir a consciência da organização.

Baseado na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), Barrett (1998) desenvolveu o modelo dos Sete Níveis de Consciência, na qual o autor amplia a perspectiva com mais três níveis hierárquicos, com foco no crescimento pessoal e espiritual. No Quadro 2 é apresentado de maneira geral um comparativo entre as Necessidades Humanas propostas na Teoria das Necessidades de Maslow e o modelo dos Sete Níveis de Consciência de Barrett.

Quadro 2 – Teoria das Necessidades de Maslow e o modelo dos Sete Níveis de Consciência de Barrett

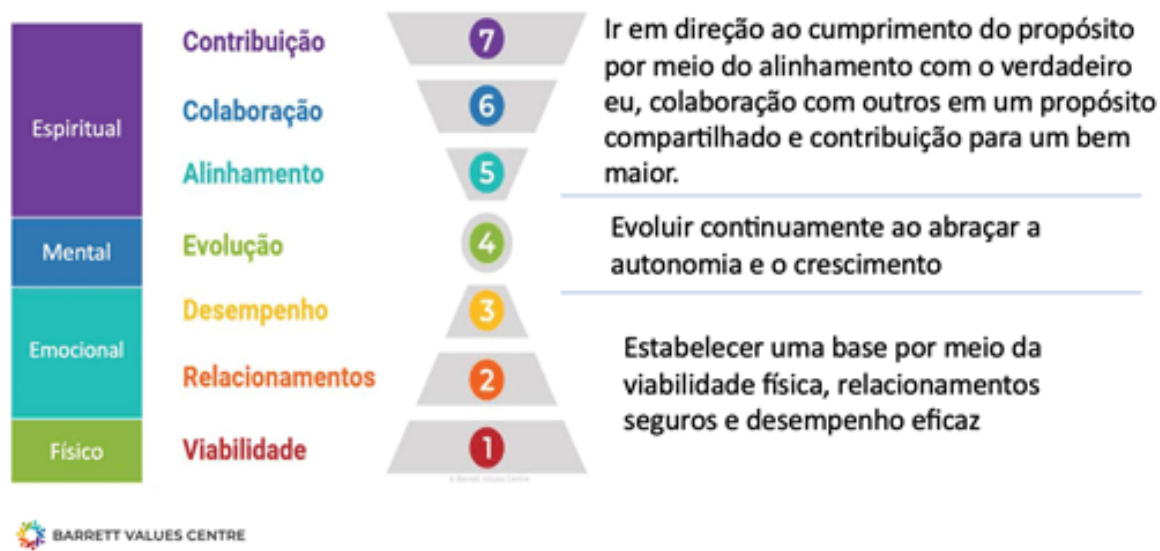
<b>Necessidades Humanas</b>	<b>Sete Níveis de Consciência de Barrett</b>
<b>Espiritual</b>	Responsabilidade Social
	Envolvimento Comunitário
	Significado
<b>Mental</b> (Autoestima; Realização pessoal)	Transformação e Auto realização
<b>Emocional</b> (Segurança e ambiental; Associação e participação social.)	Autoestima Autodesenvolvimento
	Relacionamento
<b>Física</b> (Fisiológicas e psicológicas)	Segurança Pessoal

Fonte: Barrett (1998).

Barrett (2017) entende por sete os níveis de consciência que as empresas precisam percorrer, a fim de alcançarem a plenitude de uma organização integrada e que realmente contribua com a sociedade de forma efetiva, são eles: nível um, viabilidade; nível dois,

relacionamento; nível três, desempenho; nível quatro, evolução; nível cinco, alinhamento; nível seis, colaboração; e nível sete, contribuição.

Figura 4 – Modelo dos Sete Níveis de Consciência



Fonte: Adaptado de Barret Values Centre (2023).

Segundo Barrett (2017), cada nível do seu modelo apresenta uma necessidade existencial específica que é comum à todas as estruturas humanas. Os níveis inferiores, do nível um ao três, estão associados à satisfação das necessidades do ego, que são basicamente sobreviver, se sentir seguro emocionalmente e acolher a necessidade de autoestima. Nestes três primeiros níveis a organização está focada no seu próprio interesse, ou seja, ênfase no lucro, a satisfação dos clientes e processos de alto desempenho. No estágio de evolução, nível quatro, o indivíduo inicia um processo de transformação e evolução para sua própria essência e o despertar da identidade autêntica (Barrett, 2017). A organização no quarto nível se concentra na transformação, uma transição de hierarquias autoritárias, rígidas e baseadas no medo para sistemas de governança abertos, inclusivos e adaptáveis que fornecem aos funcionários a liberdade de serem responsáveis.

De acordo com Barrett (2017) nos três níveis superiores, do nível cinco ao sete, o foco é promover impacto, viver com expressão autêntica, com espírito de comunidade e vivenciando o propósito. Implica alinhamento, ou seja, encontrar significado e propósito na vida; colaboração, que é a necessidade de fazer a diferença; e a etapa final, a contribuição, que é a necessidade de servir, de se dedicar ao aperfeiçoamento e encontrar significado e propósito na vida.

Quando o indivíduo se concentra apenas nas necessidades de um nível inferior, ele poderá viver uma vida limitada baseada em apaziguar os medos e acreditar que não tem o suficiente. O indivíduo que se concentra apenas em necessidades de nível superior, ele será incapaz de agir efetivamente no mundo real, são insuficientes no atendimento de suas necessidades básicas (Barrett, 2017). Na organização os níveis superiores a ênfase é a coesão do grupo, a construção de alianças e parcerias mutuamente benéficas, melhorar o bem comum de todos os *stakeholders* e o papel da organização no contexto local e social.

O Quadro 3 mostra os sete níveis de consciência, as necessidades relacionadas a cada nível e os valores pessoais que refletem essa necessidade e que baliza os comportamentos para atingi-la.

Quadro 3 – Sete níveis evolutivos de consciência associados a necessidades e valores pessoais

Níveis de consciência	Ações e necessidades	Valores pessoais
<b>7 - Contribuição</b>	Dedica a vida ao serviço altruísta na busca de realizar o seu propósito e do bem-estar da humanidade.	<b>Valores positivos:</b> ética, visão de longo prazo, preocupação com gerações futuras, sabedoria. <b>Valores limitantes:</b> não se aplica.
<b>6 - Colaboração</b>	Realizar o senso de propósito por meio da colaboração com outros para fazer uma diferença no mundo, diferente daquela que se faria estando por conta própria.	<b>Valores positivos:</b> consciência ambiental, envolvimento comunitário, colaboração, desenvolvimento de pessoas. <b>Valores limitantes:</b> não se aplica.
<b>5 - Alinhamento</b>	Descobrir o eu autêntico e encontrar significado para a própria vida por meio do alinhamento do propósito e paixão para construir uma visão de futuro que deseja criar.	<b>Valores positivos:</b> confiança, integridade, transparência, abertura. <b>Valores limitantes:</b> não se aplica.
<b>4 - Evolução</b>	Explorar quem é você; satisfazer a necessidade de autonomia, liberdade e independência diante do desenvolvimento dos seus dons e talentos.	<b>Valores positivos:</b> coragem, adaptabilidade, aprendizado contínuo, valorização da diversidade. <b>Valores limitantes:</b> não se aplica.
<b>3 - Desempenho</b>	Satisfazer a necessidade de se sentir bem em relação a si mesmo, de maneira a conseguir cuidar da sua própria vida, ter orgulho da sua própria performance e sentir-se reconhecido pelos outros.	<b>Valores positivos:</b> Excelência, ser o melhor, qualidade, ambição, atingir objetivos. <b>Valores limitantes:</b> abuso do poder, preocupação com a imagem.
<b>2 – Relacionamento</b>	Satisfazer necessidades de pertencimento e de sentir-se querido e respeitado por familiares, amigos e colegas.	<b>Valores positivos:</b> respeito, amizade, família, lealdade. <b>Valores limitantes:</b> omissão, evitar conflitos, competitividade.
<b>1 – Viabilidade</b>	Satisfazer necessidades psicológicas de	<b>Valores positivos:</b> estabilidade

	sobrevivência.	financeira, saúde, segurança, foco de curto prazo. <b>Valores limitantes:</b> cautela, aversão ao risco.
--	----------------	--

Fonte: Barrett (2017) e Barrett Values Centre (2021) *apud* Leitão (2021).

Para Barrett (2017), organizações crescem e se desenvolvem de modo análogo aos indivíduos e nesse crescimento, elas necessitam elevar seus níveis de consciência por meio da dominação de todas as necessidades relacionadas a cada nível de consciência organizacional. O autor afirma que as organizações focadas apenas nos níveis inferiores de gestão raramente são líderes de mercado porque são excessivamente internalizadas, narcisistas ou excessivamente burocráticas, não conseguem se adaptar às condições de mudança e fornecem pouca autonomia aos seus funcionários. Por outro lado, organizações focadas apenas nos níveis superiores não dispõem de habilidades básicas para o negócio atuar de maneira efetiva, conhecem pouco de gestão financeira e carecem de processos necessários para o desempenho assertivo (Barrett, 2017).

O Quadro 4 mostra os sete níveis de consciência, as necessidades relacionadas a cada nível e os valores organizacionais que refletem essa necessidade e que baliza os comportamentos para atingi-la.

Quadro 4 – Sete níveis evolutivos de consciência associados a necessidades e valores organizacionais

Níveis de consciência	Ações e necessidades	Valores organizacionais
<b>7 - Contribuição</b>	Servir e ter responsabilidade social: desenvolver senso profundo de responsabilidade social por meio do cuidado com a justiça social, direitos humanos e ecologia do meio ambiente. Trabalha com outras organizações e <i>stakeholders</i> na busca de objetivos sociais que melhorem a sustentabilidade da humanidade e do planeta ao mesmo tempo em que aprofunda a conexão interna dentro da organização, promovendo e estimulando dentro desse ambiente compaixão, humildade e perdão.	<b>Valores positivos:</b> responsabilidade social, gerações futuras, compaixão, perspectiva de longo prazo. <b>Valores limitantes:</b> não se aplica.
<b>6 - Colaboração</b>	Colaborar e gerar alianças e parcerias estratégicas: tornar a organização colaborativa, por meio da cooperação com outras organizações e comunidades para o benefício e suporte mútuo. Promove a cooperação interna entre as unidades e departamentos. Papel de fazer a diferença no mundo.	<b>Valores positivos:</b> consciência ambiental, colaboração, realização dos funcionários, parcerias. <b>Valores limitantes:</b> não se aplica.

<b>5 - Alinhamento</b>	Conexão e forte coesão da cultura: aprimorar a capacidade da organização para ação coletiva alinhando a motivação dos colaboradores em torno de uma missão singular, uma visão de futuro inspiradora e um conjunto compartilhado de valores que são vividos em todas as ações da empresa e que criam comprometimento e integridade, liberam entusiasmo, criatividade e paixão.	<b>Valores positivos:</b> confiança, comprometimento, honestidade, integridade, entusiasmo, paixão. <b>Valores limitantes:</b> não se aplica.
<b>4 - Evolução</b>	Empoderamento, adaptabilidade e aprendizado contínuo: dar voz aos funcionários nas tomadas de decisão e responsabilizá-los pelo seu próprio futuro. Apoia o aumento da inovação, a melhoria contínua, o compartilhamento de conhecimento, o crescimento e desenvolvimento pessoal de todos os funcionários, oferecendo abertura aos colaboradores para que coloquem sua opinião, ajam como empreendedores, tomem decisões e sejam responsáveis pelo sucesso da organização.	<b>Valores positivos:</b> adaptabilidade, prestação de contas, aprendizado contínuo, trabalho em equipe, crescimento pessoal. <b>Valores limitantes:</b> não se aplica.
<b>3 - Desempenho</b>	Sistemas e processos de Alto desempenho: enfoque na performance, na excelência, na qualidade e no profissionalismo. Estabelecer políticas, processos e estruturas que gerem ordem e aumentem a qualidade da organização. Necessidade diminuir possíveis limitações relacionadas à busca de <i>status</i> , poder, hierarquia e burocracia.	<b>Valores positivos:</b> Produtividade, eficiência, qualidade, crescimento profissional, excelência, ordem. <b>Valores limitantes:</b> burocracia, confusão, retenção de informações, <i>status</i> , hierarquia.
<b>2 - Relacionamento</b>	Harmonização e relacionamentos que apoiam a organização: construir relações harmônicas que geram sentimento de pertencimento e lealdade entre os funcionários e carinho entre a organização e os seus clientes que gerem conexão com funcionários e clientes. Precisa prestar atenção em reduzir a concorrência interna, manipulação, política interna, discriminações.	<b>Valores positivos:</b> comunicação aberta, amizade, lealdade, satisfação do cliente, cuidado com o outro, reconhecimento. <b>Valores limitantes:</b> competição interna, manipulação, ciúmes, traição.
<b>1 - Viabilidade</b>	Sobrevivência, busca do lucro para os acionistas: assegurar a estabilidade financeira, com foco na lucratividade, saúde e segurança dos funcionários. Precisa prestar atenção aos controles excessivos, corrupção, ganância e exploração.	<b>Valores positivos:</b> lucro; estabilidade; segurança, crescimento organizacional. <b>Valores limitantes:</b> controle, cautela, caos, foco de curto prazo, ganância, aversão a riscos, falta de escrúpulos.

Fonte: Barrett (2017) *apud* Leitão (2021).

Em Leitão (2021) a autora faz uma associação do Método de Barrett com o Capitalismo Consciente que será utilizada também no presente estudo como base teórica para

o desenvolvimento da pesquisa. Segundo Leitão (2021), é possível fazer a seguinte associação: os sete principais valores das empresas que seguem a filosofia do Capitalismo Consciente, fundamentado no Método de Barrett, são: confiança (nível 5), cuidado, amor, autenticidade, transparência (nível 5), integridade (nível 5), aprendizado e empoderamento (nível 4). Além de que, analisando os pilares do Capitalismo Consciente, o pilar “propósito” está justamente associado à ética, sabedoria e preocupação com ações futuras (nível 7). Já o pilar “integração de *stakeholders*” está conectado à valores como consciência ambiental parceria estratégica, envolvimento comunitário e colaboração (nível 6) (Sisodia; Henry; Eckschmidt, 2018).

Os valores amparam a cultura e devem, portanto, ser vividos, sentidos e vivenciados por todos, a fim de influenciar a forma como os indivíduos se comportam dentro de uma organização. Para isso, devem estar totalmente integrados às políticas, rituais, processos e procedimentos, bem como a todas as atividades da empresa. (Barrett, 2017).

Segundo Barrett (2017), a base das organizações bem-sucedidas são seus valores. Valores e comportamentos promovem a cultura, que por sua vez promove a satisfação dos funcionários e o contentamento dos colegas de trabalho. A cultura também promove o bom atendimento ao cliente, que por sua vez promove a satisfação do cliente, o que cria valor para a organização.

Para Barrett (2017), a cultura é apoiada principalmente pelos valores e crenças dos membros fundadores e líderes, uma vez que “líderes conscientes focam no 'nós' e não no 'eu'” (Eckschmidt *et al.*, 2017). De acordo com Leitão (2021) à interpretação de Richard Barrett da Teoria dos Seis Níveis Evolutivos de Consciência, uma organização que adere à filosofia do Capitalismo Consciente exibe níveis totais de consciência com uma concentração de valores nos níveis 4, 5, 6 e 7, sem potencialmente limitar valores. Como resultado, é possível vincular a metodologia de Richard Barrett a uma compreensão dos valores dos líderes gestores, pois é com eles que primeiro surge uma cultura consciente.

Além disso, a metodologia de Richard Barrett também faz uma conexão entre os sete níveis de consciência com o perfil de liderança, resultados da *Full Spectrum Leadership Self Assessment*. É crucial compreender os níveis de consciência associados ao perfil de liderança, pois, como visto, a cultura da organização será sustentada por seus líderes (Leitão, 2021). No Quadro 5 são expostos o perfil do líder de acordo com o nível de consciência da qual pertence.

Quadro 5 – Níveis de consciência x Perfil do líder

<b>Perfil do líder</b>	<b>Nível de consciência</b>	<b>Traços positivos</b>	<b>Possíveis armadilhas</b>
Gerente de Crise	Viabilidade (1)	Habilidade para gerenciar adversidade; diretivo, objetivo; foco no financeiro; desejo de assumir responsabilidade.	Controlador demais; excessivamente cauteloso; foco maior no curto prazo.
Líder das Relações	Relacionamento (2)	Acessível e apoiador; ouvinte; respeitoso; foco na satisfação do cliente.	Evita conflitos; desejo em ser gostado; excessivamente competitivo.
Líder de Performance	Desempenho (3)	Foco no alcance de objetivos; é comprometido com a excelência; eficiente no uso de recursos; orientado para resultados.	Bastante exigente; trabalha muito (e faz os outros também); burocrático e rigoroso.
Líder Facilitador	Evolução (4)	Empodera as pessoas; promove aprendizagem e inovação; assume riscos; pensador estratégico; constrói times e tem espírito de equipe.	
Líder Inspirador	Alinhamento (5)	Inteligência Emocional; constrói coesão no time; mostra integridade; tem atitude positiva; é dirigido por valores.	
Líder Mentor	Colaboração (6)	Colaborativo; desenvolve as pessoas; faz diferença na vida das pessoas; é um líder servidor; constrói parcerias ganha-ganha.	
Líder Visionário	Contribuição (7)	Perspectiva de longo prazo; preocupação com gerações futuras; foco na sustentabilidade; vive para deixar um legado.	

Fonte: Barrett (2017) *apud* Leitão (2021).

Para Barrett (2017), os líderes que apresentam maior concentração de valores nos níveis 4, 5, 6 e 7 apresentam uma liderança mais empática e com maior engajamento, enquanto aqueles que apresentam maior preponderância de valores nos níveis 1, 2 e 3 apresentam maiores níveis de entropia, ou seja, ações baseadas no medo, com possibilidades de gerar assim um ambiente de maior controle, poder, ambição e autoritarismo, mas também aspectos positivos como direcionamento para metas e resultados.



## 2.5. Estudos anteriores acerca do Capitalismo Consciente

A revisão da literatura dos estudos é apresentada no Quadro 6, no qual é identificado os autores, o principal objetivo, os aspectos metodológicos e uma síntese dos resultados.

Quadro 6 – Estudos sobre o Capitalismo Consciente

<b>AUTOR / ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Sisodia, R.S. (2009)</b>	Descrever o conceito de “Capitalismo Consciente”.	Revisão de Literatura - descritivo - O artigo descreve como o contexto para negócios mudou de maneiras fundamentais nas últimas duas décadas.	As empresas que adotam essa abordagem não apenas criam vários tipos de riqueza de longo / prazo para a sociedade em geral, mas também superam dramaticamente as empresas convencionais em medidas financeiras de desempenho.
<b>Buras, K.L. (2011)</b>	Descrever o ataque estratégico às comunidades negras por empreendedores da educação.	Pesquisa qualitativa (entrevistas).	Com base em dados coletados de uma série de partes interessadas no local, ela argumenta que os atores políticos nos níveis federal, estadual e local contribuíram para um processo de privatização e uma redistribuição racial-espacial injusta de recursos, agindo sob a bandeira de " capitalismo consciente. "
<b>Wang, C. (2013)</b>	Avaliar empiricamente a validade das previsões feitas pelos defensores do CC em relação ao desempenho financeiro das empresas conscientes.	Pesquisa quantitativa (análise de relatórios financeiros) - Usando uma amostra de empresas de controle correspondentes ao tamanho da indústria no ano como benchmark das empresas de CC.	Este artigo mostra que a evidência empírica discorda amplamente das conjecturas do CC em relação ao desempenho financeiro das empresas. Mostra ainda que, em contraste com as implicações do movimento CC, as empresas CC não demonstraram desempenho de ações superior em relação ao S&P 500 nos últimos anos, nem respondem menos às pressões do mercado de ações.
<b>Wang, C. (2013)</b>	Resposta ao comentário de Rajendra Sisodia sobre o artigo sobre o tema Capitalismo Consciente	Descritivo/Discursivo - Levanta novas preocupações com base no comentário de Sisodia e desafia o status científico da teoria do Capitalismo Consciente.	Ele se concentra na refutabilidade, consistência e generalidade, visto que essas três características são características essenciais de qualquer teoria científica. Responde aos vários comentários de Sisodia.

AUTOR / ANO	OBJETIVO	ASPECTOS METODOLÓGICOS	RESULTADOS
<b>Fyke, J.P., Buzzanell, P.M. (2013)</b>	Oferecer uma crítica do CC como um discurso de negócio / explicar alguns dos desafios envolvidos no desenvolvimento de líderes éticos	Pesquisa qualitativa discursiva (estudo de caso multimétodo de uma empresa de consultoria e desenvolvimento de liderança que considera o Capitalismo Consciente como o ímpeto e o objetivo do desenvolvimento de líderes) - usa teoria construtivista fundamentada e análise crítica do discurso.	Esta pesquisa ajuda a explicar alguns dos desafios envolvidos no desenvolvimento de líderes éticos. Revela que embora o Capitalismo Consciente pareça oferecer soluções para muitos dos problemas sociais de hoje, incluindo a ética da liderança, desenvolver líderes éticos ironicamente leva a problemas que são 'perversos'.
<b>Safar-Aly, S.H.K. (2016)</b>	Explorar o potencial que os ensinamentos islâmicos têm para uma 'Terceira Via' islâmica.	Qualitativa - Revisão de Literatura.	Não especificado
<b>Frémeaux, S., Michelson, G. (2017)</b>	Mostrar como a busca do bem comum da empresa pode servir de guia para uma gestão humanística.	Qualitativa - Revisão de Literatura.	Revela que o Capitalismo Consciente e a Economia de Comunhão apresentam diferentes formas de vincular o bem da comunidade ao bem pessoal e, portanto, existem diferentes meios para as empresas participarem do bem comum.
<b>Tkachenko, I. N. (2018)</b>	Oferecer um panorama científico da evolução das visões sobre o desenvolvimento do capitalismo desde Marx até o presente, sob o prisma da necessidade de implementar transformações sociais, mudanças, valores, fundamentos morais e éticos do capitalismo moderno.	Qualitativa - Revisão de literatura.	Conclui-se que a introdução dos princípios do capitalismo consciente ainda não é uma prática geralmente aceita, que é amplamente explicada pelos diferentes níveis de desenvolvimento do capitalismo.
<b>da Silva, D. C.; Dutra, A.; Sehnem, S.; et al. (2018)</b>	Analisar as características básicas e avançadas das publicações internacionais relacionadas ao recorte do tema Capitalismo Consciente e Governança Corporativa	Revisão de literatura.	Verificou-se que o autor proeminente foi Today Joe como jornal de destaque do Journal of Business Ethics. Por meio da análise das variáveis avançadas, observou-se que nenhum dos artigos do portfólio bibliográfico trata especificamente da teoria do Capitalismo Consciente, porém a maioria dos artigos do portfólio apresenta convergência com a teoria.

AUTOR / ANO	OBJETIVO	ASPECTOS METODOLÓGICOS	RESULTADOS
<b>Badjatia, A.; Karmarkar, Yamini. (2018)</b>	O estudo teve como objetivo desenvolver uma estrutura conceitual para o CC e verificar sua relação com os retornos do mercado de ações.	Pesquisa qualitativa e quantitativa - Correlação de Pearson & Spearman.	Os resultados revelaram que existe relação significativa entre propósito superior e retornos de ações das empresas. Outras dimensões não têm relação significativa com os retornos das ações, mas têm impacto positivo sobre os retornos das ações, o que implica que todas as dimensões do CC em algum lugar afetam positivamente os retornos do mercado de ações das empresas.
<b>Gwartz, E., Spence, K. (2020)</b>	Apresentar os resultados de um estudo de caso descritivo e qualitativo de uma única organização esportiva profissional, em que 13 líderes participantes e funcionários defendem o propósito superior de sua organização	Pesquisa qualitativa (estudo de caso; entrevistas; análise de documentos).	Os participantes adotaram várias fontes de propósito superior que se relacionava com O Bom, O Belo e O Heróico, e não esposava nenhuma fonte de propósito superior relacionado com o verdadeiro. Além disso, os participantes não abraçaram nenhuma declaração do propósito superior da organização e cada participante adotado como superior propósito variado. Essas descobertas sugerem que líderes e acadêmicos têm uma oportunidade para refletir coletivamente e definir o propósito de uma organização esportiva profissional.
<b>Leitão, A. F. I. P. R. (2021)</b>	Compreender o quanto os gestores de empresas cearenses estão receptivos a integrar práticas humanizadas na rotina organizacional a partir dos quatro pilares propostos pelo Capitalismo Consciente.	Pesquisa de método misto – qualitativa e quantitativa – com aplicação de questionários e entrevistas.	De acordo com os resultados, o maior percentual dos líderes cearenses participantes, apresentam, diante do método utilizado, valores menos elevados de consciência e uma maior distância de práticas conscientes em suas organizações.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

Constata-se, com base nas publicações da base de dados Scopus, *Web of Science*, e periódicos CAPES que apenas um estudo aborda a relação entre Capitalismo Consciente e valores pessoais e organizacionais, estudo esse realizado por Leitão (2021). Denunciando assim a escassez de trabalhos acerca da relação entre esses constructos.

Wang (2013) foi o precursor ao realizar uma pesquisa utilizando demonstrações financeiras com o objetivo de avaliar empiricamente a validade de algumas propostas feitas pelos defensores do Capitalismo Consciente. Seu estudo demonstrou que evidências

empíricas não confirmam algumas afirmações de Sisodia (2011) sobre a possibilidade de empresas que adotem os princípios do Capitalismo Consciente obterem lucros superiores que outras que não adotam e, também, aponta indícios que a visão baseada nos interesses dos *stakeholders* sofre resistência mesmo em negócios que se dizem conscientes. Wang (2013) utilizou uma amostra de 17 empresas - Amazon, CarMax, Caterpillar, Commerce Bank, Costco, eBay, Google, Harley-Davidson, Honda, JetBlue, Johnson & Johnson, Southwest, Starbucks, Timberland, Toyota, UPS e Whole Foods Market - associadas ao Capitalismo Consciente, seguindo a mesma lógica da pesquisa de Sisodia, Wolf e Shet (2007).

Sisodia (2013) concordou que o trabalho de Wang (2013) forneceu uma atualização para o pensamento dos defensores do Capitalismo Consciente sobre os fatores capazes de impulsionar o melhor desempenho financeiro dos negócios, pois descreve o tipo de análise necessária para compreender melhor o assunto.

Badjatia e Karmakar (2018) investigaram a existência de relação entre os quatro princípios do Capitalismo Consciente e os retornos do mercado acionário de 15 empresas indianas de cinco setores diferentes em um período de 5 anos. Para esse fim, variáveis foram definidas e escalas foram desenvolvidas para fins de pontuação.

Várias escalas, como escala de teoria de Maslow, análise de declaração de missão, despesas de benefícios de funcionários para escala de despesas totais, escala de classificação de confiança de marca, escala de relação comercial a pagar, escala de retorno sobre o patrimônio líquido, despesas de marketing para escala de despesa total, CSR como da escala de lucro líquido, escala de liderança consciente, escala de classificação GVC, análise de declaração de visão e escala de Capitalismo Consciente geral são desenvolvidas.

Os principais resultados revelam que todas as escalas desenvolvidas são altamente confiáveis. Outra descoberta importante é que o propósito superior (uma das dimensões do capitalismo consciente) tem relação significativa com o retorno das ações. Outras dimensões não têm relacionamento significativo, mas têm impacto positivo nos retornos do mercado de ações.

Já Leitão (2021) buscou analisar 31 dirigentes de empresas cearenses, visando verificar o quanto estão receptivos a integrar práticas de um capitalismo consciente. Por meio do Método dos Sete Níveis Evolutivos de Consciência de Richard Barrett, o estudo pretendeu identificar os níveis de consciência desses dirigentes a partir de seus valores para identificar a abertura para práticas conscientes em suas organizações. De acordo com os resultados, o maior percentual dos líderes cearenses participantes, apresentam, diante do método utilizado,

valores menos elevados de consciência e uma maior distância de práticas conscientes em suas organizações.

### 3 METODOLOGIA

Na seção anterior foi apresentado o desenvolvimento teórico relativo às principais obras publicadas de acordo com os temas tratados, a presente seção tem como objetivo explicar o método utilizado para responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A fim de cumprir o objetivo desta pesquisa, de compreender em que medida os gestores de empresas do interior do Ceará estão receptivos a integrar valores balizados a partir da filosofia do Capitalismo Consciente, optou-se por uma pesquisa descritiva de natureza mista, ou seja, que combina de maneira harmônica técnicas quantitativas e qualitativas para coletas de dados dentro do mesmo desenho de pesquisa (Gil, 1999). Dentro da metodologia mista se apresentam seis estratégias, a estratégia explanatória sequencial será a utilizada neste estudo. Essa estratégia é definida por um processo que começa com a coleta e análise de dados quantitativos na primeira etapa da pesquisa, seguidos pela coleta e análise de dados qualitativos na segunda fase, que se baseia nos resultados iniciais obtidos quantitativamente. Tendo como objetivo principal o uso de dados quantitativos para assessorar na interpretação dos resultados qualitativos (Creswell, 2010).

Entende-se que o tipo ideal de pesquisa é a descritiva, posto que ela é indicada com o objetivo de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos (Gil, 1999). Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. (Gil, 1999). A pesquisa descritiva usa dados quantitativos e qualitativos para encontrar soluções para o tópico de interesse.

#### 3.2. Participantes

A amostra da pesquisa é composta por 40 participantes que ocupam posições de alta administração em suas organizações, como diretores, presidentes ou sócios do negócio, atuando em seguimentos diversos no interior do estado do Ceará.

As organizações foram escolhidas à medida que o pesquisador foi tendo acesso, utilizando a técnica *snowball* no período de julho a agosto de 2023. A amostragem em

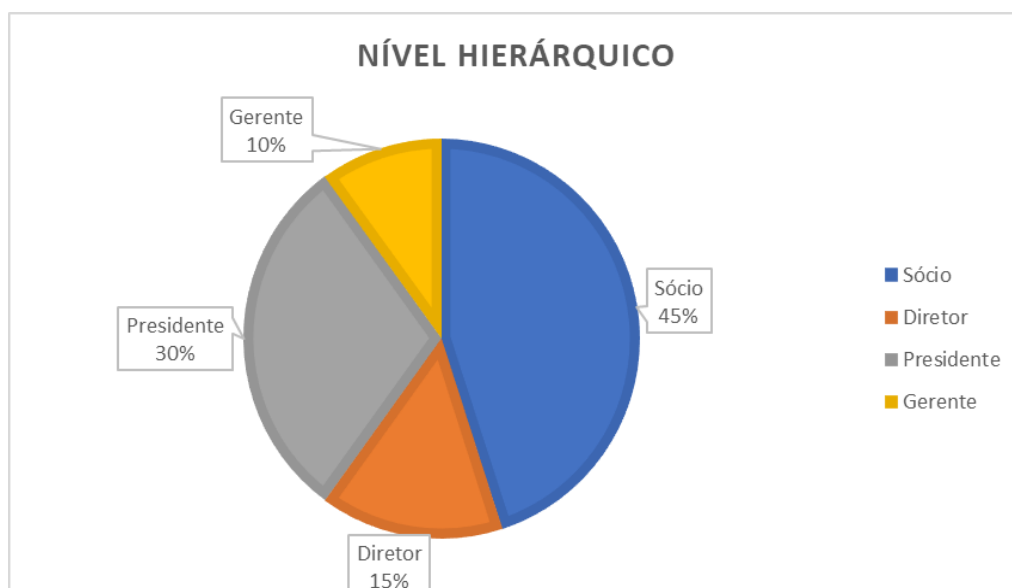
*snowball* ou bola de neve pode ser definida como um tipo de amostragem não probabilística, em que se utilizam cadeias de referência e indicações (Vinuto, 2014).

Para se fazer um ensaio em bola de neve, é necessário um intermediário preliminar, também conhecido como semente, que identifique ou sugira alguns indivíduos com o perfil necessário para a pesquisa a ser realizada. Um dos participantes pode, inclusive, ser a semente. Como resultado, aqueles que foram sugeridos são convidados a sugerir mais pessoas. Assim se permite que a amostra, antes difícil de calcular probabilisticamente ou mesmo de acessar, se expanda na maioria das vezes de forma satisfatória (Bockorni; Gomes, 2021). Segundo Baldin e Munhoz (2011, p. 5),

A *snowball sampling* ou “Bola de Neve” prevê que o passo subsequente às indicações dos primeiros participantes no estudo é solicitar, a esses indicados, informações acerca de outros membros da população de interesse para a pesquisa (e agora indicados por eles), para, só então sair a campo para também recrutá-los.

A respeito das sementes, Albuquerque (2009) expõe que podem ser recrutadas pelo próprio pesquisador, assim como pelos indivíduos que possivelmente serão estudados ou até por sujeitos que possuam conhecimento da comunidade ou fenômeno a ser investigado. Esse ponto, também conhecido como onda zero, persiste até que haja saturação na amostra (VINUTO, 2014). Segundo a *World Health Association* (1994), o ponto de saturação ocorre quando os objetivos da pesquisa são alcançados ou quando novos nomes não fornecem informações novas e pertinentes ao estudo.

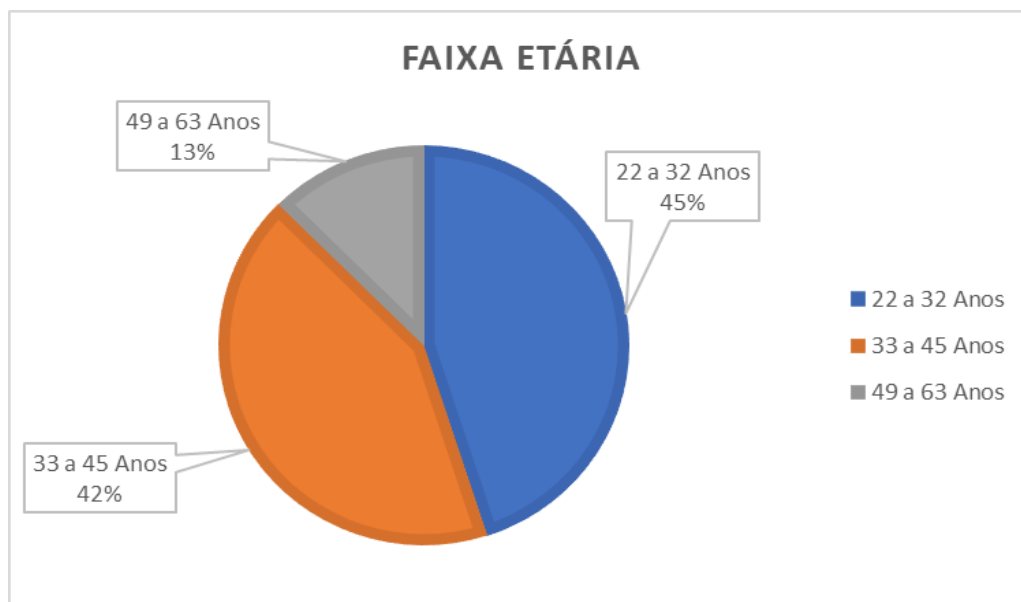
Gráfico 1 – Porcentagem de participantes por nível hierárquico



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O Gráfico 1 aponta que a maioria dos participantes (45%) eram sócios da empresa. O segundo maior número de participantes (30%) foram gestores que ocupavam o cargo de presidência das empresas. Seguido dos participantes que se identificaram como diretores (15%) e gerentes (10%).

Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes



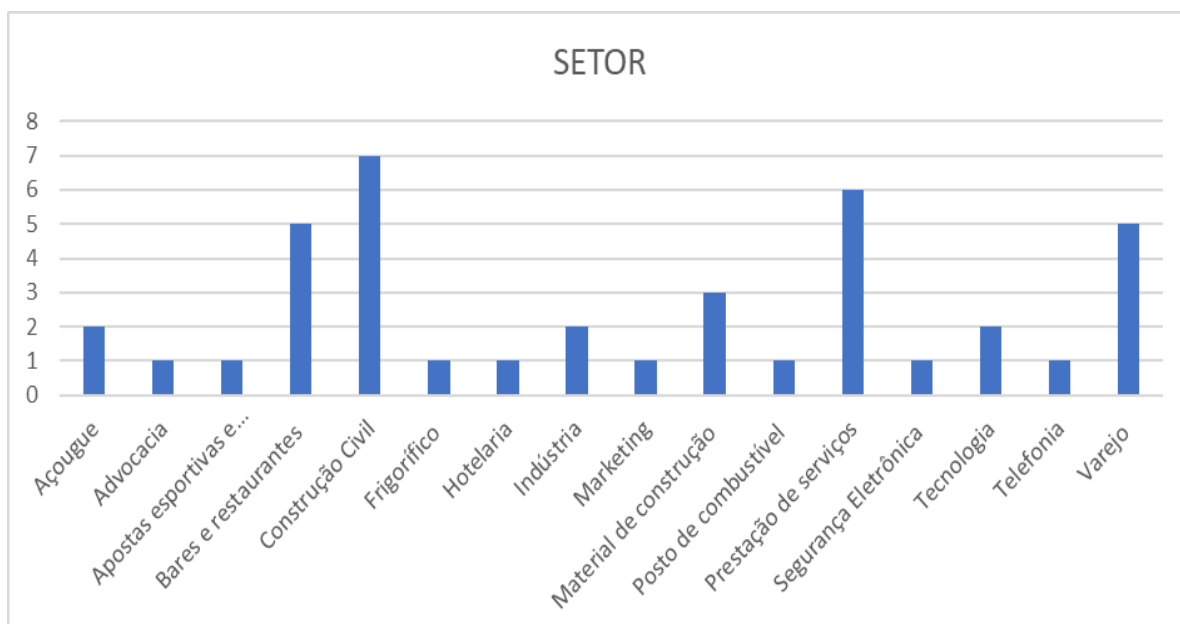
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O Gráfico 2 evidencia que o maior número de participantes foi na idade de 22 a 32 anos (45%). Seguido de 33 a 45 anos (42%) e com menor quantitativo de gestores na faixa de idade 49 a 63 anos (13%).

O Gráfico 3 representa os seguimentos das empresas. Estes foram diversos, visto que se utilizou como técnica a *snowball*, em que as empresas foram indicando umas às outras. É percebido que os três seguimentos mais expressivos foram construção civil (7 empresas), prestação de serviços (6 empresas) e bares e restaurantes (5 empresas).



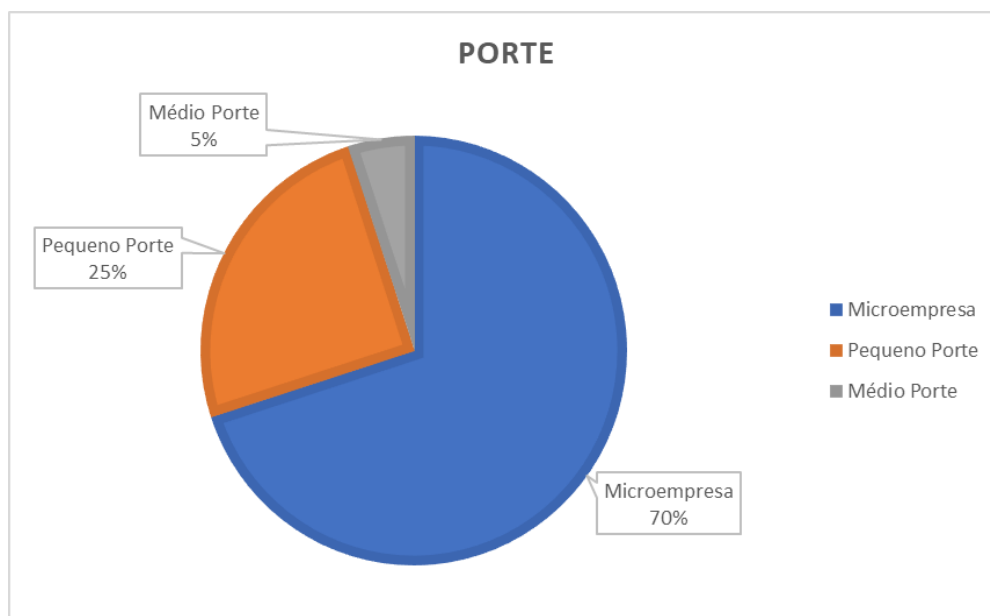
Gráfico 3 – Setores das empresas participantes



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O Gráfico 4 mostra o percentual referente ao porte da empresa. O maior número foi de microempresas (70%). Seguido das empresas de pequeno porte (25%) e médio porte (5%).

Gráfico 4 – Porte das empresas participantes



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### 3.3. Coleta dos dados

A coleta de dados foi dividida em duas etapas. A coleta de dados quantitativos foi seguida da análise dos valores e comportamentos dos participantes a partir do nível de consciência, utilizando a Teoria dos Sete Níveis de Consciência de Richard Barrett. Foram utilizados como instrumentos o *Personal Values Assessment* (Barrett, 2017 – apêndice 01) e o questionário *Full Spectrum Leadership Self Assessment* (Barrett, 2017 – apêndice 01). Os questionários foram compilados e inseridos na ferramenta *Google Forms*. Estes instrumentos foram desenvolvidos pelo *Barret Value Centre*, onde já foram preenchidos quatro milhões de *assessments* em noventa e quatro países diferentes (Barret Value Centre, 2023).

O *Personal Values Assessment* (PVA) é um instrumento que consiste em apenas uma questão, solicitando ao respondente que escolha os 10 valores que melhor refletem quem ele é em vez de quem gostaria de ser em uma lista de 66 valores individuais. Já o *Full Spectrum Leadership Self Assessment* é um questionário composto por 35 questões, às quais os participantes devem responder numa escala *Likert* de 1 a 5 (1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo Parcialmente; 5 = Concordo Totalmente) quais os seus comportamentos em relação às suas rotinas diárias de trabalho dentro da organização.

Os dois instrumentos foram escolhidos pois o primeiro avalia os valores e o segundo avalia os comportamentos. Os valores são movimentados a partir de comportamentos, portanto, para obter uma resposta mais próxima do que cada líder realmente faz, optou-se pela aplicação das duas avaliações. Em Leitão (2021) também foi aplicado os dois instrumentos de maneira similar e conjunta e foram obtidos resultados satisfatórios com o que a pesquisa se propôs.

Como etapa posterior à aplicação dos questionários, a fim de coletar os dados qualitativos, foi realizada entrevistas face a face com base em um roteiro de entrevista semiestruturado (apêndice 02), amparado nos princípios do Capitalismo Consciente. Para a seleção dos gestores que participaram da etapa de entrevista se teve como base os resultados do PVA. Foram selecionados aqueles que apresentarem resultados mais significativos de acordo com os critérios pré-estabelecidos. Os participantes foram escolhidos de forma igualmente distribuída em dois grupos de gestores. Denominados G1 e G2, neste estudo, onde o G1 estariam os gestores com menor afinidade com o Capitalismo Consciente e o G2 os que teriam mais afinidade aos princípios do Capitalismo Consciente.

O objetivo das entrevistas é esclarecer e aprofundar a compreensão da realidade vivida pelos pesquisados (Câmara, 2013). Para isto foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (Bardin, 1977). A partir dessa técnica foi possível compreender o sentido da comunicação e expandir a visão para buscar significado na mensagem exposta (Câmara, 2013).

As entrevistas do estudo têm pretensão de aprofundar junto aos participantes a suas percepções em relação à receptividade de trabalhar com a filosofia do Capitalismo Consciente e entender melhor quão próximos ou distantes os princípios do Capitalismo Consciente estão deles com base em seus níveis de consciência.

### 3.4. Tratamento dos dados

Para análise dos dados quantitativos, estes foram organizados em planilhas eletrônicas visando tabular as respostas dos participantes e mapeá-los nos níveis de consciência, dispendo da teoria de Richard Barrett. Tendo como suporte o estudo de Leitão (2021), os gestores foram distribuídos em dois grupos: o grupo 1 estão os gestores que apresentaram níveis de consciência com maior predominância nos níveis 1, 2 e 3 que, isto posto hipoteticamente, são gestores com menor adesão à filosofia do Capitalismo Consciente; e grupo 2 abrangendo os gestores que apresentaram níveis de consciência com maior predominância nos níveis 4, 5, 6 e 7 que isto posto hipoteticamente, são gestores com maior adesão à filosofia do Capitalismo Consciente. O Quadro 7 expõe os critérios pré-estabelecidos para a definição dos grupos.

Quadro 7 – Critérios de classificação dos grupos para análise

	<b>Grupo 1 (G1)</b>	<b>Grupo 2 (G2)</b>
<b>Critério de classificação</b>	1 - Apresentar uma maior preponderância de valores nos três primeiros níveis (1, 2, 3) do instrumento PVA, o que em percentual significa igual ou acima de 40% dos valores; <b>e</b>	1 - Apresentar uma maior quantidade de valores nos três últimos níveis (5, 6, 7) do PVA, o que em percentual significa igual ou acima de 40%; <b>e</b>
	2 - Não ser <i>Full Spectrum</i> , valores positivos em todos os níveis de consciência (item referente ao PVA); <b>ou</b>	2 - No mínimo 1 valor no nível de transformação (item referente somente ao PVA); <b>ou</b>
	3 - Ter mais de 3 níveis de consciência sem nenhum valor (item referente somente ao PVA); <b>ou</b>	3 - Valores distribuídos em todos os níveis, <i>Full Spectrum</i> (item referente somente ao PVA); <b>ou</b>
	4 - Apresentar uma maior pontuação na soma das respostas dos três primeiros níveis (1, 2, 3) em detrimento da soma dos últimos níveis do instrumento <i>Full Spectrum Leadership Self Assessment</i> .	4 - Apresentar uma maior pontuação na soma das respostas dos três últimos níveis (5, 6, 7) níveis, em detrimento da soma dos três primeiros níveis do instrumento <i>Full Spectrum Leadership Self Assessment</i> .

Fonte: Leitão (2021). Adaptado pelo autor.

Para a análise dos dados do *Personal Value Assessment*, os valores estão classificados de acordo com cada nível de consciência apresentados no quadro 8.

Quadro 8 – Valores conectados aos seus níveis de consciência (continua)

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Aversão ao risco	Comunicação aberta	Poder	Adaptabilidade
Saúde	Lealdade	Orgulho	Inovação
Lucro	Manipulação	Produtividade	Assumir riscos
Cautela	Resolução de conflitos	Precisão	<i>Accountability</i>
Foco de curto prazo	Respeito	Confiabilidade	Equilíbrio (trabalho/lazer)
Controle	Satisfação do cliente	Burocracia	Aprendizagem contínua
Segurança	Ser gostado	Qualidade	Trabalho em equipe
Estabilidade financeira	Tradição	Eficiência	Coragem
Autodisciplina	Amizade	Ambição	Crescimento pessoal
Riqueza	Cuidar/importar-se	Atingir objetivos	Empreendedorismo
Segurança do emprego	Escutar	Competência	Independência
	Excelência	Crescimento profissional	Iniciativa
	Família	Imagem pessoal	Perseverança
	Reconhecimento	Recompensa	Senso de dono
		Solução de conflitos	Ser o melhor
Nível 5	Nível 6	Nível 7	
Atitude positiva	Desenvolver pessoas	Visão	
Honestidade	Realização pessoal	Perdão	
Integridade	Consciência ambiental	Gerações futuras	
Comprometimento	Colaboração com cliente	Conforto com incerteza	
Visão compartilhada	Alianças estratégicas	Humildade	
Criatividade	Serviço a comunidade	Ética	
Confiança	Coaching/mentoring	Consciência global	
Abertura	Colaboração	Sabedoria	

Quadro 8 – Valores conectados aos seus níveis de consciência (conclusão)

Clareza	Bem estar (físico, emocional, mental e espiritual)	Compaixão	
Entusiasmo/ atitude positiva	Diálogo	Conforto com incertezas	
Generosidade	Envolvimento comunitário	Preocupação com gerações futuras	
Humor/ alegria	Fazer a diferença		
Imparcialidade	Liderança		
Paciência			

Fonte: Leitão (2021). Adaptado pelo autor.

Já para a análise dos dados do *Full Spectrum Leadership* cada questão do *assessment*, no total de 35 questões, também está conectada aos níveis de consciência (Quadro 9).

Quadro 9 – Classificação dos níveis de consciência *Full Spectrum Leadership Self Assessment*

Nível de consciência relacionado	Questões
Viabilidade (1)	1 / 8 / 15 / 22 / 29
Relacionamento (2)	2 / 9 / 16 / 23 / 30
Desempenho (3)	3 / 10 / 17 / 24 / 31
Evolução (4)	4 / 11 / 18 / 25 / 32
Alinhamento (5)	5 / 12 / 19 / 26 / 33
Colaboração (6)	6 / 13 / 20 / 27 / 34
Contribuição (7)	7 / 14 / 21 / 28 / 35

Fonte: Leitão (2021). Adaptado pelo autor.

Já para análise dos dados qualitativos foi utilizado a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo possui três etapas, as quais foram aplicadas no presente estudo. A primeira fase, conhecida como “pré-análise”, é realizado uma "leitura flutuante" com todas as entrevistas já transcritas com todo o universo da pesquisa, em um esforço para identificar as categorias ou temas interpretativos (Câmara, 2013). A codificação é realizada na segunda fase, denominada “exploração do material”, durante a qual será feita a seleção das categorias para agrupar o grupo de elementos (Câmara, 2013). A terceira fase caracteriza-se pela inferência e interpretação dos dados (Bardin, 1977). Para Câmara (2013)

essa etapa é caracterizada pela interpretação dos dados, análise dos sentidos do conteúdo e inferências. Esta fase levará à interpretação dos dados a partir do objetivo geral do estudo.

No Quadro 10 a seguir apresenta-se a relação entre os objetivos específicos, seus respectivos instrumentos de coleta e técnica de análise utilizados.

Quadro 10 – Relação entre objetivos específicos, instrumentos de coleta e técnicas de análise

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise</b>
1 - Investigar os valores dos gestores das organizações a partir dos seus níveis de consciência com base no modelo de Barrett (2017);	Questionário - Personal Values Assessment (PVA)	Análise quantitativa
2 - Investigar os comportamentos dos gestores das organizações a partir dos seus níveis de consciência com base no modelo de Barrett (2017);	Questionário - Full Spectrum Leadership Self Assessment	
3 - Classificar os gestores das organizações de acordo com os Sete Níveis de Consciência de Richard Barrett;	Questionário - Personal Values Assessment (PVA) + Full Spectrum Leadership Self Assessment	
4 - Analisar a predisposição dos gestores cearenses em relação aos princípios propostos pelo Capitalismo Consciente.	Entrevista semiestruturada com base nos princípios do Capitalismo Consciente (Mackey; Sisodia, 2013)	Análise qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo discutir as evidências empíricas resultantes do processo de coleta de dados quantitativos e qualitativos, seguindo a metodologia apresentada na seção anterior. Os resultados da pesquisa serão apresentados, analisados, correlacionados à teoria que serviu de base para este estudo e as análises realizadas serão correlacionadas no intuito de gerar novos conhecimentos. A seguir, estão descritas as etapas quantitativas e qualitativas da análise dos resultados.

### 4.1. Análise dos dados quantitativos

Para realizar a análise dos dados, inicialmente, uma planilha no Excel foi criada para conter todas as informações obtidas através do *Google Forms*. Isso foi feito com o propósito de facilitar a análise e compreensão abrangente dos dados. Em seguida, outra tabela foi elaborada para abrigar os dados sociodemográficos, tais como empresa, cargo, idade, setor de atuação e porte da empresa dos participantes. Posteriormente, a tabela foi subdividida para permitir a análise separada dos dois tipos de avaliação aplicados aos respondentes: o *Personal Value Assessment* e o *Full Spectrum Leadership*.

Para a análise dos dados do *Personal Value Assessment*, foram criadas colunas correspondentes a cada nível de consciência, que incluem Viabilidade, Relacionamento, Desempenho, Evolução, Alinhamento, Colaboração e Contribuição. Em cada nível, foi registrado quantos valores relacionados a esse nível cada participante indicou na pesquisa. A classificação dos valores associados a cada nível de consciência está detalhada no Quadro 8 deste estudo.

Após analisar individualmente o número de valores associados a cada nível de consciência, esses valores foram somados de acordo com a metodologia proposta por Barrett (2017), conforme apresentado no referencial teórico: os níveis 1, 2 e 3 foram relacionados ao nível de fundamentos/interesse próprio, o nível 4 à transformação/evolução, e os níveis 5, 6 e 7 ao impacto/bem comum.

Como já demonstrado no quadro 7, os gestores foram divididos em dois grupos G1 e G2. O grupo 1 inclui os gestores cujos níveis de consciência estão predominantemente concentrados nos níveis 1, 2 e 3, sugerindo, em termos hipotéticos, que esses possuem uma aderência menor à filosofia do Capitalismo Consciente. Enquanto isso, o grupo 2 engloba os gestores com níveis de consciência predominantemente nos níveis 5, 6 e 7, o que

hipoteticamente indica que esses estão mais alinhados com os princípios do Capitalismo Consciente.



Quadro 11 – Análise dos dados do instrumento *Personal Value Assessment* (continua)

EMPRESA	RESULTADOS DO <i>PERSONAL VALUE ASSESSMENT</i>										
	NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA							SOMATÓRIO DOS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA			CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS
	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO			TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM						
	VIABILIDADE (1)	RELACIONAMENTO (2)	DESEMPENHO (3)	EVOLUÇÃO (4)	ALINHAMENTO (5)	COLABORAÇÃO (6)	CONTRIBUIÇÃO (7)	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO	TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM	<i>PERSONAL VALUE ASSESSMENT</i>
1	0	1	2	4	2	0	1	3	4	3	G1
2	2	0	2	4	2	0	0	4	4	2	G1
3	0	1	2	1	3	2	1	3	1	6	G2
4	0	1	2	3	2	2	0	3	3	4	G1
5	1	2	2	0	2	3	0	5	0	5	G1
6	0	1	1	6	0	2	0	2	6	2	G1
7	1	0	1	4	2	2	0	2	4	4	G1
8	1	1	0	5	3	0	0	2	5	3	G1
9	2	1	2	1	3	1	0	5	1	4	G1
10	3	1	2	0	1	2	1	6	0	4	G1
11	2	3	1	1	1	0	2	6	1	3	G1
12	0	2	0	4	1	2	1	2	4	4	G2
13	0	2	3	2	1	1	1	5	2	3	G1
14	1	1	1	1	3	2	1	3	1	6	G2
15	0	3	1	2	2	1	1	4	2	4	G2
16	1	1	3	2	2	1	0	5	2	3	G1
17	1	1	0	5	2	1	0	2	5	3	G1
18	2	1	1	3	1	2	0	4	3	3	G1
19	1	2	2	0	3	0	2	5	0	5	G1
20	1	2	2	2	1	1	1	5	2	3	G1
21	1	1	3	2	1	1	1	5	2	3	G1

EMPRESA	RESULTADOS DO <i>PERSONAL VALUE ASSESSMENT</i>										
	NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA							SOMATÓRIO DOS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA			CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS
	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO			TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM						
	VIABILIDADE (1)	RELACIONAMENTO (2)	DESEMPENHO (3)	EVOLUÇÃO (4)	ALINHAMENTO (5)	COLABORAÇÃO (6)	CONTRIBUIÇÃO (7)	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO	TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM	<i>PERSONAL VALUE ASSESSMENT</i>
22	1	2	2	0	5	0	0	5	0	5	G1
23	0	1	3	2	3	1	0	4	2	4	G1
24	1	2	0	2	2	3	0	3	2	5	G2
25	0	0	3	3	2	2	0	3	3	4	G1
26	0	1	3	3	2	1	0	4	3	3	G1
27	0	0	1	4	2	2	1	1	4	5	G2
28	1	1	1	2	3	1	1	3	2	5	G2
29	2	2	1	2	3	0	0	5	2	3	G1
30	1	1	0	1	4	2	1	2	1	7	G2
31	1	0	3	2	3	0	1	4	2	4	G1
32	2	1	2	3	1	1	0	5	3	2	G1
33	1	1	2	2	3	0	1	4	2	4	G1
34	0	2	3	1	2	1	1	5	1	4	G1
35	2	1	1	0	4	0	2	4	0	6	G1
36	0	0	3	1	3	2	1	3	1	6	G2
37	0	1	0	5	2	1	1	1	5	4	G2
38	2	1	3	3	0	0	1	6	3	1	G1
39	1	1	1	2	3	1	1	3	2	5	G2
40	2	1	3	3	1	0	0	6	3	1	G1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No contexto do PVA, os participantes foram solicitados a selecionar os 10 valores que melhor refletissem suas próprias identidades. Portanto, com base na análise individual do PVA, apresenta-se a seguir a porcentagem global de cada valor escolhido, bem como o correspondente nível de consciência a que cada valor está associado.

Tabela 1 – Distribuição de frequência do instrumento PVA x Níveis de consciência (continua)

<b>Valores</b>	<b>Frequência (Fi)</b>	<b>%</b>	<b>Frequência Acumulada (Fai)</b>	<b>%</b>	<b>Níveis de consciência</b>
Comprometimento	19	4,75	19	4,75	Alinhamento (5)
Aprendizagem contínua	18	4,50	37	9,25	Evolução (4)
Amizade	16	4,00	53	13,25	Relacionamento (2)
Adaptabilidade	15	3,75	68	17,00	Evolução (4)
Confiabilidade	14	3,50	82	20,50	Desempenho (3)
Bem estar (físico, emocional, mental e espiritual)	14	3,50	96	24,00	Colaboração (6)
Liderança	14	3,50	110	27,50	Colaboração (6)
Autodisciplina	13	3,25	123	30,75	Viabilidade (1)
Atingir objetivos	13	3,25	136	34,00	Desempenho (3)
Competência	12	3,00	148	37,00	Desempenho (3)
Confiança	12	3,00	160	40,00	Alinhamento (5)
Clareza	12	3,00	172	43,00	Alinhamento (5)
Cautela	11	2,75	183	45,75	Viabilidade (1)
Crescimento pessoal	11	2,75	194	48,50	Evolução (4)
Empreendedorismo	11	2,75	205	51,25	Evolução (4)
Ambição	10	2,50	215	53,75	Desempenho (3)
Assumir riscos	10	2,50	225	56,25	Evolução (4)
Coragem	10	2,50	235	58,75	Evolução (4)
Família	9	2,25	244	61,00	Relacionamento (2)
Criatividade	9	2,25	253	63,25	Alinhamento (5)
Abertura	9	2,25	262	65,50	Alinhamento (5)
Diálogo	8	2,00	270	67,50	Colaboração (6)
Ética	8	2,00	278	69,50	Contribuição (7)
Eficiência	7	1,75	285	71,25	Desempenho (3)
Trabalho em equipe	7	1,75	292	73,00	Evolução (4)
Perseverança	7	1,75	299	74,75	Evolução (4)
Integridade	7	1,75	306	76,50	Alinhamento (5)
Humildade	7	1,75	313	78,25	Contribuição (7)
Estabilidade financeira	6	1,50	319	79,75	Viabilidade (1)
Respeito	6	1,50	325	81,25	Relacionamento (2)
Solução de conflitos	6	1,50	331	82,75	Desempenho (3)

<b>Valores</b>	<b>Frequência (Fi)</b>	<b>%</b>	<b>Frequência Acumulada (Fai)</b>	<b>%</b>	<b>Níveis de consciência</b>
Paciência	6	1,50	337	84,25	Alinhamento (5)
Fazer a diferença	6	1,50	343	85,75	Colaboração (6)
Reconhecimento	4	1,00	347	86,75	Relacionamento (2)
Iniciativa	4	1,00	351	87,75	Evolução (4)
Entusiasmo/atitude positiva	4	1,00	355	88,75	Alinhamento (5)
Generosidade	4	1,00	359	89,75	Alinhamento (5)
Compaixão	4	1,00	363	90,75	Contribuição (7)
Saúde	3	0,75	366	91,50	Viabilidade (1)
Cuidar/importar-se	3	0,75	369	92,25	Relacionamento (2)
Excelência	3	0,75	372	93,00	Relacionamento (2)
Senso de dono	3	0,75	375	93,75	Evolução (4)
Imparcialidade	3	0,75	378	94,50	Alinhamento (5)
Visão	3	0,75	381	95,25	Contribuição (7)
Sabedoria	3	0,75	384	96,00	Contribuição (7)
Escutar	2	0,50	386	96,50	Relacionamento (2)
Independência	2	0,50	388	97,00	Evolução (4)
Ser o melhor	2	0,50	390	97,50	Evolução (4)
Controle	1	0,25	391	97,75	Viabilidade (1)
Segurança	1	0,25	392	98,00	Viabilidade (1)
Riqueza	1	0,25	393	98,25	Viabilidade (1)
Ser gostado	1	0,25	394	98,50	Relacionamento (2)
Imagem pessoal	1	0,25	395	98,75	Desempenho (3)
Recompensa	1	0,25	396	99,00	Desempenho (3)
Equilíbrio (trabalho/lazer)	1	0,25	397	99,25	Evolução (4)
Humor/alegria	1	0,25	398	99,50	Alinhamento (5)
Realização pessoal	1	0,25	399	99,75	Colaboração (6)
Envolvimento comunitário	1	0,25	400	100,00	Colaboração (6)
Segurança do emprego	0	-	400	100,00	Viabilidade (1)
Poder	0	-	400	100,00	Desempenho (3)
Consciência ambiental	0	-	400	100,00	Colaboração (6)
Coaching/mentoring	0	-	400	100,00	Colaboração (6)
Perdão	0	-	400	100,00	Contribuição (7)
Conforto com incerteza	0	-	400	100,00	Contribuição (7)
Crescimento profissional	0	-	400	100,00	Desempenho (3)
Preocupação com gerações futuras	0	-	400	100,00	Contribuição (7)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

De acordo com a tabela 1 nota-se que o valor “comprometimento” é um elemento em comum para 19 participantes, representando 4,75% dos valores totais. Seguido de “aprendizagem contínua” (4,5%) e “amizade” (4%). Estando estes nos níveis 5, 4 e 2 respectivamente. Quando se analisa os níveis de forma isolada temos: Viabilidade (1) representando 9%; Relacionamento (2) representando 11%; Desempenho (3) representando 16%; Evolução (4) representando 25,25%; Alinhamento (5) representando 21,5%; Colaboração (6) representando 11%; e Contribuição (7) representando 6,25%.

Para examinar os dados do *Full Spectrum Leadership*, cada pergunta do *assessment*, compreendido em um total de 35 perguntas, está associada a um nível de consciência. Nesta pesquisa, a versão utilizada apresentou as perguntas no *Google Forms* em uma sequência diferente da versão original, com o objetivo de tornar a leitura mais compreensível. No quadro 9 da seção anterior, estão listadas todas as perguntas juntamente com o respectivo nível de consciência ao qual estão relacionadas.

No contexto do *Full Spectrum Leadership*, como mencionado anteriormente, os participantes foram solicitados a avaliar seus comportamentos em relação à rotina de trabalho em sua organização usando uma escala *Likert* que variava de 1 a 5 (1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo Parcialmente; 5 = Concordo Totalmente). Dessa forma, para analisar os dados, procedeu-se à soma das respostas associadas a cada nível de consciência, conforme descrito no Quadro 12. Isso foi feito para identificar em qual nível de consciência o participante apresentava o maior número de respostas, indicando uma tendência em direção aos seguintes padrões: Níveis 1, 2 e 3 de consciência (Fundamentos/interesse próprio); Nível 4 (Transformação/Evolução); ou Níveis 5, 6 e 7 (Impacto/bem comum).

No que diz respeito à avaliação global dos dados para determinar a classificação final dos grupos G1 e G2, ela seguiu os critérios definidos no método deste estudo, conforme detalhado na seção 3.4. Em conformidade com os critérios gerais estabelecidos, alguns dos participantes que inicialmente haviam sido categorizados em um grupo com base na análise individual dos *assessments* acabaram sendo classificados em outro grupo na análise global e final realizada em conjunto (Quadro 13).

Quadro 12 – Análise dos dados do instrumento *Full Spectrum Leadership* (continua)

EMPRESA	RESULTADOS DO <i>FULL SPECTRUM LEADERSHIP</i>										
	NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA							SOMATÓRIO DOS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA			CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS
	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO			TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM						
	VIABILIDADE (1)	RELACIONAMENTO (2)	DESEMPENHO (3)	EVOLUÇÃO (4)	ALINHAMENTO (5)	COLABORAÇÃO (6)	CONTRIBUIÇÃO (7)	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO	TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM	<i>FULL SPECTRUM LEADERSHIP</i>
1	18	20	19	22	18	16	16	57	22	50	G1
2	16	14	22	24	20	13	11	52	24	44	G1
3	19	21	18	23	20	21	18	58	23	59	G2
4	22	22	25	23	24	17	20	69	23	61	G1
5	22	25	22	24	25	21	21	69	24	67	G1
6	24	25	18	23	22	20	22	67	23	64	G1
7	25	21	22	25	20	23	18	68	25	61	G1
8	24	23	20	19	18	18	18	67	19	54	G1
9	20	22	24	25	23	18	14	66	25	55	G1
10	18	20	18	17	18	14	15	56	17	47	G1
11	20	22	20	19	19	19	20	62	19	58	G1
12	20	20	21	22	23	22	20	61	22	65	G2
13	21	23	21	22	19	23	19	65	22	61	G1
14	17	24	16	19	18	10	13	57	19	41	G1
15	20	19	17	21	17	16	12	56	21	45	G1
16	24	24	22	25	23	25	21	70	25	69	G1
17	21	21	22	21	21	21	22	64	21	64	G2
18	18	21	15	17	18	23	17	54	17	58	G2
19	16	19	13	14	18	13	16	48	14	47	G1
20	17	23	20	17	20	19	19	60	17	58	G1
21	18	19	19	17	16	17	17	56	17	50	G1
22	18	20	17	16	15	19	18	55	16	52	G1
23	20	20	22	23	22	21	20	62	23	63	G2
24	21	23	24	22	22	15	20	68	22	57	G1
25	20	24	24	23	24	22	20	68	23	66	G1

EMPRESA	RESULTADOS DO <i>FULL SPECTRUM LEADERSHIP</i>										
	NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA							SOMATÓRIO DOS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA			CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS
	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO			TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM						
	VIABILIDADE (1)	RELACIONAMENTO (2)	DESEMPENHO (3)	EVOLUÇÃO (4)	ALINHAMENTO (5)	COLABORAÇÃO (6)	CONTRIBUIÇÃO (7)	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO	TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM	<i>FULL SPECTRUM LEADERSHIP</i>
26	17	21	20	20	20	20	17	58	20	57	G1
27	15	18	17	23	15	20	16	50	23	51	G2
28	24	22	20	23	24	21	23	66	23	68	G2
29	24	25	23	22	19	24	24	72	22	67	G1
30	19	23	22	20	18	13	19	64	20	50	G1
31	22	25	19	20	25	22	21	66	20	68	G2
32	25	24	24	23	23	25	21	73	23	69	G1
33	21	21	23	20	21	20	20	65	20	61	G1
34	22	25	22	22	21	20	21	69	22	62	G1
35	24	23	24	25	25	25	25	71	25	75	G2
36	21	20	23	21	21	21	19	64	21	61	G1
37	20	21	21	22	21	20	20	62	22	61	G1
38	25	25	23	23	23	22	23	73	23	68	G1
39	20	21	19	21	22	23	24	60	21	69	G2
40	25	24	23	24	23	24	20	72	24	67	G1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quadro 13 – Classificação geral dos grupos G1 e G2 (continua)

EMPRESA	RESULTADOS DO <i>PERSONAL VALUE ASSESSMENT</i>				RESULTADOS DO <i>FULL SPECTRUM LEADERSHIP</i>				CLASSIFICAÇÃO GERAL DOS GRUPOS
	SOMATÓRIO DOS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA			CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS	SOMATÓRIO DOS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA			CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS	
	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO	TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM		<i>PERSONAL VALUE ASSESSMENT</i>	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO	TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO		IMPACTO / BEM COMUM
1	3	4	3	G1	57	22	50	G1	G1
2	4	4	2	G1	52	24	44	G1	G1
3	3	1	6	G2	58	23	59	G2	G2
4	3	3	4	G1	69	23	61	G1	G1
5	5	0	5	G1	69	24	67	G1	G1
6	2	6	2	G1	67	23	64	G1	G1
7	2	4	4	G1	68	25	61	G1	G1
8	2	5	3	G1	67	19	54	G1	G1
9	5	1	4	G1	66	25	55	G1	G1
10	6	0	4	G1	56	17	47	G1	G1
11	6	1	3	G1	62	19	58	G1	G1
12	2	4	4	G2	61	22	65	G2	G2
13	5	2	3	G1	65	22	61	G1	G1
14	3	1	6	G2	57	19	41	G1	G2
15	4	2	4	G2	56	21	45	G1	G2
16	5	2	3	G1	70	25	69	G1	G1
17	2	5	3	G1	64	21	64	G2	G1
18	4	3	3	G1	54	17	58	G2	G1
19	5	0	5	G1	48	14	47	G1	G1
20	5	2	3	G1	60	17	58	G1	G1
21	5	2	3	G1	56	17	50	G1	G1
22	5	0	5	G1	55	16	52	G1	G1
23	4	2	4	G1	62	23	63	G2	G1
24	3	2	5	G2	68	22	57	G1	G2



EMPRESA	RESULTADOS DO <i>PERSONAL VALUE ASSESSMENT</i>				RESULTADOS DO <i>FULL SPECTRUM LEADERSHIP</i>				CLASSIFICAÇÃO GERAL DOS GRUPOS
	SOMATÓRIO DOS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA			CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS	SOMATÓRIO DOS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA			CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS	
	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO	TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM	<i>PERSONAL VALUE ASSESSMENT</i>	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO	TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM	<i>FULL SPECTRUM LEADERSHIP</i>	<i>PERSONAL VALUE ASSESSMENT + FULL SPECTRUM LEADERSHIP</i>
25	3	3	4	G1	68	23	66	G1	G1
26	4	3	3	G1	58	20	57	G1	G1
27	1	4	5	G2	50	23	51	G2	G2
28	3	2	5	G2	66	23	68	G2	G2
29	5	2	3	G1	72	22	67	G1	G1
30	2	1	7	G2	64	20	50	G1	G2
31	4	2	4	G1	66	20	68	G2	G1
32	5	3	2	G1	73	23	69	G1	G1
33	4	2	4	G1	65	20	61	G1	G1
34	5	1	4	G1	69	22	62	G1	G1
35	4	0	6	G1	71	25	75	G2	G1
36	3	1	6	G2	64	21	61	G1	G2
37	1	5	4	G2	62	22	61	G1	G2
38	6	3	1	G1	73	23	68	G1	G1
39	3	2	5	G2	60	21	69	G2	G2
40	6	3	1	G1	72	24	67	G1	G1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Portanto, com base nas análises conduzidas de acordo com os quadros apresentados, podemos alcançar os seguintes resultados que expressam as porcentagens associadas aos níveis de consciência dos participantes.

Tabela 2 – Distribuição de frequência dos participantes nos grupos G1 e G2 – Análise isolada (*Personal Value Assessment*)

<b>Participantes</b>	<b>Grupo</b>	<b>Frequência (Fi)</b>	<b>%</b>
<b>40</b>	G1	29	72,50
	G2	11	27,50

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Tabela 3 – Distribuição de frequência dos participantes nos grupos G1 e G2 – Análise isolada (*Full Spectrum Leadership Self Assessment*)

<b>Participantes</b>	<b>Grupo</b>	<b>Frequência (Fi)</b>	<b>%</b>
<b>40</b>	G1	30	75,00
	G2	10	25,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Tabela 4 – Distribuição de frequência dos participantes nos grupos G1 e G2 – Análise conjunta (*Personal Value Assessment e Full Spectrum Leadership Self Assessment*)

<b>Participantes</b>	<b>Grupo</b>	<b>Frequência (Fi)</b>	<b>%</b>
<b>40</b>	G1	29	72,50
	G2	11	27,50

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Isto posto, ao examinar os resultados e dando maior peso ao PVA em caso de discrepâncias entre os dois assessments, observamos que 72,50% dos participantes atendem aos critérios definidos para o G1, o que sugere características que indicam uma possível menor adesão aos princípios do Capitalismo Consciente. Enquanto 27,50% dos participantes se enquadram nos critérios do G2, indicando uma possível maior adesão aos princípios do Capitalismo Consciente.

Isso implica que, ao analisar exclusivamente esse assessment, é possível inferir previamente que a maioria dos participantes possui um nível de consciência mais orientado

para os fundamentos (BVC, 2021), centrado em si mesmos, o que sugere uma menor adesão à filosofia do Capitalismo Consciente.

Da mesma forma, ao analisar as respostas do *Full Spectrum Leadership Self Assessment* de forma independente, observamos que 75% dos participantes poderiam ser categorizados no G1, indicando um nível de consciência predominantemente voltado para os fundamentos (Barrett, 2017). Em contraste, apenas 25% dos líderes apresentam um nível de consciência com uma inclinação maior para o nível de impacto (Barrett, 2017), o bem comum, o que representa uma maior aderência ao G2.

Nota-se que a diferença de percentual dos dois *assessments* é pouco relevante, ambos os resultados indicam que os participantes estão afastados de níveis de consciência centrados no bem comum (níveis 5, 6 e 7). Tendo em vista que o *Full Spectrum Leadership* utiliza afirmações evidenciando comportamentos e o PVA evidenciando os valores pode-se inferir que os gestores participantes da pesquisa estão com os valores alinhados aos seus comportamentos na prática. Reforçando assim a definição de valores que orienta este estudo, onde os valores humanos transcendem situações e ações específicas e têm o poder de influenciar, dirigir e orientar o comportamento e ações de um indivíduo (Rokeach, 1973).

Assim, com base nas análises quantitativas dos dados, é evidente que os gestores ainda demonstram um predomínio de níveis de consciência nos patamares 1, 2 e 3. Isso sugere que eles têm uma adesão menor a práticas balizadas na filosofia do Capitalismo Consciente em suas organizações. A mudança na consciência implica uma transição do foco no "eu" para o "nós", onde os líderes colocam os interesses de suas organizações e de suas equipes acima de seus interesses pessoais.

Os primeiros três níveis de consciência estão relacionados à dependência e à sobrevivência, nos quais os indivíduos dependem de fatores externos para sua estabilidade, e um excesso desse foco pode ter consequências negativas. Nos níveis 4 e 5, os indivíduos entram em uma fase de consciência de aprendizado, enquanto nos níveis 6 e 7, eles alcançam uma consciência de propósito, na qual o coletivo se torna mais importante do que o indivíduo, e os esforços são direcionados para a evolução e a criação de um futuro (Eckshimdt *et al.*, 2016).

Portanto, de acordo com Richard Barrett e em consonância com a Teoria dos Sete Níveis Evolutivos de Consciência, uma organização que adota a filosofia do Capitalismo Consciente deve apresentar níveis de consciência de espectro completo, concentrando seus valores nos níveis 4, 5, 6 e 7, evitando valores potencialmente limitantes.

#### 4.2. Análise dos dados qualitativos

Os resultados qualitativos da pesquisa estão apresentados com base nas categorias previamente definidas durante a fase de leitura dos dados da amostra. É importante enfatizar mais uma vez que a seleção dos participantes para as entrevistas foi baseada exclusivamente nos resultados do *assessment* PVA.

Assim, para escolher os dez entrevistados, optou-se por destacar aqueles participantes que apresentaram resultados mais extremos. No caso do G2, os critérios de seleção foram: ter uma pontuação total acima de 50% nos três últimos níveis (5, 6, 7) ou ser classificado como Full Spectrum, ou seja, ter valores em todos os níveis de consciência.

Já para a seleção dos entrevistados do G1, foram aplicados os seguintes critérios: ter uma soma de pelo menos 50% nos três primeiros níveis (1, 2, 3) ou possuir pelo menos dois níveis de consciência sem nenhum valor.

No Quadro 14, estão registrados os resultados no PVA dos dez participantes selecionados.

Quadro 14 – Participantes das entrevistas e seus resultados do PVA

EMPRESA / ORDEM	RESULTADOS DO <i>PERSONAL VALUE ASSESSMENT</i>										
	NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA							SOMATÓRIO DOS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA			CLASSIFICAÇÃO DOS GRUPOS
	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO			TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM						
	VIABILIDADE (1)	RELACIONAMENTO (2)	DESEMPENHO (3)	EVOLUÇÃO (4)	ALINHAMENTO (5)	COLABORAÇÃO (6)	CONTRIBUIÇÃO (7)	FUNDAMENTOS / INTERSSE PRÓPRIO	TRANSFORMAÇÃO / EVOLUÇÃO	IMPACTO / BEM COMUM	<i>PERSONAL VALUE ASSESSMENT</i>
3/ E1	0	1	2	1	3	2	1	3	1	6	G2
10/ E2	3	1	2	0	1	2	1	6	0	4	G1
11/ E3	2	3	1	1	1	0	2	6	1	3	G1
13/ E4	0	2	3	2	1	1	1	5	2	3	G1
14/ E5	1	1	1	1	3	2	1	3	1	6	G2
28/ E6	1	1	1	2	3	1	1	3	2	5	G2
30/ E7	1	1	0	1	4	2	1	2	1	7	G2
38/ E8	2	1	3	3	0	0	1	6	3	1	G1
39/ E9	1	1	1	2	3	1	1	3	2	5	G2
40/ E10	2	1	3	3	1	0	0	6	3	1	G1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nesse contexto, foram entrevistados os dez gestores sendo cinco de cada grupo (G1 e G2) seguindo o roteiro de entrevista do apêndice 2 desse estudo. As primeiras questões abordaram temas relacionados como os gestores percebem e definem o propósito organizacional, além de avaliar a importância que atribuem a ele para o negócio. Vale ressaltar que o propósito está relacionado aos níveis de consciência de 5 a 7 do método de Richard Barrett (Brisolla; Loyola, 2020).

Na segunda categoria de perguntas, o enfoque está no princípio de integração com os *stakeholders*, onde foi investigado o quanto o gestor pensa estrategicamente em relação aos *stakeholders* e busca criar ações mutuamente benéficas com todos eles. Portanto, foram explorados aspectos relacionados aos seguintes *stakeholders*: cliente, colaborador, fornecedor, comunidade e meio ambiente. Conforme o método de Barrett (2017), o cliente, o funcionário e o fornecedor estão associados ao nível 2 de consciência (relacionamento), enquanto o *stakeholder* comunidade e meio ambiente estão ligados ao nível 6 de consciência, ou seja, ao nível de colaboração, que engloba valores como consciência, parceria e envolvimento comunitário.

Na terceira categoria de perguntas, focou-se no princípio da liderança. Os gestores foram indagados sobre como concebem a função de um líder e quais são as principais características desse profissional.

Já na quarta e última categoria de perguntas, abordou-se o princípio da cultura organizacional. Foi solicitado aos participantes que identificassem as principais características e o *ethos* da organização, incluindo os valores centrais que a norteiam. Com base nas respostas, torna-se possível determinar se a cultura organizacional reflete valores mais alinhados com os níveis iniciais ou com níveis mais elevados de consciência.

Nas subseções a seguir, busca-se responder ao quarto objetivo específico, que é investigar a receptividade dos gestores cearenses em relação aos princípios propostos pelo Capitalismo Consciente.

#### ***4.2.1. Análise do princípio propósito maior***

Conforme já mencionado, de acordo com a Teoria do Capitalismo Consciente, o propósito organizacional possui seis características principais: deve ser heroico, evolutivo, alinhador, amoroso, inspirador, natural e galvanizador (Sisodia *et al.*, 2019). No entanto, com base na análise das respostas dos dois grupos de dirigentes, observou-se que nenhuma das

organizações dos entrevistados tinha um propósito mais definido e claramente articulado. Além disso, a grande maioria dos entrevistados estava desinformada sobre esse conceito:

[...] Aqui na empresa a gente sempre foi fazendo, correndo atrás... tentando sobreviver ao mercado que estamos inseridos. Essa é uma coisa que eu nunca pensei a respeito, se quiser falar, dar algum exemplo do que seja (Entrevistado E3 – G1, 2023).

[...] Pra falar a verdade... nunca parei para escrever sobre o propósito. Temos missão, visão e valores, não sei se é a mesma coisa do propósito (Entrevistado E10 – G1, 2023).

[...] No meu entendimento seria uma união da equipe, um propósito de ter um... como é que eu posso explicar? Um foco, por exemplo, na minha empresa a gente trabalha com a união, fazemos também reuniões mensais que trazem atividades. Ainda não parei para definir exatamente o propósito, mas entendo que seja importante (Entrevistado E4 – G1, 2023).

[...] Eu me vi meio que sem ter esse ponto de reflexão sentado, anotado e definido de fato. Eu já havia refletido num primeiro momento, no sentido de vou começar o negócio, o que eu vou fazer. Então, eu já tinha feito um canvas, alguma coisa nesse sentido, e definido uma missão dessa, e hoje eu me vejo de novo nesse momento. Exatamente de mudar algumas coisas, não é exatamente de sentar, escrever e definir isso. E refletir novamente o outro propósito (Entrevistado E8 – G1, 2023).

Tendo em vista que apenas um dos entrevistados era gestor de uma empresa de médio porte e todas as outras eram microempresas e pequeno porte, o fato destes não terem um propósito bem definido corrobora pra a Teoria dos Sete Níveis de Consciência de Barret. Uma vez que os primeiros níveis de consciência estão direcionados para atender às necessidades básicas e essenciais para a sobrevivência do negócio. Isso inclui aspectos como a busca por estabilidade financeira, a obtenção de lucratividade, a satisfação tanto dos clientes quanto dos colaboradores, e a implementação de sistemas e processos que visam melhorar o desempenho da empresa.

Ao passo que nos três níveis superiores, que abrangem do nível cinco ao sete, o foco está voltado para a promoção do impacto, viver de forma autêntica e em sintonia com o espírito da comunidade, bem como vivenciar o propósito. Isso envolve o alinhamento, ou seja, a busca por encontrar significado e propósito na vida; a colaboração, que é a necessidade de fazer a diferença; e, por fim, a contribuição, que é a vontade de servir e se dedicar ao aperfeiçoamento, encontrando significado e propósito na existência. Esses níveis mais elevados de consciência se concentram no bem comum, na interconexão e no desejo de criar um impacto positivo e duradouro na sociedade e no mundo (Barrett, 2017).

Apesar da grande maioria dos gestores não terem um propósito claro e bem definido, todos afirmaram concordar com a pergunta número dois do roteiro de entrevista: “Acredita

que é importante para as organizações definirem um propósito e tê-lo como centro nas tomadas de decisões?”.

[...] Com certeza, assim, eu acredito que para o planejamento de qualquer coisa que seja, o propósito é um ponto de partida muito importante para a gente estabelecer metas, né [...] se a gente não tiver um norte, não souber onde é que a gente quer chegar, a gente fica pedalando às vezes e indo para cantos difusos, né, a gente não objetiva alguma coisa, então eu acredito que realmente se você tem um propósito, você só saber onde você quer chegar sempre é uma coisa muito importante e coerente assim para quando a gente quer tomar um destino, porque senão a gente realmente fica meio perdido (Entrevistado E1 – G2, 2023).

[...] Sim, com certeza. Eu acho muito importante toda empresa ter o seu propósito. Pra que todos os colaboradores entendam o propósito da empresa. E possam todos juntos, no conjunto, tá trabalhando pra alcançar esse propósito (ENTREVISTADO E2 – G1, 2023).

[...] É importantíssimo saber o que está correndo. Você está vindo para cá, qual é o seu principal objetivo? Para a vida a gente também deve pensar isso, o nosso propósito de vida, qual o nosso propósito maior, tem a ver com valores, valores de vida, como eu disse, os valores vão durante a vida e a gente vai mudando também nossos questionamentos (Entrevistado E9 – G2, 2023).

É importante ressaltar que nem todas as empresas nascem com um propósito maior bem definido. Na verdade, para muitas empresas que eventualmente alcançam o sucesso, o propósito é descoberto ao longo do tempo, seja pelos fundadores da empresa ou pelos gestores, à medida que eles também revelam a natureza da filosofia empresarial. O processo de desenvolver e articular um propósito pode ser um caminho evolutivo que emerge à medida que a organização cresce e ganha experiência. Portanto, ter um propósito claro nem sempre é uma característica inicial, e muitas empresas podem chegar a ele à medida que amadurecem (Mackey; Sisodia, 2013).

O entrevistado E5 corrobora com esse processo de desenvolvimento e transformação do propósito na seguinte fala:

[...] Na verdade quando a gente começou nosso propósito era só conseguir sobreviver, né, no caso eu não era nem nascido ainda, meu pai começou querendo sobreviver, querendo vender, fazer dar certo de alguma forma, acho que ele nem pensou muito nisso em relação a isso não, mas com toda certeza quando o tempo foi passando ele já foi objetivando [...] aí os propósitos eles foram mudando diante do tempo, né, que a gente foi conquistando e foi mudando os propósitos em relação a isso, porque a gente tinha que avançar de certa forma e mudaram-se as prioridades de metas [...] então realmente foram mudando durante o tempo, né, mas realmente a gente mudou muito o propósito (Entrevistado E5 – G2, 2023).

Um aspecto relevante a ser destacado é que os gestores do G2, que possuem uma possível maior aderência à filosofia do Capitalismo Consciente, também não tinham um



propósito claramente definido. No entanto, é interessante notar que alguns trouxeram percepções e ideias que se aproximam das definições propostas pela filosofia do Capitalismo Consciente. Isso sugere que, mesmo sem uma descrição formal do propósito, esses gestores podem estar alinhados com os princípios e valores subjacentes a essa abordagem e demonstrar uma compreensão intuitiva das ideias centrais do Capitalismo Consciente.

[...] Então, hoje buscamos transformar as empresas do setor alimentício isso através de boas práticas. Tanto de gestão, como de produção, para que as empresas venham ser sustentáveis, para que elas venham ter lucro. Então, quando a gente entra no negócio, geralmente a gente entra buscando essa transformação. Como as pessoas podem melhorar, como o negócio pode melhorar, como ele pode ficar mais lucrativo. Então, o propósito, quando nós entramos, é gerar essa transformação tanto no dono, como nas empresas, para que a gente consiga que a empresa, no final dessa jornada, no decorrer dela, ela atenda os objetivos pretendidos pela gente, pelo dono, que geralmente são em comuns (Entrevistado E1 – G2, 2023).

[...] Propósito organizacional é o que me move na empresa. Ou seja, o que a minha empresa vai agregar pra comunidade, pra sociedade. O que ela vai representar, o que ela vai ajudar. Qual a função social dela pra sociedade, acredito que seja isso. É o que move a empresa, o que move o time, os colaboradores (Entrevistado E6 – G2, 2023).

Ao fazer uma correlação com os níveis de consciência, torna-se evidente que esses gestores, embora não tenham um propósito formalmente definido e descrito, expressaram valores em suas falas que se alinham com cuidado, comprometimento organizacional e serviço. Esses valores estão diretamente relacionados a ideias como colaboração, envolvimento comunitário, coaching e mentoring, visão compartilhada e desenvolvimento de pessoas, que são valores associados aos níveis de consciência de 5 a 7. Vale ressaltar que esses valores estão agrupados na categoria de "Impacto" por Richard Barrett, o que sugere que esses gestores, mesmo sem um propósito explícito, podem estar operando em níveis de consciência que promovem a busca pelo bem comum e a contribuição positiva para a sociedade e o mundo.

Portanto, a partir das evidências apresentadas, é possível inferir que o primeiro princípio, o "Propósito Maior" (Mackey; Sisodia, 2013), ainda não é plenamente vivenciado de acordo com as premissas do Capitalismo Consciente por todas as organizações da amostragem. No entanto, três gestores do G2 demonstraram uma maior proximidade com o conceito e a prática desse princípio, sugerindo uma possível aderência mais sólida aos princípios do Capitalismo Consciente em suas respectivas organizações.

#### 4.2.2. *Análise do princípio integração dos stakeholders*

No contexto do Capitalismo Consciente, a organização é vista como uma rede interconectada de relacionamentos que envolve diversos interesses. Essa abordagem de gestão difere da visão tradicional, que se concentra exclusivamente na maximização do lucro. A filosofia do Capitalismo Consciente busca utilizar a inovação e o empreendedorismo como meios para a criação de valor mútuo, ou seja, valor que beneficia não apenas a empresa, mas também seus *stakeholders*, incluindo clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade e o meio ambiente. Essa abordagem valoriza a integração, a colaboração e o impacto positivo sobre a sociedade, em contraposição à ênfase exclusiva na maximização dos lucros (Mackey; Sisodia, 2013).

É verdade que corresponder às expectativas de todos os *stakeholders* ao mesmo tempo, de forma justa e igualitária, pode ser um dos desafios desse modelo de negócios. Isso ocorre porque, muitas vezes, as preferências e interesses de um grupo de *stakeholders* podem entrar em conflito com os interesses de outros, especialmente em decisões que envolvem aspectos financeiros. Encontrar um equilíbrio que satisfaça as diferentes partes interessadas pode ser complexo (Sisodia, 2011). Associando essa abordagem com o método de Barrett, a integração com os *stakeholders* pode ser relacionada, em um contexto macro, com o nível 6 de consciência, especificamente com o valor das "parcerias estratégicas".

Acerca da questão quatro do roteiro de entrevista: “em momentos de planejamento estratégico, são levados em consideração todos os stakeholders?”. De acordo com os dados coletados quatro gestores do G2 e três gestores do G1 trouxeram maior abrangência e preocupação em relação a esse aspecto.

[...] Sim, com certeza. Principalmente no nosso ramo, que é a Constituição Civil. Que são muitas pessoas envolvidas de diferentes classes sociais, diferentes níveis. São várias, são muitas pessoas envolvidas. E todas essas pessoas a gente busca entender e considerar nosso planejamento estratégico (Entrevistado E8 – G1, 2023).

[...] Sim. Eu acredito que nem dá para não levar em consideração isso. Eu acho que tem muito, tipo, a gente está fazendo essa estruturação, por exemplo, recente, e tem muito do que a gente quer. Do que a gente, enquanto dono, está querendo fazer, a forma como a gente quer fazer. Só que a gente realmente precisa levar em consideração, sei lá, no mínimo, a quem a gente vai oferecer serviço. Mas é óbvio, eu não vou conseguir não levar em consideração, por exemplo, os meus colaboradores, se eu tenho ou não tenho pessoas para fazer alguma coisa que agora eu quero fazer e antes eu não fazia. Então, sim, é para levar em consideração tudo isso (Entrevistado E7 – G2, 2023).

[...] Sim, inclusive recentemente na empresa a gente fez um encontro, que todas as principais cabeças participaram, e nisso a gente coletou as principais informações, e nisso a gente coletou quais eram os nossos gargalos, tanto ao fornecimento de

insumos quanto aos serviços também prestados, e a gente enumerou todos eles e procurou as falhas, os pontos positivos e os negativos que cada um falou, cada um citou, e a gente procurou melhorar nesses aspectos [...] disso a gente já criou uma solução para que seja feita uma lista onde todos os colaboradores consigam acessar em tempo real, e aí a gente foi buscando várias soluções (Entrevistado E6 – G2, 2023).

Contudo vale destacar que dois gestores do G1 evidenciaram que no momento do planejamento estratégico não levam em consideração todos os *stakeholders* envolvidos no negócio. Principalmente, segundo estes, por serem pequenas empresas e estarem mais focadas na sobrevivência inicial do negócio.

[...] Eu vou ser bem sincero, tá, a verdade é que, a gente se considera uma empresa pequena. A verdade é que a gente pensa muito em como sobreviver e fazer com as coisas darem certas. Eu queria muito poder pagar mais pros meus funcionários, a verdade que a gente tem é isso, a vontade que a gente tem, queria muito poder pagar pro cara, mas às vezes as coisas são estão apertadas, essa senãoide que a economia faz, a gente tem pontos altos e pontos baixos. No ponto alto a gente tá se recuperando dos pontos baixos, então é complicado (Entrevistado E2 – G1, 2023).

[...] Para ser sincero não, até mesmo porque hoje ainda pela pouca experiência também ainda em relação à gestão, todos esses elementos eles não são vistos de maneira igual pela minha empresa e por mim, então por exemplo a questão do meio ambiente, hoje a gente tem já equipamentos que não consomem tanta energia, então isso faz com que para mim isso já é algo que posso levar em conta, mas nunca foi um objetivo (Entrevistado E4 – G1, 2023).

O relato desses dois gestores corrobora para a pra a Teoria dos Sete Níveis de Consciência de Barret, pois esses participantes apresentaram maior predominância de respostas do PVA nos níveis 1, 2 e 3, sendo nestes níveis, segundo Barret (2017), a organização está focada no seu próprio interesse, ou seja, ênfase no lucro.

Quando foram questionados acerca das parcerias com seus *stakeholders*, tanto os gestores do G1 e G2 citaram apenas parcerias com fornecedores e colaboradores, ignorando por completo os *stakeholders* clientes, comunidade e meio ambiente.

[...] Principalmente os fornecedores, mas tem também alguns que não são fornecedores, como outro, por exemplo, a Faculdade Luciano Feijão é um dos nossos parceiros, ganhamos até um prêmio lá do parceiro, melhor parceiro do ano, uma vez a gente ganhou esse prêmio aí, foi. Então assim, a parceria que a gente faz é de dois tipos, a parte de ajuda mútua de indicações, por exemplo. (Entrevistado E7 – G2, 2023).

[...] A gente busca manter uma parceria, porém às vezes não é tão eficiente como a gente imaginaria ser. Mas a gente busca, sim, na medida do possível, mas acho que pode melhorar muito. Por exemplo, no caso com os nossos colaboradores, a gente busca plantar meritocracia. Com os parceiros corretores de móveis, a gente paga comissão, pros arquitetos, a gente paga indicação. Fornecedores, a gente indica, enfim (Entrevistado E10 – G1, 2023).

Conforme destacado por Sisodia *et al.* (2019), as empresas conscientes devem adotar determinadas práticas em relação aos seus colaboradores, vendo-os não apenas como recursos, mas como fontes de valor. Isso envolve tratar os colaboradores com carinho e consideração, esforçar-se para promover o melhor bem-estar possível em suas vidas, proporcionar oportunidades para seu crescimento e desenvolvimento, contribuir para sua cura e integridade, habilitá-los a compartilhar seus dons e talentos, e ajudá-los a alcançar seu pleno potencial. Relacionando essa abordagem ao Método Barrett, essas diretrizes estão diretamente alinhadas com os valores situados nos níveis de consciência entre 5 e 7, que incluem valores como integridade, bem-estar (físico, mental, espiritual, emocional), *coaching e mentoring*. Em relação a esse aspecto não foi evidenciado em nenhum dos entrevistados.

Algumas ilustrações de ações empreendidas por empresas conscientes em relação ao *stakeholder* colaborador incluem: oferecer remuneração comparativamente mais generosa do que outras empresas do mesmo setor; fornecer um pacote de benefícios abrangente; promover um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional; implementar políticas que beneficiem a família dos colaboradores; criar oportunidades para o crescimento profissional; compartilhar uma quantidade significativa de informações; e envolver os colaboradores em projetos de apoio à comunidade durante o horário de trabalho, entre outras práticas (Sisodia *et al.*, 2019). No contexto do Método Barrett, o relacionamento com o colaborador é situado no nível 2 de consciência. Nesse aspecto todos os entrevistados relataram ter algum tipo de bonificação ou comissionamento para seus funcionários.

[...] No caso, a gente trabalha com comissão, com os nossos vendedores, sim, a gente trabalha com essa parte de comissões sempre com os nossos vendedores, né, que querendo ou não, assim, pelo menos aqui na loja, a gente consegue viver sem várias coisas, mas sem venda, a venda é a parte principal que a gente foca, porque claro, precisa de um meio organizacional, precisa de tudo isso, isso tudo funcionando perfeitamente a loja não sobrevive, então a venda que vai nos salvar, entendeu, então sempre o meu foco é sempre a venda (Entrevistado E5 – G2, 2023).

De acordo com as observações de Sisodia *et al.* (2019), é comum que os fornecedores tenham sido historicamente negligenciados, mesmo em empresas que têm alguma consciência. Existem algumas ações que demonstram um compromisso com os *stakeholders*, tais como a colaboração com parceiros para desenvolver iniciativas inovadoras em vez de optar por construir internamente; a preocupação com a equidade em todas as negociações; o estabelecimento de relacionamentos baseados na confiança e respeito mútuo; e a definição dos fornecedores como parceiros estratégicos de longo prazo. No contexto do Método Barrett,

esses elementos destacados pelo Capitalismo Consciente estão em consonância com os valores que se encontram nos níveis de consciência de 5 a 7, tais como parceria estratégica, colaboração, confiança, ética e visão de longo prazo.

O *stakeholder* “fornecedor” foi o mais citado entre os entrevistados. Não houve diferença significativa entre as percepções dos gestores do G1 e do G2.

[...] Chega muito até mim, os parceiros, os fornecedores, veem um potencial do restaurante também como destaque na cidade, e eles procuram viabilizar um preço melhor para ser mostrado a marca, por exemplo, nós também abrimos portas para empresas de fora da capital para trabalhar na cidade, então a gente fala que tem um potencial de outros restaurantes trabalharem com aquele insumo também, e aí isso viabiliza o valor para a gente para conseguir baixar na ficha técnica e acaba melhorando para todo mundo, então a gente tem essa parceria, tendo essa conversa com os fornecedores, com os *stakeholders* (Entrevistado E3 – G1, 2023).

[...] Parcerias no sentido assim, às vezes a gente tem parceria com o arquiteto e eu o indico para o cliente. Quando ele precisa de um PGS, ele indica a gente. Ou parceria só porque a gente gosta mesmo do serviço, não tem essa troca financeira. Então, as parcerias que a gente faz aqui, elas são muito mais parcerias de relacionamento do que parceria financeira (Entrevistado E1 – G2, 2023).

Conforme Machee e Sisodia (2013), nas empresas conscientes, os clientes são considerados os principais *stakeholders*, sendo posicionados no mesmo patamar ou ligeiramente acima das equipes de colaboradores. Segundo os autores, em empresas conscientes como a *Whole Foods Market*, os clientes são reconhecidos como os parceiros mais significativos, uma vez que a existência do negócio depende do esforço contínuo para torná-los felizes e satisfeitos. Algumas práticas adotadas por essas empresas em relação aos clientes incluem: evitar tirar vantagem de eventuais vulnerabilidades dos clientes; manter um compromisso constante com a inovação em benefício dos clientes; não se envolver em práticas de preços oportunistas; concentrar-se no que realmente importa para os clientes; promover informação e educação que visam melhorar a qualidade de vida dos clientes; ganhar a confiança por meio de ações baseadas na integridade e assumir responsabilidades (Sisodia *et al.*, 2019).

Em relação ao *stakeholder* comunidade, Segundo Sisodia *et al.* (2019), as empresas que adotam uma abordagem voltada para este devem se esforçar ao máximo para melhorar as condições e o bem-estar dentro da comunidade em que operam. Isso inclui a criação de esperança e oportunidades na comunidade local, estimulando o empreendedorismo e colaborando com líderes comunitários e outras empresas para promover boas práticas. Além disso, empresas que adotam uma abordagem mais humanizada incentivam e reconhecem os funcionários que doam seu tempo e habilidades por meio do voluntariado em iniciativas que

beneficiam as comunidades locais (Mackey; Sisodia, 2013). Em consonância com o Método Barrett, os valores subjacentes ao envolvimento com o *stakeholder* comunidade, conforme definido pela filosofia do Capitalismo Consciente, incluem, por exemplo, o engajamento comunitário, a colaboração e o trabalho voluntário, que se enquadram nos níveis 6 e 7 de consciência.

Conforme os autores Sisodia *et al.* (2019), algumas práticas relacionadas ao *stakeholder* meio ambiente que são adotadas por empresas com uma abordagem mais humanizada incluem: fazer doações para organizações que se concentram em questões ambientais; estabelecer e cumprir padrões ambientais rigorosos, também exigindo que seus fornecedores façam o mesmo; investir em medidas que tenham um impacto ambiental neutro ou positivo, indo além das obrigações legais; e adotar o uso de energia renovável. Relacionando essas práticas ao Método Barrett, os valores subjacentes a essa definição do Capitalismo Consciente podem ser identificados como a consciência ambiental, que se enquadra no nível 6 de consciência, e a preocupação com as gerações futuras, que está relacionada ao nível 7 de consciência.

Com base nas entrevistas realizadas, observou-se que não houve informações fornecidas sobre as ações voltadas para os clientes, comunidade e meio ambiente em nenhum dos entrevistados. Portanto, ao verificar isto, é possível perceber que os *stakeholders* clientes, comunidade e meio ambiente ainda estão distantes de ter uma alta representatividade na preocupação dos dirigentes.

#### **4.2.3. Análise do princípio liderança consciente**

Um líder consciente é caracterizado por oito atributos: força, energia, entusiasmo, visão de longo prazo, adaptabilidade, empatia, preocupação, inteligência emocional, inteligência sistêmica e inteligência espiritual, como delineado por Sisodia *et al.* (2019). Na realidade atual, a liderança deve se fundamentar em propósito, inspiração e compaixão. A habilidade essencial de um líder consciente reside na sua capacidade de servir às pessoas, concentrando-se no desenvolvimento e atuando como mentores para suas equipes (Sisodia *et al.*, 2019). De acordo com Barrett (2017), os líderes situados nos patamares mais elevados de consciência podem ser descritos como líderes inspiradores, líderes mentores e líderes visionários. Da mesma forma, esses líderes são os que, de acordo com a hipótese de pesquisa, demonstram uma maior aderência ao conceito do Capitalismo Consciente.

Uma semelhança notável no discurso de ambos os grupos de gestores diz respeito à liderança baseada no exemplo, ou seja, à congruência entre ações e palavras. Segundo Mackey e Sisodia (2013), as empresas conscientes são lideradas por indivíduos impulsionados pelo propósito do negócio e possuem a capacidade de desenvolver, inspirar, guiar e motivar suas equipes. Eles lideram pelo exemplo. Com base nas informações compartilhadas, é possível concluir que, nos dois grupos, a liderança pelo exemplo desempenha um papel significativo.

[...] Ele que vai guiar para onde a empresa vai. E os liderados são muito o espelho do líder. Se o líder é um líder competente, toda a equipe será também. Se ele faz o trabalho dele de líder a empresa certamente tende a prosperar. (Entrevistado E10 – G1, 2023).

[...] Eu acho que eles confiam muito em mim, isso é muito importante, acho que não só pra mim, pra eles também, ter confiança em mim, entendeu? Porque você se apresentar como uma pessoa que tem conhecimento, eu acredito que isso é conhecimento, né? Você se apresentar como um exemplo de conhecimento, assim, na hora que eles precisam terão você como exemplo (Entrevistado E6 – G2, 2023).

[...] Eu acredito que foi com o tempo, não foi uma coisa instantânea, mas eu acho que é uma liderança bem diferente quando você dá o exemplo, eu acredito que seja assim, e é assim que eu tento liderar (Entrevistado E3 – G1, 2023).

Essa característica compartilhada, mencionada por gestores de ambos os grupos, em termos do Método Barrett, se assemelha ao nível de consciência de alinhamento (nível 5), uma vez que um líder inspirador é aquele que promove a coesão na equipe (Barrett, 2017). Isso está estreitamente relacionado ao conceito de liderar pelo exemplo, pois a coesão da equipe só pode ser alcançada quando há congruência entre ações e palavras.

Segundo Sisodia *et al.* (2019), a característica principal de um líder consciente reside na sua habilidade de servir às pessoas, concentrando-se no desenvolvimento e assumindo o papel de mentor para suas equipes. A consciência pessoal e a autorreflexão são fatores que contribuem para uma conduta mais ética por parte do líder. Através da autocompreensão, é viável que eles atuem em prol do bem comum, em vez de satisfazerem suas próprias vontades com base no ego, ou seja, eles adotam uma perspectiva coletiva em vez de utilizar sua posição para atender aos seus interesses pessoais.

Somente um dos líderes entrevistados demonstrou uma compreensão que está intrinsecamente ligada ao conceito de liderança consciente, que enfatiza a necessidade de o líder se desapegar de si mesmo e capacitar e servir à sua equipe. Além disso, relacionando isso ao Método Barrett, o valor de desenvolvimento de pessoas, serviço e colaboração está

associado ao nível 6 de consciência e se relaciona ao papel de líder como mentor (Barrett, 2017).

[...] Eu vejo esse papel de liderança como alguém que orienta e que dá espaço também para a pessoa fazer, tipo, para fazer juntos [...] eu acho que uma das principais características que o líder deve ter é ele ser capaz de formar outra liderança. Então eu acho que uma das principais habilidades seria essa de criar novas lideranças. Saber identificar o colaborador, que ele tem potencial e trazer ele para perto, orientar. E eu considero essa também uma das mais difíceis, porque às vezes o que a gente está ali na mão, na massa no que a gente já sabe muito o que é que faz (Entrevistado E1 – G2, 2023).

Líderes conscientes estabelecem metas de longo prazo que se alinham com a missão da organização e buscam manter essa sincronia para atender às necessidades da sociedade (Mackey; Sisodia, 2013). Nenhum dos entrevistados apresentou em sua resposta a preocupação com a visão de longo prazo. A visão de longo prazo, conectando ao Método Barrett, é um valor que está no nível 7 de consciência, que é a visão de futuro (Barrett, 2017).

Com base nos dados das entrevistas, apenas um líder do G2 demonstrou uma afinidade com os princípios do Capitalismo Consciente, enquanto os demais exibiram algumas características que não podem ser diretamente associadas a ele.

#### ***4.2.4. Análise do princípio cultura consciente***

A cultura consciente adota sete princípios essenciais: confiança, responsabilidade, cuidado, transparência, integridade, aprendizado e empoderamento. Essa cultura promove a conexão baseada em amor e cuidado, o que gera confiança entre os membros da organização e todos os stakeholders (Mackey; Sisodia, 2013). Os sete princípios podem ser relacionados da seguinte maneira, de acordo com a estrutura do Método Barrett: confiança (nível 5), responsabilidade (correspondente à honestidade no nível 5), cuidado, transparência (nível 5), integridade (nível 5), aprendizado (nível 4) e igualdade, que, de acordo com a concepção do Capitalismo Consciente, pode ser associado à abertura (nível 5). Isso ressalta a conexão da definição do Capitalismo Consciente com os níveis 4 a 7 do Método Barrett (Leitão, 2021).

A cultura de uma organização é composta por elementos visíveis, como ambiente físico, arquitetura e manuais de orientação, bem como por pressupostos fundamentais que são inconscientes, mas influenciam a forma como as pessoas pensam e sentem (Schein, 1985). A cultura é um aspecto mais profundo e subjetivo, tornando difícil obter uma compreensão completa de uma cultura consciente sem uma investigação aprofundada. No entanto, em



relação ao grupo de gestores do G2, houve uma semelhança em seus discursos quando abordaram aspectos relacionados à confiança, transparência, aprendizado e integridade ao descreverem a cultura de suas organizações.

[...] Eu acho que desde sempre, começando por mim e para outras pessoas que trabalham com a gente, a gente sempre fortaleceu muito essa questão de liberdade. Acho que era uma coisa que, e eu falo de tempo, era uma coisa que me incomodava quando eu era CLT, de ter que estar usando oito horas do dia para trabalhar e às vezes eu não estava produtivo 100% em grande parte do tempo. Então acho que um dos pilares seria essa questão da liberdade (Entrevistado E6 – G2, 2023).

[...] No caso essa cultura organização, eu acredito que poderia ser um modelo para qualquer negócio, que eu como professora também puxei muito isso para todos os setores têm um ensinamento como uma escola, então qualquer serviço novo incluído eu vou e ensino passo a passo para a equipe, até eles pegarem 100% disso [...] quando eu não tenho uma 100% de dominância, nós chamamos pessoas que dominam do assunto (Entrevistado E1 – G2, 2023).

[...] Nossa cultura realmente não é só no papel, mas a transparência, o respeito ao ser humano, a questão de qualidade no serviço, de atendimento, a transparência. Inovação também faz parte da nossa cultura, a gente está sempre querendo sair na frente em algumas coisas (Entrevistado E7 – G2, 2023).

[...] Desde a fundação da empresa a gente já tinha uma ideia de como fazer as coisas por aqui. Porque desde a fundação da empresa a gente já tinha essa ideia de fazer as coisas padronizadas. De ter processo, de ter toda a nossa forma de trabalhar através de processo. Para fazer o máximo possível igual e padrão. Então eu acho que é importante. E a gente busca sempre estar padronizando, criando processos. Porque sempre que esses processos a gente melhora, a gente testa (Entrevistado E5 – G2, 2023).

Quando questionados sobre a cultura organizacional, os gestores do G1 direcionaram sua atenção principalmente para o cuidado com os clientes e colaboradores. Suas respostas revelaram predominantemente um viés centrado nos interesses da empresa, com um foco mais voltado para seus próprios benefícios.

[...] Eu procuro ter uma relação muito boa com os meus funcionários, para com os meus funcionários, mas o que que eu aprendi durante o tempo, né, é que todas as pessoas elas são diferentes e elas precisam lidar de forma diferente (Entrevistado E8 – G1, 2023).

[...] Hoje a empresa tem uma cultura organizacional muito interpessoal. Então, a gente tem uma proximidade com um cliente muito grande. Então, a gente cuida de certa forma muito mais próximo do cliente. Isso a gente leva também para os funcionários. A gente tem uma proximidade de relação muito grande. Então, o convívio fora e dentro da empresa é muito amoroso e a gente se preocupa muito com o bem-estar (Entrevistado E3 – G1, 2023).

[...] Na minha cultura, a questão de qualidade no atendimento é assim, muito, muito forte, muito feedback positivo de cliente, tanto escrito como falando. Então, assim, a gente dá muito valor à seleção da nossa empresa, desde da hora de selecionar nossos

funcionários, não adianta você ter o melhor treinamento do mundo, mas se você não colocar a pessoa que está preparada para receber esses comportamentos. E a gente procura buscar já a pessoa que tem comportamentos parecidos (Entrevistado E2 – G1, 2023).

Os valores organizacionais desempenham um papel fundamental na preservação da cultura e refletem o grau de conscientização organizacional quando são incorporados e praticados em todos os níveis hierárquicos. Esses valores servem como alicerce da filosofia da empresa, uma vez que, conforme argumentado por Tamayo (2008), os valores antecipam os comportamentos que ocorrem dentro da organização, contribuindo assim para a manutenção da cultura. Portanto, no contexto das empresas conscientes, é crucial que os valores estejam alinhados com os pilares mencionados anteriormente.

De acordo com as respostas dos gestores entrevistados, não houve conexão dos valores relatados aos valores das empresas conscientes com base em Mackey e Sisodia (2013). Ademais dois gestores do G1 ainda não tinham pensado sobre os valores de suas empresas.

[...] Não. Uma falha minha inclusive. Nunca sentei para refletir e colocar no papel os nossos valores. Tenho em mente eles, mas ainda de forma bem inicial... realmente não é passado para toda a equipe (Entrevistado E10 – G1, 2023).

[...] A questão de valores... Eu nunca pensei nisso, né, de particular palavras-chaves, né? Mas valores... Humildade, isso sempre. Eu aprendi humildade, eu acho que é ética em questão profissional de proporcionar o melhor possível para o cliente (Entrevistado E3 – G1, 2023).

Somente um gestor do G2 tinha os valores da empresa de forma mais estruturada e que fosse claro para o restante da equipe. Contudo, apresentou valores mais voltados para o desempenho e ganho da empresa.

[...] Resolutividade. Somos focados no resultado não, no problema. Disciplina, sabemos que precisamos fazer e fazemos. Disciplina, adaptação. Comunicação. A gente trabalha com consultoria, então a gente tem que se comunicar bem. Conhecimento, a gente vende isso. E pertencimento, que foi, eu acho que quando eu falei cultura eu falei muito disso. (Entrevistado E1 – G2, 2023).

Como mencionado anteriormente, a análise do pilar da cultura é uma questão mais abrangente e complexa, exigindo uma investigação mais profunda para obter resultados conclusivos. No entanto, é possível observar que os líderes do G2 incorporam em seus discursos elementos culturais relacionados à confiança, transparência, aprendizado e integridade, o que está em consonância com os princípios propostos pelo Capitalismo Consciente. Por outro lado, os gestores do G1 apresentam uma abordagem distinta e menos

alinhada com o conceito de Capitalismo Consciente, pois enfatiza, de forma geral, a competição em vez da colaboração. No que diz respeito aos valores, a maioria dos gestores não tinham de forma clara os valores de suas empresas e dois do G1 nunca haviam pensado sobre o conceito.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da história, o capitalismo de livre-iniciativa exerceu um grande impacto de tamanha velocidade sobre bilhões de pessoas. Trata-se de um dos maiores sistemas de inovação e de cooperação humana já criado. Em um período de apenas duzentos anos, as empresas e o sistema capitalista provocaram uma transformação significativa no planeta e na rotina da maioria das pessoas.

O capitalismo frequentemente enfrenta acusações de explorar trabalhadores, enganar consumidores, acentuar as desigualdades ao favorecer os ricos em detrimento dos pobres, promover a homogeneização da sociedade, fragmentar comunidades e causar danos ao meio ambiente. Muitas vezes, empreendedores e outros envolvidos nos negócios são criticados por serem movidos principalmente pelo egoísmo e pela ganância. No entanto, é importante notar que as visões sobre o capitalismo podem variar significativamente, e há uma diversidade de opiniões sobre seus impactos positivos e negativos na sociedade. Nos últimos anos, tem havido iniciativas para estabelecer um sistema capitalista mais sustentável que esteja em harmonia com o meio ambiente e atenda às necessidades de todos os envolvidos no negócio. Como resultado dessa busca por uma nova forma de capitalismo, diversos movimentos surgiram nas últimas décadas, entre eles o Capitalismo Consciente.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa realizou um estudo misto, como estratégia de estudo que se dividiu em duas fases: a primeira que envolveu a coleta e análise de dados quantitativos, enquanto a segunda incluiu a coleta e análise de dados qualitativos. Onde o propósito foi utilizar dados quantitativos para auxiliar na interpretação dos resultados qualitativos.

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar de que maneira os gestores de empresas do interior do Ceará estariam receptivos a integrar valores balizados a partir da filosofia do Capitalismo Consciente. Esse objetivo foi atingindo, uma vez que a questão de pesquisa foi respondida por meio da descrição da percepção dos gestores frente aos quatro princípios do Capitalismo Consciente. A realização do objetivo geral se deu por meio do alcance dos seguintes objetivos específicos: investigar os valores dos gestores das organizações a partir dos seus níveis de consciência com base no modelo de Barrett (2017); investigar os comportamentos dos gestores das organizações a partir dos seus níveis de consciência com base no modelo de Barrett (2017); classificar os gestores das organizações de acordo com os Sete Níveis de Consciência de Richard Barrett; analisar a predisposição dos gestores cearenses em relação aos princípios propostos pelo Capitalismo Consciente.

Inicialmente fora realizada a aplicação junto aos participantes de dois questionários, o *Personal Values Assesment* e o *Full Spectrum Leadership Self Assessment*, com intuito de se alcançar o objetivo geral anteriormente apresentado. Os resultados fizeram com que o primeiro e o segundo objetivos específicos fossem atingidos. Nota-se que, quando avaliado somente o *PVA*, 72,50% dos participantes atendem aos critérios definidos para o G1 e 27,5% atendem aos requisitos do G2. Enquanto, ao analisar as respostas do *Full Spectrum Leadership Self Assessment* de forma isolada, observa-se que 75% dos participantes estão classificados no G1 e 25% no G2.

É importante notar que a discrepância percentual entre os dois assessments é relativamente pequena; ambos os resultados indicam que os participantes estão distantes dos níveis de consciência focados no bem comum (níveis 5, 6 e 7). Dado que o *Full Spectrum Leadership Self Assessment* considera afirmações que refletem comportamentos e o *PVA* se concentra nos valores, pode-se inferir que os gestores envolvidos na pesquisa têm seus valores alinhados aos seus comportamentos na prática.

O terceiro objetivo específico categorizou os gestores das organizações de acordo com os Sete Níveis de Consciência de Richard Barrett, dividindo estes em dois grupos onde no grupo 1 foram alocados os que apresentaram níveis de consciência com maior predominância nos níveis 1, 2 e 3 e o grupo 2 abrangendo os gestores que apresentaram níveis de consciência com maior predominância nos níveis 4, 5, 6 e 7 de acordo com o modelo de Barrett. Observou-se que 72,50% dos participantes preencheram os critérios que qualificam para o G1, implicando características que podem indicar uma adesão potencialmente menor aos princípios do Capitalismo Consciente. Enquanto isso, 27,50% dos participantes se encaixaram nos critérios do G2, sugerindo uma possível maior adesão aos princípios do Capitalismo Consciente. Isso sugere que, com base unicamente nessa avaliação, é possível fazer uma inferência inicial de que a maioria dos participantes possui um nível de consciência mais voltado para os fundamentos, centrando-se em si mesmos, o que pode indicar uma menor adesão à filosofia do Capitalismo Consciente.

O quarto e último objetivo específico, analisar a predisposição dos gestores cearenses em relação aos princípios propostos pelo Capitalismo Consciente, foi demonstrado por meio das entrevistas de dez participantes escolhidos de forma igualmente distribuída nos grupos 1 e 2. Em relação ao nível de consciência e à aproximação relacionada ao princípio “propósito maior”, nenhum dos gestores tinha um propósito claro e definido. Além disso, a maioria esmagadora dos entrevistados possuía conhecimento limitado ou desatualizado sobre esse conceito. Apesar de três gestores do G2 demonstraram uma maior proximidade com o

conceito e a prática desse princípio, sugerindo uma possível aderência mais sólida ao princípio propósito maior em suas respectivas organizações, a partir das evidências apresentadas, é possível inferir que o primeiro princípio ainda não é plenamente vivenciado de acordo com as premissas do Capitalismo Consciente pelas organizações da amostragem.

Com relação ao princípio “integração dos *stakeholders*”, com base nas entrevistas conduzidas, ficou evidente que nenhum dos entrevistados forneceu informações sobre as iniciativas direcionadas aos clientes, comunidade e meio ambiente. As únicas ações voltadas aos *stakeholders* foram em relação aos fornecedores e colaboradores e não houve diferença significativa entre os gestores do G1 e do G2.

Acerca do princípio “liderança consciente”, dado que a pesquisa se concentrou exclusivamente nos dirigentes, o objetivo principal foi coletar a percepção deles sobre o papel do líder. Ambos os gestores dos grupos compartilharam uma característica associada a um líder consciente: liderança pelo exemplo, que se baseia na confiança. Apenas um dos líderes entrevistados apresentou uma compreensão que está intimamente relacionada ao conceito de liderança consciente, que destaca a importância de o líder se desvincular de interesses pessoais e se dedicar a capacitar e servir à sua equipe, enquanto os demais exibiram algumas características que não podem ser diretamente associadas ao princípio.

Quanto ao princípio “cultura consciente”, observou-se que, para obter uma análise mais aprofundada e crítica, seria necessário realizar uma investigação mais profunda. Entretanto, é notável que os líderes do G2 incorporam em suas declarações aspectos culturais relacionados à confiança, transparência, aprendizado e integridade, o que está em sintonia com os princípios preconizados pelo Capitalismo Consciente. Em contrapartida, os gestores do G1 adotam uma abordagem diferente e menos alinhada com o conceito do Capitalismo Consciente, pois enfatizam, de forma geral, a competição em vez da colaboração. Quanto aos valores organizacionais, a maioria dos gestores não tinha uma compreensão clara dos valores de suas empresas, e dois dos entrevistados do G1 nunca haviam considerado esse conceito.

Portanto, com base em toda essa análise conclusiva dos resultados, o que se pode observar é que os gestores que demonstraram níveis de consciência mais elevados, avaliados tanto por meio dos valores no instrumento PVA quanto por seus comportamentos, medidos pelo *Full Spectrum Self Assessment* da teoria de Richard Barrett, destacaram-se de maneira distinta. No que se refere à associação da percepção dos gestores aos princípios do Capitalismo Consciente é possível inferir que tanto os gestores do grupo 1 e grupo 2 se encontram distantes da filosofia do conceito. Apesar de, hipoteticamente, tendo como base os dois questionários aplicados, os gestores do grupo 2 terem uma maior adesão aos princípios

do Capitalismo Consciente, quando se analisou seus discursos viu-se que em sua maioria encontravam-se distantes do conceito. Assim, indica uma considerável diferença, em relação aos gestores do G2, entre suas respostas nos questionários frente às entrevistas. Entretanto, pode-se destacar dois gestores (E1 e E6) que apresentaram percepções propensas dentro dos quatro princípios do Capitalismo Consciente. O gestor E1 foi o que mais se aproximou em suas falas, tendo em vista que sua empresa se trata de um serviço de consultoria para outras empresas fica claro sua intimidade com conceitos de gestão e novas tendências.

Este estudo apresenta suas limitações, principalmente em relação à amostragem de empresas e do quantitativo de entrevistas de aprofundamento. Isso tem um impacto na presente pesquisa, uma vez que, considerando a amostra estudada, não é possível extrapolar os resultados de forma precisa e confiável. Outra limitação significativa foi o fato de que apenas um gestor da empresa participou das entrevistas detalhadas. Embora a maioria dos entrevistados fosse o principal responsável pelas decisões, uma análise crítica mais abrangente das práticas da organização no dia a dia exigiria entrevistas em profundidade com outros gestores, sócios e diretores, por exemplo. Uma terceira limitação foi o fato de o conceito de Capitalismo Consciente ainda ser relativamente recente, carecendo de mais estudos empíricos para dar sustentação a teoria.

Por fim, propõe-se para estudos futuros a condução de uma abordagem mais abrangente em cada organização. Isso poderia incluir a aplicação de avaliações 360°, nas quais os *assessments* seriam administrados aos demais líderes e eles se avaliariam mutuamente. Esse método permitiria uma compreensão mais profunda da eficácia dos valores e comportamentos conscientes na rotina diária da organização.

## REFERÊNCIAS

- ABURDENE, P. **Megatrends 2010: the rise of conscious capitalism**. Charlottesville, VA: Hampton Roads, 2007.
- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 932-968, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0149206311436079>>
- ARGANDOÑA, A. The stakeholder theory and the common good. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 9, p. 1093-1102, 1998.
- BADJATIA, A; KARMARKAR, Y. Transcending beyond profits - an exploration of integrated approach to valuate business performance of Indian companies through conscious capitalism. **Pacific Business Review International**, v. 11, n. 3, p. 42-50, 2018.
- BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. *In*: Congresso Nacional de Educação, 10., 2011. **Anais...** Curitiba: PUCPR, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARSKI, E. Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo? **GV Executivo**, v. 14, p. 14-17, 2015.
- BARRET, R. **Libertando a alma da empresa**. São Paulo: Cultrix, 1998.
- \_\_\_\_\_. **A Organização Dirigida por Valores: Liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- BARRETT VALUES CENTRE – BVC. **The Barrett Model**. Disponível em: <<https://www.valuescentre.com/>>. Acesso em: 20 mar 2023.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Changing the role of top management: beyond strategy to purpose**. Harvard Business Review, v. 72, n. 6, p. 79-88, 1994.
- BAZANINI, R.; ADRA, R. D.; RUBELO, R. E.; LANIX, T. F. C.; BARBOSA, C. P. A teoria dos stakeholders nas diferentes perspectivas: controvérsias, conveniências e críticas. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 35, n. 2, p. 43-58, 2020.
- BEAUD, M. **História do capitalismo: de 1500 até nossos dias**. Trad. Maria Ermantina Galvão Gomes Pereira. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987.
- BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, 2012.
- BLASI, S.; CAPORIN, M.; FONTINI, F. A Multidimensional Analysis of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Firms' Economic Performance. **Ecological Economics**, v. 147, p. 218–229, 2018.



BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 105-117, 2021.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, n. 6, v. 2, p. 179-191, 2013.

CANOVA, K. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 4-31, 2010.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>>

\_\_\_\_\_. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

\_\_\_\_\_. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 2, p. 87-96, 2015.

CARROLL, A. B.; BROWN, J. A. Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research and Issues. In: Weber, J. & Waseleski, D. (Eds.) **Corporate Social Responsibility**. UK: Emerald Publishing Co., Chapter 2, p. 39-69, 2018.

CHATTERJEE, D. **Leading consciously: a pilgrimage toward self-mastery**. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 1998.

CHENG, B.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. Corporate social responsibility and access to finance. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 1-23, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.2131>>

COLE, C. R.; HE, E.; MCCULLOUGH, K. A.; SEMYKINA, A.; SOMMER, D. W. An empirical examination of stakeholder groups as monitoring sources in corporate governance. **Journal of Risk and Insurance**, v. 78, n. 3, p. 703-730, 2011.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE BENEDICTO, S. C.; STIEG, C. M.; LAMES, E. R.; SILVA FILHO, C. F. Responsabilidade social e estratégia em instituições financeiras públicas e privadas. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 1., 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.19094/contextus.v11i1.32159>>

ECKHARDT, G. M.; DOBSCHA, S. The consumer experience of responsabilization: the case of Panera Cares. **Journal of Business Ethics**, p. 1-13, 2018.

ECKSCHIMDT, T. *et al.* **Fundamentos do capitalismo consciente: liberando o espírito empreendedor para o bem**. Curitiba: Voo, 2016.

ELKINGTON, J. Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. **Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.

\_\_\_\_\_. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. **Harvard Business Review Digital Articles**, p. 2-5, 2018.

ELLSWORTH, R. R. **Leading with purpose: the new corporate realities**. Stanford, CA: Stanford Business Books, 2002.

FASSIN, Y. Imperfections and shortcomings of the stakeholder model’s graphical representation. **Journal of Business Ethics**, v. 80, p. 879-888, 2008.

\_\_\_\_\_. A dynamic perspective in Freeman’s stakeholder model. **Journal of Business Ethics**, v. 96, p. 39-49, 2010.

FASSIN, Y.; ROSSEM, A. V. Corporate governance in the debate on CSR and ethics: sensemaking of social issues in management by authorities and CEOs. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 5, p. 573-593, 2009.

FONSECA, A.; PORTO, J.; BARROSO, A. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 122-149, 2012.

FORLÉO, C.A. A relação de capitalismo consciente com marketing societal, macromarketing e responsabilidade social corporativa. Porto Alegre: **International Journal of Business & Marketing**, v.2, n.1, 2016.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 3, n. 25, p. 88-106, 1983.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, v. 13, p. 122–126, 1970.

FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**. New York, v. 24, n. 2, p.191-205, 1999.

FYKE, J. P., BUZZANELL, P. M. The ethics of conscious capitalism: wicked problems in leading change and changing leaders. **Human Relations**, v. 66, n. 12, p. 1619-1644, 2013.

GARCÍA, S. Capitalismo consciente y capital humano. Claves para solucionar la crisis del sistema capitalista. **Capital Humano**, v. 24, n. 250, p. 60–62, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREENLEAF, R. **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. New York, NY: Paulist Press, 2002.

HASSAN, A. Desenvolvimento de recursos humanos e valores organizacionais. **Jornal de Treinamento Industrial Europeu**, v. 31, n. 6, p. 435-448, 2007.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. **Strategic Management Journal**, p. 125-139, 2001.  
Disponível em: <[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H)>

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.; SANDERS, G. Medindo culturas organizacionais: Um estudo qualitativo e quantitativo em vinte casos. **Ciência Administrativa Trimestral**, p. 286-316, 1990.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B.; KOCK, N. Value creation through social strategy. **Business & Society**, v. 54, n. 2, p. 147-186, 2015. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.1177/0007650312439187>>

JAEGGI, R. O que há (se de fato há algo) de errado com o capitalismo? Três vias de crítica do capitalismo. **Cadernos de Filosofia Alemã**, v. 20, n. 2, p. 13-36, 2015.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KLUCKOHN, C. **Valores e orientações de valor na teoria da ação: Uma exploração na definição e classificação**. 1951.

KOFMAN, F. **Conscious business: how to build value through values**. Boulder, CO: Sounds True, 2006.

LEIDER, R. **The power of purpose: creating meaning in your life and work**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

LEITÃO, A. F. I. P. R. **Empresas Humanizadas: Um estudo sobre organizações à luz do Capitalismo Consciente**. 2021. 154 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade de Fortaleza. Programa de Mestrado Profissional Em Administração, Fortaleza, 2021.

MACEDO, L. C. **Uma década de pesquisa sobre capitalismo consciente: em busca de um propósito maior para as empresas**. 2019. 68 f. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2019.

MACKEY, J. What conscious capitalism really is: a response to James O'Toole and David Vogel's "Two and a half cheers for conscious capitalism". **California Management Review**, v. 53, n. 3, p. 83-90, 2011.

MACKEY, J.; SISODIA, R. S. **Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. Tradução: Rosemarie Ziegelmaier. São Paulo: HSM Editora, 2013.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Boitempo, 2013 (1867). v. 1.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MATIAS, G. P.; FARAGO, F. E. Responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro: uma revisão sistemática da literatura internacional. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies (FSRJ)**, v. 13, n. 1, p. 112-128, 2021.

MAZZIONI, S.; DIEL, F. J.; DIEL, E. H.; KRUGER, S. D.; KLANN, R. C. Análise dos Indicadores de valor adicionado das empresas participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e das demais empresas listadas na BM&FBovespa. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.11, n. 2, p. 159-180, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.19094/contextus.v11i2.527>>

MELO, D. N. B.; ROMERO, C. B. A.; REINADO, H. O. A.; ABREU, C. B. Sustentabilidade – uma investigação da atitude e do comportamento de estudantes de administração. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 34-61, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.19094/contextus.v0i0.33311>>

MOREIRA, V. W. C. **Proposição de um *framework* para negócios de plataforma baseados em capitalismo consciente**: uma validação internacional. 2018. 92 f. Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2018.

MOURKOIANNIS, N. **Purpose**: the starting point of great companies. New York, NY: Palgrave Macmillan, 2006.

NASCIMENTO; P. Empresas que curam: A eminência de um capitalismo mais consciente. **Revista HSM Management**, v. 133, abr. 2019.

O'TOOLE, J.; VOGEL, D. Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism. **California Management Review**, v. 53, n. 3, p. 60-76, 2011.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

PARO, P.; CAETANO, R.; GEROLAMO, M. **Empresas Humanizadas**: Resultados preliminares da pesquisa. 1. ed. São Paulo: Universidade de São Paulo – USP, Capitalismo Consciente Brasil, Trustin. 2018/2019.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

POLMAN, P. Business, society, and the future of capitalism. **McKinsey & Company**, 2014.

PORTER, M., KRAMER, M. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, p. 62-77, jan./fev. 2011.

RAUCH, D. Conscious Capitalism: A Better Road Map: A Response to James O'Toole and David Vogel's "Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism". **California Management Review**, v. 53, n. 3, p. 91-97, 2011.

REIS, C. A Responsabilidade Social das empresas: O contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo de mercado. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 279-305, 2007.

RIBEIRO, H. C. M. Teoria dos stakeholders: um estudo bibliométrico de sua produção acadêmica divulgada nos periódicos nacionais de 1999 a 2013. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 163-192, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.19094/contextus.v14i1.810>>

ROKEACH, M. **A natureza dos valores humanos**. Nova York: Free Press, 1973.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores: uma teoria de organização e mudança**. Trad. Ângela Maria Magnan Barbosa. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

RUSSELL, R. F. The role of values in servant leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 2, p. 76-84, 2001.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**, São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHIAVONI, P. M. de B.; MORAES, M. C. B.; CASTRO, A. C. de; SANTOS, J. N. Stakeholders: principais abordagens. **Revista de Ciência da Administração**, v. 15, n. 37, p. 187-197, 2013.

SCHRÖDER, L.; BANDEIRA-DEMELLO, R. Relacionamento entre empresa e stakeholders: um estudo de caso no setor eletroeletrônico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 148-168, 2011.

SCHWARTZ, S. H. Existem Aspectos Universais na Estrutura e Conteúdo dos Valores Humanos? **Jornal de Questões Sociais**, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H. Uma teoria dos valores culturais e algumas implicações para o trabalho. **Psicologia Aplicada**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

SEGO, D. J.; HUI, C.; LAW, K. S. Operationalizing cultural values at the mean of individual values. Problems and suggestions for research. In: EARLEY, P. C., EREZ, M. (Orgs.). **New Perspectives on international industrial/organizational psychology**, San Francisco: The New Lexington, p. 148-159, 1997.

SHAMIR, B.; EILAM, G. What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 395-417, 2005.

SIMPSON, A. V.; CUNHA, M. P.; REGO, A. Compassion in the context of capitalistic organizations: evidence from the 2011 Brisbane floods. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 3, p. 683-703, 2015.

SISODIA, R. S. Conscious capitalism: a better way to win: a response to James O'Toole and David Vogel's "Two and a half cheers for conscious capitalism". **California Management Review**, v. 53, n. 3, p. 98-108, 2011.

SISODIA, R. S. Doing business in the age of conscious capitalism. **Journal of Indian Business Research**, v. 1, n. 2/3, p. 188-192, 2009.

SISODIA, R.; WOLFE, D.; SHETH, J. **Empresas Humanizadas: Pessoas, Propósito e Performance**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SISODIA, R. S.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. N. **Firms of endearment: how world class companies profit from passion and purpose**. Wharton, TX: Wharton School Publishing, 2007.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

STRONG, M. What are the Limits to Conscious Capitalism?: A Response to James O'Toole and David Vogel's "Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism". **California Management Review**, v. 53, n. 3, p. 109-117, 2011.

VEIGA, H. M. S. **Comportamento Pró-ativo: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais**. No prelo. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medida do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**, 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 309-340.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: Sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

THIGPEN, P. Can We Find Another Half a Cheer?: A Response to James O'Toole and David Vogel's "Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism". **California Management Review**, v. 53, n. 3, p. 118-123, 2011.

TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

WANG, C. On the scientific status of the conscious capitalism theory. **California Management Review**, v. 55, n. 3, p. 97-106, 2013.

WORLD HEALTH ASSOCIATION. **Division of Mental Health**. Qualitative Research for Health Programmes. Geneva: WHA, 1994. Disponível em: <<https://apps.who.int/iris/handle/10665/62315>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

**APÊNDICE 1– MODELO DE QUESTIONÁRIO – *FULL SPECTRUM LEADERSHIP*  
*SELF ASSESSMENT E PERSONAL VALUE ASSESSMENT***

**Parte 1: Dados sociodemográficos**

1. Qual sua idade?
2. Qual segmento da sua empresa?
3. Qual porte da sua empresa?
  - a. Microempresa: (faturamento anual inferior a R\$2,4 milhões, fonte: BNDES)
  - b. Pequeno Porte (faturamento anual superior a R\$2,4 milhões e inferior ou igual a R\$16 milhão, fonte: BNDES)
  - c. Médio Porte (faturamento anual superior a R\$16 milhões e inferior ou igual a R\$90 milhão, fonte: BNDES)
  - d. Médio-Grande Porte (faturamento anual superior a R\$90 milhões e inferior ou igual a R\$300 milhão, fonte: BNDES)
4. Qual cargo você exerce em sua organização
  - a. Presidente
  - b. Sócio
  - c. Diretor
  - d. Outro
5. Caso tenha respondido "outro" na questão acima, escreva o nome de seu cargo abaixo:
6. Nome da empresa:

**Parte 2: *Full Spectrum Leadership Self Assessment***

Responda as afirmações do questionário abaixo escolhendo apenas uma opção, em uma escala de 1 a 5, em como você se percebe diante do seu comportamento na maioria das situações. Marque essencialmente de forma como realmente reflete o seu agir.

1- Discordo Totalmente 2- Discordo Parcialmente 3- Indiferente 4- Concordo Parcialmente 5- Concordo Totalmente

1 - Procura sempre melhorar a saúde e a segurança do time	1	2	3	4	5
2 - Costuma ser facilmente acessível aos reportes diretos e a todos de sua equipe	1	2	3	4	5
3 - Procura promover ordem, eficiência, produtividade, qualidade e	1	2	3	4	5

excelência					
4 - Costuma ser adaptável, corajoso, adora e busca desafios	1	2	3	4	5
5 - Costuma ser criativo, apaixonado pelo que faz, comprometido e generoso	1	2	3	4	5
6 - Costuma ser empático, intuitivo e inclusivo	1	2	3	4	5
7 - Demonstra compaixão e humildade: tem facilidade para perdoar as pessoas	1	2	3	4	5
8 - É adequadamente prudente e ponderado em situações complexas e difíceis	1	2	3	4	5
9 - Reconhece e premia regularmente os membros da sua equipe por um trabalho bem realizado	1	2	3	4	5
10 - Pensa estrategicamente e age com rapidez para capitalizar as oportunidades	1	2	3	4	5
11 - Delega, concede autonomia para seu time decidir. Resiste à tentação de fazer uma micro gestão, isto é, busca não controlar ou supervisionar as tarefas e pessoas nos mínimos detalhes	1	2	3	4	5
12 - Constrói um ambiente de tal confiança entre os membros do seu time que consegue o melhor de cada um	1	2	3	4	5
13 - Costuma promover a consciência e o compromisso com questões ambientais	1	2	3	4	5
14 - Lida facilmente com a incerteza na maioria das situações	1	2	3	4	5
15 - Elabora, gerencia e controla orçamentos de modo bastante efetivo	1	2	3	4	5
16 - Envolve-se ativamente com os clientes e prioriza a satisfação do cliente	1	2	3	4	5
17 - Avalia os riscos conscientemente antes de embarcar em novas aventuras	1	2	3	4	5
18 - Costuma ser altamente engajado no seu desenvolvimento pessoal e apoia o desenvolvimento dos seus liderados	1	2	3	4	5
19 - Um exemplo vivo de liderança baseada em valores, isto é, congruência entre fala e ação	1	2	3	4	5
20 - É atuante na comunidade local, criando relações que promovem o bem comum	1	2	3	4	5
21 - Preocupa-se com questões globais e com gerações futuras	1	2	3	4	5
22 - Mantém a visão de longo prazo enquanto lida com problemas e objetivos de curto prazo	1	2	3	4	5
23 - Resolve rapidamente conflitos com os outros e entre os membros do seu time antes que as relações se deteriorem	1	2	3	4	5
24 - Possui fortes habilidades analíticas para avaliar sistemas e processos	1	2	3	4	5
25 - Costuma ter grande foco em aprendizado contínuo, renovação e inovação	1	2	3	4	5
26 - Desenvolve e comunica frequentemente os valores da empresa	1	2	3	4	5
27 - Procura mentorear seus colaboradores, isto é, costuma orientar as pessoas no seu desenvolvimento	1	2	3	4	5
28 - Promove responsabilidade social de modo ativo por toda organização	1	2	3	4	5
29 - Costuma ser calmo no meio do caos. Decisivo na avaliação de riscos	1	2	3	4	5
30 - Comunica regularmente as boas e más notícias para o seu time	1	2	3	4	5
31 - Usa métricas para mensurar e gerenciar o desempenho da área e das pessoas	1	2	3	4	5
32 - Costuma procurar apoio em outras opiniões. Constrói consenso. Cria espírito positivo entre todos	1	2	3	4	5
33 - Desenvolve e comunica frequentemente a visão e a missão da empresa a grande maioria das pessoas	1	2	3	4	5



34 - Constrói parcerias com benefícios mútuos e alianças estratégicas com todos os seus stakeholders (fornecedores, clientes, colaboradores, acionistas, meio ambiente e parceiros de negócio)	1	2	3	4	5
35 - Costuma, frequentemente, promover padrões éticos por toda a organização	1	2	3	4	5

### Parte 3: *Personal Value Assessment*

#### 1. Selecione seus valores pessoais (escolha 10)

Abertura	Ética
Adaptabilidade	Excelência
Ambição	Família
Amizade	Fazer a Diferença
Aprendizagem Contínua	Generosidade
Assumir Riscos	Humildade
Atingir Objetivos	Humor / Alegria
Autodisciplina	Imagem Pessoal
Bem Estar (Físico, Emocional, Mental e Espiritual)	Imparcialidade
Cautela	Independência
Clareza	Iniciativa
Coaching / Mentoring	Integridade
Compaixão	Liderança
Competência	Paciência
Comprometimento	Perdão
Confiabilidade	Perseverança
Confiança	Poder
Conforto com Incertezas	Preocupação com futuras gerações
Consciência Ambiental	Realização Pessoal
Controle	Recompensa
Coragem	Reconhecimento
Crescimento Pessoal	Respeito
Crescimento Profissional	Riqueza
Criatividade	Sabedoria
Cuidar / Importar-se	Saúde
Diálogo	Segurança
Eficiência	Segurança do Emprego
Empreendedorismo	Senso de Dono
Entusiasmo / Atitude Positiva	Ser Gostado
Envolvimento Comunitário	Ser o Melhor
Equilíbrio (Trabalho / Lazer)	Solução de conflitos
Escutar	Trabalho em equipe
Estabilidade Financeira	Visão

## APÊNDICE 2 – MODELO – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### PROPÓSITO MAIOR

1. O que você entende por Propósito Maior organizacional?
2. Acredita que é importante para as organizações definirem um propósito e tê-lo como centro nas tomadas de decisões?
3. Em algum momento, chegou a refletir sobre qual o propósito da sua empresa?

### INTEGRAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

4. Em momentos de Planejamento Estratégico, são levados em consideração todos os *stakeholders* (fornecedores, clientes, meio ambiente, colaboradores)?
5. Você procura desenvolver parcerias de ganho mútuo entre você e seus *stakeholders*?
6. Quais são essas parcerias?
7. Como costuma enxergar ações ganha-ganha entre todos os envolvidos com o negócio?

### LIDERANÇA CONSCIENTE

8. Como compreende o papel do líder dentro de uma organização?
9. Para você, quais as principais características que um líder precisa possuir?

### CULTURA CONSCIENTE

10. Se você pudesse caracterizar sua cultura organizacional, quais seriam as principais características que você ressaltaria?
11. Como caracterizaria “o jeito de fazermos as coisas por aqui”?
12. Quais são os principais valores da organização?