

A sua governança está preparada para um capitalismo mais consciente?

Thomas Eckschmidt

Conforme a sociedade usufrui dos benefícios gerados pelo capitalismo e evolui em termos de escolaridade, conectividade e acesso à informação, o nível de consciência das pessoas também evolui. Essa evolução no indivíduo faz com que suas preocupações sejam diferentes. Faz com que sejamos mais inclusivos, menos coniventes com a violência, com um maior discernimento entre certo e errado, e mais preocupados com o meio ambiente.

Do ponto de vista do indivíduo, essa situação coloca o capitalismo como tal em questionamento e permite que emergam novas formas de expressões sistêmicas para o capitalismo. Dessa busca pelo modelo ético de trocas voluntárias surge o que chamamos de Capitalismo Consciente. Uma filosofia, um movimento, uma forma de conduzir negócios baseado em quatro princípios:

- **Liderança consciente:** esse não é um movimento revolucionário e, por isso, parte de cima para baixo, precisa fazer parte da agenda do líder e também estar alinhado ao nível de consciência do mesmo.
- **Propósito maior:** existe um entendimento que uma empresa causa ou resolve um problema da sociedade. A empresa deixa de existir apenas para gerar lucro, mas para gerar valor para todas as partes envolvidas (lucro é um dos valores para um dos envolvidos, o acionista).
- **Orientação para os envolvidos (stakeholders):** Todos os envolvidos ou afetados pelo negócio precisam perceber valor. A relação ganha-ganha-ganha de múltiplos atores passa a determinar o *modus operandi* da empresa.
- **Cultura consciente:** tudo que a empresa faz pode ser copiado – de produto e embalagem a canais de distribuição e



estratégias de preço. A cultura é o único ponto que uma empresa não copia da outra – o comportamento coletivo de todos os envolvidos (funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, etc.) em prol da causa da empresa.

Nesse mundo de negócios em constante transformação e cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (conhecido como novo mundo VUCA), os conselhos de administração têm a oportunidade de desenvolver novas capacidades e expandir a sua atuação. Tudo isso contribui com o desenvolvimento de novos níveis de consciência, inclusive na governança corporativa.

A evolução natural da governança para o que podemos chamar de governança consciente é algo inevitável. Uma governança consciente se define como a capacidade de um grupo de pessoas de pensar de forma muito mais profunda em conjunto, considerando o presente, o passado e o futuro.

As deliberações consideram não apenas os impactos na empresa, mas também no setor, na sociedade e no planeta. Uma governança consciente faz considerações de curto, médio e longo prazo olhando por

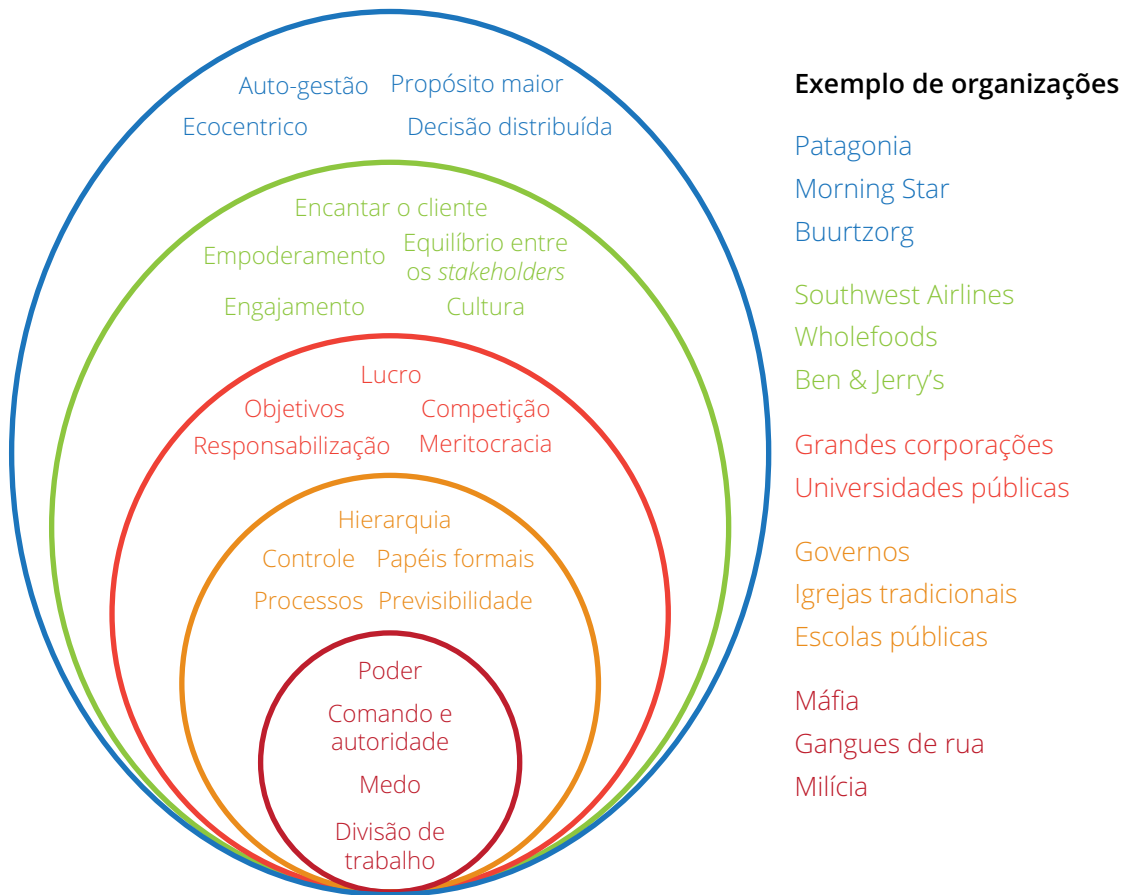


Figura 1: Modelo de Laloux para a evolução das organizações

meio de múltiplas lentes – como tecnologia, sociologia, meio ambiente, economia e política, assim como nas diferentes dimensões dos diversos *stakeholders* envolvidos.

Assim como apresentado na imagem acima, de Frederic Laloux, que em seu livro *Reinventing Organizations* demonstra a evolução das organizações, a governança também tem a sua trajetória de desenvolvimento em quatro estágios alinhados com os quatro tipos de organizações mais evoluídos do modelo de Laloux (Modelo Militar, Modelo Mecânico, Modelo Familiar e Modelo em Rede).

Governança de anuência: Esse é o conselho de administração mais tradicional e comum, onde o engajamento dos membros é mínimo, estão focados nas responsabilidades fiduciárias e, principalmente, na agenda do presidente da empresa. Não se valoriza a diferença de opinião, que é desencorajada e vista como falta de desempenho. Um exem-

plo desse tipo de conselho poderia ser o que a Petrobras tinha antes da crise. Alinhado com o nível laranja de organizações. (ver figura 1)

Governança mão-na-massa: Esse é o conselho de administração que está mais conectado à operação e aos indicadores por meio da gestão de diferentes comitês de trabalho alinhados aos diferentes executivos da organização. Apesar de um maior engajamento operacional, este tipo de conselho ainda segue de perto a agenda do presidente da empresa e padece de uma visão limitada de riscos e impactos mais sistêmicos.

Governança estratégica: Esse conselho de administração tem maior entendimento dos impactos regionais e globais da empresa, equilibra pontos de vista de curto e longo prazo, busca entender seu impacto na sociedade, é mais independente e, com frequência, busca especialistas externos para ajudar. A miopia desse tipo de conselho é a falta de

visão sistêmica, focando mais no próprio setor de atuação da empresa e sujeito às grandes mudanças causadas pela tecnologia ou por avanços de outros setores econômicos. O conselho estratégico olha em diversas direções, mas em dimensões limitadas.

Governança consciente: Esse é o tipo de conselho de administração que começa a emergir como uma consequência de movimentos globais por negócios mais conscientes, onde podemos destacar o movimento do [Capitalismo Consciente](#), o Sistema B ([B-Corporations](#)), e outros tantos como B Team, Capitalismo Inclusivo, Capitalismo Criativo, Economia do Propósito. O movimento mais intrusivo é a Certificação B, que pede uma mudança no estatuto da empresa determinando a responsabilidade dos líderes de gerar benefício para o acionista e também para os demais *stake-*

holders. Exemplos de empresas com esse tipo de governança estão identificados no modelo de Laloux para a evolução das organizações: [Patagonia](#), [Buurtzorg](#) e MorningStar. Essas empresas são mais parecidas com um organismo vivo, operando em rede ao invés das estruturas hierárquicas tradicionais.

Conforme a governança evolui do nível mais baixo para o mais alto, os membros do conselho acumulam as habilidades e capacidades dos níveis anteriores, assim como no desenvolvimento das organizações na figura 1, o que permite operar e governar em ambientes mais complexos.

A expansão de consciência da liderança e da governança inclui uma mudança profunda na gestão de um negócio: todo indivíduo, organização ou comunidade

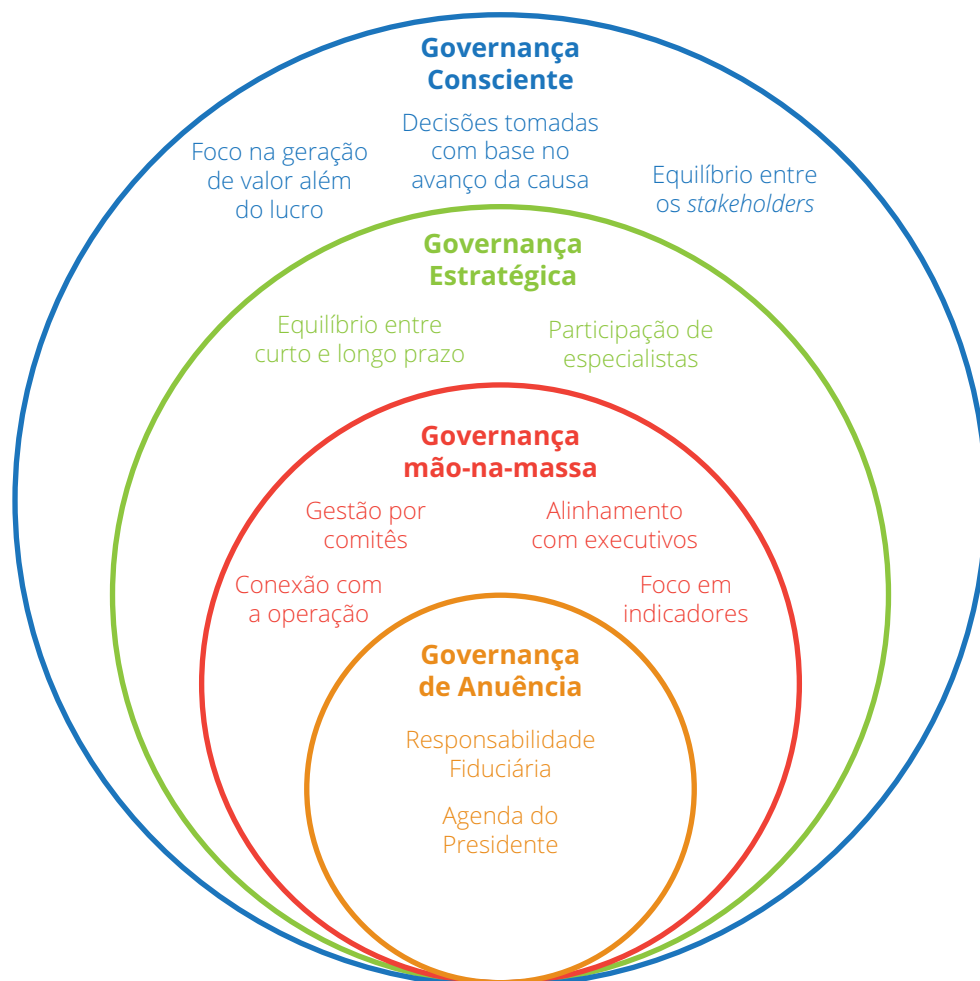


Figura 2: Modelo de evolução do nível de consciência da governança corporativa (reinterpretação do modelo de Laloux)

envolvidos ou afetados pelo negócio têm o seu bem-estar e impacto considerado nas decisões da empresa.

Como podemos observar no desenvolvimento de consciência de uma organização na figura 1, algumas características operacionais são bastante evidentes, como:

- **Liderança de rede:** não existe mais uma liderança única, identificada por um único indivíduo, mas os líderes passam a ter um papel de influenciadores de forma a direcionar a organização na direção de otimização de resultados para todos os envolvidos, ao contrário do modelo tradicional de maximização de apenas uma variável, o lucro.
- **Alinhamento de causa:** o que mantém uma organização alinhada é a causa que ela representa, é o problema que ela se propõe a resolver. Se não estiver resolvendo um problema, certamente está causando um. O propósito também faz com que a governança tenha um nível de compromisso com a causa e contribui para assegurar que a cada decisão a empresa avance em seu propósito, sem se desviar ou retroceder.
- **Foco na interdependência:** uma governança consciente só consegue atuar com efetividade quando, em suas decisões, considera o impacto em todos os afetados e envolvidos na atividade da empresa. Uma visão que vai além do entendimento setorial, mas do reconhecimento da interdependência dos *stakeholders* e também de uma visão ecossistêmica do mundo e dos negócios.

Exemplos da atuação de uma governança consciente estão começando a aparecer por todas as partes. [REI](#), uma cooperativa de venda de produtos para atividades ao ar livre, decidiu fechar as suas portas no feriado prolongado em que ocorre a maior venda do varejo norte-americano, o Thanksgiving e as promoções da Black Friday. Não só fecharam as mais de 150 lojas, mas também as vendas pelo site, com uma mensagem incentivando seus clientes, funcionários e fornecedores a aproveitar

o feriado com atividades ao ar livre, que é o propósito da empresa: “trabalhar para inspirar, educar e vestir pessoas para uma vida de aventura ao ar livre”. O resultado disso foi uma venda ainda maior que nos anos anteriores durante os dias subseqüentes ao feriado.

Outro caso é o da [CVS](#) (rede de farmácias nos Estados Unidos) que decidiu parar de vender cigarros (representando uma perda de quase US\$ 2 bilhões de receita anual) por identificar um desalinhamento com seu modelo de negócios – saúde. No curto prazo, a perda estava certa, mas a realidade foi que esse alinhamento foi reconhecido por seus clientes e as vendas efetivamente aumentaram antes mesmo de cair.

As novas empresas, *startups*, já vêm com esse DNA “atualizado”, criando uma potencial ameaça às empresas já estabelecidas. O que você, na sua empresa, está fazendo hoje para estar preparado para essa nova economia? Você consegue reconhecer em que estágio de consciência está a sua governança?



Thomas Eckschmidt

Cofundador do Instituto Capitalismo Consciente Brasil e coautor do livro *Fundamentos do Capitalismo Consciente*