

# **CAPITALISMO CONSCIENTE: O CONCEITO RESPONDE AS NECESSIDADES DA SOCIEDADE ATUAL OU É UMA TENTATIVA DE LEGITIMAR UM OXIMORO?**

## **Resumo**

O objetivo deste trabalho é analisar os diferentes enfoques do conceito capitalismo consciente enquanto proposta de transformar o capitalismo por intermédio das organizações. Apresentam-se os autores que propuseram formas de como as empresas e os indivíduos podem atuar para contribuir com essas mudanças, pontos favoráveis e contraposições. Além disso, avaliam-se outros conceitos com diferentes abordagens de atuação e considerados paralelos pelos autores do capitalismo consciente, além das similaridades existentes. Expõe-se o conceito de dignidade organizacional e sua construção teórica. Identificou-se que os objetivos são comuns, dessa forma foi possível constatar se o modelo atende uma real demanda de transformação ou se é mais um modelo derivado de outros já existentes sem uma real possibilidade de consolidação, propondo no final uma nova maneira de buscar transformações por meio da dignidade organizacional.

Palavras-Chave: Capitalismo Consciente, Dignidade Organizacional, Capitalismo

## **1. Introdução**

O capitalismo desde o seu início gerou impactos positivos e negativos na sociedade. Promoveu evoluções nos aspectos relacionados a redução da pobreza, aumento da renda per capita, da expectativa de vida, redução da fome, diminuição do analfabetismo e aumento da satisfação e felicidade da população. Entretanto, outros impactos foram causados, apesar da prosperidade e resultados positivos que proporcionou. Evoluiu de tal forma que também trouxe problemas relacionados a desigualdades sociais, criando um fosso entre ricos e pobres e má utilização dos recursos naturais (ELKINGTON, 2018; PINKER, 2018; MACKEY e SISODIA, 2014).

Devido a isso, acusa-se o capitalismo de explorar trabalhadores, degradar o meio ambiente, promover a desigualdade social, beneficiando os mais ricos em prejuízo dos mais pobres. Contudo Mackey e Sisodia (2014) defendem que o capitalismo de livre iniciativa não é o vilão da história, em função da prosperidade que proporcionou. Expõem que ele é atacado por não ter atuado de forma eficiente na defesa de suas conquistas, somado ao fato de que muitas empresas atuaram com baixo nível de consciência quanto aos impactos nocivos causados na sociedade e no meio ambiente. Soma-se a isso a crença enraizada da maximização dos lucros e retorno aos acionistas, replicada pelas empresas e escolas de negócios, bem como um ambiente com relações de compadrio, envolvendo governos, o que não contribuiu com o processo da livre iniciativa (MACKEY e SISODIA, 2014; PORTER e KRAMER, 2011).

Em decorrência das consequências do capitalismo surgiram alternativas que buscam alterar a forma como ele é praticado. São novos modelos de negócios que procuram mudar o rumo e eliminar ou diminuir os efeitos nocivos desse sistema, por meio das organizações (ALCANIZ, AGUADO e RETOLAZA, 2020; ECKSCHMIDT, 2020). Dentre muitos conceitos que surgiram está o Capitalismo Consciente (CC), concepção que tem como objetivo transformá-lo através das pessoas e das empresas (MACKEY e SISODIA, 2014; ABURDENE, 2005; NEVILLE, 2008; SCHWERIN, 1998). O capitalismo consciente representa uma nova maneira de pensar sobre o capitalismo e os negócios (FRY E EGEL, 2021; SIMPSON, FISCHER e RODE, 2013). Mackey e Sisodia (2014) apresentam-no como um paradigma em desenvolvimento que possibilita a criação de valor e bem-estar para todas as partes interessadas. De modo semelhante Eckhardt e Dobscha, (2019), o coloca como um movimento nascente que

pode provocar mudanças sociais positivas, criado em resposta a ineficácia da responsabilidade social corporativa.

Dentre os autores que propuseram formas para promover transformações no capitalismo sob o conceito de capitalismo consciente, destaca-se a proposta de Mackey e Sisodia (2014) que apresentam uma filosofia de gestão baseada em propósito organizacional, cultura, gestão, liderança e integração dos *stakeholders*. Registra-se que outros autores contribuíram para a formação desse conceito, entre eles, Aburdene (2005) que apresentou a ascensão da espiritualidade nos negócios e a conscientização dos indivíduos como forma de transformar as organizações e a sociedade. Neville (2008) baseada nas concepções da liderança positiva, sugere que as empresas atuem sob os enfoques: riqueza holística, múltiplas gerações de tempo e interconexão e Schwerin (1998) sugere uma inversão dos valores, no qual organizações e indivíduos devem adotar os princípios da sabedoria eterna, baseados no hermetismo.

A proposta do CC tem sido destacada e defendida (RAUCH, 2011; FREEMAN, PHILLIPS e SISODIA, 2020; BADJATIA E KARMARKAR, 2018) ao mesmo tempo, em que tem enfrentado críticas (O'TOOLE e VOGEL, 2011; WANG, 2013; FYKE e BUZZANELL, 2013; SIMPSON, FISCHER e RODE 2013; WISLER, 2018; SILVA et al. 2018; ECKHARDT e DOBSCHA, 2019). São defesas e contestações que colocam dúvidas sobre esta forma de atuar em relação ao modelo capitalista tradicional e essas se dão em função da ideia comum sobre o conceito de lucratividade. Há um paradoxo evidente quando se coloca o lucro em segundo lugar, diante da necessidade de maximizar o retorno dos acionistas, ideias que se mostram antagônicas, entretanto defendidas pelo modelo. Além de questões como a visão de longo prazo, relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, meio ambiente, comunidades, propósito organizacional e processos de gestão, cultura e liderança.

Segundo essas proposições, os objetivos de transformação econômica e social devem estar em primeiro lugar, entretanto não se observa nesses conceitos, demonstrações empíricas sobre a real evolução dos indivíduos, da sociedade e melhorias ambientais. Situações que demonstram que as corporações atuam para proteger seus interesses, com adaptações às circunstâncias e demandas do momento, sem mudanças profundas em seus compromissos. Desse modo, se há propostas de transformações que não ocorrem, então não se atende as necessidades e os interesses de todas as partes interessadas (SILVA et al. 2018; FYKE e BUZZANELL, 2013; WISLER, 2018; ECKHARDT e DOBSCHA, 2019; LIMA e RIBEIRO, 2020).

Uma das questões que surgem sobre o CC é se ele contribui para relações dignas entre empresas privadas e as partes interessadas, tema que nos remetem ao conceito de Dignidade Organizacional (DO), que trata das relações entre organizações e seus *stakeholders*. Na concepção de Teixeira (2021, p. 10) a DO "pode ser entendida como um tipo específico de cultura organizacional que pode ser percebida pelos *stakeholders* quando interagem com a organização e avaliam se a organização está mais orientada para seus próprios interesses ou mais orientada para os interesses dos *stakeholders*".

Destaca-se que a discussão sobre dignidade nas organizações é recente e tem se concentrado nos aspectos relacionados a dignidade do trabalhador no trabalho e do trabalho (MARGOLIS, 1997; HODSON, 2004; BOLTON, 2007, BAL, 2017). Mais recentemente, o tema de direitos humanos nas organizações também tem sido abordado (BERNAZ, 2017), além de aspectos humanísticos, envolvendo a dignidade (AGUADO e EIZAGUIRRE, 2020). Atualmente a DO não é um tema abordado com profundidade (PIRSON, GOODPASTER e DIERKSMEIER, 2016; PIRSON, 2019), para Pirson e Kostera (2017) o papel da dignidade na economia e no ambiente das organizações ainda não está, recebendo a atenção devida, dada a relevância do tema. (PIRSON et al. 2016; PIRSON, 2019).

Este trabalho, em forma de ensaio, busca apresentar a primeira parte de um estudo em andamento que buscar avaliar as relações entre os conceitos de Capitalismo Consciente e

Dignidade Organizacional. Defende-se que por melhor que sejam as intenções de qualquer conceito, se não houver dignidade envolvida, responde-se rapidamente a questão relacionada ao título. Para os autores do presente estudo, a relação entre o CC e DO se apresenta como uma pesquisa estimulante e motivadora, visto que não há estudos que analisam a relação desses conceitos com outros construtos.

## 2. Fundamentação e discussão

Dentre os conceitos que surgiram com propostas de contribuir com mudanças na forma como o capitalismo é praticado, apresenta-se os modelos citados como paralelos pelos autores do CC: o Sistema B, o Capitalismo Natural, o *Triple Bottom Line*, *Creating Shared Value* e Capitalismo Criativo. O Sistema B, modelo que busca contribuir na solução de problemas sociais e ambientais por meio das organizações. O modelo atua em três frentes: legislação, certificação e avaliação de impacto ambiental. No aspecto relacionado a legislação, procuram colaborar para a criação de políticas públicas que possibilitem ações de impacto socioambiental e amparo jurídico que garanta a orientação para todos os *stakeholders*. Ofertam uma certificação para empresas que atendam um padrão verificável de desempenho, relacionado ao compromisso ambiental e responsabilidade social, avaliam-se ações em relação à governança, funcionários, clientes, comunidades e meio ambiente. Promovem e fornecem meios para avaliar e diagnosticar os impactos socioambientais das companhias e obtenção da certificação (VILLELA et al. 2021; SISTEMA B, 2018, c2020, 2021).

O capitalismo natural (CN) tem como finalidade conciliar questões ecológicas e econômicas, trabalhando sobre os temas: meio ambiente; desenvolvimento futuro; desperdícios; crescimento sustentável; bem-estar humano e otimização da utilização dos recursos naturais. O CN apresenta quatro estratégias que permitem as empresas valorizarem todas as formas de capital: adotar novas práticas de designer com revisão e ou reforma dos sistemas produtivos/serviços; criação e produção inspirada na natureza (*biomimicry*); modelo de negócio baseado em soluções de mudança nas relações de entrega de bens e compras para fornecimento de serviços e fluxo e investimentos em capital natural (LOVINS, LOVINS e HAWKEN, 1999; HAWKEN, LOVINS e LOVINS, 2007; HAWKEN, 2014).

O *Triple Bottom Line* (TBL) propõe às organizações que incluam a preocupação com as pessoas e com o planeta nos seus objetivos, além de criar mecanismos de mensuração dos impactos nocivos, da evolução e da contribuição dos negócios. Conhecido como os 3 P's - *People, Planet and Profits*, sugere que esses termos devem ser medidos holisticamente e com a mesma importância, além disso, os retornos devem ser positivos em cada um desses aspectos (ELKINGTON, 1997, 2004; LOVISCEK, 2021). Entretanto, Elkington (2018) reclama a necessidade de uma revisão do termo, o autor considera que a evolução da proposta não ocorreu como projetado, não se buscou focar nas três dimensões indicadas. A aplicação dessas dimensões se deu de duas maneiras: financeira e social ou financeira e ambiental, com a predominância do aspecto financeiro.

O conceito de criação de valor compartilhado (*Creating Share Value* - CSV), ou capitalismo de valor compartilhado busca proporcionar as empresas a possibilidade de se tornarem mais competitivas, sem deixar de atuar e contribuir na melhoria das condições das comunidades onde atuam. Busca a conexão entre o progresso econômico e o social, baseado em três ações principais: repensar produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e possibilitar o desenvolvimento de clusters locais. Essas ações envolvem atender as necessidades dos clientes com o desenvolvimento e o redesenho de produtos e sua distribuição, além da aplicação adequada dos recursos e preocupações relacionadas a saúde, salários, treinamento e segurança dos trabalhadores. Somado ao reconhecimento da interdependência e

a necessidade de relacionamento com outras empresas e instituições (PORTER E KRAMER, 2011).

O capitalismo criativo tem como proposta levar os benefícios do capitalismo às pessoas não alcançadas pelas melhorias criadas por este sistema econômico. A execução desse objetivo pode ocorrer de duas maneiras: identificação das oportunidades pelas próprias empresas ou os governos e as instituições sem fins lucrativos podem ajudar a criá-las e/ou identificá-las (GATES, 2008, 2009). Contudo, conforme o autor, para que isso ocorra são necessários uma correlação entre conhecimento, experiências dos negócios e as necessidades das populações mais carentes em mercados ainda não explorados. Entretanto, essa sinergia, apresenta duplo objetivo, ajudar as pessoas e obter lucro e caso as oportunidades de lucro não se concretizem, deve-se aproveitar dos resultados positivos gerados à imagem da organização, dessa forma, é possível atrair mais clientes e melhores funcionários. Além disso, deve-se realizar trabalhos em conjunto com governos e organizações sem fins lucrativos, aproximar as empresas dos países mais pobres aos mercados mais ricos, fomentar políticas e incentivos para atividades econômicas que busquem melhorar as condições da população e promover ambientes mais liberais e competitivos (GATES, 2008, 2009).

Além dos conceitos apresentados, destaca-se o Capitalismo Consciente (CC) e este tem sido mais discutido com base na proposição de Mackey e Sisodia (2014). A proposta, de caráter normativo, promove a criação de valor para todas as partes interessadas por intermédio de quatro princípios norteadores: propósito maior e valores centrais; integração de *stakeholders*; liderança consciente, cultura e gestão conscientes (MACKEY, 2006; MACKEY e SISODIA, 2014).

O propósito maior e valores centrais compõem a essência do modelo e devem representar as preocupações da organização às necessidades de todos os envolvidos no negócio. Essa concepção estabelece que os lucros não são o objetivo maior, são vistos como um meio para um fim maior, dessa forma, questões éticas e ambientais, e os valores humanos estão à frente dos objetivos de lucros (MACKEY, 2006; MACKEY e SISODIA, 2014; SISODIA, WOLFE e SHETH, 2019; SISODIA, HENRY e ECKSCHMITD, 2018).

A integração de *stakeholders* busca promover uma relação de ganha-ganha e estabelecer padrões de relacionamento e tratamento por parte da organização. Nesse princípio, reconhece-se a importância dos acionistas e a necessidade do retorno financeiro, contudo, a visão não está centrada neste único *stakeholder* e o resultado baseia-se em uma visão de longo prazo. As ações de relacionamento propostas visam além da integração e o alinhamento ao propósito maior, promover uma ligação de confiança e transparência. (SISODIA et al. 2018; MACKEY e SISODIA, 2014).

A liderança destaca o papel dos líderes dentro de uma organização consciente. Estes devem ter uma atuação orientada pelo propósito maior e o seu trabalho pautado pela disposição de inspirar e cuidar, de servir e manter-se comprometido com objetivos comuns. Respeitar, reconhecer talentos e desenvolver os liderados é primordial nesse papel. Os líderes motivam-se pela oportunidade de fazer parte dos negócios, não trabalham por poder ou enriquecimento pessoal, focam no longo prazo e comandam pelo exemplo (MACKEY e SISODIA 2014; SISODIA et al. 2018).

O princípio da cultura e gestão conscientes destacam duas funções importantes dentro dessa proposição. Quanto a cultura, o objetivo é consolidar o senso de propósito, a orientação para todos os *stakeholders*, o crescimento e evolução dos indivíduos e das organizações. A cultura consciente preserva características como: confiança, responsabilidade, cuidado, transparência, integridade, lealdade e igualdade. Em relação à gestão, a função desta é a integração dos outros 3 princípios (Integração dos *Stakeholders*, Propósito Maior e Liderança Consciente). Esse princípio adota uma estratégia integrada em quatro elementos centrais: descentralização, autonomia, inovação e colaboração. A descentralização é baseada na

autonomia, delegando poderes para os funcionários que interagem com os clientes. Em relação à inovação sugerem treinar os empregados e conceder-lhes autonomia para atuarem de maneira criativa. A colaboração promove a circulação de novas ideias de maneira mais rápida entre as áreas, de modo que todos possam contribuir para avaliar, estudar, melhorar e implantar (MACKEY e SISODIA, 2014).

Na proposição de Mackey e Sisodia (2014), observa-se que o modelo trata de questões similares abordadas por outros autores. Aburdene (2005), Neville (2008) e Schwerin (1998) apresentaram propostas normativas de transformação do capitalismo por meio das empresas e dos indivíduos, sob o conceito do CC. Temas como consumo consciente, diversidade, habilidades masculinas e femininas, empoderamento dos funcionários, espiritualidade, liderança, foco nos *stakeholders*, interligação e interdependência, investimentos e investidores conscientes, lucratividade, transparência, visão de longo prazo e visão holística são comuns aos autores citados. Dessa forma, entende-se conveniente abordá-los, uma vez que podem ter contribuído para a proposta mais recente.

Para Aburdene (2005) o CC é apresentado como uma tendência de transformação do capitalismo e reflete a pressão por mudanças geradas por necessidades econômicas e por valores em mutação. As necessidades econômicas referem-se as mudanças no mundo dos negócios e envolvem questões éticas. Os valores em mutação envolvem: espiritualidade nos negócios; a ação dos consumidores; o ativismo dos acionistas; os investimentos socialmente responsáveis; ferramentas de conscientização corporativa; o poder da média gerência e grupos que apoiam uma nova cultura de consumo. A ascensão do CC, conforme Aburdene (2005) decorre de um movimento de transformação social, representada por exigências às organizações para atuarem com ética, respeito e moralidade, além da busca pelo sentido do trabalho. A transformação social tem como protagonista o poder transformacional dos consumidores conscientes e estes se movimentam, baseando-se em valores pessoais, consumo consciente e valores transmitidos pelas organizações. Dessa forma, expõe uma visão no qual o futuro e a mudança do capitalismo não estão nas mãos das organizações, os indivíduos são os grandes agentes de mudança. Em decorrência dessa visão, várias sugestões de comportamentos são colocadas para promover uma transformação pessoal e das organizações. A autora sugere: práticas de valores pessoais nos negócios, observando a influência sobre outros indivíduos; investimentos em companhias socialmente responsáveis, escolher e influenciar a utilização de fundos de investimentos focados na responsabilidade social, atuações como ativista acionista; aplicação dos valores pessoais às compras e consumo; maior envolvimento com empresas que mais estimulam os próprios valores pessoais; exercer uma liderança com autoridade informal; personificação dos valores pessoais; aproximação de pessoas com o mesmo ideal e atitudes; divulgar a importância da espiritualidade; identificar e questionar os valores da organização e a vivência desses valores; posicionar-se e divulgar sua defesa sobre o interesse próprio e esclarecido, e não à ganância.

Neville (2008) busca contribuir para tornar o capitalismo mais consciente baseando-se nos conceitos de liderança positiva. As ações e comportamentos de líderes que atuam sob esse conceito podem servir à mudança social, mediante a intersecção entre os negócios e a sociedade. As empresas são organismos compostos por indivíduos, devido a isso, são moldadas nos aspectos cultural e comportamental pelos processos e condutas coletivas desses. Dessa maneira, há a possibilidade de o comportamento inserido nas empresas se expandirem no âmbito de comunidades locais e mundiais (NEVILLE, 2008). Nesse contexto, a autora identificou temas e atuações semelhantes relacionados à visão de mundo e do papel das organizações na sociedade, classificando-os em: interconexão, riqueza holística e múltiplas gerações de tempo. Esses três tópicos devem ocorrer simultaneamente, desse modo, podem moldar a atuação do profissional de negócios ético e de orientação positiva.

A interconexão retrata que os sistemas sociais, ambientais e os seres humanos são interconectados e interdependentes. Esse conceito demonstra que há interesse dos indivíduos sobre os impactos causados pelas suas ações em outras pessoas dentro e fora da organização, no meio ambiente e em alguma consciência social coletiva. No aspecto organizacional, as empresas atuam como organizadoras primárias da sociedade através dos indivíduos como força de trabalho para gerar produção e desenvolvimento econômico. Esses mesmos indivíduos estão, atuando dentro da sociedade, dessa forma, as organizações influenciam a saúde e o bem-estar geral da sociedade numa relação de interdependência. A riqueza holística refere-se a tudo que traz valor, não necessariamente limitado ou definido pelo dinheiro, ou pelo sucesso financeiro. O conceito evidencia o que as pessoas valorizam, incluindo o significado da vida, as relações interpessoais, os sentimentos de pertencimento dentro das organizações e comunidades, a sustentabilidade e até justiça social. Avaliar a riqueza dessa maneira equilibra o bem-estar individual e comunitário, dessa forma, no contexto organizacional, para ser uma medida útil, deve depender de diferentes formas de avaliação, além da simples acumulação de capital e lucro. As múltiplas gerações de tempo sugerem que o presente foi influenciado pelas realizações do passado e as atitudes de hoje, estão influenciando o futuro da sociedade. Em vista disso, ações e decisões devem considerar o conhecimento gerado pelas práticas anteriores. Do mesmo modo, deve-se avaliar e reconhecer como os impactos das ações e objetivos de hoje moldarão, limitando ou expandindo as possibilidades das próximas gerações. Nesse sentido, no contexto organizacional a aplicação desse conceito exige abandonar a visão de curto prazo. Paralelamente, os indivíduos devem compreender-se como um gestor de recursos financeiros, culturais e ambientais voltado para as questões atuais e do futuro.

Por fim, Schwerin (1998) expõe que ocorrem dois movimentos que contribuem para a transformação social. O primeiro deles mostra que as pessoas estão empenhadas em buscar um significado maior para as suas vidas. Procuram conhecer mais a si mesmas e explorar novas formas de compreender o mundo e o lugar que ocupam nele, motivadas pelos sentimentos de insatisfação, frustração e insegurança. O segundo está relacionado ao ambiente dos negócios, no qual as organizações reveem prioridades, objetivos e valores, incentivadas por uma força de trabalho diversificada e mais sensível à família, consumidores movidos por valores, competição globalizada e constantes mudanças tecnológicas. Além de complexas questões e normas ambientais, acompanhado de graves problemas sociais: pobreza, violência, padrão educacional, poluição e corrupção.

Para contribuir com a solução dos problemas atuais, Schwerin (1998) expõe que muitas das velhas maneiras de pensar e de se comportar são ineficazes, desse modo, alterar a forma de pensar, promover a inversão de antigos valores e crenças é uma pré-condição para tornar o mundo melhor. Como alternativa a essa mudança sugere a adoção dos princípios da filosofia hermética. A proposta deste autor não discute se o sistema capitalista tem um caráter hermético ou elástico, seu surgimento ou sua substituição, trata simplesmente de propor o hermetismo, também conhecido como ciência hermética, um conhecimento atemporal e uma sistematização antiga atribuída ao filósofo Hermes Trimegisto. O hermetismo é composto por princípios que caracterizam o universo unido de forma permanente, essa realidade interdependente exige um espírito cooperativo e criativo entre as pessoas (VENTOSA, 2019).

São sete os princípios que compõem o hermetismo: mentalismo, vibração, correspondência, polaridade, ritmo, causa e efeito, e sexo. Através dos ensinamentos desses, Schwerin (1998) afirma que é possível promover a satisfação e o bem-estar das pessoas, bem como o sucesso das empresas. Esses princípios na percepção do autor explicam que os indivíduos e as organizações, uma vez conscientes da realidade, podem estabelecer e alcançar objetivos (*mentalismo*), propor mudanças e alterar o status quo (*vibração*). Da mesma forma, explicitam que existe uma correlação entre indivíduos, organizações e meio ambiente (*correspondência*), regidos por flutuações envolvendo confrontos e cooperação (*ritmo e*

*polaridade*), além de que todas as ações devem ser pensadas, visando o bem comum (*causa e efeito*) e por fim aproveitar todas as habilidades dos indivíduos (*sexo*).

Diferentemente de Aburdene (2005), Neville (2008) e Schwerin (1998), Mackey e Sisodia (2014) reforçam a diferenciação de sua proposição em relação aos outros conceitos, classificando-os como ideias afins ao CC. Com exceção do Sistema B, considerado como complementar, reconhecem que toda empresa B certificada é uma organização que pratica o CC e que toda empresa consciente deve buscar se tornar uma empresa B. Em relação ao Capitalismo Natural (CN) Mackey e Sisodia (2014), destacam que o CC absorve os princípios do CN no aspecto relacionado a sustentabilidade ambiental. Para Aburdene (2005) as empresas se alinham à outras propostas à medida que são transformadas pelo CC, citando o CN como um caminho único para onde as empresas devem convergir. Neville (2008) percebe nesse conceito um debate atual e conectado com a criação da riqueza holística. O *Triple Bottom Line* (TBL) na visão de Mackey e Sisodia (2014) possui consonância com o CC, quanto aos objetivos de beneficiar os *stakeholders*, contudo, não oferecem a mesma visão que o propósito, a integração dos *stakeholders*, a liderança, a cultura e gestão, fato que torna o CC como um modo mais abrangente para pensar sobre a atuação das organizações. Aburdene (2005) destaca que o CC pode ser considerado semelhante ao TBL, porém, se mostra superior devido a sua multidimensionalidade. Neville (2008) considera este conceito como um meio para medir a riqueza holística, pois buscam implantar e mensurar o bem-estar criado para as pessoas dentro e fora das organizações. O Capitalismo de Valor Compartilhado (CSV), semelhantemente ao CC, defende a criação de valor para a sociedade. Entretanto, para Mackey e Sisodia (2014) difere do CC por não apresentar motivadores emocionais, espirituais e valores humanos compartilhados. Desse modo o CSV é reduzido a uma forma de aproximar as organizações aos interesses da sociedade, caracterizando-o como uma correção tática sem evidência empírica de desempenho. Por fim, o Capitalismo Criativo, conforme Mackey e Sisodia (2014) está muito próximo de um modelo de negócios tradicional. Destaca que o CC incorpora o aspecto do capitalismo criativo relacionado ao foco na sociedade, contudo, superado pelo CC por não focar na transformação total do negócio.

### **Pontos favoráveis e Contraposições ao Capitalismo Consciente**

Um dos pontos favoráveis de destaque apresentado pelos autores está relacionado aos resultados das organizações. Uma das características apresentadas nessas proposições é que as empresas praticantes do CC são mais eficientes e rentáveis. O retorno financeiro e o crescimento ocorrem devido ao reconhecimento pelos *stakeholders*.

Schwerin (1998) trouxe exemplos de crescimento e lucratividade em função da atuação sob os princípios herméticos as organizações: *Walnut Acres* e a Sun Company, atualmente Sunoco. Do mesmo modo, a empresa *Green Mountain Coffee Roasters* por atuar sob as características do CC identificado por Neville (2008). Aburdene (2005) apresenta uma série de empresas envolvidas em uma onda conscienciosa que obtiveram sucesso, destacando: redução de rotatividade, aumento da satisfação de clientes, aumento de produtividade, redução de acidentes e melhorias na vida dos funcionários. Mackey e Sisodia (2014), apresentaram um grupo de empresas de capital aberto americanas alinhadas ao conceito do CC cujos retornos foram comparados com o índice S&P 500. Demonstraram que no período de 1996 a 2011 os retornos dessas organizações foram 10 vezes superiores ao índice comparado. (SISODIA, SHET e WOLFE, 2008; SISODIA et al. 2019).

Badjatia e Karmarkar (2018), baseados em Mackey e Sisodia, realizaram estudos com empresas indianas e encontraram correlação positiva entre os princípios do CC e o resultado das ações. Pesquisaram 15 empresas indianas, de 5 setores diferentes. e os resultados apresentaram que existe uma relação significativa entre "propósito maior" e retorno das ações.

As outras dimensões apesar de não apresentarem correlação significativa registraram influência positiva, concluindo que todas as dimensões do CC afetam o retorno positivamente.

O'Toole e Vogel (2011) questionam a eficácia do CC proposto por Mackey (2006) e sua evolução como filosofia de negócios. Acreditam que a proposta cria expectativas irreais ao conciliar práticas corporativas e necessidade sociais, devido muitos dos problemas sociais estarem além do escopo e competência das empresas. São situações que exigem ações governamentais e são mais bem tratadas por organizações não governamentais ou as que não precisam fornecer uma taxa de retorno ao mercado. O'Toole e Vogel (2011) também consideram que tratar todos os *stakeholders* de modo igual e justo pode não funcionar, principalmente em relação as companhias de capital aberto. Do mesmo modo, expõem que benefícios igualitários nas organizações podem representar dificuldades para as empresas pequenas e com baixa lucratividade.

Wang (2013) questiona os resultados das organizações CC, para o autor, as afirmações de Sisodia (2011) e Sisodia, Shet e Wolfe (2008) no qual as empresas praticantes apresentam resultados financeiros superiores aos das companhias não praticantes do CC, não se sustentam. Sisodia (2011) expõe que as empresas conscientes oferecem margem bruta menor por não exercerem pressão sobre fornecedores e funcionários. Ademais apresentam baixos gastos com marketing e menores despesas administrativas, de vendas e gerais, situações geradas devido a economias relacionadas a rotatividade de funcionários, treinamento e contratação, com isso, oferecem margem líquida maior. Wang (2013), nas pesquisas realizadas, concluiu que as empresas do CC versus as não praticantes comparáveis, em relação a menor margem bruta, e menores despesas de marketing e administrativas, de vendas e gerais, não confirmaram as hipóteses de Sisodia (2011), contudo, a margem líquida foi confirmada como superior. Por fim, o autor questiona o desempenho no mercado de ações (SISODIA et al. 2008), sugerindo que o desempenho das empresas influenciou na metodologia de seleção dessas organizações.

Simpson et al. (2013) também questionam os resultados financeiros das organizações de capital aberto identificadas por Sisodia et al. (2008). O desempenho médio somado dessas empresas, identificados no período de 15 anos (1998 a 2012) calculado com a Taxa de Crescimento Anual Composta, nos intervalos de 5, 10 e 15 anos, foram de 5,3%, 4,3% e 2,6% respectivamente e o índice SP&500 -0,6%, 4,9% e 2,6% no mesmo período. Diante disso, as taxas entre 10 e 15 anos foram consideradas desprezíveis. Concluíram que companhias CC poderiam estar mais preparadas para enfrentar o período recessivo após 2008 em relação as outras empresas incluídas no SP&500. Da mesma forma que Wang (2013), sugerem que pode ter ocorrido um viés no processo de seleção, por considerarem que as companhias escolhidas por Sisodia tinham um perfil humanizado, mas não praticantes de fato do CC.

A proposta do CC choca-se com a realidade, na visão de Fyke e Buzzanell (2013). Visão que foi confirmada com estudo realizado em uma consultoria de desenvolvimento de lideranças que adotam os conceitos do CC. Os autores constataram que no processo transformacional por meio de líderes éticos, negócios e CC, há uma hegemonia discursiva, no qual o discurso da competição prevalece sobre o do cuidado, da colaboração e da preocupação em relação ao modelo. Descrevem que a combinação de liderança ética com uma agenda de CC, envolvendo o capitalismo tradicional e sua linguagem como a competição e mercados livres, expõe o perigo desta hegemonia discursiva. Diante disso, o objetivo de criar líderes conscientes, ao longo do tempo podem enfraquecer o propósito de atuação em relação ao CC. Em conclusão, expõem que os capitalistas conscientes não conseguem lidar com inconsistências ideológicas, uma vez que, vive-se em um ambiente de contradições. Para Fyke e Buzzanell (2013) sempre haverá tensões entre as intenções do modelo e as necessidades de eficiência, lucro e pragmatismo.

Nem todos os segmentos conseguem efetivamente operar de forma compatível com o CC. Wisler (2018) buscou verificar se a liderança responsável e o CC têm compatibilidade com a natureza e as peculiaridades da indústria do luxo, e ainda se os líderes dessa área possuem

capacidade para adotar esses conceitos. Contatou-se que os clientes de marcas luxuosas não têm disposição para considerar produtos mais éticos em suas escolhas, com isso deixam para os executivos desse mercado, as decisões envolvendo os padrões éticos dos negócios. Os dilemas éticos relacionados aos líderes desse segmento estão além dos aspectos relacionados às práticas do capitalismo tradicional, destacando a corrupção e um ambiente ligado ao elitismo, ao distanciamento social e ao hedonismo. Dessa maneira, Wisler (2018) indica que as organizações de artigos de luxo não operam de forma compatível com o CC nem com a liderança responsável.

Silva et al. (2018) centrados na proposição de Mackey e Sisodia, expõem que o CC ao afirmar que os funcionários devem assumir para si o propósito da organização, denota que há precarização das relações de trabalho. Os proponentes do CC acreditam ser benéfico aos empregados essa mudança na forma de pensar e a relação criada. Baseados no propósito, cria-se a expectativa de uma vida plena, uma vez que, a empresa consciente supri todas as necessidades dos funcionários. Desse modo, os interesses pessoais subordinam-se aos interesses da organização. Para Eckhardt e Dobscha (2019) a abordagem do CC apresenta dependência do comportamento do consumidor. Oferecer a oportunidade de fazer o bem, não significa que o farão, ou seja, o sucesso do conceito decorre também, da responsabilidade do cliente/consumidor e como é conquistado a aderir a causa.

### **A teoria da dignidade organizacional**

As ideias relacionadas ao conceito de *stakeholders* são tão antigas quanto os próprios negócios, ainda assim, a relação entre esses e as organizações não são suficientemente discutidas (FREEMAN 2017; TEIXEIRA, 2016). A teoria da dignidade organizacional (DO) pondera que nem todos os *stakeholders* são considerados pelos estudiosos quando o tema se relaciona a dignidade (TEIXEIRA, 2011, 2016, 2021; TEIXEIRA et al. 2014). Os estudos nas organizações têm focado nos aspectos da dignidade no e do trabalho (MARGOLIS, 1997; HODSON, 2004; BOLTON, 2007; BAL, 2017). No entanto, todas as partes interessadas podem ser afetadas pelas ações das organizações e estes podem avaliar e perceber se as empresas estão interessadas em atender a todos ou focadas nos seus próprios interesses.

Diante disso, os estudos de dignidade evoluíram para essa relação, além do foco em funcionários (TEIXEIRA 2008, 2011, 2016, 2021; AGUADO, RETOLAZA e ALCANIZ 2017; DONALDSON e WALSH 2015;). Teixeira (2008, 2011, 2016, 2021) avança com o conceito de dignidade organizacional quando defende a concepção de empresa como um ator social. Nas organizações, as decisões e ações são tomadas por grupos de indivíduos. Desta maneira, é possível afirmar que as empresas agem através das pessoas, ou seja, esses são os que de fato executam e fazem com que os negócios aconteçam. Se as pessoas não existirem ou não executarem, a empresa é somente uma abstração (TEIXEIRA 2021). Isto posto, conferir dignidade a uma organização, representa atribuir dignidade a um grupo de pessoas. Esses, como entidades sociais atuantes, transportam para as empresas o papel de ator social. As organizações como atores sociais, permitem que os indivíduos interajam de forma mais ampla com as comunidades (KING, FELIN e WHETTEN, 2010).

Dessa forma, no ambiente empresarial, a DO está inserida nas práticas e valores organizacionais. As práticas representam os comportamentos e procedimentos utilizados pelas pessoas que compõem uma empresa e refletem a maneira de como as empresas interagem com o mercado. Os valores orientam esses comportamentos e demonstram o que é importante para atingir os próprios objetivos, se voltados incondicionalmente aos interesses pessoais em detrimento do coletivo, ou se é considerado os interesses do grupo. Essa dinâmica se aplica as empresas, se voltada aos seus propósitos ou se orientadas a atender os interesses das partes interessadas. Teixeira (2008, p. 90-92) apresenta as proposições da DO: a dignidade

organizacional depende da congruência entre valores organizacionais espousados e compartilhados, traduzidos em práticas organizacionais; as práticas organizacionais relativas aos *stakeholders* (empregados, clientes, fornecedores, governos e comunidades) refletem a dignidade organizacional praticada pela organização; a dignidade organizacional está associada à cultura organizacional; a dignidade organizacional depende, inclusive, mas não apenas, dos valores dos gestores e de sua visão de mundo; a dignidade organizacional está associada a participação e acordos baseados no entendimento entre os membros da organização entre si, entre esses e outros *stakeholders* - acerca de decisões que afetam as suas vidas.

Dessa maneira, observa-se a necessidade de alinhamento entre valores e práticas, ou seja, o discurso não pode ser diferente da prática. Diferentemente dos estudos de dignidade nas organizações, focadas no ambiente interno, esta nova visão amplia o conceito. Valores e práticas de DO devem ser estendidos a todas as partes envolvidas no negócio. Vê-se que a cultura organizacional molda a maneira como a organização vai atuar, o que demonstra a importância dos valores e da visão de mundo dos gestores. A qualidade da liderança é importante para a DO, ou seja, a DO é um reflexo desses. A DO não trata dos interesses exclusivos das empresas, mira-se nas relações de reciprocidade entre as partes interessadas.

Teixeira (2021) traz uma discussão mais aprofundada sobre a necessidade da criação de uma teoria que trate da dignidade das organizações. Inclui na conversa a superposição de conceitos relacionados a ética e responsabilidade social corporativa (RSC) e a necessidade de desenvolver um instrumento que possibilite as organizações e aos *stakeholders* medir as práticas de dignidade. Com isso, esses atores podem aprimorar suas ações e agir de maneira mais digna. A DO possui uma abordagem teórica e outra prática. A abordagem teórica propõe outra teoria, que seria mais bem especificada do que a ética organizacional ou a responsabilidade social corporativa. A abordagem prática contribui para que as organizações aprendam como são avaliadas por seus *stakeholders* em termos das consequências de suas ações para a dignidade dos *stakeholders*.

No contexto da abordagem teórica, em relação à ética, que busca orientar o comportamento humano, a dignidade, de forma díspar, não trata das intenções e suas razões. Desse modo, a DO, examina as consequências das ações para todas as partes envolvidas, o que demonstra uma conexão entre ética e dignidade. Ética é uma faceta da dignidade, porém, esta é mais que apenas ética. Em relação a RSC, mesmo com as pesquisas dos últimos 50 anos, não há uma definição pacificada do conceito, contudo, sua concepção baseia-se na ética das organizações (TEIXEIRA, 2016, 2021). Teixeira (2016, 2021) coloca que a RSC possui quatro vertentes que a caracterizam. A primeira, relacionada a uma forma de melhorar o desempenho econômico. A segunda trata da responsabilidade como contrapartida da influência econômica exercida sobre a sociedade. A terceira refere-se a importância de considerar as demandas sociais para a atividade empresarial devido a sua legitimidade e a quarta relacionada a moralidade de agir perante a sociedade. Neste caso, a DO não apresenta relação com a três primeiras, por não considerar qualquer conexão com o desempenho da organização e por não servir como compensação da influência da empresa sobre a sociedade. A única questão avaliada pela DO é a dignidade dos *stakeholders* como pessoas, que devem ser respeitadas através das práticas exercida pelas empresas (TEIXEIRA, 2016, 2021).

Quanto a abordagem prática, desenvolveu-se instrumentos que possibilitam as organizações e aos *stakeholders* medir as práticas de dignidade. Teixeira (2010) inicia por definir as características de uma empresa digna e através de estudo qualitativo identificou as categorias: valores, relações com funcionários, relações com clientes, relações com governo, características empresariais, responsabilidade social e responsabilidade ambiental. Essas categorias encontradas representam os atributos uma empresa digna, contribuindo na criação de instrumentos de avaliação das práticas de dignidade, conforme trabalhos de Teixeira (2011), Teixeira et al. (2014), Ferreira e Lucio (2014) e Kosmann e Lucio (2018).

### 3. Conclusão

Parece-nos imperativo a necessidade de mudanças, de alguma forma, mais efetiva. Os problemas atuais da sociedade, relacionados a desigualdade social, degradação do meio ambiente, além da exploração, deterioração das condições de trabalho e de questões relacionadas a corrupção, escândalos financeiros e crises de confiança, justificam essa necessidade. Sabe-se que a preservação do planeta e a solução de parte dos problemas sociais, não se alcançam somente com recursos públicos. Há necessidade da participação de diversos outros atores e as organizações são as instituições que possuem maior possibilidade de contribuir com essas transformações (DIEZ-BUSTO et al. 2021).

Diante de tantas questões urgentes e diversos interesses em contribuir, surgem muitos modelos de negócios que se mostram inovadores. Entretanto, nenhum se estabeleceu de forma comum ou única. Essas ideias variam em forma, função e em pontos que pretendem contribuir, sendo que é comum nesses princípios propor soluções que envolvam a sociedade e o meio ambiente (MOROZ e GAMBLE, 2021). As proposições apresentadas possuem configurações diferentes para a realização de objetivos comuns e somente apresentam formulações de caráter normativo. Possuem pontos semelhantes em aspectos relacionados a: consumo consciente, diversidade, habilidades masculinas e femininas, empoderamento dos funcionários, espiritualidade, liderança, foco nos *stakeholders*, interligação e interdependência, investimentos e investidores conscientes, lucratividade, transparência, visão de longo prazo e visão holística.

Destaca-se entre essas semelhanças, os entendimentos de interligação e interdependência, características que evidenciam a necessidade de colaboração e cuidado no ambiente de negócios. Corroborado pela aparente conscientização da necessidade de atenção à todas as partes interessadas sem desprezar, sob nenhuma circunstância, o aspecto da lucratividade. Observa-se também o interesse por resultados com uma visão de longo prazo e mais transparência. E ainda, o papel da liderança, no qual, em todos os níveis, é colocada como importante para que essa nova visão sincrônica possa se concretizar.

Além disso, destaca-se o poder dos indivíduos, tido como fundamental para a transformação do capitalismo, visão apresentada por Schwerin (1998) e Aburdene (2005). Os aspectos: consumo consciente, investidores conscientes, responsabilidade do indivíduo, interdependência e a troca voluntária, sugerem esse poder, cabe alertá-los, o que, a propósito é uma atitude consciente. Não basta a organização querer fazer o bem, a abordagem e o sucesso do CC também dependem do comportamento dos indivíduos e como são conquistados a aderir ao movimento (ECKHARDT E DOBSCHA, 2019).

Nos conceitos apresentados, apesar de todos os objetivos e propostas para atuações mais ampla por parte das organizações, a questão da lucratividade se mostra como questão principal. Propõe-se que as companhias devem atuar e estabelecer objetivos sociais e ambientais, trabalhar o relacionamento entre os *stakeholders*, entretanto, essas relações devem trazer resultados. Pode-se observar essa questão quando a empresa contribui ou faz filantropia somente mediante possibilidade de ganhos fiscais. Sob outro ponto de vista, as empresas podem manter seus objetivos sociais mais próximos possíveis a sua cadeia de valor, desse modo, o custo de transação poderá ser menor e a possibilidade de executar uma ação social, maior. (MENGHWAR e DAOOD 2021).

Todas as críticas são importantes e contribuem para o desenvolvimento de um conceito. Ocorreram críticas relacionadas a capacidade do capitalismo consciente se envolver em soluções das questões sociais e ambientais, de cuidar dos funcionários como proposto e equalizar o tratamento dos *stakeholders*. Apresentou-se que o conceito não se aplica a determinados segmentos de negócios, como citado por Wisler (2018). Junta-se a isso, as discrepâncias discursivas citadas por Fyke e Buzzanell (2013). De modo semelhante, os

aspectos relacionados aos objetivos pessoais, que podem ser suprimidos pela adesão ao propósito da organização (SILVA et al. 2018). Ademais, na proposição de Mackey e Sisodia, questionaram-se os retornos apresentados das empresas conscientes, apesar disso é possível dizer que resultados positivos podem realmente ser uma característica de empresas que praticam o CC, entretanto são necessárias mais evidências empíricas.

Dentre as características do CC, a riqueza holística e a troca voluntária não foram abordadas com profundidade. A riqueza holística faz considerações sobre tudo que não é possível medir pelo dinheiro, reconhece-se que muitas das citações de Neville (2008) neste tema traz a noção de bem-estar para os indivíduos. Vê-se que não se pode deixar de lado que muitas das necessidades dos indivíduos se concretizam com dinheiro e deve-se avaliar essa questão. Desse modo, um salário digno, no qual o indivíduo tenha condições de cuidar de seus projetos pessoais e de sua família com conforto e dignidade não deve ser ignorado, de modo que, sem isso não há CC. Considera-se a troca voluntária, como um processo ético, desde que a empresa não minta, roube ou trapaceie, ainda que em algumas ocasiões possam criar impactos negativos para a sociedade, não se nega a virtude do negócio (MACKEY, 2006). Entretanto, trocar muitas vezes não é voluntário, há situações no qual não há a possibilidade de dizer não, e a empresa não mentiu, não enganou e não trapaceou. A troca vem com a possibilidade de dizer não (CHRISTIANO, 2016) e deve-se considerar situações de monopólio e oligopólio, ademais comprador e vendedor devem estar em condições de igualdade e poder de decisão (DAWSON, 2015). Esse tema merece mais discussão no conceito do CC.

Muitas outras proposições buscam transformar o mundo em lugar melhor para a humanidade. O objetivo de tornar o capitalismo mais consciente não está somente nos enfoques apresentados. Há outras iniciativas e movimentos que sugerem ações e atitudes que possam contribuir para as grandes questões sociais e ambientais de nossa época. Há os conceitos não listados, entre eles: capitalismo inclusivo, economia circular, capitalismo 2.0, B Team, economia do propósito, capitalismo compartilhado, sociedade do custo marginal zero, teoria U, capitalismo colaborativo, *doughnut economics* (ECKSCHMIDT, 2020). Destaca-se ainda: economia de comunhão, economia social, economia solidária, economia para o bem comum e economia azul (ALCANIZ et al. 2020), além do conhecido conceito ESG - *Environmental, Social and Corporate Governance*.

Os objetivos estabelecidos de transformação econômica e social devem estar em primeiro lugar. Não se observa, nesses conceitos, demonstrações empíricas sobre a real evolução dos indivíduos, da sociedade e melhorias ambientais. Situação que demonstra que as corporações atuam para proteger seus interesses, com adaptações às circunstâncias e demandas do momento, sem transformações profundas em seus compromissos. Desse modo, se há propostas de transformações que não ocorrem, então não se atende as necessidades reais da sociedade (ELKINGTON, 2018). Com isso, o que se tem é somente uma tentativa de validar um oximoro, nada mais.

Diante desse contexto, é necessária uma nova visão e contribuição. A sugestão diante de tantas alternativas, sem mudanças no sistema econômico predominante é mudar o olhar em relação às empresas. Já é demonstrado que as organizações podem ser agentes de transformações econômicas e sociais, entretanto, prevalece o discurso vazio e não efetivo.

As características do CC que tratam dos *stakeholders* funcionários, clientes, meio ambiente, comunidades, qualidades da cultura nos aspectos de confiança, transparência, integridade, além do princípio relacionado a integração e interdependência dos *stakeholders* nos remetem à Teoria da Dignidade Organizacional. A concepção da Dignidade Organizacional pode ser entendida como uma maneira no qual as partes interessadas, na interação com as organizações, conseguem identificar se as empresas estão mais orientadas para os seus próprios interesses ou realmente voltadas para relações dignas entre as partes (TEIXEIRA, 2021).

Essa nova proposta de visão e pesquisa envolve enxergar as empresas como um ator social e a dignidade atribuída a essas organizações. A concepção como ator social é caracterizada pelas atribuições externas dadas pelos *stakeholders* e a responsabilidade legal, ética e moral pelos impactos de suas ações. A dignidade da organização ocorre pela interação entre um conjunto de pessoas, uma vez que as decisões e ações são realizadas por um grupo de indivíduos dentro das organizações. A dignidade de uma organização reflete seus valores e práticas e está focalizada nos interesses dos *stakeholders*. Com base nessas considerações, sugere-se que as empresas adotem parâmetros de dignidade nos relacionamentos entre todas as partes. Além disso, adotar critérios mensuráveis, no qual é possível saber qual a percepção de dignidade pelas partes relacionadas e a partir daí adotar normas e procedimentos para que se efetive um relacionamento de dignidade. Esse tema é abrangente, mensurável e foge do discurso vazio.

#### Referências bibliográficas

- ABURDENE, P. Megatrends 2010. **O poder do Capitalismo Responsável**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2005.
- AGUADO, R.; EIZAGUIRRE, A. (Eds). **Virtuous Cycles in Humanistic Management**. Cham: Springer. 2020.
- AGUADO, R.; RETOLAZA, J. L.; ALCANIZ, L. Dignity at the Level of the Firm: Beyond the Stakeholder Approach. In KOSTERA, M.; PIRSON, M. (Eds). **Dignity and the Organization**. London: Palgrave Macmillan. 2017. cap. 5, p. 81-97.
- ALCANIZ, L.; AGUADO, R.; RETOLAZA, J. L. New business models: Beyond the shareholder approach. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v.22, n.1, p. 48-64, jan/mar. 2020. Disponível em: DOI:10.7819/rbgn.v22i1.4035. Acesso em 20 mai. 2021.
- 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**. Indore. India. v. 11. n. 3, p. 42-50. 2018. Disponível em: <http://www.pbr.co.in/2018/sep5.aspx>. Acesso em: 03 fev. 2021
- BAL, M. **Dignity in the Workplace New Theoretical Perspectives** (Humanism in Business Series). Chan: Palgrave Macmillan. 2017.
- BERNAZ, N. **Business and Human Rights**. Abingdon - UK: Routledge. 2017
- BOLTON, S. C. **Dimensions of Dignity at Work**. Oxford: Elsevier. 2007
- CHRISTIANO, T. The Tension between the Nature and the Norm of Voluntary Exchange. **The Southern Journal of Philosophy**. v. 54. p. 109-129. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/sjp.12189>. Acesso em: 21 mai. 2021.
- DAWSON, G. Interpreting Voluntary Exchange: Markets, Speech Acts And Communicative Action. **Economic Affairs**. v. 35 n. 2. p. 240-255. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ecaf.12122>. Acesso em: 20 mai. 2021.
- DIEZ-BUSTO, E.; SANCHEZ-RUIZ, L.; FERNANDEZ-LAVIADA, A. The B Corp Movement: A Systematic Literature Review. **Sustainability** . v. 13. n 5. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13052508>. Acesso em 20 abr. 2021.
- DONALDSON, T. ; WALSH, J. P. Toward a theory of business. **Research in Organizational Behavior**. v. 35 p. 181–207. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.002>. Acesso em : 29 nov. 2020.
- ECKHARDT, G. M.; DOBSCHA, S. The Consumer Experience of Responsibilization: The Case of Panera Cares. **Journal of Business Ethics**. v. 159, n. 3 p. 651–663. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3795-4>. Acesso em: 02 mar. 2021.
- ECKSCHMIDT, T. **Jornada ao Capitalismo Consciente**. Miami USA: CBJ. 2020.

ELKINGTON, J. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. Acesso em: 23 mai. 2021.

ELKINGTON, J. **Cannibals With- Forks - The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: Capstone. 1997.

ELKINGTON, J. **Enter the Triple Bottom Line**. In Henriques, A. e Richardson, J. (eds). *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?* p. 1-16. London: Earthscan. 2004.

FERREIRA M. S.; de LUCIO R. Customer-Perceived Organizational Dignity. In: TEIXEIRA M. L. M.; OLIVEIRA L. M. B. (eds). **Organizational Dignity and EvidenceBased Management**. Cham: Springer. 2021. cap. 12. p. 169-185.

FREEMAN, R. E. "Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress" *Stakeholder Management. Business and Society* **360**, v. 1, p. 1-20. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000001>. Acesso em: 05 jun. 2021.

FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R.; SISODIA, R. Tensions in Stakeholder Theory. **Business & Society**. v. 59, n. 2. p. 213-231. 2020. Disponível em: doi:10.1177/0007650318773750. Acesso em: 05 jul. 2021.

FRY, L. W.; EGEL, E. Global Leadership for Sustainability. **Sustainability**. v. 13 n. 11. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13116360>. Acesso em: 30 ago. 2021.

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. 1619–1643, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726713485306>. Acesso em: 02 mar 2021.

GATES, B. Making Capitalism More Creative. *Time*. 2008. Disponível em: <http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,1828417-3,00.html>. Acesso em: 04 mai. 2021.

GATES, B. **Uma nova postura em relação ao Capitalismo**. In KINSLEY, M. (Org.) *Capitalismo Criativo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HAWKEN, P. ; LOVINS, A. B.; LOVINS, L. H. **Capitalismo Natural: Criando a Próxima Revolução Industrial**. São Paulo: Cultrix. 2007.

HAWKEN, P. **Natural Capitalism from Mother Jones (1997)**. In: Wheeler, S. M. e Beatley, T. (Eds). *The Sustainable urban development*. 3 ed. New York: Routledge. 2014.

HODSON, R. **Dignity at Work**. Cambridge: Cambridge University Press. 2004.

KING, B. G.; FELIN, T.; WHETTEN, D. A. Finding the Organization in Organizational Theory: Meta-Theory of the Organization as a Social Actor. **Organization Science**. v. 21 n. 1 p. 290-305. 2010. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/27765965>. Acesso em: 10 jul 2021.

KOSMANN, G.; de LUCIO R. Dignity as Perceived by Suppliers in the Business-to-Business Segment. In: TEIXEIRA M. L. M.; OLIVEIRA L. M. B. (eds). **Organizational Dignity and EvidenceBased Management**. Cham: Springer. 2021. cap. 14. p. 203-218.

LIMA, M. S; RIBEIRO, F. B. Capitalismo Consciente: Uma configuração mais justa ou a arte de se reinventar para continuar a existir? **Sociologia On line**. n. 22. 2020. Disponível em? DOI: 10.30553/sociologiaonline.2020.22.5. Acesso em 15 dez. 2020.

LOVISCEK, V. Triple Bottom Line toward a holistic framework for sustainability: A systematic review. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25 n. 3. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200017.en>. Acesso em: 23 mai. 2021.

LOVINS, A. B.; LOVINS, L. H.; HAWKEN, P. A Road Map for Natural Capitalism. **Harvard Business Review**. p. 144-158. May–June 1999. Disponível em: <https://hbr.org/2007/07/a-road-map-for-natural-capitalism>. Acesso em: 15 abr. 2021.

MACKEY, J. P. **Conscious Capitalism: Creating a New Paradigm for Business**. 2006. Disponível em: <http://www.wholefoodsmarket.com/blog/john-mackeys-blog/conscious-capitalism-creating-new-paradigm-for%C2%A0business>. Acessado em 21/08/2020.

MACKEY, J.; SISODIA, R. S. **Conscious capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business**. Boston: Harvard Business Review Press. 2014.

MARGOLIS, J. D. **Dignity in the balance: philosophical and practical dimensions of promoting ethics in organizations**. 1997. 307f. Thesis (Ph.D. in Organizational Behavior). Harvard University. Cambridge. 1997.

MENGHWAR, P.S.; DAOOD A. Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. **International Journal of Management Review - British Academy of Management**. p. 1-20. Mar/2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>. Acesso em: 30 abr. 2021.

MOROZ, P. W.; GAMBLE, E. N. Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. **Journal of Business Research**, v. 125. p. 672-683. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>.. Acesso em: 18 abr. 2021.

NEVILLE, M. G. Positive Deviance on the Ethical Continuum: Green Mountain Coffee as a Case Study in Conscientious Capitalism. **Business and Society Review**, Vol. 113, Issue 4, p. 555-576, December 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8594.2008.00332.x>. Acesso em 07/01/2021.

O'TOOLE, J.; VOGEL, D. Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism. **California Management Review**. v. 53, n. 3. p. 60-76. Spring 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.3.60>. Acesso em: 02 mar. 2021.

PINKER, S. **O Novo Iluminismo: em defesa da razão, da ciência e do humanismo**. São Paulo: Companhia das Letras. 2018.

PIRSON, M. A Humanistic Perspective for Management Theory: Protecting Dignity and Promoting Well-Being. **Journal of Business Ethics**. v. 159 n. 1. p. 39–57. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3755-4>. Acesso em: 02 jul. 2021.

PIRSON, M.; GOODPASTER, K.; DIERKSMEIER, C. Guest Editors' Introduction: Human Dignity and Business. **Business Ethics Quarterly**, v. 26 n.4, p. 465-478. 2016. Disponível em: [doi:10.1017/beq.2016.47](https://doi.org/10.1017/beq.2016.47). Acesso em: 02 jul. 2021.

PIRSON, M.; KOSTERA, M. Introduction to Dignity and Organization . In KOSTERA, M.; PIRSON, M. (Eds). **Dignity and the Organization**. London: Palgrave Macmillan. 2017. cap. 1, p. 1-9.

PORTER, M. E.; KRAMER, M R. Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review** - Jan/ fev. 2011. Disponível em: <https://www.creativeinnovationglobal.com.au/wp-content/uploads/Shared-value-Harvard-business-review.pdf>. Acessado em: 29/04/2021.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.3.91>. Acesso em 08 jun. 2020.

SCHWERIN, D. A. **Conscious Capitalism: Principles for Prosperity**. London: Routledge 1998.

SILVA, V. F.; LEMOS, M. S.; SANTOS, V. M.; NASCIMENTO, R. P. Capitalismo Consciente ou Alienante? Análise crítica do discurso de um movimento de reforma do capitalismo. **Anais: V CBEO - Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**, 2018. Curitiba PR. Brasil. Disponível em: <http://www.sisgeenco.com.br/sistema/cbeo/anais2018/ARQUIVOS-resumos/GT3-168-153-20180520154415.pdf>. Acesso em 03 fev. 2021.

SIMPSON, S.; FISCHER, B. D.; RODE, M. The Conscious Capitalism Philosophy Pay Off: A Qualitative and Financial Analysis of Conscious Capitalism Corporations. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**. v. 10 n . 3. p. 19-29. 2013. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Conscious-Capitalism-Philosophy-Pay-Off%3A-A-and-Simpson-Fischer/75e504ae7562eaff5f17ff4bc4e32399b8ae00f3>. Acesso em: 02 mar. 2021.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.3.98>. Acesso em: 02 mar. 2021.

SISODIA, R. S.; HENRY, T. ECKSCHMITD, T. **Capitalismo Consciente - Guia Prático**. Curitiba. Voo. 2018.

SISODIA, R. S.; SHET, J. N. e WOLFE, D. B. **Os segredos das empresas mais queridas**. Porto Alegre. Bookman. 2008.

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

SISTEMA B - Brasil. **Relatório Bianual 2016/2017**. 2018. Disponível em: [https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/06/Memoria-bianual-SB-2016-2017\\_portugues.pdf](https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/06/Memoria-bianual-SB-2016-2017_portugues.pdf). Acesso em: 15 abr. 2021.

SISTEMA B - Brasil. **Guia Prático - como começar sua jornada de impacto**. 2021. Disponível em: [https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2021/02/Guia-Pratico-\\_-Apresentacao-FINAL-5.pdf](https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2021/02/Guia-Pratico-_-Apresentacao-FINAL-5.pdf). Acesso em 15 abr. 2021.

SISTEMA B. **Programas de diagnóstico / Nova linguagem legal**. c2020. Disponível em: <https://www.sistemabrasil.org/menu>. Acesso em: 15 abr. 2021.

TEIXEIRA, M. L. M. Dignidade Organizacional: valores e relações com *stakeholders*. In: TEIXEIRA, M. L. M. (org.) **Valores Humanos & Gestão: Novas Perspectivas**. São Paulo: Senac. 2008. p. 81-92.

TEIXEIRA, M. L. M. et al. Elaboração e validação de um modelo de dignidade organizacional. Relatório Parcial de Pesquisa. Projeto Capes/Procad. Não publicado. 2011.

TEIXEIRA, M. L. M. Organizational Dignity: A proposal. In XIX SemeAd - Universidade de São Paulo. 2016. **Anais**. São Paulo. 2016. Disponível em: <https://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/1237.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2020.

TEIXEIRA, M. L. M. From Dignity in Organizations to Dignity Between Organizations. In Teixeira, M. L. M.; Oliveira, L. M. B. (eds) **Organizational Dignity and Evidence-Based Management**. Cham Switzerland. Springer. 2021. cap. 1. p. 3-19.

TEIXEIRA, M. L. M.; DOMENICO, S. M. R.; DIAS, S. M. R. C. & MENDES, L. H. L. Práticas de Dignidade Organizacional Percebidas por Trabalhadores na Relação entre Organizações e stakeholders. **Anais** do XXXVIII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 17. Setembro 2014. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_EOR1880.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR1880.pdf). Acesso em: 21/09/2020.

VENTOSA, R. F. La filosofía de Hermes. Investigación sobre el estudio del hermetismo como fenómeno histórico y su estado actual. **Comprender: Revista Catalana de Filosofia**, v. 21, n. 1, 2019, p. 5-26. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7279605>. Acesso em: 10 set. 2021

VILLELA, M.; BULGACOV, S.; MORGAN, G. B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. **Journal of Business Ethics**. v. 170, p. 343-357. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>. Acesso em: 06 mai. 2021

WANG, C. Conscious Capitalism Firms: Do They Behave As Their Proponents Say? **California Management Review**. v. 55, n. 3. p. 60-81. SPRING 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.60>. Acesso em: 02 mar. 2021.

WISLER, J. C. U.S. CEOs of SBUs in Luxury Goods Organizations: A Mixed Methods Comparison of Ethical Decision-Making Profiles. **Journal of Business Ethics** v. 149. p. 443-518. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3069-y>. Acesso em: 03 mar. 2021.