

APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DO CAPITALISMO CONSCIENTE EM UMA EMPRESA EM DIFICULDADES FINANCEIRAS

Frank Gomes Marques - FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Resumo

Empresas em dificuldades financeiras caracterizam-se não apenas pela incapacidade em honrar obrigações de curto prazo, mas também pelo clima organizacional ruim, alta rotatividade de talentos e elevada tensão entre áreas, especialmente entre acionistas e colaboradores. A literatura acadêmica tem demonstrado que empresas que adotam práticas conscientes de gestão vivem uma realidade oposta: elas são capazes de estabelecer parcerias duradouras com clientes e fornecedores, e construir um ambiente organizacional mais saudável, contando com funcionários criativos e engajados, resultando em níveis superiores de desempenho operacional e financeiro. Empreendedores que busquem migrar de uma realidade para outra dispõem de pouco material para aprender com a experiência de outras companhias. O presente artigo pretende cobrir esta lacuna ao relatar o caminho percorrido por uma empresa brasileira em dificuldades financeiras que aplicou os princípios do Capitalismo Consciente (CC) como meio para aprimorar sua performance. Para tanto foram percorridas cinco etapas baseadas nos pilares do CC (Cultura Responsável, Propósito Evolutivo, Integração de Stakeholders e Liderança Servidora), o que permitiu à empresa compreender sua realidade organizacional e realizar intervenções a fim de mitigar os principais problemas identificados. Como resultado observou-se na companhia uma mudança de realidade em um prazo curto, caracterizada pelo incremento da geração de caixa, melhoria do clima organizacional e recuperação da produtividade de vendas.

APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DO CAPITALISMO CONSCIENTE EM UMA EMPRESA EM DIFICULDADES FINANCEIRAS

RESUMO

Empresas em dificuldades financeiras caracterizam-se não apenas pela incapacidade em honrar obrigações de curto prazo, mas também pelo clima organizacional ruim, alta rotatividade de talentos e elevada tensão entre áreas, especialmente entre acionistas e colaboradores. A literatura acadêmica tem demonstrado que empresas que adotam práticas conscientes de gestão vivem uma realidade oposta: elas são capazes de estabelecer parcerias duradouras com clientes e fornecedores, e construir um ambiente organizacional mais saudável, contando com funcionários criativos e engajados, resultando em níveis superiores de desempenho operacional e financeiro. Empreendedores que busquem migrar de uma realidade para outra dispõem de pouco material para aprender com a experiência de outras companhias. O presente artigo pretende cobrir esta lacuna ao relatar o caminho percorrido por uma empresa brasileira em dificuldades financeiras que aplicou os princípios do Capitalismo Consciente (CC) como meio para aprimorar sua *performance*. Para tanto foram percorridas cinco etapas baseadas nos pilares do CC (Cultura Responsável, Propósito Evolutivo, Integração de Stakeholders e Liderança Servidora), o que permitiu à empresa compreender sua realidade organizacional e realizar intervenções a fim de mitigar os principais problemas identificados. Como resultado observou-se na companhia uma mudança de realidade em um prazo curto, caracterizada pelo incremento da geração de caixa, melhoria do clima organizacional e recuperação da produtividade de vendas.

Palavras-chave: Capitalismo Consciente. Propósito. Cultura Organizacional. *Stakeholders*. Liderança Servidora.

ABSTRACT

Companies under financial distress are characterized not only by its incapacity to honor short-term financial obligations, but also by negative organizational climate, high turnover of talents and elevated tension between areas, especially among shareholders and employees. Academic literature demonstrates that firms that adopt conscious management practices live an opposite reality: they establish long-lasting partnership with clients and suppliers, and build a healthier corporate environment, having more creative and engaged employees, thus resulting in superior levels of performance, operationally and financially. Entrepreneurs that intend to migrate from one reality to the other count to little available material to learn with other companies' experience. The present Article expects cover this gap by reporting the course of action of a financially distressed Brazilian company that applied Conscious Capitalism (CC) principles as a way of improving its performance. Therefore the firm followed five steps based on the tenets of CC (Responsible Culture, Higher Purpose, Stakeholders Integration and Servant Leadership) that allowed understanding the organizational reality and the execution of interventions in order to mitigate the main identified problems. As a result, it has been observed a changing on corporate environment in a short term characterized by increase on cash generation, improvement of organizational climate, and recovering of sales productivity.

Keywords: Conscious Capitalism. Purpose. Organizational Culture. Stakeholders. Servant Leadership.

1 Introdução

O presente Artigo Tecnológico (AT) tem por objetivo evidenciar o caminho percorrido por uma empresa em dificuldades financeiras na aplicação dos Princípios do Capitalismo Consciente (CC) como meio para o aprimoramento da sua gestão e a melhoria do seu desempenho.

Segundo Wruck (1990) uma empresa está em dificuldades financeiras (*financial distress*) quando seu fluxo de caixa é insuficiente para honrar as obrigações correntes. O entendimento preciso de causas e efeitos relacionados a este contexto é complexo, já que inúmeros fatores podem levar uma empresa a enfrentar tais dificuldades, como investimentos mal dimensionados, ineficiências operacionais, acirramento da competição e principalmente má gestão (que pode ser caracterizada por gerenciamento deficiente, falta de liderança, equipe desbalanceada ou decisões inadequadas), conforme Perez (2008).

Empresas em dificuldades financeiras não possuem reservas de caixa que lhes permita baixar preços, apostar em novos produtos, ousar em campanhas de marketing ou incrementar investimentos. Essas companhias devem ser capazes de extrair o máximo dos recursos de que dispõem em casa (como equipe treinada, parque fabril e reputação), além de ser criativas, ágeis e saber fazer mais com menos. Contudo em geral nestas companhias vigora um ambiente de baixa moral entre os empregados, elevada rotatividade de talentos, clima organizacional ruim e crescente tensão entre as áreas (Perez, 2008). Predominam relações de baixa cooperação, em que o lado mais forte (em geral os acionistas) usa seu poder de barganha para sobrepor seus interesses sobre as outras partes. Como então reverter este quadro?

A literatura da Teoria dos *Stakeholders*¹ tem argumentado que, para atingir um desempenho superior, as empresas devem adotar uma perspectiva estratégica que incorpore as necessidades e demandas dos múltiplos *stakeholders*, não apenas dos acionistas. Harrison & Freeman (1999) destacam diversas pesquisas que enfatizam a relação positiva entre o comportamento entendido como socialmente responsável das organizações e a performance superior sob vários aspectos. Segundo a revisão de literatura empreendida por Laplume, Sonpar, e Litz (2008), firmas com adequada gestão de seus *stakeholders* obtêm resultados positivos em diferentes campos, como resultados financeiros, satisfação dos *stakeholders*, percepção de relacionamento ético, aprendizado organizacional, inovação e menor frequência de negociações de empresas de forma hostil (*hostile takeovers*).

Sisodia (2011) observa que empresas que adotam práticas conscientes de gestão têm melhor desempenho em diversas dimensões, inclusive a financeira, pois são capazes de estabelecer parcerias de longo prazo com seus *stakeholders*, construindo assim uma cultura organizacional mais saudável, que as possibilita contar com clientes leais e funcionários realizados, criativos e engajados. Tais práticas, sintetizadas na filosofia de gestão do CC, envolvem (i) a compreensão de que a empresa deve ter um propósito elevado e assim gerar valor além do lucro (sendo o lucro um meio para que a empresa alcance seu propósito, e não o inverso), (ii) a promoção de uma cultura organizacional responsável, suportada por atributos como a confiança, transparência e cuidado, (iii) integração de *stakeholders* e (iv) o desenvolvimento de líderes servidores.

Empresas com baixo desempenho, imersas num ambiente corporativo tóxico e conflituoso, e que desejem adotar práticas de gestão conscientes como forma de reverter o

¹ *Stakeholders* são quaisquer grupos ou indivíduos que possam afetar ou ser afetados por uma firma em sua atuação no cumprimento de seus objetivos organizacionais (Freeman, 1984, p.46, tradução minha).

ciclo vicioso que estão vivenciando dispõem de pouco material para aprender com a experiência de outras companhias. Neste sentido, este AT visa contribuir com a literatura acadêmica e com a prática empresarial ao relatar a experiência de uma empresa brasileira em dificuldades financeiras que aplicou os princípios do CC como meio para aprimorar sua gestão e buscar a melhoria de sua saúde financeira.

O trabalho relatado envolveu a compreensão do momento vivido pela empresa sob a ótica dos pilares do CC, e a realização de intervenções por meio de planos de ação também alinhados com o CC, de modo a mitigar os principais problemas identificados. Como resultados de tais intervenções, foram observados impactos na empresa em um curto espaço de tempo, como melhoria do clima organizacional, reversão da curva descendente de geração de caixa, recuperação da produtividade de vendas e desenvolvimento de novas práticas de liderança, preparando-a assim para um crescimento consistente e duradouro.

Espera-se que se beneficiem deste artigo empreendedores, executivos, acionistas, consultores e professores de gestão que tenham interesse nas seguintes questões:

- 1) De que forma empresas em dificuldades financeiras podem implantar práticas conscientes de gestão como meio para se reintegrar aos seus *stakeholders*, aprimorar sua gestão e assim buscar a melhoria da sua performance?
- 2) Quais iniciativas podem ser adotadas com o fim de destravar as engrenagens da empresa, tornar o ambiente organizacional mais saudável e auxiliar na geração de caixa já no curto prazo?

Neste sentido, o presente estudo é útil às empresas que se vejam diante de indagações semelhantes ao evidenciar: (i) o passo-a-passo a ser percorrido no processo de intervenção; (ii) a importância e o objetivo de cada etapa; (iii) os atores a serem envolvidos; (iv) os artefatos utilizados para a compreensão e diagnóstico de cada fase; e (v) os planos de ação adotados.

2 Marco Teórico

Conforme Sisodia, Henry e Eckschmidt (2018), o CC nasceu da observação cuidadosa de atributos comuns verificados em empresas que se destacavam por possuir simultaneamente alta rentabilidade, empregados engajados e comprometidos, clientes leais e confiantes, parcerias de longo prazo com fornecedores, profunda inserção em sua comunidade, além de uma verdadeira e contagiante paixão por existir. Estes atributos comuns foram então sintetizados em quatro Princípios fundamentais:

- a) Propósito Evolutivo: baseia-se no conceito de que todos os negócios devem ter um propósito que transcenda o lucro; consiste em identificar a diferença que a empresa procura fazer no mundo, sua razão de ser;
- b) Cultura Responsável: trata-se do ambiente organizacional caracterizado por altos níveis de confiança, autenticidade, transparência e cuidado;
- c) Integração de *Stakeholders*: orientação para que os esforços sejam direcionados no sentido da construção de mais relações *win-win* e menos transações de soma zero, em que alguns têm que perder para outros possam ganhar;
- d) Liderança Servidora: característica de líderes motivados pelo propósito e espírito de servir, e não pelo poder e enriquecimento pessoal. Mentores que desenvolvem e inspiram pessoas, de modo que elas se tornam também líderes servidoras. Líderes que atuam com integridade e são capazes de promover os interesses de outros a um nível acima de seus próprios interesses (Peterson, Galvin & Lange, 2012).

Neste sentido, o CC não se trata de um modelo de negócio ou modelo estratégico, mas sim uma filosofia de gestão, aplicável de forma ampla e duradoura (Sisodia, 2011). Segundo esta filosofia, a empresa deve gerar valor não apenas para seus acionistas, mas para todos os *stakeholders*, onde o lucro não é o objetivo-fim da companhia, mas um meio para que ela cumpra seu propósito elevado (Mackey, 2018). A Tabela 1 exemplifica as principais diferenças entre a filosofia de gestão tradicional e aquela baseada no CC.

Tabela 1

Filosofia de gestão tradicional versus Capitalismo Consciente

Tema	Filosofia de Gestão	
	Tradicional	Capitalismo Consciente
Objetivo da empresa	Gerar valor para os acionistas (<i>shareholders</i>) ^a	Gerar valor para todas as partes envolvidas (<i>stakeholders</i>) ^c
Lucro vs. Propósito	“A responsabilidade social de uma empresa é aumentar seu lucro” ^a	O lucro como meio para que a empresa cumpra seu Propósito ^c
Relação com <i>Stakeholders</i>	Baseada em competição e barganha. ^c	Baseada em cooperação e justiça ^c
Definição de objetivos	Metas claramente definidas (curto prazo) ^b	Visão (longo prazo) ^b
Motivação dos colaboradores	Extrínseca, baseada em recompensas financeiras (como salários e bônus) ^b	Intrínseca, baseada no alinhamento com o propósito da empresa e atuação em um ambiente saudável ^b
Coordenação de atividades	Burocrática (processos formais e estruturados) ^b	Emergente (processos informais e adaptativos) ^b
Processo decisório	Hierárquico (centralizado) ^b	Colaborativo (descentralizado) ^b
Indicadores de Desempenho	Dados financeiros e operacionais	Dados financeiros e operacionais Cumprimento do Propósito Satisfação de <i>stakeholders</i> Medições de impacto sócio-ambiental, conforme o caso.

Nota. Fonte: Adaptado de: ^a “The social responsibility of business is to increase its profits”, de M.Friedman, *The New York Times Magazine*, 13 de setembro de 1970. ^b “What is your management model?”, de J. Birkinshaw e J. Goddard, 2009, *Sloan Management Review*, 50(2), 81-90. ^c “Capitalismo Consciente: Guia Prático”, R. Sisodia, T. Henry, e T. Eckschmidt, 2018, Curitiba-PR: Voo.

Diversos estudos demonstram o impacto positivo dos Princípios sintetizados no CC, isoladamente ou em conjunto, na performance das empresas. Gartenberg et al. (2016) verificaram que companhias que apresentam uma combinação de elevado sentido de propósito e alto grau de transparência de seus líderes têm sistematicamente resultados financeiros mais robustos e maiores retornos no mercado de capitais. Para Henderson e Van den Steen (2015), firmas com propósito, principalmente de cunho social, têm um papel importante no fortalecimento da identidade e reputação de seus colaboradores, o que pode torná-las mais lucrativas.

A Cultura Corporativa também ocupa um papel-chave no desempenho das empresas. Ela é percebida pelos executivos seniores como um dos três principais direcionadores do valor da firma, ajudando a explicar por que algumas empresas prosperam, enquanto outras falham (Graham, Grennan, Harvey, & Rajgopal, 2019). Conceitualmente, cultura “são as certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam seu comportamento diário” (Schein, 2007). São os padrões de comportamento entendidos como o modo correto de perceber, pensar, sentir-se e agir frente aos problemas (Schein, 2009). Neste sentido, a cultura tem um papel fundamental na operação e nos resultados de uma companhia. Segundo Sisodia

et al. (2018) uma grande cultura cria engajamento e paixão nos empregados, levando a uma maior inovação, criatividade, colaboração e produtividade.

Vista a empresa como uma microssociedade, em que a cultura pode ser moldada por práticas como a demissão e contratação de colaboradores (Zingales, 2015), as lideranças têm uma grande influência na criação e transformação da cultura, e conseqüentemente impacto nos resultados. A literatura acadêmica verifica que há uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o nível de integridade dos gestores percebida pelos colaboradores e o resultado financeiro das empresas (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2015). O mesmo resultado foi observado para empresas cujos CEOs apresentam características de líder servidor (Peterson et al., 2012). No polo oposto, empresas em que predomina uma cultura corporativa de governança centrada em *shareholders* têm piores resultados em indicadores relacionados a foco no cliente, integridade e colaboração, além de perdas financeiras no longo prazo que mitigam os eventuais ganhos de curto prazo (Grennan, 2019).

Conforme Sisodia (2011), a literatura acadêmica relacionada à gestão de *stakeholders* fornece uma fundamentação teórica importante de sustentação do CC. Parmar et al. (2010) esclarecem que a Teoria de *Stakeholders* emergiu nos últimos 30 anos como narrativa para entender e remediar três problemas de negócio interligados: compreender como valor é criado e trocado; conectar capitalismo e ética (notadamente após os escândalos corporativos do início do século XXI, como Enron, Worldcom e crise do *subprime*, entre outros); e auxiliar os executivos a pensar sobre gestão de tal modo que os dois primeiros pontos sejam endereçados. Empresas bem-sucedidas na adoção de um modelo de “gerenciamento para *stakeholders*”² formam relações com seus *stakeholders* primários³ baseadas na confiança e na distribuição de valor baseada na justiça e reciprocidade, maximizando a função utilidade⁴ dos *stakeholders*, atingindo conseqüentemente maior potencial de criação de valor, inovação e capacidade de reagir em situações adversas (Harrison, Bosse & Phillips, 2010).

3 Contexto e Situação-Problema

A empresa objeto deste artigo, que por razões de confidencialidade será retratada como *Alfa*, atua no mercado brasileiro, no segmento de atualização médica, por meio da produção e comercialização de vídeo-aulas e da organização de congressos médicos. O público-alvo são médicos em busca de atualização nas mais diversas áreas de especialização. Criada há dez anos, a companhia era formada no início dos trabalhos ora relatados, setembro/2018, por 50 funcionários e 4 sócios-diretores (neste AT também tratados apenas como “sócios”, “diretores” ou “líderes”). Do total de colaboradores, 65% tinha mais de três anos de casa, idade média de 35 anos e 50% era do sexo feminino. Todos os sócios estavam na *Alfa* desde a fundação, tinham idade média de 43 anos, sendo um deles do sexo feminino. As práticas de gestão seguiam a linha tradicional, conforme características exemplificadas na Tabela 1.

A situação financeira da companhia vinha apresentando uma contínua deterioração, agravada pela sucessiva queda nas vendas a cada mês de 2018. O faturamento médio de

² Conceito que descreve as firmas que buscam atribuir (i) valor e (ii) influência no seu processo decisório a todos os seus *stakeholders*, em contraste com aquelas cujo único objetivo é a maximização da riqueza do acionista (Freeman, Harrison & Wicks, 2007 como citado em Harrison et al., 2010, p. 59).

³ Proprietários, sócios, clientes, membros da organização (como empregados e gerentes), fornecedores, comunidade e outros conforme o caso.

⁴ Preferências por diferentes combinações de resultados tangíveis ou intangíveis decorrentes de ações tomadas pela firma.

janeiro a outubro era equivalente a 59% do observado no mesmo período do ano anterior. A produtividade da equipe de vendas (faturamento/vendedor) no mesmo período representava 78% do observado em 2017.

O time de gestão vinha empreendendo diversos esforços no sentido de readequar os gastos totais da sociedade. Várias ações voltadas à redução de custos já haviam sido adotadas, a fim de ajustar a estrutura da empresa à nova realidade de caixa. O sentimento da Diretoria era o de que todas as revisões de gastos já haviam sido empreendidas e a empresa operava com a estrutura mínima necessária para garantir seu funcionamento. Apesar disso, a forte concentração de desembolsos nas rubricas *mão de obra* e *custos fixos* fazia com que os cortes de despesas se mostrassem insuficientes para fazer frente à queda das receitas. Como resultado, acumulavam-se meses de fluxos de caixa deficitários e a empresa se via obrigada a recorrer a empréstimos bancários a fim de honrar suas obrigações de curto prazo.

Uma particularidade da *Alfa* era a carência de medições objetivas de performance ao longo do tempo, fosse de caráter financeiro ou outras dimensões, como operacionais ou comerciais. Em contextos desta natureza, segundo Dess e Robinson (1984), a percepção subjetiva dos líderes representa uma *proxy* consistente da situação real da companhia. E neste caso, a leitura dos sócios era de que o momento em questão era “o pior da história da empresa”.

Com o objetivo de melhor mapear e priorizar as dores enfrentadas pela *Alfa*, o time de Diretores utilizou a Matriz Impacto-Esforço (adaptada de Lowy & Hood, 2010). A atividade do grupo consistiu em relacionar, com base em seu próprio julgamento, os principais problemas vividos pela firma naquele momento, buscando classificar, numa escala de zero a dez, o impacto desses problemas nos resultados financeiros da sociedade e o volume de esforço necessário para saná-los.

Esta dinâmica evidenciou que aspectos referentes ao relacionamento com funcionários tinham papel de destaque no conjunto de dificuldades enfrentadas pela *Alfa*. Na opinião dos sócios, os problemas vividos naquele momento eram graves e estavam relacionados a um ambiente de desconfiança generalizado, ao reduzido nível de engajamento da equipe, ao baixo grau de satisfação dos colaboradores, à ineficiência da comunicação interna e às dificuldades em conduzir a equipe para um caminho único – identificada como *deficiências de autoridade interna*.

As adversidades vividas pela *Alfa* ofuscavam aspectos positivos importantes da empresa e seu mercado que, apesar de sólidos, não eram capazes de se converter em resultados financeiros positivos. A companhia gozava de alta reputação na sua base de clientes, sendo reconhecida pela qualidade dos produtos, tanto pela atualidade dos temas técnicos abordados, quanto pela produção visual. Além disso, o mercado atendido era baixo perante aquele que poderia ser endereçado. Adicionalmente, a *Alfa* dispunha de recursos (estrutura física, equipe capacitada, equipamentos, tecnologia e ferramentas) e processos capazes de absorver um volume maior de produção e vendas.

As dificuldades financeiras da *Alfa* eram causa e consequência de uma empresa com engrenagens travadas. Os cortes de custos não arrefeciam a pressão sobre o caixa; não havia recursos para ações relevantes de propaganda e marketing; os treinamentos em vendas, assim como ações baseadas em motivação intrínseca (ameaças de demissão ou aumento de comissões) não geravam resultado; não havia um ambiente de cooperação mútua e eram constantes as quedas de braço entre chefes e subordinados; por fim, não havia recursos para substituições de colaboradores, e nem fôlego de caixa para suportar a curva de aprendizagem de eventuais novos funcionários.

Observa-se por outro lado uma realidade bem distinta nas companhias alinhadas com a filosofia do CC: reduzidos gastos em marketing uma vez que contam com clientes leais e

satisfeitos; colaboradores realizados e engajados, motivados pelo alinhamento com o propósito da companhia; ambiente de trabalho saudável, baseado na cooperação e busca de sinergias, resultando em uma equipe mais produtiva; e por fim empresas com melhor desempenho, inclusive financeiro (Sisodia, 2011). Tal diferença de realidades motivou a *Alfa* a aplicar os princípios do CC ao seu processo de aprimoramento da gestão e busca pela melhoria de resultados.

4 Intervenção

A aplicação dos princípios do CC na *Alfa* foi conduzida por uma equipe formada por dois pesquisadores, sendo um deles o pesquisador-autor do presente artigo. Os pesquisadores atuaram com vistas a resolver um problema prático: compreender as principais características do ambiente em questão, “descongelar” a situação entrópica vigente, propor mudanças alinhadas com o CC, acompanhar a evolução e por fim auxiliar no “congelamento” de um novo *status*. O processo compreendeu o período entre setembro/2018 e abril/2019 e foi desenvolvido em cinco etapas, conforme sequência descrita na Figura 1.

Tema	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Título	Início da Jornada	Diagnóstico da Cultura	Identificação do Propósito	Análise de Stakeholders Análise da Liderança	Reavaliação
Objetivo da Etapa	Alinhar objetivos e esclarecer conceitos.	Compreender o ambiente organizacional.	Identificar o Propósito Evolutivo da empresa.	Compreender aspectos adicionais.	Avaliar o ambiente da companhia após as intervenções.
Mês de realização	Set/2018	Out/2018	Out/2018	Nov/2018	Abr/2019
Envolvidos	Pesquisadores Líderes Colaboradores	Pesquisadores Líderes Colaboradores	Pesquisadores Líderes	Pesquisadores Líderes Colaboradores	Pesquisadores Colaboradores

Figura 1. As cinco etapas da aplicação do CC em empresas em dificuldades financeiras.

Resumidamente, o objetivo da *Etapa 1* foi alinhar o time da empresa sobre o trabalho a ser desenvolvido e esclarecer conceitos relacionados ao CC; já a *Etapa 2* procurou compreender o ambiente organizacional, mapear os pontos de atenção, propor e implantar ações de melhoria; a identificação de Propósito executada na *Etapa 3* teve como fim unir e inspirar as equipes em torno de um objetivo comum; a *Etapa 4* buscou aprofundar a compreensão do *status quo*, com foco no *stakeholder* cliente e no comportamento de Liderança Servidora; por fim, na *Etapa 5* foram reavaliados os pontos de atenção após as intervenções realizadas. Vale ressaltar que as intervenções, quando necessárias, foram realizadas ao final de cada fase, de modo que pudessem surtir efeito rapidamente. A seguir são detalhadas cada uma das etapas.

4.1 Etapa 1 – Início da Jornada

Nesta etapa, o time de liderança foi exposto de modo mais aprofundado ao histórico e aos conceitos do CC, com base em Mackey e Sisodia (2018). A fim de criar identidade e

aspiração, foram apresentados vídeos com uma visão geral do tema (TEDx Talks, 2014) e com *cases* de empresas citadas como modelo na literatura do CC, como *Southwest Airlines* (Capitalismo Consciente Brasil, 2016) e *Whole Foods* (WholeFoodsMarket, 2012).

Por meio de questionários individuais e em grupo, os Diretores foram convidados a refletir de forma ampla sobre a importância da jornada do CC, no âmbito pessoal e da organização, e sobre conceitos como sucesso, propósito, impacto direto ou indireto em outros atores, cultura e liderança. O material utilizado, adaptado de Sisodia et al. (2018), pode ser observado no Apêndice A.

Os colaboradores também foram envolvidos nesta fase inicial, porém ainda sem participação ativa. Foi estabelecido um momento de confraternização *ad hoc* em que foram apresentados conceitos de práticas de gestão consciente e seus benefícios; foi enfatizada a importância de terem uma postura colaborativa e franca nos passos seguintes.

Como principais resultados e aprendizados desta fase verificou-se que a autorreflexão propiciada pelos questionários, após as conversas sobre os conceitos e *cases* do CC, gerou identificação e quebras de paradigma por parte dos sócios:

Sobre a jornada do CC: “... *está dentro do que eu acredito como pessoa e gostaria que fosse a minha empresa...*”; “... *é importante para melhorar o convívio com os funcionários e o resgate cultural da empresa*”.

Sobre a ideia de a empresa tornar o mundo um lugar melhor: “*Acho que sim (...) mas confesso que isso nunca foi algo que eu tenha pensado*”.

4.2 Etapa 2 – Diagnóstico da Cultura

A *Alfa* não havia identificado até então seu Propósito Evolutivo, que deveria ser o primeiro princípio do CC a ser trabalhado, conforme Sisodia et al. (2018). Ao invés disso, optou-se por iniciar a jornada do CC por outro pilar, o da Cultura Responsável. Isto se deu por diferentes motivos. Após participar da apresentação preliminar, os funcionários se mostraram receptivos e ansiosos por contribuir. Além disso, o ambiente de desconfiança e insatisfação identificado na fase de entendimento da situação-problema inviabilizava a fluidez da comunicação interna, o que tornaria sem efeito qualquer discussão sobre Propósito. Ademais, a abordagem adotada, como se verá a seguir, deu aos colaboradores a oportunidade de expor suas opiniões, tornando-os protagonistas da jornada.

O diagnóstico da cultura corporativa buscou mapear o ambiente organizacional nas dimensões sintetizadas no acrônimo *TACTILE* (Sisodia, 2011): *Trust* (Confiança), *Authenticity* (Autenticidade), *Caring* (Cuidado / Compaixão), *Transparency* (Transparência), *Integrity* (Integridade), *Learning* (Aprendizado) e *Empowerment* (Empoderamento / Autonomia). Para tanto, na primeira quinzena de outubro/2018, foram organizados grupos de discussão (conforme Schein, 2007), em conversas semiestruturadas. Os pesquisadores reuniram-se inicialmente apenas com os sócios; em seguida, apenas com os colaboradores (todos, exceto os ausentes por férias, folga ou licenças), em grupos de cinco pessoas em média. As conversas foram realizadas em salas privadas na sede da empresa, durante o expediente de trabalho, com duração aproximada de uma hora.

Complementarmente, foram utilizados questionários (adaptados de Sisodia et al., 2018 - apresentados no Apêndice B) com o fim de orientar os temas das discussões e sinalizar o grau de concordância dos colaboradores de que na empresa predominava um ambiente organizacional saudável. Os resultados serviram como subsídio para compreender a evolução da percepção dos atributos de cultura quando da Etapa 5, de Reavaliação.

Como pontos positivos, foram destacados pelos colaboradores a Integridade (“*A aceitação das diferenças é um ponto muito forte aqui.*”; “*As pessoas têm liberdade para ser*

elas mesmas.”) e o Aprendizado, reconhecido como um ambiente de amplo compartilhamento de conhecimento entre colegas (“*A gente se ajuda muito*”; “*A gente aprende e ensina um para o outro*”).

No polo oposto, os atributos Confiança e Transparência (representada pela Comunicação Interna) tiveram o desempenho mais fraco. Em certa medida, as causas apontadas eram as mesmas. As carências de (i) processos internos, (ii) um canal unificado de comunicação, (iii) regras claras e (iv) uma estrutura organizacional bem definida levavam à perda de credibilidade do time gestor e à percepção de que alguns eram beneficiados em detrimento de outros.

Digno de nota verificar que os pontos a aprimorar identificados pelos colaboradores e pelos Diretores eram basicamente os mesmos, com a particularidade de que os Diretores eram bem mais rigorosos na pontuação, mesmo quando se tratava de uma autoavaliação. Observou-se ainda que as notas mais baixas indicadas pelos colaboradores ficavam acima da média aritmética possível, passando a impressão de que o índice de satisfação em geral era bom. Porém, nas discussões, os descontentamentos ficavam claros, evidenciando que os colaboradores eram críticos nos comentários, mas generosos nas notas.

Como resultado do mapeamento, foram implantadas diversas ações com o fim de mitigar os problemas detectados, tais como:

- a) Redefinição da estrutura organizacional no nível da Diretoria;
- b) Elaboração e divulgação dos principais processos e regras;
- c) Criação de um canal único e oficial de comunicação interna, sendo a área de Recursos Humanos a interlocutora;
- d) Estabelecimento de reuniões periódicas (na maior parte das vezes, semanais) entre os Diretores e internamente, em cada Departamento;
- e) Formação do Comitê de Integração, composto por colaboradores voluntários, com o fim de promover atividades e iniciativas que simbolizassem o acolhimento, o cuidado com as pessoas (por exemplo, sessões de meditação e ginástica laboral) e a celebração de momentos importantes, como aniversários por tempo de empresa.

Na visão dos pesquisadores, após o mapeamento da cultura organizacional (com discussões francas e transparentes) e a implantação das referidas ações, passou-se a observar um descongelamento do ambiente organizacional até então existente, sendo percebida uma postura mais colaborativa e participativa dos funcionários.

4.3 Etapa 3 – Identificação do Propósito

Nesta fase, os sócios-diretores foram convidados a refletir sobre o impacto que desejam ter no mundo e o motivo pelo qual a empresa existe. Foram discutidos conceitos relacionados a propósito, *cases* empresariais e a importância do tema na vida das companhias, dos fundadores e para a integração dos *stakeholders*.

O objetivo principal neste caso foi o de que este grupo compreendesse a importância do tema e conseguisse identificar o propósito evolutivo da *Alfa*, considerando aspectos como o histórico da companhia, princípios orientadores à época da fundação, o efeito dos serviços prestados, o impacto sobre outras partes envolvidas (como clientes, colaboradores e comunidade) e a essência da empresa. Para orientar a discussão, foram usados os questionários apresentados no Apêndice C (adaptados de Sisodia et al., 2018).

Contribuiu para esta etapa a compreensão da Cadeia de Valor à qual pertence a *Alfa* e seu adequado posicionamento neste campo. Em virtude do seu modelo de negócios (produção e comercialização de cursos de atualização médica), a empresa foi entendida como uma

provedora de “Ensino” na Cadeia de Valor da Saúde, auxiliando na formação educacional de médicos (Pedroso, 2011).

Como resultado das reflexões oriundas dos referidos questionários – além da compreensão do papel da empresa na Cadeia de Valor da Saúde e seu impacto sobre o último elo da Cadeia, os pacientes – a Diretoria sentiu-se apta a definir o Propósito Evolutivo da *Alfa* (transmitir conhecimento e cuidar de pessoas) e identificar seus Valores (como confiança, inovação e verdade).

Gradualmente tais conceitos passaram a fazer parte da rotina da empresa. Foram definidas ações que auxiliassem na divulgação e vivência do propósito e valores, tais como: elaboração de cartazes de divulgação interna; captação de patrocinadores alinhados com a mesma filosofia; mapeamento de candidatos em processos de recrutamento e seleção aderentes a estas práticas; e direcionamento das ações do comitê de integração.

4.4 Etapa 4 – Análise de Stakeholders e Análise da Liderança

Esta Etapa visou completar a compreensão do ambiente corporativo da *Alfa* à luz dos os pilares do CC “Integração de Stakeholders” e “Liderança Servidora”. Para o levantamento das informações, os pesquisadores se basearam em literatura acadêmica complementar.

Análise de Stakeholders

Os mapeamentos preliminares de *Stakeholders* indicaram que o foco da gestão, com base na opinião dos próprios sócios, era satisfazer os interesses dos *shareholders*. Isto foi evidenciado, por exemplo, no posicionamento dos sócios na fotografia preliminar dos pilares do CC: “*Nós identificamos os principais envolvidos com o nosso negócio, mas nossa preocupação principal é que eles satisfaçam as nossas necessidades*”. Numa avaliação com escala de 1 a 5 (sendo 5 a nota mais alta), eles atribuíram a nota 2 ao item que continha a afirmação “*Acreditamos estar lidando de forma justa e aberta com todos os stakeholders internos e externos*”.

O entendimento do ambiente corporativo originado no mapeamento da Cultura Organizacional serviu também para colocar em evidência os *stakeholders* “Empregados”, ao identificar suas percepções, interesses, satisfações, insatisfações e necessidades. Ao mesmo tempo, trouxe à tona seus *insights* e ideias, que foram relevantes para a construção dos planos de ação.

Considerando o momento de restrição financeira pelo qual passava a *Alfa*, o *stakeholder* Cliente recebeu atenção especial. Apesar do elevado grau de importância (*salience*) em todos os atributos definidos por Mitchell, Agle e Wood (1997) – legitimidade, poder e urgência – não havia sido feito até então um trabalho específico de entendimento de seus desejos e exigências.

Para este fim utilizou-se a metodologia *Job to be Done* (Christensen, Anthony, Berstell, & Nitterhouse, 2007). “*Job*” conforme este método consiste num problema fundamental enfrentado pelo cliente e para o qual ele “contrata” uma solução. Neste sentido, encontrar o “*job*” para um produto envolve a compreensão de cada momento da experiência de compra. Assim, oito clientes da *Alfa* foram ouvidos pelos pesquisadores e por colaboradores da empresa com o fim de entender como surge a decisão de compra, de que forma se busca a solução, como se dá a compra, o pagamento e o consumo (uso) do produto, além de atividades de pós-venda.

Os depoimentos colhidos auxiliaram na compreensão do comportamento do cliente com relação à decisão de compra e utilização de produtos como os da *Alfa* e corroboraram a

imagem positiva da empresa sobre experiência de compra do cliente, o atendimento recebido, a qualidade dos produtos e nível dos temas abordados. Um exemplo de pergunta e depoimentos:

“Qual seu grau de satisfação com os cursos adquiridos da Alfa? O que mais se destaca? O que deve melhorar?”

“O que se destaca é a excelente qualidade de forma geral.”; “Nota 10. Qualidade muito boa dos vídeos e palestrantes.”; “Bem satisfeito, o material tecnicamente é bom.”; “Muito satisfeita e muito grata”.

Análise da Liderança

Nesta fase, foi analisado o perfil de liderança dos sócios da *Alfa*, tendo como parâmetro o comportamento do líder servidor. Um líder desta natureza se caracteriza por colocar as necessidades de seus subordinados à frente de suas próprias necessidades, auxiliando-os a atingir seu pleno potencial, contribuindo desta forma para que a empresa atinja seus objetivos (Greenleaf, 1977 como citado em Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008, p.163). É um líder capaz de integrar diferentes *stakeholders*, ao mesmo tempo em que apresenta elevados atributos morais, encorajando seus liderados a seguir o mesmo caminho (Peterson et al., 2012). É um líder consciente, que reúne de forma equilibrada aspectos associados ao universo masculino (agressividade, competição e uso do lado lógico-analítico do cérebro) e feminino (compaixão, cooperação e uso do lado intuitivo do cérebro) (Mackey & Sisodia, 2018).

Através de um estudo com *CEOs* (*Chief Executive Officers*), Peterson et al. (2012) analisaram a correlação entre as características dos executivos e liderança servidora, e entre esta última e *firm performance*. As correlações analisadas estão exemplificadas na Figura 2.

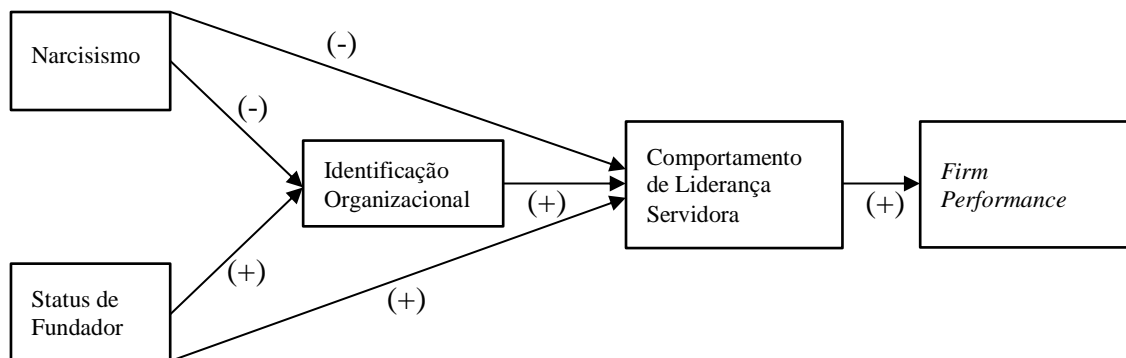


Figura 2. Modelo conceitual de antecedentes e resultados do Comportamento de Liderança Servidora

Fonte: Adaptado e traduzido para o português de “CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance” de S.J. Peterson, B.M. Galvin, & D. Lange, 2012, *Personnel Psychology*, p.568.

Peterson et al. (2012) identificaram uma correlação negativa entre perfil narcisista de executivos e liderança servidora; correlação positiva entre as características de executivos fundadores de companhias e liderança servidora; correlação positiva entre Identificação Organizacional (envolvimento emocional do executivo com a empresa) e liderança servidora; e finalmente correlação positiva entre comportamento de liderança servidora e desempenho da firma.

A fim de identificar o perfil dos líderes da *Alfa* em cada um dos atributos mencionados, foram aplicados questionários baseados na literatura acadêmica (vide Apêndice D). Os Diretores responderam os questionários sobre *Narcisismo* (adaptado de Ames et al.,

2006) e *Identificação Organizacional* (adaptado de Peterson et al., 2012); já os colaboradores responderam o questionário *Comportamento de Liderança Servidora* (adaptado de Liden et al., 2008) com relação ao seu respectivo Diretor. Como todos os sócios são também fundadores, o item *Status do Fundador* foi atendido.

Verificou-se que de modo geral os colaboradores têm a percepção de que os Diretores adotam um comportamento de liderança servidora. Em termos de novas ações, foram implantadas reuniões periódicas com os Coordenadores e/ou colaboradores para alinhamento sobre o andamento dos trabalhos e *feedback*.

4.5 Etapa 5 – Reavaliação

A Etapa 5, de Reavaliação, consistiu no acompanhamento da evolução dos aspectos relacionados aos pilares do CC após as intervenções mencionadas em cada Etapa. Os pesquisadores refizeram as medições daqueles atributos que apresentaram mais aspectos a aprimorar durante os levantamentos das etapas anteriores. Assim, em abril/2019, seis meses após a primeira medição de Cultura, foi feita a reavaliação, utilizando-se os mesmos critérios da medição original: discussões em grupos compreendendo a totalidade dos colaboradores (exceto aqueles em licença), utilização do mesmo questionário (apresentado no Apêndice B.2) para orientar as discussões, seguindo a mesma escala de pontuação, variando de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”) conforme o grau de concordância em relação às afirmativas apresentadas.

A evolução das medições apresentou a variação apresentada na Tabela 2.

Tabela 2

Resultado das medições de Cultura por Atributo (realizadas em out/2018 e abr/2019)

Atributos	Medição em out/18 (Etapa 2)				Medição em abr/19 (Etapa 5)				Var. % (Média)
	n	Moda	Média	Desvio-padrão	n	Moda	Média	Desvio-padrão	
	39				46				
Confiança		3,00	3,30	0,95		5,00	3,82	1,05	+16%
Autenticidade		4,00	4,00	0,90		5,00	4,41	0,88	+10%
Cuidado		4,00	3,21	0,96		4,00	3,64	1,16	+13%
Transparência		3,00	3,09	1,12		5,00	3,71	1,14	+20%
Integridade		4,00	3,41	1,08		5,00	3,87	1,20	+13%
Aprendizado		4,00	4,21	0,81		5,00	4,38	0,92	+4%
Empoderamento		4,00	3,32	1,24		3,00	3,18	1,28	-4%
Média geral		4,00	3,50	1,01		5,00	3,86	1,09	+10%

Nota. Comparativo das respostas dos colaboradores ao questionário apresentado no Apêndice B.2, aplicado nas Etapas 2 e 5. Sinaliza o grau de concordância de que predomina na empresa um ambiente saudável. Varia numa escala de 1 a 5, sendo 5 o maior grau.

Na percepção dos pesquisadores, os colaboradores se mostraram nesta etapa mais motivados e participativos, enaltecendo os aprendizados e ganhos até ali observados e reportando um ambiente mais saudável e produtivo. Com exceção do *Empoderamento*, todos os atributos de Cultura apresentaram melhoria na percepção dos empregados em relação à primeira medição. *Confiança* e *Transparência*, que estavam entre os aspectos de Cultura com pior percepção na primeira medição, foram os que apresentaram maior percentual de evolução (+16% e +20%, respectivamente), sinalizando o impacto positivo das ações adotadas. Quando comparadas as notas mais frequentes (Moda), chama a atenção não apenas a evolução entre as duas medições, mas também a frequência de *scores* 5 na última avaliação.

Na segunda medição, *Autenticidade* (“*É um ponto forte da empresa*”) e *Aprendizado* continuaram se destacando como os atributos mais fortes da *Alfa*. Agora porém os aspectos percebidos como mais fracos foram *Cuidado* (“*Deveria ter mais cooperação*”; “*Há mais cobrança do que cuidado aqui*”, embora alguns colaboradores tivessem a visão oposta) e *Empoderamento* (“*Temos pouca autonomia*”; “*Poderíamos contribuir mais*”).

Embora a *Alfa* dispusesse de poucos indicadores operacionais ou financeiros, foi possível acompanhar a evolução na produtividade da equipe de vendas (índice *faturamento por vendedor*). Utilizou-se como base única de referência a produtividade apurada em 2017. Em função dos efeitos da sazonalidade nas vendas, foi comparado o indicador de um determinado mês com o mesmo período do ano anterior (por exemplo, novembro/2018 *versus* novembro/2017, ou janeiro/2019 *versus* janeiro/2017), sendo apresentado o percentual de variação. Foram analisados também os meses anteriores à intervenção (janeiro a outubro/2018) em comparação com os respectivos meses de 2017, sendo apresentado o resumo (maior percentual observado, menor percentual observado e média do período). Os resultados estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3

Faturamento/vendedor (% em relação ao mesmo mês de 2017)

Antes da Intervenção (jan a out/2018)			Após Intervenção				
Máximo	Média	Mínimo	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19
96%	78%	45%	128%	96%	117%	129%	74%

Verifica-se que em nenhum mês do período pré-intervenção a produtividade de vendas foi superior a 2017, o que é indicado pelo percentual máximo de 96%. O percentual médio de janeiro a outubro/2018 foi de 78%, sendo que em um dos meses, o índice foi de apenas 45% do observado no mesmo mês de 2017. Entretanto, nos meses pós-intervenção, foram atingidos índices de produtividade superiores a 2017. Este aumento foi observado já em novembro/2018, quando o índice atingido foi de 128%. Janeiro e fevereiro/2019 também superaram 2017 (117% e 129%, respectivamente).

Tais análises não pretendem inferir causalidade, mas sim evidenciar as mudanças ocorridas na busca por construir (ou “recongelar”) uma nova realidade. Neste sentido, não se pode afirmar que as intervenções realizadas sejam a causa, no todo ou em parte, das evoluções percebidas. É possível observar, no entanto, uma mudança no comportamento do time de Diretoria e dos colaboradores no sentido de formar um ambiente corporativo mais saudável, o que fica evidenciado nas medições capturadas nesta etapa.

Deve-se reconhecer que o prazo entre o primeiro diagnóstico de cultura e sua reavaliação foi muito curto para uma medição mais consistente. Além disso, não se pode afirmar que houve efetivamente uma mudança na cultura corporativa. Houve possivelmente

uma transformação no clima organizacional. Todavia a obtenção de resultados num prazo exíguo foi imprescindível para a companhia, dada a sua condição financeira.

Por fim, observando em retrospectiva, verifica-se que as ações executadas se basearam principalmente nas Etapas 2 (Diagnóstico da Cultura) e 3 (Identificação do Propósito). Ainda que estas Etapas tenham tido uma contribuição mais relevante e as demais, efeito secundário, não se pode aferir com precisão a importância de cada uma delas no processo de destravamento das engrenagens da empresa.

5 Conclusões e Contribuições à Prática Empresarial

O presente Artigo Tecnológico (AT) relata a experiência da *Alfa*, uma empresa que adotou práticas conscientes de gestão como forma de transformar sua realidade organizacional. Apesar de contar com alta reputação entre os clientes, dez anos experiência na área de atuação, produtos de reconhecida qualidade, domínio do processo produtivo e amplo mercado inexplorado, a companhia vivia um dos piores momentos de sua história – com vendas em queda, deficits recorrentes de caixa e ambiente interno caracterizado por um baixo grau de confiança e transparência. As práticas adotadas utilizaram como esteio os princípios do Capitalismo Consciente (CC): Propósito Evolutivo, Cultura Organizacional, Integração de *Stakeholders* e Liderança Consciente.

Empresas que se encontram em momentos desafiadores como o vivenciado pela *Alfa*, em geral, não trazem para o primeiro plano soluções baseadas em cultura e propósito. Entretanto a literatura acadêmica tem por décadas argumentado que companhias que estabelecem relações com seus múltiplos *stakeholders* baseadas na ética, cooperação e criação recíproca de valor possuem maior capacidade de reagir em situações adversas e atingem melhor desempenho em vários aspectos, inclusive financeiro. Acadêmicos e gestores interessados em conhecer a experiência prática de uma firma que buscou aprimorar sua *performance* por meio da implantação de uma filosofia de gestão entendida como socialmente responsável encontram neste artigo uma contribuição significativa ao conhecer o protocolo de intervenção aplicado na *Alfa*, com o detalhamento dos artefatos utilizados.

A intervenção consiste em um percurso de cinco etapas:

- a) **Etapa 1 – Início da Jornada:** envolve o alinhamento conceitual, discussão de *cases* e convite à autorreflexão, de modo a conscientizar os membros da empresa sobre a importância da intervenção.
- b) **Etapa 2 – Diagnóstico da Cultura:** destina-se à compreensão do ambiente organizacional, identificação de pontos fortes e fracos e definição de planos de ação. Mostrou-se um passo importante para a reconexão entre líderes e colaboradores e restabelecimento da confiança.
- c) **Etapa 3 – Identificação do Propósito:** reflexão sobre o motivo pelo qual a companhia existe, reconhecimento do seu papel na cadeia de valor a qual pertence e o impacto que deseja ter no mundo, de modo a gerar união, inspiração e engajamento de toda a equipe.

A literatura do CC indica o Propósito como primeiro pilar a ser aplicado. A inversão da ordem de aplicação das etapas, ou seja, primeiro o Diagnóstico da Cultura, seguido da Identificação do Propósito, mostrou-se também uma contribuição relevante deste artigo, pois apenas com o restabelecimento do diálogo interno conquistado pela melhoria do ambiente organizacional pôde o Propósito se tornar um meio de integração do grupo.

- d) **Etapa 4 – Análise de Stakeholders e Liderança:** nesta etapa é aprofundada a compreensão das necessidades e demandas dos *stakeholders* mais importantes. É também analisado o perfil de liderança dos gestores, tendo como parâmetro o comportamento de um líder servidor.
- e) **Etapa 5 – Reavaliação:** após um período mínimo de seis meses do primeiro Diagnóstico de Cultura deve-se repetir a medição, utilizando-se o mesmo critério do mapeamento original. Esta etapa possibilitará perceber as variações no ambiente organizacional e redesenhar os planos de ação.

A intervenção realizada possibilitou à *Alfa* mapear o ambiente empresarial à luz dos pilares do CC, compreendê-lo e propor ações com o fim de destravar as engrenagens da companhia e estabelecer uma nova realidade organizacional. Sem a intenção de inferir causalidade, destacou-se ao final de um curto espaço de tempo a percepção de melhoria do clima organizacional, o aprimoramento da geração de caixa e a recuperação da produtividade da equipe de vendas.

Outros aspectos tornam o presente AT revelador. Em Mackey e Sisodia (2018, p.319), os autores rebatem as “críticas e objeções mais comuns” no que concerne à aplicação do CC: o de que é “inviável na prática”, “só funciona quando as coisas vão bem”, “apenas quem atua em setores de ponta pode se dar a esse luxo” e que “empresa consciente precisa nascer com essa orientação”. Em consonância com os autores, este AT ilustra por meio de um caso prático que tais críticas não se sustentam. Acrescenta-se a este rol de afirmações a de que os efeitos da adoção desta nova filosofia de gestão “só são sentidos no longo prazo” e que por esta razão o CC “não pode ser adotado por empresas em dificuldades financeiras”. O presente AT mostra justamente o contrário. Empresas com restrições financeiras podem ser as mais beneficiadas, uma vez que precisam atingir o máximo de resultados com um mínimo de recursos: ao recuperar seu ambiente organizacional e se reconectar aos seus colaboradores e parceiros, elas se tornam mais aptas a atingir este objetivo.

Durante o processo de intervenção, o principal desafio percebido pelos pesquisadores foi a dificuldade, tanto dos líderes, quanto dos colaboradores em mudar o paradigma de relacionamento com *stakeholders*, a fim de migrar de um modelo “ganha-perde” para um modelo “ganha-ganha”. A tendência natural é recorrer a atalhos cognitivos que reforçam soluções voltadas a jogos de soma zero, buscando alternativas que visem garantir os próprios interesses. Para auxiliar no processo de mudança comportamental e garantir a vigilância constante que mantivessem ativos os valores e o propósito da empresa foram importantes as reuniões semanais de Diretoria e dos Departamentos, assim como as ações do comitê de integração.

Com relação a estudos futuros, sugere-se a aplicação dos instrumentos apresentados neste AT em empresas com perfil diferente da *Alfa*, em termos de setor, tamanho ou grau de restrição financeira. Sugere-se ainda a elaboração de Artigos Tecnológicos relativos à implantação de práticas do CC, porém por meio da utilização de instrumentos diferentes dos apresentados neste AT.

Referências

- Ames D. R.; Rose P., & Anderson C. P. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 40, 440–450.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model?. *Sloan Management Review*, 50(2), 81-90.
- Capitalismo Consciente Brasil. (2016, setembro 20). Cultura - Southwest Airlines. [Arquivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=kK3JYo-YM0U>.
- Christensen, C. M.; Anthony, S. D.; Berstell, G. N., & Nitterhouse, D. (2007). Finding the right job for your product. *Sloan Management Review*, 48(3), 2-11.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, (5), p. 265 – 273.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman Press.
- Freeman, R. E.; Harrison, J. S, & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation and success*. Yale University Press: New Haven, CT.
- Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 de setembro de 1970, p. 122-126.
- Gartenberg, C. M.; Prat, A., & Serafeim, G. (2016). Corporate purpose and financial performance. *Columbia Business School* (Research Paper No. 1669) Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2840005>
- Graham, J. R.; Grennan, J.; Harvey, C., & Rajgopal, S. (2019). Corporate culture: Evidence from the field. (*Columbia Business School Research Paper* nº16-49). Annual Conference on Financial Economics and Accounting Paper, 27.. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2805602>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Grennan, J. (2019). *A corporate culture channel: How increased shareholder governance reduces firm value*. (Working Paper). Fuqua School of Business, Duke University. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2345384>
- Guiso, L.; Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.
- Harrison, J.; Bosse, D., & Phillips, R. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Harrison, H. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical Evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
- Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015). Why do firms have "purpose"? The firm's role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review*, 105(5), 326-30.
- Laplume, A. O.; Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189.

- Liden, R. C.; Wayne S. J.; Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177.
- Lowy, A., & Hood, P. (2004). *The Power of 2 x 2 Matrix: using 2 x 2 thinking to solve business problems and make better decisions*. San Francisco-CA: Jossey-Bass.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2018). *Capitalismo Consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios*. Rio de Janeiro-RJ: Alta Books.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Motta, G. S. (2017). Como escrever um bom artigo tecnológico?. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 4-8.
- Parmar, B. L.; Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C.; Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Pedroso, M. C. (2011). *Um modelo de gestão estratégica para serviços de saúde* (Tese de Doutorado). Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5137/tde-24052011-115333/pt-br.php>
- Perez, M. M. (2008). *Uma contribuição ao estudo do processo de recuperação de empresas em dificuldades financeiras no Brasil* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02092008-155403/pt-br.php>
- Peterson, S. J.; Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.
- Schein, E. H. (2007). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa (2a ed)*. Rio de Janeiro-RJ: José Olympio.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo-SP: Ed. Atlas.
- Sisodia, R. (2011). 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*, 53(3), 98-108.
- Sisodia, R.; Henry, T., & Eckschmidt, T. (2018). *Capitalismo consciente: guia prático*. Curitiba-PR: Voo.
- TEDx Talks. (2014, abril 29). Capitalismo consciente - uma nova era econômica. [Arquivo de vídeo]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_UIZoxQuIzQ&t=626s
- WholeFoodsMarket. (2012, maio 25). *Being Yourself at Whole Foods Market*. [Arquivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=s9IIEQyDfAQ>
- Wruck, K. H. (1990). Financial distress, reorganization, and organizational efficiency. *Journal of Financial Economics*, 27(2), 419-444.
- Zingales, L. (2015). The "cultural revolution" in finance. *Journal of Financial Economics*, 1(117), 1-4.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DO TEMA “INICIANDO A JORNADA”
(Questionário aplicado aos líderes)

A.1 Questionário para atividade individual

1. Por que esta jornada é importante para você pessoalmente como líder?
2. Como você define sucesso?
3. Como você define impacto?

A.2 Questionário para atividade em grupo:

1. Por que esta jornada é importante para a nossa organização?
2. Como definimos sucesso para a organização?
3. Como definimos impacto para a nossa organização?
4. Nosso negócio está posicionado para prosperar no futuro enquanto tornamos o mundo um lugar melhor?

A.3 Questionário para atividade inicialmente individual e em seguida debatida em grupo:

Propósito

1. Qual é o propósito superior de sua organização?
 - Não tenho ideia.
 - Me parece que o nosso propósito é gerar resultado financeiro.
 - Temos uma ideia do que é nosso propósito, mas nunca foi formalizado ou parece meio perdido e apagado.
 - Conhecemos nosso propósito e nós ainda não alavancamos todo o seu potencial de forma criativa.

Envolvidos (*stakeholders*)

2. O quão integrado você trabalha com as partes envolvidas no seu negócio?
 - Não pensamos muito nos envolvidos ou afetados pelo nosso negócio, apenas queremos garantir que os investidores estejam satisfeitos com os resultados da empresa.
 - Nós identificamos os principais envolvidos com o nosso negócio, mas nossa preocupação principal é que eles satisfaçam as nossas necessidades.
 - Trabalhamos criando bons relacionamentos com nossos stakeholders procurando construir parcerias com eles.

Cultura

3. Quão desenvolvida é a cultura de sua organização?
 - Não temos um foco deliberado na cultura. Nós ainda não exploramos nossos valores e como eles poderão moldar a nossa cultura.
 - Estamos curiosos sobre como evoluir a nossa cultura e já tomamos algumas ações para receber feedback sobre elas. Ainda temos um longo caminho a percorrer.
 - Nós temos muita clareza na cultura que temos atualmente; sabemos o que queremos. Estamos prontos para dar vida a essa cultura por toda nossa empresa.

Liderança

4. Quão servidor é o estilo de liderança na sua organização?
 - Eu gostaria de ser um líder melhor e gostaria de explorar as maneiras de iniciar essa jornada.
 - Minha equipe de liderança precisa ser influenciada para embarcar nessa jornada de desenvolvimento.
 - Queremos engajar todos os líderes de nossa organização na jornada de desenvolvimento da liderança servidora.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS DO TEMA “CULTURA RESPONSÁVEL”

B.1 Avaliação da cultura para um negócio consciente (Questionário aplicado aos líderes)

Responda as questões abaixo utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 5 a nota mais alta.

Cultura responsável	Pontos
1. A cultura da nossa organização apresenta um alto grau de confiança , interna e externamente. Há um elevado nível de confiança dos empregados entre si, entre empregados e gestores, e entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> externos.	
2. Em nossa cultura, dizemos o que acreditamos e acreditamos no que dizemos. Não suavizamos a dura realidade. Há um alto grau de compromisso com a verdade em todos os assuntos.	
3. Operamos dentro de uma cultura de compaixão e de cuidado genuíno com todos os <i>stakeholders</i> . Em tempos difíceis, não diminuimos nosso nível de compaixão e cuidado por todos os envolvidos.	
4. Operamos com grande transparência ; temos poucos segredos e nada a esconder em nossos negócios.	
5. Nossa empresa tem integridade . Temos padrões éticos rigorosos e nos responsabilizamos por todas as nossas ações. Acreditamos estar lidando de forma justa e aberta com todos os <i>stakeholders</i> internos e externos.	
6. Nosso pessoal, como indivíduos, e nossa organização, como entidade, estão comprometidos com o aprendizado , evoluindo continuamente para estados superiores de capacidade e consciência.	
7. Os empregados da nossa organização são empoderados para fazer a coisa certa o tempo todo. Fazemos uso extensivo de equipes autogerenciadas, automotivadas e autodirigidas para realizar nosso trabalho.	
8. Manter e cultivar a cultura da nossa empresa é uma prioridade importante para nós. Requer a atenção de nossos líderes executivos e o envolvimento ativo de nossos empregados.	
9. Colocamos alta prioridade em reconhecer e celebrar dentro de nossa organização os indivíduos e equipes que melhor incorporam nossa cultura desejada.	
10. Existe uma verdadeira sensação de altruísmo em nossa cultura - pessoas fazendo coisas para as outras sem expectativa de retorno, recompensa ou reconhecimento.	
TOTAL	

Critério de Pontuação
5: Somos excepcionalmente bons nisto, a ponto de outros virem aprender com as nossas práticas.
4: Demonstramos isto a maior parte do tempo, mas reconhecemos que sempre podemos melhorar.
3: Isto é verdade para nós, mas nossa prática geral ainda é inconsistente.
2: Isto é raramente verdadeiro para nós.
1: Parecemos incorporar o oposto disso, ou isto está totalmente ausente.

B.2 Conversando sobre a Cultura da Organização

(Questionário aplicado aos colaboradores)

Analise as afirmativas abaixo e atribua uma pontuação utilizando a seguinte escala:

1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Nem concordo, nem discordo; 4. Concordo; 5. Concordo Totalmente.

1. Confiança	Pontos
1.1. Predomina na empresa um ambiente de confiança mútua.	
1.2. Os empregados confiam que o time de liderança faz aquilo que é certo para a empresa.	
1.3. O time de liderança confia que os empregados fazem aquilo que é certo para a empresa.	
1.4. Eu confio que meus colegas fazem aquilo que é certo para a empresa.	
1.5. As pessoas estão à vontade para entrar em contato com seus supervisores ou outros líderes, e fazem isso com bastante frequência para assuntos relacionados ou não ao negócio.	
2. Autenticidade	Pontos
2.1. Em nossa empresa respeitamos a diversidade de opiniões e de estilos de vida.	
2.2. Nossa cultura é aberta para que as pessoas sejam as mesmas - no trabalho ou fora dele.	
2.3. A empresa transmite de forma clara sua cultura.	
3. Cuidado	Pontos
3.1. As pessoas aqui na empresa se sentem cuidadas.	
3.2. Os empregados atuam para que todos se sintam acolhidos no ambiente de trabalho.	
3.3. Na nossa empresa a cobrança por desempenho e o cuidado com os empregados têm pesos iguais.	
4. Transparência	Pontos
4.1. A comunicação interna da minha empresa é clara, franca e transparente.	
4.2. Eu entendo o modelo de negócios da minha empresa e como ela ganha dinheiro.	
4.3. Meus colegas entendem o modelo de negócios da empresa e como ela ganha dinheiro.	
5. Integridade	Pontos
5.1 O time de gestão da empresa age conforme fala.	
5.2. O time de gestão é honesto e ético em suas práticas de negócio.	
5.3. Meus colegas são honestos e éticos em suas práticas de negócio.	
6. Aprendizado	Pontos
6.1 Sinto que aqui na empresa estou sempre aprendendo.	
6.2 Contribuo para o aprendizado dos meus colegas, compartilhando meu conhecimento sempre que necessário.	
6.3. Meus colegas contribuem com meu aprendizado, compartilhando o conhecimento sempre que necessário.	
7. Empoderamento / Autonomia	Pontos
7.1 Somos incentivados a tomar decisões de forma autônoma.	

7.2 Percebo que minhas opiniões são ouvidas e levadas em consideração.	
7.3 Tenho autonomia para tomar decisões em questões-chave da minha atividade.	
8. Temas Gerais	0 a 10
8.1 Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a empresa como um bom local de trabalho?	
8.2 Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria os líderes da empresa como boas pessoas para trabalhar?	

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIOS DO TEMA “PROPÓSITO EVOLUTIVO”

C.1 Avaliação do propósito para um negócio consciente (Questionário aplicado aos líderes)

Responda as questões abaixo utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 5 a nota mais alta.

Propósito Evolutivo	Pontos
1. Nossa organização atende a uma necessidade profunda de nossos clientes, não apenas a seus desejos ou vontades.	
2. Nossos clientes ficariam realmente angustiados se deixássemos de existir.	
3. Nossas equipes têm um profundo entendimento de como o nosso propósito evolutivo se traduz nas tarefas que executam e nas decisões que devem tomar todos os dias.	
4. Incentivamos rotineiramente os empregados a tomar decisões de negócio por conta própria quando suas iniciativas estão alinhadas com o propósito da empresa.	
5. Quando buscamos inovar, nossos investimentos e prioridades refletem nosso propósito.	
6. Nossa empresa privilegia o propósito, ao invés de lucros de curto prazo.	
7. Nossos empregados encontram em seu trabalho uma satisfação intrínseca que vai além do salário. Os melhores empregados deixariam a empresa caso deixássemos de ser fiéis ao nosso propósito.	
8. Temos uma visão clara de como o mundo será quando realizarmos o nosso propósito.	
9. Nossa organização é caracterizada por altos níveis de energia e criatividade.	
10. Nós procuramos ativamente fornecedores e outros parceiros de negócios que compartilhem do compromisso com nosso propósito.	
TOTAL	

Critério de Pontuação
5: Somos excepcionalmente bons nisso, a ponto de outros virem aprender com as nossas práticas.
4: Demonstramos isto a maior parte do tempo, mas reconhecemos que sempre podemos melhorar.
3: Isto é verdade para nós, mas nossa prática geral ainda é inconsistente.
2: Isto é raramente verdadeiro para nós.
1: Parecemos incorporar o oposto disso, ou isto está totalmente ausente.

C.2 Identificando o Propósito Evolutivo (Questionário aplicado aos líderes)

1. Revisite seu passado

- 1.1 Por que a organização foi originalmente fundada?
- 1.2 Quais foram os princípios orientadores sobre os quais esta organização foi fundada?
- 1.3 Que espírito ou intenção deve ser preservado e captado em nosso propósito a todo custo?

2. Escada acima

- 2.1 No nível mais básico, o que temos para oferecer às pessoas?
- 2.2 Benefício funcional: o que nossos produtos e serviços permitem que as pessoas façam?
- 2.3 Benefício emocional: como nossos produtos e serviços fazem as pessoas se sentirem?
- 2.4 Valor final: Qual é o valor final desses benefícios funcionais e emocionais em suas vidas?

3. Essência

- 3.1 O que sua essência pede que você faça?
- 3.2 O que é absolutamente essencial para o propósito ser verdadeiramente significativo?

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIOS DO TEMA “LIDERANÇA SERVIDORA”

D.1 Avaliação de Liderança - Narcisismo (Questionário aplicado aos líderes)

Leia cada par de afirmações abaixo e assinale com um "X" aquela que mais se aproxima das suas crenças e sentimentos sobre você. Eventualmente você pode sentir que nenhuma das sentenças te descreve precisamente, porém escolha a mais próxima. Complete todos os pares.

1. Eu realmente gosto de ser o centro das atenções.
 É desconfortável para mim ser o centro das atenções.
2. Não sou melhor nem pior do que ninguém.
 Penso que sou uma pessoa especial.
3. Todos gostam de escutar minhas histórias.
 Algumas vezes conto boas histórias.
4. Normalmente obtenho o respeito que mereço.
 Eu insisto para obter o respeito que mereço.
5. Não me importo em seguir ordens.
 Gosto de ter autoridade sobre as pessoas.
6. Serei uma grande pessoa.
 Espero ser bem sucedido.
7. As pessoas às vezes acreditam no que falo.
 Posso fazer qualquer um acreditar em qualquer coisa que eu quiser.
8. Espero muito das outras pessoas.
 Gosto de fazer coisas para as outras pessoas.
9. Gosto de ser o centro das atenções.
 Prefiro estar escondido no meio da multidão.
10. Sou como a maioria das pessoas.
 Sou uma pessoa extraordinária.
11. Sempre sei o que estou fazendo.
 Algumas vezes não estou bem certo do que estou fazendo.
12. Não gosto quando percebo que estou manipulando as pessoas.
 Acho fácil manipular as pessoas.
13. Ser uma autoridade não significa muito para mim.
 As pessoas sempre parecem reconhecer minha autoridade.
14. Sei que sou bom porque as pessoas sempre me dizem isso.
 Quando me elogiam, às vezes me sinto envergonhado.
15. Tento não ser uma pessoa exibida.
 Posso ser uma pessoa exibida se tiver a chance.
16. Sou mais capaz do que as outras pessoas.
 Posso aprender muito com as outras pessoas.









D.2 Avaliação de Liderança – Identificação Organizacional

(Questionário aplicado aos líderes)

Analise as afirmações abaixo e atribua uma pontuação considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 = "Discordo totalmente" e 5 = "Concordo totalmente".

Afirmação	De 1 a 5
1. Quando alguém critica a empresa, sinto como se fosse um insulto pessoal.	
2. Sinto-me muito interessado pelo que outros pensam sobre a empresa.	
3. Quando falo sobre a empresa, normalmente digo "nós" ao invés de "eles".	
4. Os sucessos desta empresa são meus sucessos.	
5. Quando falam bem da empresa, sinto como se fosse um elogio pessoal.	
6. Se uma história na mídia criticasse a empresa, eu me sentiria envergonhado.	
7. Ser um membro desta empresa representa a maior parte de quem eu sou	

8. Na imagem abaixo, imagine que o círculo da esquerda representa sua auto-definição ou identidade e o círculo à direita, a identidade da empresa. Indique qual caso (A, B, C, D, E, F, G ou H) melhor descreve o nível de sobreposição entre sua identidade e a da empresa.

	Eu	Empresa	
A			Muito distantes
B			Próximos, mas separados
C			Sobreposição muito pequena
D			Sobreposição pequena
E			Sobreposição moderada
F			Sobreposição alta
G			Sobreposição muito alta
H			Sobreposição total

9. Numa escala de 1 a 5, indique em que nível a sua imagem e a da empresa se justapõem, sendo: 1 = De forma nenhuma; 2 = Pouco; 3 = Moderadamente; 4 = Muito e 5 = Totalmente.

D.3 Avaliação de Liderança – Liderança Servidora (Questionário aplicado aos colaboradores)
 Analise as afirmações abaixo e atribua uma pontuação considerando uma escala de 1 a 7, sendo 1 = "Discordo totalmente" e 7 = "Concordo totalmente".

Afirmação	De 1 a 7
1. Eu procuraria a ajuda do meu Diretor/minha Diretora se tivesse um problema pessoal.	
2. Meu Diretor/minha Diretora se preocupa com meu bem-estar pessoal.	
3. Meu Diretor/minha Diretora dedica tempo para conversar comigo num nível pessoal.	
4. Meu Diretor/minha Diretora consegue reconhecer quando estou aborrecido sem nem me perguntar.	
5. Meu Diretor/minha Diretora enfatiza a importância de retribuir para a sociedade.	
6. Meu Diretor/minha Diretora está sempre interessado em ajudar as pessoas em nossa sociedade.	
7. Meu Diretor/minha Diretora é envolvido em atividades comunitárias.	
8. Sou encorajado(a) pelo meu Diretor/minha Diretora a me dedicar a trabalhos voluntários na sociedade.	
9. Meu Diretor/minha Diretora é capaz de dizer se algo está indo mal na empresa.	
10. Meu Diretor/minha Diretora é capaz de refletir com efetividade sobre problemas complexos.	
11. Meu Diretor/minha Diretora tem um entendimento minucioso da nossa organização e seus objetivos.	
12. Meu Diretor/minha Diretora é capaz de resolver problemas do trabalho com ideias novas e criativas.	
13. Meu Diretor/minha Diretora me dá responsabilidade para tomar importantes decisões relacionadas ao meu trabalho.	
14. Meu Diretor/minha Diretora me encoraja a lidar sozinho com importantes decisões do trabalho.	
15. Meu Diretor/minha Diretora me dá a liberdade para lidar com situações difíceis da maneira que sinto que é melhor.	
16. Quando tenho que tomar uma importante decisão no trabalho, não tenho que consultar meu Diretor/minha Diretora primeiro.	
17. Meu Diretor/minha Diretora faz do desenvolvimento da minha carreira uma prioridade.	
18. Meu Diretor/minha Diretora está interessado em assegurar que eu atinja meus objetivos de carreira.	
19. Meu Diretor/minha Diretora me proporciona experiências profissionais que me possibilitam desenvolver novas habilidades.	
20. Meu Diretor/minha Diretora se interessa sobre meus objetivos de carreira.	
21. Meu Diretor/minha Diretora parece se importar mais com o meu sucesso do que com o dele próprio.	
22. Meu Diretor/minha Diretora coloca meus interesses acima dos dele.	
23. Meu Diretor/minha Diretora sacrifica seus próprios interesses para atingir minhas necessidades.	
24. Meu Diretor/minha Diretora faz o que pode para tornar meu trabalho mais fácil.	
25. Meu Diretor/minha Diretora possui altos padrões éticos.	
26. Meu Diretor/minha Diretora é sempre honesto.	
27. Meu Diretor/minha Diretora não comprometeria princípios éticos para atingir o sucesso.	
28. Meu Diretor/minha Diretora valoriza mais a honestidade do que o lucro.	